

تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة

(دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية فى مصر)

منى محمد موسى عبد الحميد

الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور، ونظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية بالمنظمة فى قطاع الأدوية فى مصر لذا قامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية وكذلك مجموعة من التساؤلات، تغطى كافة جوانب الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا فى شركات الأدوية لدى القطاع العام والخاص (٧٨) مفردة ولذا تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات ذلك المجتمع، فى حين بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين (٨٥٢٠) مفردة، ولذا بلغت عينه الدراسة منهم (٣٦٨) مفردة وقد كانت عينة عشوائية طبقية، حيث استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كحزمة لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات.

وأوصت الدراسة : العمل من قبل الإدارة العليا على استخدام الحوافز المادية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية و بما يؤدي كذلك إلى زيادة أرباح الشركات وكذلك ضرورة أن تقوم الشركات باستخدام الحوافز المادية فى تشجيع المنافسة بين الأفراد بهدف تحسين الأداء.

Abstract :

The study aimed at finding out the effect of the efficiency of the wage system and the system of financial incentives at the levels of productivity in the pharmaceutical sector in Egypt. Therefore, the researcher formulated a basic hypothesis and sub-hypotheses as well as a set of questions covering all aspects of the study.

The researcher used the analytical descriptive approach. A survey list was used as a main tool for collecting data. The size of the study population was among the top management members of the public and private sector pharmaceutical companies. 78 Thus, The study population consisted of (8520) individuals. Therefore, the study sample was (368) individuals. It was a randomized stratified sample. The researcher used the statistical analysis program (SPSS) as a package to introduce, process and analyze the data to test hypotheses.

The main findings of the study: The study concluded that there is insufficient attention by senior management to improve the wages of workers in order to improve the quality of products.

The study recommended that senior management work on the use of material incentives as an input to increase the productivity of workers in such a way as to reduce production costs, thereby increasing the profits of companies and the need

for companies to use material incentives to encourage competition among individuals in order to improve performance.

مقدمة البحث:

تعد قضية الأجور والمدفوعات التي يحصل عليها العاملون من القضايا الشائكة والحساسة، حيث تعكس مستوى الجهد والمشقة التي يقوم بها العامل، وأيضاً ترتبط بطبيعة العمل والنشاط، كما تؤثر النقابات العمالية تأثيراً فعالاً في معدلات دفع الأجور وحماية العاملين هذا بالإضافة إلى أن القوانين الحكومية في أي مجتمع تنظم عملية التوظيف والنقل والترقي والأجور والتأمين الصحي والاجتماعي على العاملين وتشمل نظم التعويض الأجور المالية المباشرة التي تدفع للعاملين نظير قيامهم بأداء وظائف وأعمال معينة، كما تتضمن الأجور غير المباشرة مثل الرعاية الصحية والتأمينية والإجازات مدفوعة الأجر.^(١)

تحاول المنظمات جاهدة في الرفع والتحسين في أداء أعمالها، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة الأوضاع الاجتماعية وسلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم و رضاهم، ويكون هذا من خلال تحفيز العاملين و الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهدافهم الشخصية، ونظراً لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في الفرد ودفع نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين وعلماء الإدارة.^(٢)

أولاً : الدراسات السابقة :

١ - دراسة (Chen, Clara, Tatiana, 2012)^(٣)

بعنوان: "يمكن للأجور شراء الأمانة؟ العلاقة بين الأجور النسبية وسرقة الموظف".
هدفت الدراسة إلى: دراسة ما إذا كان يمكن لمستويات عالية من تعويضات الموظفين، بالنسبة لعينة من سلاسل البيع بالتجزئة، ردع سرقة الموظف، وهو نوع شائع من السلوك الاحتيالي، حيث يتم تحديد مدى تأثير الأجور النسبية (أي أجور الموظفين بالنسبة للأجور المدفوعة للموظفين المماثلين في المتاجر المتنافسة) على سرقة الموظف وفقاً لقياس انكماش المخزون، باستخدام مجموعتين من البيانات على مستوى المخازن من صناعة المتاجر، حيث سلطت الدراسة الضوء على تأثير ممارسات التعويض في صياغة معايير الأمانة والصدق الأخلاقي في المنظمات.

توصلت الدراسة إلى: أن الأجور النسبية مرتبطة بسرقة أقل للموظف بعد أن تمت السيطرة على كل موظف في المتجر، وبيئة المراقبة، والبيئة الاجتماعية الاقتصادية، بينما الأجور الأعلى نسبياً تُعزِّز المعايير الاجتماعية بحيث إن احتمال أن يتواطئ زملاء العمل في سرقة المخزون من شركتهم ضعيف جداً، حيث تساهم الدراسة في الأدب الناشئ من التحكم الإداري الذي يكشف تأثير الأجور العالية على سلوك الموظف والأعراف الاجتماعية.

٢ - دراسة (فروانة، الديب، مرابط، 2016)^(٤)

بعنوان: "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى: تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة الكهرباء، وتحديد وجود إنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وتقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى: ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين مردود العاملين فيها، وتشجيع العاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك، والعمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل، والاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين، و ضرورة الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية بينهم، وضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

٣- دراسة (عوض، 2011) (٩)

بمعنوان: "إطار متكامل لدور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الابتكار وتحديد أهميته في المنظمات الخدمية ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية لهيئة النقل العام، تحديد دور البحوث والتطوير في رفع الكفاءة الإنتاجية لهيئة النقل العام، والتعرف على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات العامة وتحديد دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لهيئة النقل العام، وتقديم إطار متكامل يمكن من خلاله تقييم أثر الابتكار على الكفاءة الإنتاجية لهيئة النقل العام.

توصلت الدراسة إلى: تعددت تعريفات مفهوم الابتكار فهناك من عرفه على أنه القدرة على ابتكار أساليب جديدة ومنهم من عرفه على أنه التطبيق العلمي للاختراع وذهب فريق ثالث لتعريف على أنه عملية عقلية وطريقة خاصة في التفكير، إن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للأجهزة والمنظمات الإدارية والحكومية على اختلاف أنواعها لا بد وأن تتوافق مع عمليات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية بهدف إحداث تغيير نوعي جذري في هذه الأجهزة والمنظمات بحيث يتم إنهاء التمسك بالعادات والتقاليد القديمة، فالاتجاه الجديد للمنظمات يجب أن يتم على أساس منهجي وعلمي يتخذ من البحوث والدراسات والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسائل

أساسية بهدف الوصول إلى الحقيقة الموضوعية والهامة، تحديد مقومات الابتكار من خلال الانتماء والارتباط بالمنظمة والعقلية العلمية في التعامل مع المشاكل والانفتاح على الراي الآخر والإيمان بمواهب الآخرين والبعد الإنساني في التعامل والاتصالات، إمكانية قياس الكفاءة الإنتاجية لهيئة النقل العام من خلال قياس كل من كفاءة أداء الموارد البشرية وكفاءة استخدام الموارد المالية، ومنظمات القطاع العام أقل استفادة من تطبيقات البحوث والتطوير والتطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وأن المنظمات والهيئات العامة غالباً ما تهتم بالاعتبارات السياسية أكثر من الربحية، لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي في زيادة الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة وابتكار منتجات جديدة وخفض التكاليف وزيادة معدلات الربحية في الدول الصناعية الكبرى.

٤- دراسة (Salau & Others, 2014) (١)

بعنوان: "نموذج العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية التنظيمية في القطاع العام النيجيري".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير المكافآت على التزام العاملين، والكشف عن مدى أثر التدريب على الابتكار، وتحديد مدى تأثير التعزيز على إنتاجية العمل، معرفة تأثير القرارات الإدارية على إنتاجية الموظفين.

توصلت الدراسة إلى: يعتبر تقييم الأداء أداة فعالة تستخدم لتحقيق الفعالية التنظيمية والالتزام لدى الموظفين، وتؤثر المكافآت في زيادة ولاء العاملين، وتساهم الحوافز والتدريب في دعم الابتكار ووصول المنظمة إلى مواقع القدرة التنافسية، والرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، والحصول على تغذية مرتدة من العاملين يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق مواقع تنافسية متقدمة.

ثانياً: مشكلة البحث :

تظهر المشكلة الرئيسية للدراسة في (وجود قصور واضح لدى معظم مؤسسات الأدوية (المصرية) بأهمية تأثير التطبيقات لكفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية) وهنا تتولد بعض التساؤلات النظرية المنطلقة من هذه المشكلة وهي:

- وما طبيعة العلاقة بين كفاءة نظم التعويض ومستويات الإنتاجية للعاملين بالمنظمة؟

- ما مدى تأثير كفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية للعاملين بالمنظمة؟

ثالثاً: فروض البحث:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر.

الفرض الرئيس الثاني:

لا يوجد فروق معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والعاملين) حول أثر كفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية.

الفرض الرئيس الثالث:

لا يوجد فروق معنوية بين فئات الدراسة (الشركات العامة والشركات الخاصة) حول أثر كفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية.

رابعاً : أهداف البحث :

١- التعرف على واقع نظم التعويض ومحدداتها في منظمات قطاع الأدوية في مصر وواقع مستويات الإنتاجية في تلك المنظمات.

٢- دراسة واختبار أثر كفاءة نظم التعويض على تحسين مستويات الإنتاجية في منظمات قطاع الأدوية في مصر.

٣- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في منظمات قطاع الأدوية في مصر محل الدراسة، ووزارة الصحة والجهات المختلفة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً : أهمية البحث :

أ- الأهمية العلمية :

١- تساهم الدراسة في التعرف على مفهوم نظم التعويض بشكل عام، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الإنتاجية، وخصوصاً توضيح مفاهيم ذات العلاقة بنظم التعويض والإنتاجية.

٢- يعتبر موضوع نظم التعويض وكذلك موضوع الإنتاجية من المواضيع الهامة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول نظم التعويض والإنتاجية.

٣- المساهمة في تحديد أفضل المناهج والمتطلبات والخطوات الضرورية التي يمكن الاعتماد عليها في الاستفادة من تطوير نظم التعويض ومستويات الإنتاجية.

ب- الأهمية التطبيقية :

١- يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية وهي القطاع الأكبر الذي يقدم المنتجات للمواطنين وغيرهم وباعتبارها تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وترتكز عليها تقديم العلاجات اليومية للأفراد والجهات الأخرى في جمهورية مصر العربية.

٢- تواجه بعض شركات الأدوية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستويات الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والدراسة عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى زيادة مستويات الإنتاجية من خلال تطوير نظم التعويض.

٣- يمثل عدد العاملين في شركات الأدوية المصرية محل الدراسة ٨٥٢٠ عاملاً، وكذلك يبلغ عدد مبيعات شركات الأدوية محل الدراسة ٥٤٣٤ مليون جنيهاً مصرياً.^(٧)

سادساً : الإطار المفاهيمي :

١- مفهوم الأجور:

تعددت التعريفات الخاصة بالأجور فقد تم تعريف الأجور والتعويضات: بأنها مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد، ويشمل مقابل الوظيفة كافة العوائد المالية مثل الأجور والحوافز والرواتب ، والعوائد غير المالية مثل المزايا وخدمات العاملين، والعوائد المعنوية التي يحصل عليها العاملون كجزء من علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها.^(٨)

الأجور: يمكن تعريفها على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة.^(٩)

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن صياغة تعريف متكامل للأجور على أنه هو: ما يحصل عليه العامل من صاحب العمل من مبلغ نقدي مقابل قيامه بالعمل المكلف به وفق الاتفاق الذي يتم بينهما من أجل إشباع حاجاته الأساسية وحاجات أسرته وتوفير مستوى معيشة آمن لهم ويساعدهم على الادخار وبالتالي تقوم الأجور بتحفيز الأفراد

على بذل مزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعاً، والمحافظة على مستوى الإنتاج دون التسبب بالضرر للمنظمة.

٢ - مفهوم الحوافز:

عرفت الحوافز بأنها: المؤثر الخارجي الذى يعمل على إثارة القوى التي تؤثر في سلوك العاملين، وتضبط تصرفاتهم للوصول إلى مستوى معين، فهي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين لبذل المزيد من العطاء، وإثارة اهتمام العاملين بالعمل.^(١٠)

وتعرف الحوافز على أنها: كافة الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن أن يحصل عليها وأن يستخدمها ليحرك دوافعه تجاه سلوك محدد وأدائه لمجموعة من النشاطات بالأسلوب الذى يؤدي إلى اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.^(١١)

ورأت الباحثة بأنه يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات والأساليب التي تستخدمها الإدارة كالمكافآت والعلاوات لتحفيز العاملين على زيادة العمل واشباع احتياجاتهم وذلك من أجل زيادة رضائهم الوظيفي وتحسين أدائهم ومن ثم زيادة الأداء الكلى للمنظمة وتحقيق رؤيتها وأهدافها.

٣ - مفهوم الإنتاجية :

تعرف **الإنتاجية** بأنها : "نسبة الإنتاج إلى المواد المستخدمة المادية والبشرية."^(١٢)

وتعرف **الإنتاجية** : "أنها الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات".^(١٣)

وقد رأت الباحثة أنه يمكن تعريف **الإنتاجية**: أنها النسبة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات التي استخدمت في الحصول على هذه المخرجات ويمكن زيادة قيمة الإنتاجية (المخرجات) من خلال الاستخدام الكفاء والأمثل للموارد الإنتاجية وعناصر الإنتاج المتاحة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.

٣- العلاقة بين نظم التعويض ومستويات الإنتاجية:

أ- تأثير نظام الأجور على جودة المنتجات:

إن انخفاض الأجور الذى قد يركز الكثير على هذا الوتر مما يضع منتجاتنا الصناعية دون المستوى المتميز والمطلوب من الجودة وعدم قبولها في كثير من الأسواق وينشئ عنها تراجع في قيمة الصادرات وضعف مساهمتها في الاقتصاد القومي، وأصبح الاعتماد الكبير على الصادرات من البترول والمواد الخام.^(١٤)

ولا خلاف مع ضرورة تناسب الأجر مع جودة الأداء، طالما أن المسألة تتعلق بعمل نحن راغبون فيه وقادرون عليه ومؤهلون للقيام به، وأنها ليست انتظاراً موسمياً لهبة أو منحة أو صدقه من هنا أو هناك، أو من هذا أو ذاك.^(١٥)

ب- تأثير نظام الأجور على التكاليف:

يشهد العالم موجات متتالية من ارتفاع أسعار الكثير من السلع والخدمات نتيجة الحروب أو نتيجة زيادة الطلب عليها أو نقص المعروض منها كما يرتب على هذا الارتفاع في الأسعار مجموعة من الآثار أهمها انخفاض مستوى معيشة أصحاب الدخل الثابتة ومعظمهم من العمال، وبالتالي ازدادت الدخل من جانب العمال وتنظيماتهم والمطالبة برفع الأجور بمعدلات تتماشى مع معدلات الزيادة في الأسعار حيث تحققت إلى حد كبير مثل هذه المطالب ، وأيضاً أقدمت بعض الحكومات على فرض زيادات سنوية في الأجور مثل "علاوة غلاء المعيشة " لمواجهة موجات التضخم وارتفاع في الأسعار.

وتختلف المدارس الفكرية في تبرير أو رفض هذه السياسات حيث تنادى بعض المدارس بضرورة وقف هذا الربط كلياً على أساس أن الزيادة في الأجور نتيجة زيادة أسعار السلع الاستهلاكية يؤدي إلى مزيد من التضخم وبالتالي قد يستمر السباق بين الأسعار والأجور إلى أن يصل إلى حدود يتعذر السيطرة عليها، كما أن زيادة الأجور

تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلع والخدمات ولتعويض هذه الزيادة يلجأ المنتجون إلى رفع أسعار سلعهم وخدماتهم فترتفع تكاليف المعيشة إلى مستويات أعلى وتتجدد بالتبعية مطالب العمال لرفع أجورهم ، ويتعين على المدارس أن تحدد كيف توزع بنود أجور الأداء وفقاً لخطتين من خطوط الإرشاد هما أجر أكثر لمسئولية عمل أكبر، وأجر أكثر للأداء المتميز.

بينما تنادى مدارس أخرى بضرورة تطبيق سياسة الربط بين الأجور والأسعار منتقدة وجهة النظر الأولى بأنها بنيت على افتراضات لم تتأكد على الإطلاق باعتبار صعوبة التسليم بأن السبب الوحيد للتضخم هو زيادة الأجور بل قد يحدث التضخم من زيادة حجم النقود المتداولة في السوق. (١٦)

ج- تأثير نظام الأجور على القدرة التنافسية:

لا ينكر أحد أن هناك فجوة إلى حد كبير في التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في كثير من الدول المتقدمة وبين تلك المستخدمة في مصر والتي كثيراً ما تطغى على أي ميزة تنافسية لدينا وأيضاً انخفاض الأجور مما يضع منتجاتنا الصناعية دون المستوى المتميز والمطلوب من الجودة وعدم قبولها في كثير من الأسواق. (١٧)

ويهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدراً هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، وأن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضاً على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسه في مركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمروسيه المباشرين، وفي داخل المؤسسة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين

مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور. (١٨)

د- تأثير نظام الحوافز المالية على جودة المنتجات:

وبقصد رفع أداء العامل يتم تقديم مدفوعات مكتملة للأجر، في شكل حوافز تشجيعية نقدية أو في شكل خدمات و سلع مادية. (١٩)

وتعتبر الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسات الحكومية، نحو مزيد من كفاءة الأداء نحو عملهم.

وتبرز أهمية الحافز في أنه يساعد على زيادة نواتج الأعمال من حيث كميات الإنتاج والجودة وكفاءة الأداء وزيادة الفاعلية وزيادة ولاء العاملين في المنظمة، وإشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها (مادية، إحترام، تقدير،...) تنمية روح التعاون لدى العاملين وتنمية روح الفريق، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. (٢٠)

ه- تأثير نظام الحوافز المالية على التكاليف:

تقوم الوحدات الاقتصادية الصناعية بتطبيق نظم مختلفة من الحوافز تشجيعاً للعاملين على بذل جهود إضافية لتحقيق خطط الإنتاج والمبيعات المستهدفة أو زيادتها عن الأهداف المقدرتها لها، والهدف من زيادة الإنتاج هو خفض تكلفة وحدة الإنتاج بما يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباح الوحدة (هذا مع افتراض أنه لا توجد مشكلة في التسويق)، وفكرة الحوافز تركز أساساً على أن يقوم العاملون بالاشتراك مع الإدارة في الأرباح الزائدة التي تتحقق من زيادة الإنتاج وخفض تكلفته أو تنشيط المبيعات، وهذا كله يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباح الوحدات الاقتصادية، وغنى عن البيان أن أي إدارة رشيدة تكون غير مستعدة إطلاقاً أن تدفع للعاملين - في شكل حوافز - مبالغ تزيد عن الزيادة في صافى أرباح الوحدات التي يديرونها نتيجة لزيادة الإنتاج،

ويلاحظ أن أي نظام سليم وناجح للحوافز لا بد أن يرتكز أساساً على نظام في محاسبة التكاليف. (٢١)

و- تأثير نظام الحوافز المالية على القدرة التنافسية:

إن الحوافز أصبحت أكثر أهمية في الوقت الحاضر بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم. فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دوراً مهماً في دفع تلك العناصر في اتجاه تحسين الأداء بشكل عام. (٢٢)

ويعتبر من أهم العوامل التي تمكن المنظمة من الحفاظ على تنافسيتها إذا سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها هي:

تحفيزات وكفاءات الأفراد: مهما كانت الموارد التي توفرها المؤسسة إلا أنها تبقى غير كافية وحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر العنصر البشري، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى قدرات تنافسية. (٢٣)

ز- تأثير التعويضات غير المالية على جودة المنتجات:

تعتبر القوى العاملة من أهم العوامل المحددة لدرجة نجاح المؤسسات وتمثل مؤشراً على قدرة هذه المؤسسات على التقدير والتطوير ويعتمد نجاح المؤسسات على كفاية الأيدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات.

ومن هنا تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وضمان رضاهم الوظيفي وخاصة ذوى المهارات والتخصصات الفنية وإيجاد وتنمية الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، ولقد أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل لأن

ذلك يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى جودة العمل وبالتالي جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الموظفون للعملاء.

لذلك أصبح الاهتمام بمستوى رضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة إلى ظروف أعمالهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم المتمثل بالجوانب النفسية للعاملين، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد حيث أصبح المديرين ينظرون إلى رضا الموظف باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز على العمل وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لما لذلك من علاقة إيجابية مع أدائهم وإنجازاتهم في العمل. فعلى الإدارة الحكيمة السعي لمعرفة نسبة رضا الموظفين عن وظائفهم، ومدى ارتياحهم في عملهم على اعتبار أن ذلك ينعكس على مستوى أدائهم في عملهم وزيادة مستوى الكفاءة مما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمونها للعملاء. (٢٤)

تعد مشاركة العاملين في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة أهم أسباب نجاح المنظمة بوصفها الوسيلة الفعالة في إظهار قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية الكامنة والظاهرة لفائدة المنظمة وبلوغ أهدافها المنشودة. (٢٥)

ح- تأثير التعويضات غير المالية على التكاليف:

إن التعويضات غير المباشرة التزاماً معنوياً ذو تكاليف قد تكون عالية إذا افترقت برامج التعويضات غير المباشرة إلى حسن التخطيط، وكفاءة الإدارة والمتابعة، لذا فإن استحداث مثل هذه التعويضات يتطلب التفكير فيما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها، والتركيز على ما يمكن أن يشكل قوة جذب لموارد بشرية ذات كفاءة، وقوة دفع للموارد البشرية داخل المنظمة، فصفة غير المباشر لا تعنى عدم ارتباطها بدافعية وأداء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإنما تعنى أن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس

بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية، ولكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء والولاء للمنظمة. (٢٦)

ط - تأثير التعويضات غير المالية على القدرة التنافسية:

لقد واكبت التغيرات السريعة والاتجاهات الحديثة الحاصلة في ميادين العمل وأنظمتها تحولات بعيدة الأثر انعكست بشكل مباشر على الإدارات والمنظمات المختلفة إلى تحقيق التفوق والميزة التنافسية عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها من خلال التقليل من الفاقد في التكلفة والجهد، الذى يشكل تحدياً كبيراً في المنظمات، فوظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير على المؤسسة وبالأخص مردودية المنظمة، ويمكن تلخيص هذا التأثير فيما يلي: (٢٧)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

- تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.

- تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يخص وما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل ويؤدى إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

- جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدى إلى رفع روح الولاء والانتماء وتنمية الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

- تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجم من الحوادث.

ويكون تأثير نظام الحوافز على مستوى المنظمة عن طريق مشاركة جميع العاملين، وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين بدلاً من تأكيد الأداء الفردي. وتتمثل الملامح الأساسية لهذا النظام فيما يلي:

- التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة.

- تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة باستخدام أحد المؤشرات أو مقاييس الإنتاجية، وهذه المقاييس ليس من الضرورة أن تكون مباشرة حيث أنها تكون خاضعة لتأثير كثير من العوامل خارج نطاق تحكم العاملين.

إن نظام الحوافز الناجح على مستوى المنظمة هو الذى لا يؤدي إلى زيادة التعاون فقط ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين في الإدارة.

- من مزايا هذا النظام أنه يزيد من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.

سابعاً : منهجية البحث :

١ - مجتمع الدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة على أعضاء الإدارة العليا والعاملين لدى شركات الأدوية في القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية، ويشمل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ٧٨ مفردة، كما بلغ مجتمع الدراسة من العاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم ٨٥٢٠ مفردة وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٨.

٢ - عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركات الأدوية في القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية، أما الإدارة العليا فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل بسبب صغر

حجم المجتمع والذي بلغ ٧٨ مفردة، أما عينة الدراسة من العاملين فقد بلغت ٣٦٨ مفردة، وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥.

ثامناً : الدراسة الميدانية :

١- اختبارات الفرض الرئيس الأول للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية في منظمات قطاع الأدوية في مصر.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

أ- الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظام الأجور على جودة المنتجات في منظمات قطاع الأدوية في مصر.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين نظام الأجور كمتغير مستقل و جودة المنتجات كمتغير تابع.

جدول رقم (١)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	نظام الأجور	جودة المنتجات
نظام الأجور	معامل الارتباط	١	٠.٦٨٨
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٨.٨% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين نظام الأجور و جودة المنتجات.

- معامل التحديد:

جدول رقم (٢)
معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
نظام الأجور	0.474	0.472	3.5861

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.474$ وهو ما يعني أن نظام الأجور يفسر جودة المنتجات بنسبة ٤٧.٤%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣)
تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	3185.152	1	3185.2	247.68	0.000
البواقي	3536.53	275	12.86		
المجموع	6721.682	276			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين نظام الأجور وجودة المنتجات، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

- تحليل الانحدار:

جدول رقم (٤)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.000	5.742	0.688	1.043	0.773	الثابت
0.000	15.738		0.055	0.871	نظام الأجور

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير نظام الأجور ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين نظام الأجور وجودة المنتجات.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور وجودة المنتجات.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور وجودة المنتجات.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن نظام الأجور يؤثر في جودة المنتجات بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه:

تأثير كفاءة سياسات الأجور والمعافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة ...

منى محمد موسى محمد الحميد

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظام الأجور على جودة المنتجات في منظمات قطاع الأدوية.

ب - الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظام الأجور على التكاليف في منظمات قطاع الأدوية في مصر.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين نظام الأجور كمتغير مستقل والتكاليف كمتغير تابع.

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	نظام الأجور	التكاليف
نظام الأجور	معامل الارتباط	١	٠.٤٨٦
	معنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٤٨.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين نظام الأجور والتكاليف.

- معامل التحديد:

جدول رقم (٦)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
نظام الأجور	0.236	0.233	4.0906

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.236$ وهو ما يعني أن نظام الأجور تفسر التكاليف بنسبة ٢٣.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في

تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة ...

منى محمد موسى محمد الحميد

العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٧)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	1411.678	1	1411.7	84.361	0.000
البواقي	4568.322	273	16.734		
المجموع	5980	274			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين نظام الأجور و التكاليف، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

- تحليل الانحدار:

جدول رقم (٨)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

البيان	اختبار	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	4.696	0.486	1.198	5.628	الثابت
0.000	9.185		0.064	0.586	نظام الأجور

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير نظام الأجور ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين نظام الأجور والتكاليف.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و التكاليف.

• كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و التكاليف.

• كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن نظام الأجور تؤثر في التكاليف بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظام الأجور على التكاليف في منظمات قطاع الأدوية في مصر.

٢- اختبارات الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

ينص الفرض الرئيس الثاني للدراسة والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه:

لا يوجد فروق معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا والعاملين) حول أثر كفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية.

جدول رقم (٩)

اختبارات الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (F) لاستجابات فئات الدراسة من الإدارة العليا والعاملين

القرار	المعنوية	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الأبعاد
			العاملين	الإدارة العليا	العاملين	الإدارة العليا	
معنوي	0.000	39.55	0.98	0.64	3.01	4.16	نظام الأجور
معنوي	0.000	44.13	0.94	0.69	3.04	4.41	نظام الحوافز المالية
معنوي	0.000	63.74	1.01	0.82	3.11	4.39	نظم التعويضات غير المالية
معنوي	0.000	36.32	0.82	0.47	3.22	4.27	جودة المنتجات
غير معنوي	0.483	1.06	1.02	0.79	3.94	4.09	التكاليف
غير معنوي	0.397	0.96	1.08	0.64	3.88	4.03	القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاو (نظام الأجور، نظام الحوافز المالية، نظم التعويضات غير المالية، جودة المنتجات) مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) في تلك الأبعاد لصالح فئة الإدارة العليا، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية

لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (، التكاليف، القدرة التنافسية) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، العاملين) في تلك الأبعاد. ويمكن للباحثة من خلال ما سبق قبول الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة جزئياً.

٣- اختبارات الفرض الرئيس الثالث للدراسة:

ينص الفرض الرئيس الثالث للدراسة والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: لا يوجد فروق معنوية بين فئات الدراسة (الشركات العامة والشركات الخاصة) حول أثر كفاءة نظم التعويض على مستويات الإنتاجية.

جدول رقم (١٠)

اختبارات الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (F) لاستجابات فئات الدراسة (الشركات العامة، الشركات الخاصة).

القرار	المعنوية	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الأبعاد
			الشركات الخاصة	الشركات العامة	الشركات الخاصة	الشركات العامة	
معنوي	0.000	102.662	0.83	0.79	4.21	3.96	نظام الأجور
معنوي	0.000	301.365	0.82	0.81	4.26	3.19	نظام الحوافز المالية
معنوي	0.000	98.854	0.92	0.91	4.31	3.19	نظم التعويضات غير المالية
غير معنوي	0.191	1.819	0.66	0.63	3.88	3.61	جودة المنتجات
غير معنوي	0.229	1.024	0.94	0.87	4.04	3.99	التكاليف
غير معنوي	0.406	1.879	0.91	0.81	3.97	3.94	القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاوَر (نظام الأجور، نظام الحوافز المالية، نظم التعويضات غير المالية)، مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الشركات العامة، الشركات الخاصة) في تلك الأبعاد لصالح فئة الشركات الخاصة، وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاوَر (جودة المنتجات، التكاليف، القدرة التنافسية) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الشركات العامة، الشركات الخاصة) في تلك الأبعاد.

ويمكن للباحثة من خلال ما سبق قبول الفرض الرئيس الثالث من فروض الدراسة جزئياً.

تاسعاً: النتائج والتوصيات :

النتائج :

- 1- استنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات.
- 2- أكدت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافٍ من قبل الإدارة العليا في تعزيز وتطوير أداء العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم حيث لا تقدم الشركات المكافآت أو الحوافز المادية للعاملين وفق معايير جودة المنتجات.
- 3- بينت الدراسة أن الإدارة العليا لا تستخدم الحوافز المادية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية و بما يؤدي كذلك إلى

زيادة أرباح الشركات، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات لا تستخدم الحوافز المادية في تشجيع المنافسة بين الأفراد بهدف تحسين الأداء.

٤- أشارت نتائج الدراسة أن الشركات لا تمتلك برامج فعالة لتطوير أداء العاملين بما يعزز مستويات الإنتاجية.

التوصيات :

١- ضرورة إيجاد الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات.

٢- ضرورة أن يوجد الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا في تعزيز وتطوير أداء العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم وكذلك ضرورة أن تقدم الشركات المكافآت أو الحوافز المادية للعاملين وفق معايير جودة المنتجات.

٣- العمل من قبل الإدارة العليا على استخدام الحوافز المادية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية و بما يؤدي كذلك إلى زيادة أرباح الشركات وكذلك ضرورة أن تقوم الشركات باستخدام الحوافز المادية في تشجيع المنافسة بين الأفراد بهدف تحسين الأداء.

٤- أن تهتم الإدارة العليا للشركات بتبني الأفكار الابتكارية للعاملين حول مرحله تصنيع المنتجات بما يؤدي إلى خفض التكاليف وكذلك أن تعمل على الاستفادة من أفكار العاملين وتطويرها ليتم تطبيقها بالشكل المناسب.

المراجع :

- ١- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مكتبة الأكاديمية، ٢٠١٥، ص ٢٨٦، ص ٣٤١.
- ٢- الزهرة عواريب، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة ٢٠١٦، ص ٢.
- ٣- Chen, Clara Xiaoling, and Tatiana Sandino. "Can wages buy honesty? The relationship between relative wages and employee theft." *Journal of Accounting Research* 50.4, 2012.
- ٤- حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، " أثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء – محافظات غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية – دير البلح، العدد الثالث، ٢٠١٦.
- ٥- رونالد نعيم عبدالله عوض، "إطار متكامل لدور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١١.
- ٦- Odunayo Paul Salau, Olumuyiwa Fadugba, Oyinola Comfort Omoniyi, James Olalekan Akinbode, "Modeling The Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Productivity In Nigerian Public Sector", Emi, Vol. 6, Issue 2, 2014.
- ٧- تقارير شركات الأدوية المصرية.
- ٨- أحمد حسين محمد إبراهيم، "علاقة الأجور بالتضخم والأنتاجية في الاقتصاد المصري" مجلة البحوث التجارية، مصر، مج ٣٩، ١٤، ص ٥٣.
- ٩- سومر أديب ناصر، "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٣.
- ١٠- ياسين خلف السحيمات، "فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من ١٩٩٠-

٢٠٠٠"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،
٢٠٠٢، ص ٣٨.

11- James R. Van scotter , "Motivation and Incentives to Contextual Performance" Journal of **Applied Psychology** , Vol. 84, No. 3, 1999, PP:365-371.

١٢- جلال محمد النعيمي، "دراسة العمل في إطار العمليات والإنتاج"، ط١، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٤٤.

١٣- عبدالرحمن بن عنتر، "إدارة المؤسسة في المنشأة الصناعية والخدمية مدخل تحليلي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ١٩٨.

١٤- معد هيئة التحرير، "إمكانيات وحدود القدرة التنافسية للصناعة المصرية"، مجلة المال والتجارة، مصر، العدد ٢٠٠٠، ٣٧٥، ص ٤٦.

١٥- محمد صبري الحوت، "مشروع ربط الأجر بجوده الأداء هل من قيمه علميه مضافه ؟"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، مجلد ٦٣، عدد ٦٣، ٢٠٠٩، ص ١.

١٦- أحمد هاني على الدين صالح، "العلاقات التشابكية بين سياسات الأجور والحوافز.. وتعظيم المؤسسة"، فكر وإبداع، مصر، المجلد ٥٥، عدد ٥٥، ص ١٨٢-١٨٣.

١٧- معد هيئة التحرير، "إمكانيات وحدود القدرة التنافسية للصناعة المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.

١٨- جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٢٨.

١٩- عبدالقادر خليل، "دراسة اقتصادية لأهمية الأجور والحوافز في رفع إنتاجية المؤسسة في الجزائر"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، العدد ٢٠٠٩، ٣، ص ١٠٦-١٠٧.

٢٠- فوزية حنفي، "الحوافز وجودة الأداء"، التنمية الإدارية، مصر، ٢٠١٥، مجلد ٣٢، عدد ١٤٩، ص ٣.

٢١- أحمد عبد السلام ذكى، "اقتراح بنظام للحوافز المؤسسية في الصناعة"، الإدارة المالية، مصر، مجلد ٣٥، عدد ٢، ٢٠٠٦، ص ٣.

٢٢- خالد عبدالرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ٢٥٣.

- ٢٣- أمينة مدنى عماريه بن زعتر، " دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح المغنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٦، ص٦٧.
- ٢٤- نائل صفدى، مؤيد شحاده، معاذ شحادة، سامر واصف، عبدالرحيم حبايب، " مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية "، مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١١، ص ١-٢.
- ٢٥- ماجد محمد صالح، " تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل"، المعهد التقني، الموصل، ٢٠٠٧، ص ٢٥٧.
- ٢٦- تصفح في يوم ٢٠١٨/١٢/٥، ١.٣٩، ص ١-٢، على موقع <https://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-31.pdf>
- ٢٧- كمال برير، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠١، ص ٢٥ - ١٦٥.