

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMEDSEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF PSYCHOLOGY EDUCATIONAL
SCIENCES AND ORTHOPHONIE

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

منظومة الحوافز ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء - أشواط - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم في علم الاجتماع

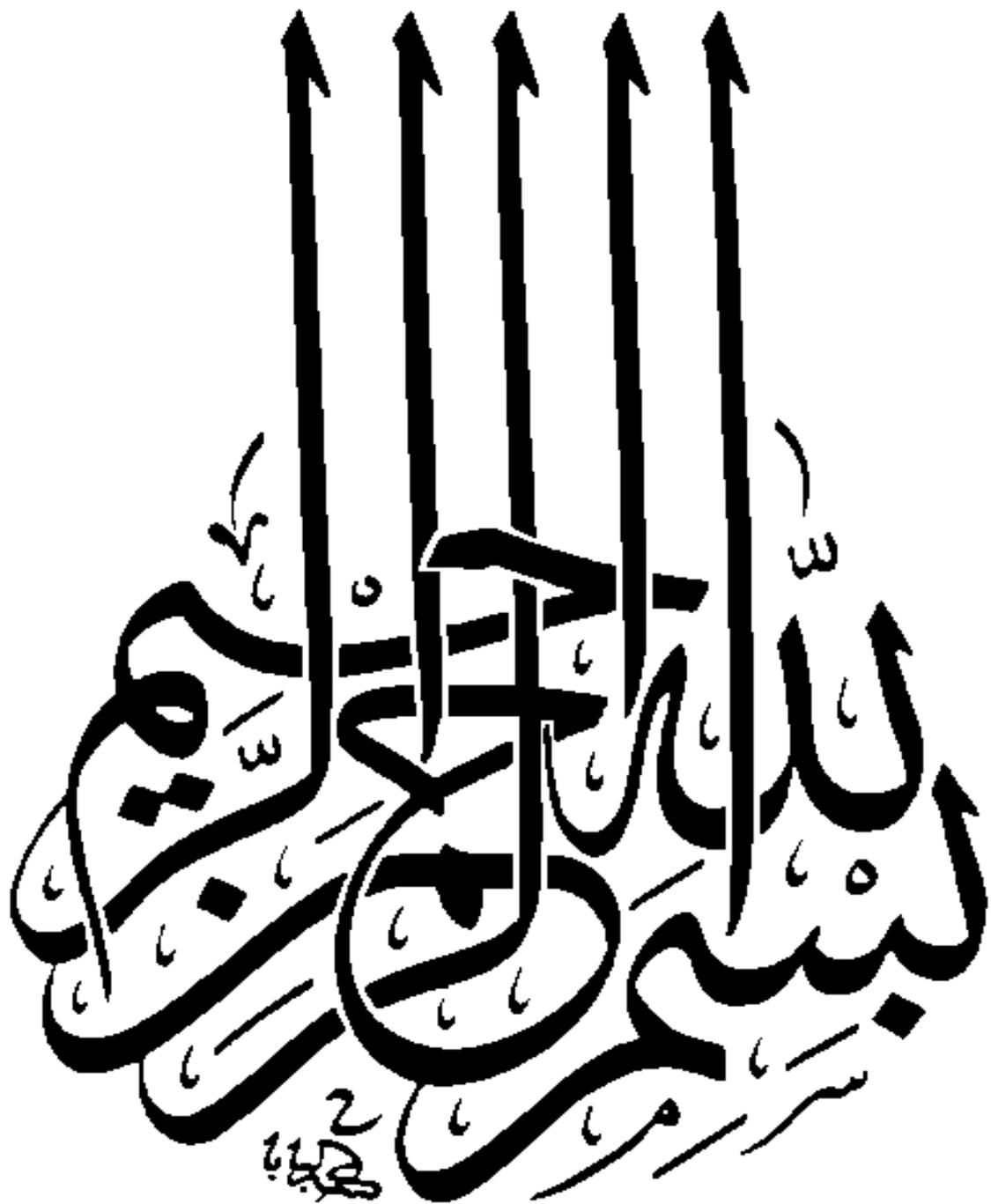
تخصص: التنظيم والعمل

لجنة المناقشة/

د/ داود بوقلمون رئيسا
د/ شفيقة سرار مشرفا ومقررا
د/ توفيق بوخدوني مناقشا

من إعداد الطالبتين/

سمية بوغويطة
نورة بن زاوية



الشكر والتقدير

الحمد والشكر للمولى على نعمه الجليلة فهو أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل، ونحمده على توفيقه وإعانتته لنا ومنحه الرشد والثبات، أما بيننا يتقبل منا هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

إنه لشرف ان اتجه بخالص عبارات التحية والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "سرار شفيقة" لصبرها معنا ومتابعتها لعملنا وتوجيهاتها القيمة في كل مراحل إنجاز البحث فالف شكر لك وادامك الله نبعا يفيض بالعلم والعطاء

كما أتوجه أيضا بالشكر الخاص للأستاذ "بوخدوني توفيق" الذي لم يتأخر عن تقديم أي مساعدة لنا خلال انجاز هذا البحث كما اشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة يسرت لي طريق العلم والبحث.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري:	
الفصل الأول: مدخل منهجي ومفاهيمي للدراسة.	
04	1-1- إشكالية الدراسة.
05	1-2- فرضيات الدراسة.
05	1-3- أسباب اختيار الموضوع.
06	1-4- أهمية الدراسة.
06	1-5- أهداف الدراسة.
07	1-6- مفاهيم الدراسة.
11	1-7- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: التحليل السوسيولوجي لنظريات الحوافز والأداء الوظيفي	

17	تمهيد:
18	1-2 النظريات الكلاسيكية.
21	2-2 نظرية العلاقات الانسانية.
28	3-2 النظريات السلوكية.
29	2-4- التوجه النظري للدراسة.
30	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: منظومة الحوافز وتطورها	
32	تمهيد:
33	3-1- التطور التاريخي للحوافز
34	3-2- أهمية الحوافز
36	3-3- أهداف الحوافز
36	3-4- أنواع الحوافز
37	3-5- مكونات منظومة التحفيز.
38	3-6- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز
39	3-7- أساليب منظومة الحوافز
40	3-8- مراحل تصميم نظام الحوافز
42	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي عناصره وعوامله.	

44	تمهيد.
45	4-1- أهمية الأداء الوظيفي
45	4-2- أنواع الأداء الوظيفي
48	4-3- عناصر الأداء الوظيفي
49	4-4- محددات الأداء الوظيفي
49	4-5- معايير الأداء الوظيفي
51	4-6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
53	4-7- معوقات الأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل.
الجاناب التطبيقى:	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
58	تمهيد:
59	5-1- مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)
62	5-2- عينة الدراسة
62	5-3- منهج الدراسة
63	5-4- أدوات الدراسة

67	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة	
69	تمهيد
70	6-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
91	6-2- تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظرية السوسولوجية
91	أ- فرضيات الدراسة
94	ب- الدراسات السابقة
94	ج- على ضوء النظرية السوسولوجية
95	د- النتائج العامة للدراسة
96	6-3- صعوبات الدراسة
98	خاتمة وتوصيات
101	قائمة المراجع
الملاحق	
الملخص	

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.	62
2	أفراد العينة حسب الجنس.	70
3	توزيع أفراد العينة حسب السن.	70
4	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	71
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	72
6	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	72
7	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في المؤسسة.	73
8	العمال دورات تكوينية.	74
9	نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه.	74
10	تقديم الحوافز وفق أسس ومعايير موضوعية	75
11	نوع الحافز الموجود في المؤسسة	75
12	نوع الحافز المفضل لدى أفراد العينة	76
13	الاطلاع على القوانين الخاصة بمنح الحوافز	76
14	الحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة أو غير عادلة	77
15	تحفيز المؤسسة حتى تماثل أهداف الموظفين مع أهدافها	77
16	عرض العمال للحوافز السلبية	78
17	رأي العمال حول التحفيز السلبي	79
18	أهمية الحوافز المادية للمؤسسة	79
19	إرجاع إنتاجية العامل إلى الحوافز المادية	80

قائمة الجداول

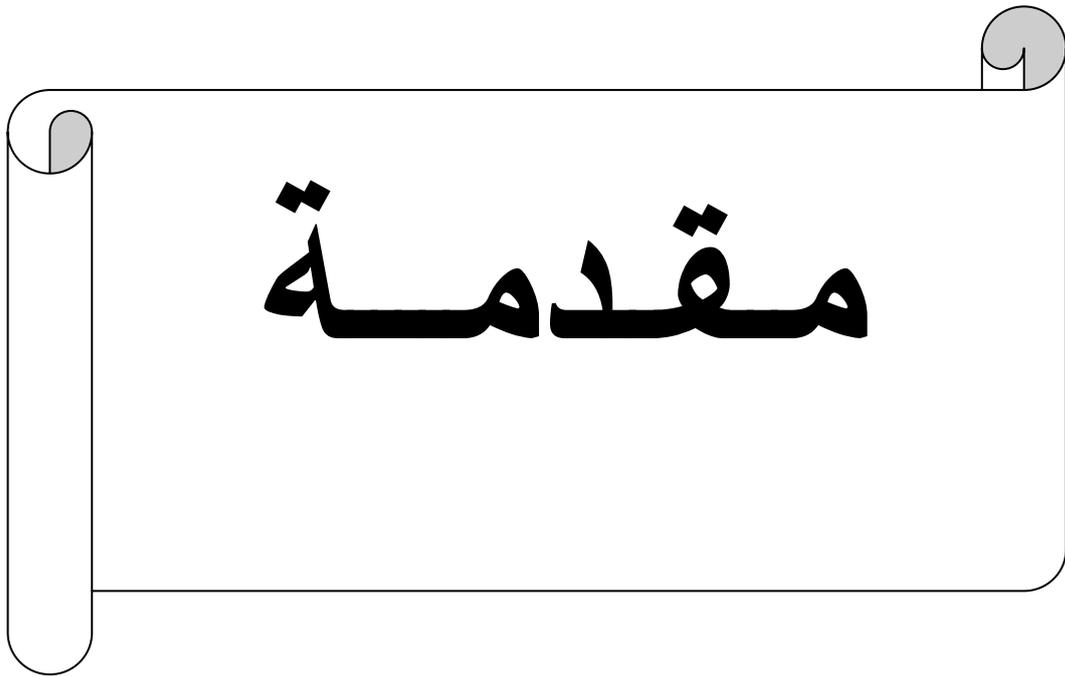
80	تشجيع الزيادات السنوية في الأجر على رفع الأداء	20
81	حصول العمال على المكافآت	21
81	الجهد المبذول والأجر	22
82	مشاركة العمال في الأرباح السنوية	23
82	درجة تأثير الحوافز المادية على الإقبال في العمل	24
83	الأداء في العمل.	25
83	التحفيز هو العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الوظيفي	26
84	نوع الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة	27
84	حصول العمال على الترقية	28
85	المعايير المعتمدة في الترقية	29
85	المهام المؤدات من خلال الترقية	30
86	مساهمة المسؤولين في حلّ المشاكل التي يواجهها العمال	31
87	تقدير المؤسسة لجهود العمال	32
87	التقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفّز على المواظبة في العمل	33
88	حصول العامل على الخدمات الاجتماعية	34
89	الطريقة الأنجح لتحفيز العمال	35
89	سبب إتقان العمل في المؤسسة	36
90	الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز	37

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
25	هرم ماسلو للحاجات.	1
37	مكوّنات منظومة التحفيز.	3
48	مخطّط أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم.	4



مقدمة:

يعدّ العامل البشري هو أهمّ العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة، وذلك نظرا لما لديه من تأثير مباشر على أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بالعمال ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه جزء من الموارد لخدمتها من أولويات التنظيمات، فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهمّ من يحقّق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. ولا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها، كما لا بد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيّزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعّال، ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعلّ السبب في ذلك هو أنّ الحوافز بشتّى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهمّ العوامل التي تعزّز من دافعية العمّال وترفع مستويات أدائهم. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثّل في المكافآت المالية والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظّف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة، والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثّل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين، وربما يعتقد البعض أنّ الحوافز المعنوية لها تأثير محدود مقارنة بالحوافز المادية، ولكنّها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكلّ عمل جيد يقوم به الموظّف بتنفيذه. لذلك جاءت الدراسة الحالية للتأكد من الفرضيات التي وضعت لهذه الدراسة تم تقديمها في مجموعة فصول هي: الفصل الأوّل بعنوان مدخل منهجي ومفاهيمي للدراسة وقد اشتمل على أهمّ عنصر وهو إشكالية الدراسة ثمّ أسباب اختيار الموضوع وأهمّيته وأهدافه ثمّ تمّ التطرّق إلى صياغة فرضيات الدراسة والمفاهيم الذي اعتمدت عليها الدراسة ثمّ الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية لموضوع الدراسة بينما الفصل الثالث تمحور حول منظومة الحوافز في حين الفصل الرابع تمحور حول الأداء الوظيفي أمّا الفصل الخامس فقد اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة بينما الفصل السادس والأخير تضمّن في جزئه الأول عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما الجزء الثاني فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ثم على ضوء الدراسات السابقة والنظرية السوسولوجية.

الجانِب

النظري

الفصل الأول: المدخل منهجي والمفاهيمي

للدراسة.

تمهيد

- 1-1- إشكالية الدراسة.
- 1-2- فرضيات الدراسة.
- 1-3- أسباب اختيار الموضوع.
- 1-4- أهمية الدراسة.
- 1-5- أهداف الدراسة.
- 1-6- مفاهيم الدراسة.
- 1-7- المفاهيم المساعدة في الدراسة
- 1-8- الدراسات السابقة.
- 1-9- صعوبات الدراسة.

1-1- الإشكالية:

في ظلّ التغيّرات السريعة التي مرّ بها العالم، والتي فرضت مجموعة من الصّعوبات والتّحديات على المنظّمات وجب عليها مواجهتها لضمان بقائها من خلال آليات واستراتيجيات مختلفة، تسعى من خلالها تلك المنظّمات لتحقيق أهدافها.

ولأنّ الأداء الوظيفي يشكّل أهميّة لأيّ منظّمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنّ الإدارة ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السّلطة على العاملين، بل أداة للتّشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتّخاذ القرار المناسب وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكّنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار ويتمّ ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظّمة قادرة على التّطور والتّعامل الجيّد مع كلّ المتغيّرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال داخل المنظّمة.

ونظرا للاهتمام الشّديد للمنظّمات الحديثة بالاستثمار في المورد البشري وباعتبار هذا الأخير عنصرا فعّالا ومهماً وأساسيا في عملية تحقيق أهداف المنظّمات المختلفة وغاياتها، فإنّ التّسيير الحسن لعنصر الموارد البشرية يلزم المنظّمات على تبني أو استخدام مجموعة من الطّرق والآليات التي من شأنها أن تعمل على تحسين نوعية الموارد البشرية داخل المنظّمة ومن أهمّ الآليات نجد ما يسمّى بنظام الحوافز والذي يسهم في مساعدة المنظّمات للوصول إلى الأهداف المنشودة. وتقوم المنظّمات المختلفة في اتباع منظومه للحوافز تكون مناسبة بهدف إخراج أقصى جهد ممكن للعَمال وكذا إخراج الطّاقة الكامنة في العامل باستخدام أنواع التّحفيز سواء مادية كانت أو معنوية ممّا يساهم في تحقيق أهداف المنظّمة.

وقد اختلف العلماء والباحثون حول موضوع الحوافز التي جاءت في العديد من الدّراسات لتؤكّد دورها الفعّال في تحريك سلوك الفرد والعامل ومن تمّ توجيهه في الاتّجاه المراد تحقيقه فتعتبر المدرسة الكلاسيكية "الإدارة العلمية" بقيادة "فريدريك تايلور" من أقدم النّظريات التي تناولت الحوافز وذلك بالتركيز على الجوانب المادية، غير أنّها كشفت أنّ العامل يستجيب بطريقة أو بأخرى لكلّ تحفيز يقدّم له، وأنّ زيادة الجهد يرتبط بمدى زيادة الحوافز المادية، إلّا أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية التي تزعمها "التون مايو" قد اهتمّت بالحوافز من النّاحية المعنوية إلى جانب المادية طبعاً فتقدير العامل والاعتراف بجهد وقدراته له أثر فعّال بشكل مباشر على روحه المعنوية ممّا يدفعه إلى أداء العمل بشكل يزيد من مردودية الإنتاج، كما تواصل الاهتمام بدراسة سلوك وأداء الأفراد العاملين انطلاقاً من مفاهيم حديثة تختلف عن النّظريات الكلاسيكية السّابقة ركّزت على الإنتاجية والعامل، فنجد نظرية التّوقّع لـ "فيكتور فروم" ترى أنّ الميل إلى العمل لدى الفرد يتولّد إذا اعتقد أنّ سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة.

وهكذا اختلف علماء وكتاب التنظيم حول الحوافز وما يمكن أن تلعبه من دور في نجاح المنظّمة

ومن هذا المنطلق تبلورت لدينا إشكالية بحث عن طريق طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي تلعبه منظومة الحوافز في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين؟

• **التساؤلات الفرعية:**

- هل تتبع المؤسسة منظومة استراتيجية لتطبيق نظام الحوافز؟

- كيف تزيد الحوافز المادية من دافعية الانجاز الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

- كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

1-2- فرضيات الدراسة:

• **الفرضية العامة للدراسة:**

- للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

• **الفرضيات الفرعية:**

- تتبع المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق الحوافز.

- الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين.

- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1-3- أسباب اختيار الموضوع:

1-3-1- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الحوافز والأداء الوظيفي.

- الفضول العلمي حول موضوع الدراسة.

- تماشي الموضوع المختار مع طبيعة التخصص في علم اجتماع التنظيم والعمل.

1-3-2- أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الأكثر طرحا على الساحة التنظيمية.
- محاولة التعرف على مدى أهمية الحوافز في تحقيق أهداف المنظمة رفع الإنتاج وزيادته داخل المنظمة وتحسين أدائها.

1-4- أهمية الموضوع:

1-4-1- الأهمية العلمية:

- توضيح المضمون الفعلي لمنظومة الحوافز ومضمون الأداء.
- تحليل مفهومي الحوافز والأداء الوظيفي وعرضها بصورة واضحة الاستيعاب والفهم.
- التأكيد على أهمية الحوافز باعتبارها الدافع والمحرك لتحقيق أداء أفضل للعاملين داخل المنظمة.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز أداء العاملين.

1-4-2- الأهمية العملية:

- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه منظومة الحوافز في تحقيق الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- تبني سياسة عادلة واستراتيجية ملائمة لمنظومة الحوافز لتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

1-5- أهداف الدراسة:

1-5-1- الأهداف العلمية:

- التعرف على أهم مصطلحات منظومة الحوافز والأداء الوظيفي.
- الاطلاع على مختلف أنواع الحوافز وأسس منحها.
- محاولة التحقق من الفرضيات في الواقع الميداني.
- محاولة التوصل إلى صناعة إطار تصوّري لمنظومة الحوافز والأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- التحقق من دور منظومة الحوافز التي تتبعها المنظمة في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

1-5-2- الأهداف العملية:

- تحديد مقاييس دقيقة لوضع منظومة الحوافز.
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال التخصص لتنظيم العمل.
- التعرف على نوع الحوافز المتواجدة داخل المنظمة.
- تطبيق نظام الحوافز لأجل نجاح هذه المنظومة وضمان أداء وظيفي جيد ولعمالها داخل المنظمة.
- الوصول إلى عدّة توصيات مفيدة تساهم في تبني منظومة حوافز استراتيجية لما يترتب عنها من زيادة في مردودية العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

1-6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

تضمنت هذه الدراسة جملة من المفاهيم هي كالتالي:

1-6-1- مفهوم الحوافز:

أ- لغة: حفّز، يحفّز، حفّزه على الأمر، حفّته عليه. (1)

حفّزه: وهو الباعث، الدافع. (2)

ب- اصطلاحاً: يعرف علي السلمي الحوافز "أنّها بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً جيّداً يحظى بقبول الجهة التي تعرض هذه الجائزة. (3)

- يظهر من خلال هذا التعريف الذي قدم أنّ الحافز عبارة عن مكافأة تمنح للعامل عند إنجاز مهامّه كما هو مطلوب، وهذا التعريف حصر الحافز في الجانب المادي.

- أمّا الأغبري فيعرّف الحوافز بأنّها الباعث المادي والمعنوي الذي يحثّ على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معيّن. (4)

(1)- القاموس الجديد للطلّاب، معجم عربي مدرسي ألباني، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، الجزائر 1991، ص34.

(2)- جبران مسعود الرّائد، معجم ألباني في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، دت، ص950.

(3)- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار لمعارف، القاهرة، مصر، 1980، ص25.

(4)- الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص18.

اعتبر هذا التعريف الحافز هو الباعث والمحرك الذي يدفع بالفرد نحو تحقيق أهدافه، سواء كان الحافز مادي أو معنوي، كما أنه لم يغفل أهمية الحافز المعنوي واعتبره مهمّ مثل الحافز العادي.

في حين يذهب ملفن ماركس في تعريف للحافز على أنه تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعية الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي إلى إحداث السلوك فهو بمثابة القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين. (1)

- يشترك هذا المفهوم مع مفهوم الأغبري في أنّ الحافز هو قوة دافعة ومحرّكة تدفع الفرد لتحقيق هدف معين.

- أمّا إلتون مايو يعرف الحافز "هو الشيء الذي يشبع حاجة من الحاجات للإنسان". (2)

يعتبر التون مايو الحوافز "هي العلاقة المباشرة بين جهد الأداء ونتاج العمل".

ج- إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أنّ الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين، ودفعهم لتحقيق أهدافها مستعملة الحوافز المادية أو المعنوية أو الاثنين معاً.

1-6-2- مفهوم منظومة الحوافز:

سنتطرق في دراستنا إلى هذا المفهوم لأنّه من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بمفهوم الحوافز وهي تعني استراتيجية وأسلوب يفيد التنظيم والمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية من أجل تشجيع العمال على أداء مهامهم لكل منظومة حوافز خاصة بها.

1-6-3- مفهوم الأداء الوظيفي:

1/ الأداء:

(1) - صالح عودة، إدارة الأفراد، دار النشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، 1994، ص289.

(2) - داوود معمر، منظّمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والثأوية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص83.

أ- المفهوم اللغوي للأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي، مشيا، ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأنه المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

ب- المفهوم الاصطلاحي للأداء:

الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق مدى محدد أو مرسوم، ويرى لنغدون Langdon: ويعني اصطلاح الأداء "تقدم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة".⁽¹⁾

- كما عرف الأداء الوظيفي بأنه " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانيات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء".⁽²⁾

- كما يعرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁽³⁾

(1)- أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيقين، التدريب الإداري الموجّه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

(2)- موفق عدنان عبد الجبار العميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص 207.

(3)- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

- كما يعرف باختصار أنه "انجاز أهداف المنظمة". (1)

- ويعرف أيضا بأنه " الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل". (2)

ج- إجرائيا: مما سبق نستخلص التعريف التالي: أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا ببذله جهد بكفاءة وفعالية أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه".

1-6-4- المفاهيم المساعدة للدراسة:

أ- تعريف الدافعية للإنجاز: يعرف أحمد عبد الخالق الدافعية للإنجاز بأنها الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح.

- كما تعرف بأنها دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير للامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة.

- ويعرف مصطفى الصفاي: دافعية الانجاز بأنها الرغبة في الأداء وتحقيق النجاح وهي هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك، وتعتبر من المكونات العامة للنجاح الدراسي.

- وعرفها حسن علي: بأنها مفهوم افتراضي كامن لدى الشخص قد يمثل دافعا أو استعدادا أو ميلا راسخا لدى الفرد للاقتراب والبحث عن النجاح في المواقف ذات الطابع الإنجازي أو التي تتضمن إنجازا أو تناميا لأداء مهمة ما، وفقا ل حك معين من الجودة والامتياز.

- كما تعرف بأنها حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد وتوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى محددًا من التفوق يؤمن به الفرد ويعتقد فيه.

إجرائيا: من التعاريف السابقة يمكن استخلاص: أن الدافعية للإنجاز هي السعي وراء التفوق والامتياز وتحقيق الأهداف السامية والمثابرة والتفرد بالمهارة والإلتقان للوصول لأعلى المراتب وتحقيق النجاح.

(1) - حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط1، ص260.

(2) - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2003، ص54.

ب- مفهوم الرضا الوظيفي:

- اصطلاحاً: يعرفه هوبيك "على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية كما يمكن أن تضيف أيضاً الظروف الفيزيائية والجانب المعنوي.
- بينما يعرفه ماسلو وبورتر بأنه زمن إشباع الحاجات السيكولوجي، قد يشبع الفرد حاجاته السيكولوجية لكن قد لا يكون راض عن وظيفته.
- لكن لوسك يذهب ويعرفه من جهة أخرى بأنه حالة من السرور النفسي عن تقديم الفرد لعملية من حي ما يبذل من جهد في أدائه والفوائد التي تعود عليه في العمل.
- يتضح من خلال هذا التعريف أن الفرد يبذل جهد في العمل ويحصل على أجر مادي أو تحفيز معنوي كمكافأة على الجهد المبذول فإنه يكون راض عن عمله.
- إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث، حيث يمكن القول أن الرضا الوظيفي قدرة الفرد على إشباع حاجاته الأساسية التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع، واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

1-7-7- الدراسات السابقة:

1-7-7-1- الدراسة العربية:

أ-دراسة خالد أبو علان 2017 بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" في شركات المشروبات الفلسطينية وفي التعرف على المكونات التي تؤثر على أداء العاملين من خلال المعرفة بواقع المكافآت والحوافز في فلسطين عامة وفق جميع القوانين وفي أغلب المنظمات واستنتاج أوجه القصور في أنظمة الحوافز المعمول بها في هذه الشركات.

*التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية؟

* الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الحوافز المادية في شركة المشروبات الفلسطينية؟

- ما مستوى الحوافز المعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية؟
- ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في ش.م. فلسطينية؟
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في ش.م. فلسطينية؟

*** فرضيات الدراسة:**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود نظام حوافز فعّال على مستوى أداء العاملين في ش.م. الفلسطينية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في ش.م. ف يعزى للمتغيرات الديموغرافية [الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية].

*** - أهداف الدراسة:**

- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدّمة للعاملين في ش.م.ف.
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين.
- التّوصّل إلى الوضعيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعّال.

*** مجتمع البحث:**

يتكوّن مج البحث من العاملين في الشّركات التي تصنع المشروبات والعاملة في الضّفة الغربية وبلغ عددها 12 شركة.

[شركة = المشروبات الوطنية كوكا كولا/كايي + ش الجندي لتصنيع الألبان + ش الجبريني + ش العسراوي + مصنع توب درنيك + ش كول + ش فروت توب + ش سنقراط + ش الصّفا + ش الفرات + ش الفجر + ش الشّريف]

*** عبة الدراسة:**

قام الباحث باختيار أكبر 4 شركات تصنع مشروبات وتمّ استخدام العيّنة العشوائية الطّبقية.

*** أدوات الدراسة:** الاستبانة والمقابلة.

*** المنهج المتّبع:** الوصفي التحليلي.

* - نتائج الدراسة:

- مستوى الحوافز المادية في ش.م.ف. متوسط بسبب عدم تناسب أجور العاملين مع المؤهلات العلمية وعدم مراعاة سلم الرواتب والأجور لغلاء المعيشة والتضخم في أسعار السلع والخدمات أي عدم تناسب الأجور مع حجم التكاليف والنققات التي يكسبها العاملون.

- مستوى الحوافز المعنوية في ش.م.ف مرتفع نتيجة التعاون والاتحاد والعمل بروح الفريق والتحديث المستمر للأجهزة والمعدات المستخدمة تقديم بعض عبارات الشكر والثناء للمرؤوسين هذا يقود إلى شعور العاملين بتقدير الأداء.

1-7-2- الدراسة الجزائرية:

دراسة لطيفة كلاخي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال الشركة سونلغاز تيارت" [مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 24 ، العدد 01، السنة 2021، ص، 645

* إشكالية الدراسة: انطلقت الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة سونلغاز بتيارت؟

* والتساؤلات الفرعية:

- ما أثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

- ما أثر الحوافز المعنوية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

* فرضيات الدراسة:

* الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

*الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

* أهداف الدراسة:

- تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية بشركة سونلغاز بتيارت.
- التعرف على مستوى أداء العاملين بشركة سونلغاز بتيارت.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه.

* المنهج المتبع:

اتباع الباحث المنهج الوصفي تحليلي، لأنه يناسب موضوع الدراسة فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه أمّا من الناحية التحليلية فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة.

* - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع عمّال سونلغاز بولاية تيارت وتم اختيار عيّنة عشوائية بسيطة حجمها 45 عامل.

* - نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز وأداء العاملين شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية للعاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

* توصيات الدراسة:

- ضرورة التزام الشركة بتقديم حوافز ومكافآت وترقيات تحفز الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.
- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطّط لها.

دراسة Daniel 2019 بعنوان **effects of incentives en e;ploys productivity**

تبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على أداء العمّال.

* أهداف الدراسة:

- التّعرف على العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظّف في المؤسسات.
- تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظّف في المؤسسة.
- تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظّف في المؤسسات في نيجيريا.

* التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر الحوافز على أداء العمّال؟

* أدوات الدراسة: الاستبيان.

* - نتائج الدراسة:

وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وأداء العمّال إلى جانب الحوافز التّقدية هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز العمّال هو اشتراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التّنظيمية لأنّه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها.

الفصل الثاني: التحليل السوسولوجي

لنظريات الحوافز والأداء الوظيفي.

تمهيد.

2-1- النظريات الكلاسيكية

2-2- نظرية العلاقات الانسانية

2-3- النظريات السلوكية

2-4- التوجه النظري للدراسة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يتوجب على الباحث أن يحدّد مسار بحثه في إطار نظري ومنهجي منظم، إذ لا تقتصر الدراسة على أن يختار الباحث ظاهرة معيّنة ويقوم بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها واستنباط النتائج ولكن يحتاج إلى إطار فكري متكامل، منسجم ومنطقي وهو ما يصطلح عليه بالمدخل المنهجي والذي يعني مجموعة من النّصوّرات الخاصة التي يتبنّاها الباحث حول إشكالية ما أو دراسة لظاهرة معيّنة.

حيث توجد علاقة بين النّظرية والبحث، ذلك أنّ النّظرية تدعم البحث العلمي، فهي التي تعينه على إعطائه بعض البيانات المستمدّة من الميدان وهو بدوره يعطي النّظرية مجالاً للاختبار والتحليل، وتكمن عملية البحث السوسيولوجي في قدرة الباحث على اختيار النّظرية الأنسب لتفسير بحثه ومنطلقاته البحثية، وهذا ما نحاول القيام به من خلال استعراض النّظريات المفسّرة لظاهرة الحوافز والأداء الوظيفي.

2-1- النظرية الكلاسيكية:

2-1-1- المدرسة الكلاسيكية: (1)

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية.

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.

- رأت أن هناك أسلوبًا أمثلاً لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميًا.

وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي:

تقسيم العمل التخصص_ الإشراف والرقابة_ تدرج السلطة.

2-1-2- نظرية الإدارة العلمية: (2)

اقتترنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسًا ميكانيكيًا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي: (3)

أ- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية العشوائية أو القواعد التقديرية في تقييم العمل (أداء العمل).

(1)- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص20.

(2)- حسين حريم، المرجع السابق، ص20-21.

(3)- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت 2005، ص26.

ب- تقسيم العمل بين العمّال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولّى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولّى العمّال مسؤولية التنفيذ.

ج- اختيار العمّال وتدريبهم على أساس الطّرق العلمية.

د- التّعاون بين العمّال والإدارة على أساس الطّرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التّنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ تايلور ركز على اتّباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التّعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التّخصّص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطّريقة المثلى لأداء العمل.

2-1-3- نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النّظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدّة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ عالميا، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي: (1)

1/ تقسيم العمل، 2/ السّلطة (تكافئ السّلطة والمسؤولية)، 3/ الانضباط، 4/ وحدة الأمر، 5/ وحدة التّوجيه، 6/ خضوع المصلحة العامة، 7/ مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم)، 8/ المركزية (تحقيق الدّرجة المثلى من المركزية لكل موقف)، 9/ التّسلسل الهرمي (تدرّج السّلطة)، 10/ التّرتيب والنّظام، 11/ العدالة، 12/ الاستقرار الوظيفي، 13/ المبادرة (المبادأة)، 14/ روح الفريق.

وقد ركّز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابة (الإدارة الصّناعية والعامة).

وصنّف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التّنظيم، القيادة، التّنسيق، الرّقابة. (2)

كما صنّف أنشطة المنظّمة ككل إلى ستّ مجموعات وهي: (3)

أ- أنشطة فنية (الإنتاج والتّصليح).

ب- أنشطة تجارية (البيع والشّراء والمبادلة).

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التّنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 65-67.

(2) - موسى خليل، مرجع سابق، ص 27.

(3) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 23.

ج- أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الموالم).

د- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).

هـ- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

و- أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).

2-1-4- النظرية البيروقراطية : (1)

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تتصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.

2-1-5- مبادئ البيروقراطية: (2)

من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميّزت هذا النموذج ما يلي:

أ- **تقسيم العمل:** بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصّصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب- **القوانين والقواعد والإجراءات:**

وهذه العناصر جميعا تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

د- **التسلسل الهرمي الواضح:** يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الاعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

(1)- موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص31-32.

(2)- موسى خليل، المرجع السابق، ص28.

2-1-6- بعض الانتقادات الموجّهة للمدرسة الكلاسيكية:

إنّ أهمّ انتقاد وجّه للمدرسة الكلاسيكية هو النّظرة الآلية التي كانت تنظر بها إلى العنصر البشري. إضافة أنّ هذه المدرسة افترضت: " أنّ الأفراد يسعون فقط إلى تعظيم الدّخل الذي يحصلون عليه، أغفلت الحاجات الاجتماعية والنّفسية للفرد كالحاجة إلى الانتماء والمركز الاجتماعي وتقدير الذات".⁽¹⁾

بالإضافة إلى أنّها ترى: " أنّ السّلطة التي يتّبعها المركز الرّسمي الذي يشغله الموظّف في المنظّمة هي المصدر الوحيد للتأثير على المرؤوسين، ولكن كثيرا ما تكون السّلطة الرّسمية غير مجدية في إحداث الأثر المطلوب".⁽²⁾

يعني أنّ الفرد لا يمكنه أن يؤثّر على البقية من خلال مركزه الرّسمي بشكل مطلق ولكن هناك أمور أخرى يمكنه أن يؤثّر بها على الآخرين مثل شخصيته وحسن معاملته. هذا زيادة إلى أنّ هذه المدرسة حاولت أن تقلّل إلى الحد الأدنى من أثر الصّراعات داخل المنظّمة.⁽³⁾

- لم تراعى المدرسة الكلاسيكية العلاقات اللارسمية كالإتصال والتنظيم غير الرّسمي بين العمال والإدارة من جهة أخرى.

2-2- حركة العلاقات الانسانية:⁽⁴⁾

ظهرت حركة العلاقات الانسانية نتيجة الدّراسات والتّجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثرن التابعة للشّركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتّحدة الأمريكية. وقد أجريت هذه الدّراسات في الممتدّة بين (1927 و1932)، وكانت التّجارب تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيقية للعمل والداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على انتاجية العامل.

وبعد ذلك تطوّرت هذه الدّراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات، والقيم، والمعايير والدافعية.

وقد توصل فريق البحث من خلال التّجارب الامبريقية إلى بعض النّتائج منها:

(1)- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، علم النّفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتّوزيع، ط1، عمان، 2009، ص28.

(2)- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، مرجع سابق، ص28.

(3)- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلّبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، دس، ص206.

(4)- رابح كعباش، علم اجتماع التّظيم، مخبر علم اجتماع والاتّصال للبحث والتّوجيه، الجزائر، 2006، ص125-126.

- أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط، ولكن لابد من الإشباع النفسي للعامل. بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

- لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فالعمال نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه، وكيفية إنجازها وما إلى ذلك.

- هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.

وقد لخص شنيذر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم ما يلي: (1)

- تخفيف الشعور بالتعب والملل.

- توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد).

- توفير الأمان للفرد.

وعليه وحسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية، تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن.

2-2-2- بعض الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: (2)

وجه النقد انتقادا واتهاما إلى حركة العلاقات الانسانية مؤداه أن أصحاب هذه الحركة حاولوا التحايل لاستغلال العمال وأنهم يهتمون بالعمال إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة الإنتاجية.

ركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. ومالها من أثر على تحسين أداء الموظف.

ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.

(1) - رايح كعباش، المرجع السابق، ص128.

(2) - محمد بهجت رجاء الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، دط الاسكندرية، 2007، ص100-101.

2-2-3- المدرسة السلوكية: (1)

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصيص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلّق من أداء وتنظيم للعمل. فتركز اهتمام منطري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة سيّتم التطرق لها.

2-2-4- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

حدّد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكلّ النّاس وحدّد لها ترتيباً بمعنى أنّ الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور فعندما يتمّ تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى العلى وهذه الأنواع من الاحتياجات الخمسة هي:

* احتياجات فيسيولوجية:

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة لذلك فإنّ المؤسسات تحتاج ان تلبّي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدّخل المادي الكافي، أو بعض الدّعم لموظّفيها مثل قروض الإسكان.

* احتياجات الأمان:

يحتاج كلّ انسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التّهديد فهو يبحث عن العمل الآمن والمستقر والسكن والأمن والصّحة لذلك فإنّ المؤسسات يمكنها تحفيز موظّفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعّم وبرامج توافر ما يشبه المعاش بعد التّقاعد. (2)

* احتياجات اجتماعية:

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) - محمود حسن الهواسي وآخرون، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014 ص 126.

تتبع هذه الاحتياجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

*** احتياجات التقدير واحترام الذات:**

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان والحاجات الاجتماعية فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هي الحاجة الملحة التي توجه سلوك الفرد وحاجات الشعور لها شقان الشق الأول يتعلق بالاعتداء على النفس ويشمل الثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال والحرية وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوة بأن الإنسان مفيد وضروري في هذا العالم والشق الثاني يتعلق بحاجته إلى شعوره باعتراف الآخرين به.

*** حاجات تحقيق الذات:**

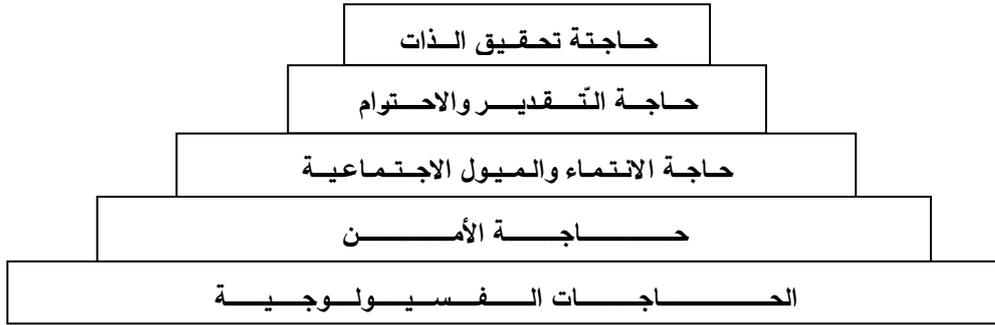
إن ظهور حاجات إثبات الذات تأتي فقط بعد أن تكون بقيّة الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو إثبات الذات على أنها رغبة في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع بني الإنسان وعند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة فهو مهتم بإثبات ذاته وتنميتها بالفكر الخلاق في أوسع معانيه، وقد عرف ماسلو أنه عند إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات" كذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد. (1)

ومن ثم إشباعه والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات إلى أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة كإشباع أكثر مستوى من الرغبات في نفس الوقت أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات:

(1) - د. فايز عبد لكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص122-

عنوان الشكل(01): هرم ماسلو لحاجات



(1)

المصدر: فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تدريب الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص126.

2-2-5- نظرية الإنجاز:

قدّم هذه النظرية عالم النفس " ماكلياند دافيد " من جامعة هارفارد سنة 1961 ومن جهة نظره أنّها نظرية إدارية تنصّ على أنّ لكلّ فرد حسّ عميق لإنجازها يوكل إليه كما يشعر بأنّه قادر على إنجاز ذلك العمل والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدراتهم على الانجاز فهناك من يكون إنجازهم متدنّياً وآخرين عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيّد وقد توصل ماكلياند إلى 3 حاجات رئيسية تحفّز الأفراد وهي:

* الحاجة إلى الانجاز:

ويميل الأفراد الذين لهم حاجة قوية للإنجاز⁽²⁾ لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النّجاح والتّفوق ويحيون التّحدّي ويصنعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها كما أنّهم يرغبون في تلقّي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

* الحاجة إلى الانتماء:

وهي تتمثّل رغبة الفرد للعمل والتّواجد مع الآخرين والتّفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتّعلّم من تجارب الآخرين وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسّرور حينها يكون مقبولاً من الآخرين.

(1)-فايز الناظور، المرجع السابق، ص126.

(2)-أحمد محمّد عبد الخالق، رئيس علم النفس، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2002، ص293.

* الحاجة للسلطة والنفوذ: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم والوصول إلى مركز قيادي. (1)

2-2-6- نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الحاجات وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة حيث يرى فريدريك أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الأشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الاتساع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها [العوامل الحافزة] هي الترقية والتقدير وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والزاتب والأجر. (2) وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله ويتضح لنا من هاتين المجموعتين أن وجود العوامل الحافزة يزيد من أداء ورضا الفرد كونها مرتبطة بطبيعة العمل نفسه. (3)

2-2-7- نظرية التوقع:

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذلك فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبات. (4)

2-2-8- نظرية (X) و (Y): دوكلاس ماجرجور:

ترتكز على معاملة الأفراد وتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الرقابة وتطوير طرقها وتقوم كذلك على أن الدوافع الخارجية ترتبط بفلسفته التي يتبناها المدير أو الإدارة وقد لاحظ صاحب هذه النظرية أن هناك فئتين من المديرين:

(1)- أحمد محمد عبد الخالق، المرجع السابق، ص 296.

(2)- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص 263.

(3)- خالد عبد الرحيم الهيثي، المرجع السابق ص 263.

(4)- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014 ص 297.

الأولى: نطلق عليها نظرية (X) وتطبق للعمال بطبع كسول ولا يحب العمل ولا تهمة المنظمة وهمه الوحيد هو ذاته فقط وهو شخص لا يريد العمل بطبيعة فكل الاقتراحات تتطلب من الإدارة توجيه هذه الطاقات من الأفراد وتحفيزها بما يوافق حاجات المنظمة وعلى الإدارة في ذلك استعمال عملية القوة والتسديد في التوجيه ومراقبته مباشرة وممكنة في العمل وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).⁽¹⁾

الثانية: ويطلق عليها نظرية (Y) وتختلف عن الأولى تماما لأنها تنظر إلى العامل على أنه كفاً وقادر على العمل ومسؤول يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فإن من مسؤولية الإدارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف ولذلك لا تراقبهم الإدارة مباشرة وتعطيهم الحرية الكافية لإتباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم وإتباع اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وغير ذلك مما يقرب بين هدف الفرد وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.⁽²⁾

2-2-9- نظرية العاملين لهيرزبرغ:⁽³⁾

اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

أ- حاجات صحيّة: ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورة لتوفير ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحيّة في ميدان العمل في كل من: الأجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل... الخ.

ب- حاجات دافعة: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميّز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

➤ مساهمات رنيسيس ليكرت R: Likert

وهنا أراد ليكرت R. Likert ان يقدم نظرية جديدة تدور فكرتها الأساسية حول مجموعة من المفاهيم الأساسية أهمها:

(1) - خالد عبد الرحيم الهبشي، المرجع السابق.

(2) - نوري منير، المرجع السابق، ص 297.

(3) - مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 106-107.

أ- الدافعية: يشير ليكرت الى ان هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي:

- الدوافع الذاتية.
- دوافع حب الاستطلاع والابتكار.
- دوافع اقتصادية.

فاذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه ان يبني نظاما تحفيزيا يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد، كي يستطيع ان يمارس تأثيرا بارزا بواسطتها، وذلك في خلق الاتجاهات المؤيدة له، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين الافراد وبالتالي تتحقق اهداف كلا الطرفين.

ب- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: وذلك بغية تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار واستخدام الأساليب لقياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الاشراف المراقبة وتوفير شبكات الاتصالات.

ج- جماعة العمل: يرى ليكرت ان لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم حيث يؤكد انه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.

د- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.

هـ - الأهداف التنظيمية وأهداف الافراد.

و- المسؤولية ومتطلبات المواقف.

هكذا أراد ليكرت ان يجد حلا لمعضلة التوحيد بين اهداف العمال وذلك باتباع أسلوب خاص بها في الإدارة مثل اختيار نظم تحفيزية مناسبة وذلك بدراسة دوافع الافراد والتأثير عليها والتأكيد على الدور الخطير للرؤساء في جعل جماعة العمل متماسكة وفعالة. (1)

2-4- التوجه النظري للدراسة:

بالنسبة للدراسة الحالية فان التوجه النظري للدراسة يبتعد عن التفسيرات الكلاسيكية للعلاقة بين الحوافز والأداء والذي تحدثت في شأنه النظرية الكلاسيكية سواء تعلق الامر بفريدريك تايلور الذي يعتقد ان العامل هو كائن مادي لا يتحفظ الا ماديا، او ما تعلق الامر بالتون مايو الذي لا يعترض عن الحوافز المادية ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي غير انه يضيف اليها عوامل أخرى على قدر مساو لها من الأهمية وهي العوامل المعنوية ذات الطابع النفسي الاجتماعي للعامل.

(1) - الهاشمي لوكا: نظريات المنظمة، دار الهدى، عين مليلة، دلس.

يقترَب من النظريات السلوكية الأكثر حداثة والتي تعترف بوجود فروق فردية في تحفيز العمال على أساس حاجات ودوافع الانسان ترجع الى الاختلاف في الدوافع سواء دوافع داخلية او أخرى خارجية فيما يحفز عامل معين، قد لا يحفز عاملاً آخر كما توصل اليه فروم، وان الحوافز التي تؤدي الى الرضا هي نوعين كما توصل اليه ماك غريغور في نظرية X و Y وان التحفيز يتم بطريقة أخرى ذات أهمية للعمال وهي المشاركة وبالسبة لهزبرغ فان المسؤولية والاستقلالية وروح التحدي تعتبر كمحفزات معنوية للعمل مثلها مثل الحوافز المادية او تفوقها في بعض الأحيان، وما ذهب اليه ليكرت من ضرورة اختيار منظومة تحفيز مناسبة للعمال وذلك بدراسة دوافع الافراد والتأثير فيها مما يؤدي الى الرفع من مستويات الأداء لديهم.

حاولنا من خلال هذا الفصل التّطرق إلى أهمّ المداخل النّظرية التي تناولت موضوع الدّراسة، من خلال عرض ومناقشة رواد كلّ منها، هذا الاختلاف يعكس تباين وجهات نظر المفكرين ومدى اهتمامهم بمنظومة الحوافز والأداء الوظيفي وذلك حسب إيديولوجية كلّ مدخل.

الفصل الثالث: منظومة الحوافز وتطورها.

- تمهيد.

3-1- التطور التاريخي للحوافز.

3-2- أهمية الحوافز.

3-3- أهداف الحوافز.

3-4- أنواع الحوافز

3-5- مكونات منظومة التحفيز.

3-6- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.

3-7- أساليب منظومة الحوافز.

3-8- مراحل تصميم نظام الحوافز

خلاصة الفصل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية والمردودية وتقييم أداء متميز لذلك تحاول أن تفهم وتؤثر على أدائها العاملين عن طريق منح حوافز لهم وتشجيعهم على أداء المهام باعتبار أنّ الحوافز أكبر باعث ومحرك للجهد وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس المستوى المطلوب، كما يتوجب على المنظمات تحفيز عمالها معنويا من خلال إشعار كل عامل بأهميته وأنه أهم فرد داخل المنظمة وحتى تؤدي الحوافز مهمتها جيدا لابد من وضع نظام محكم يتوافق مع رغبات وحاجات العاملين ولأجل الإلمام أكثر بموضوع الحوافز سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الحوافز الذي يتضمن التطور التاريخي للحوافز ونظرياتها. المكونات والأهداف وأهمية هذه المنظومة والعوامل المؤثرة فيها والنتائج المتوصل إليها من خلال تطبيقها في المنظمة.

3-1- التطور التاريخي للحوافز:

لقد مرّت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطوّرات عبر الحقب التاريخيّة المختلفة وطبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا أنّها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة ومن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعيّة والشركات وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: المدرسة التقليديّة:

تمثّل هذه المرحلة المدرسة التقليديّة في الإدارة التي ترى أنّ المنظّمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجيّة وهدفها تحطيم الأرباح فقط وتمثّل في بداية الثّورة الصناعيّة بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول ولا يحبّ العمل والعمل شاق والعامل غير طموح وأنّه دائما يتجنّب المسؤوليّة... والعامل يحبّ الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة وبناء على ذلك فإنّ ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة وفي نهاية الأمر كلّما ارتفع الأجر قلّ الحافز على العمل وبالعكس. وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أنّ العلاقة بين الأجر والجهد حتّى يصل العامل بالإنتاج إلى حدّ معيّن يرى العامل أنّه هذا الحدّ لا تكون هناك منفعة في الدّخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى. (1)

بعد هذا الحدّ والمقصود بذلك أنّه بعد هذا الحدّ تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أنّ ارتفاع الأجر بعد هذا الحدّ يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ووفقا لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الانفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد وتهيمن على سير العمل وكلّ خطوة تتمّ في العمل تحت إشرافها ولا تثق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكلّ الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه إليها لذلك اقتصرت الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاته من المكافآت والعلاوات التقديّة. (2)

المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية.

من وجهة نظر هذه المدرسة أنّ المنظّمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التّكوين حيث يتكوّن من أجزاء متباينة في الأداء أهمّها الجانب الإنساني والفنّي وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل دار الوراق للنشر والتوزيع. ط1، 2006، ص405.

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون المرجع السّبق ص405-406.

والأحاسيس ويعمل داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية. (1)

المرحلة الثالثة: المرحلة الحديثة.

وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل [نظرية الإدارة ونظرية النظم] وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وتتنظر هذه المرحلة إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت ترى المدارس التقليدية. (2)

كما انصبّ اهتمام هذه المدارس على عنصرين رئيسيين هما العمل والفرد وطريقة تحقيق مصالحهما المشتركة وتدعو هذه المدارس إلى تكامل أهداف الأفراد والمنظمة والمشاركة في تحديد الأهداف ومعايير قياس النتائج تم العمل على خلق الطرق الملائمة لترغيب الأفراد في العمل وتحفزهم على زيادة الإنتاجية لذا قدمت هذه المدارس مجموعة من الحوافز والنتائج المتحققة. (3) هذا وقد دعت إلى ربط الحوافز بالنتائج المتدفقة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وإشراك العاملين في الإدارة. (4)

وما بين المدارس الثلاث تباين مواقف من يتعاملون مع موضوع الحوافز نظرياً أو تطبيقياً وأصبحت عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها المنظمة ومن الضروريات الأساسية لعملها. (5)

3-2- أهمية الحوافز:

تعدّ الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها أي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء كما يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة والإبداع والتجديد والطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل وقد ذكر العالمان "ميلر" و"فورم" أنّ الحوافز لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعامل وإنتاجيتهم كما يشير إلى أنّ الحوافز غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل أمّا براون

(1)-ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية العربية بالدنمارك، برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، 2011-2012، ص36.

(2)-محمد الحسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي أطروحة ماجستير، إدارة أعمال ص21 .

(3)- برتسان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة، دار الكتاب الثقافي ص22-28.

(4)- د، منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة، ص11.

(5)- مضاوي محمد الشعلان وآخرون، الحوافز المادية وأثرها على مستوى الأداء جامعة الأميرة نورة عبد الرحمن مجلة تربية العدد أربعون أبريل 2015، ص194.

أشار إلى أنه ليس هناك حافز واحد مثالي فالحوافز تختلف من ثقافة لأخرى ومن منظمة لأخرى فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر. (1)

وقد أشار خالد عبد الرحيم الهيتمي مطر إلى أهمية هذه الحوافز كما يلي:

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تحقيق كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بتوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصير والطويل. (2)
- تحسين الوضع المالي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- تحقيق رضا وإشباع رغبات الأفراد النفسية والاجتماعية.
- العمل على تشجيع الابتكار لدى العامل التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض التكلفة.
- تنمية روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية.
- تنمية المهارات بين الأفراد والجماعات.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- ضمان استقرار العامل في المنظمة. (3)

(1) - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

(2) - خالد عبد الرحيم مطر الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2005، ص252-253.

(3) - المرجع السابق، ص252-253.

3-3- أهداف الحوافز:

- إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي:
- انخفاض معدّل دوران العمل بين المنظمات.
- يهدف التحفيز أي انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
- يكسب العاملين سلوك إيجابيا أفضل.
- تحقيق الأهداف التي خطّط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككلّ.
- الطّاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.⁽¹⁾

3-4- أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى نوعين هما:

أ- حوافز مادية:

وتشمل أموال ومزايا مادية كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هي أكثر شيوعا: فمثلا يمكن أن يتضمّن نظام الحوافز مكافأة 100 دينار لمن ينجز عمله بأقل من الوقت الاعتيادي أو فرصة: إيفاد لمن يتفوّق على غيره في كمية الإنتاج أو عقوبة الحرمان من الحصول على سكن إذا تخاصم مع زبون معيّن كلّ هذه حوافز مادية يمكن أن تستخدمها المنظمة.

ب- حوافز معنوية:

وهي أشياء غير مادية تقدّمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التّقدّم وفرص التّعلّم والإبداع التّكريم والتّقييم.⁽²⁾

وفرص الانتماء إلى فرص إلى جماعات جذابة إلى غير ذلك من محفّزات غير مادية ولكنها مهمّة للكثير من الناس. فقد تستخدم المنظمة لوحة شرف للموظّفين الأكثر إنتاج أو أن تسمح للموظّف المبدع

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية [مرجع سبق ذكره، ص415].

(2) - سعاد نائف برونوطي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) جامعة كاليفورنيا، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط2، 2004، ص355.

أن تحديد وقت وطريقة عمله بدون تدخل الإدارة أو أوان تغطية مكتب منفصل... إلخ. يجب أن يتضمن نظام الحوافز قائمة بالحوافز المادية المعنوية التي ستستخدمها.

وهناك من يصنّف الحوافز إلى:

أ- حوافز إيجابية:

هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معيّن وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه فمثلا قد تقرّر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة أو الحفاظ على النظافة أو سلامة ونظافة الأجهزة فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة ثمن تحقّق على انتاج.

ب- حوافز سلبية:

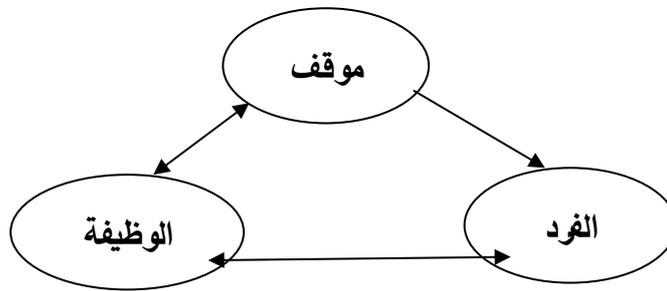
تحتاج المنظمة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع لعاملين لتجنّب سلوك معيّن ضار وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم 100 دينار لمن يغضب زبون معيّن أو لمن يتعرّض المكائن التي يستخدمها لأعطاب متكرّرة... إلخ كما يمكن أن تحرمه من فرصة التدرّب على وظيفة أو اختيار موقع عمله وغيرها من محفّزات سلبية تدفع للابتعاد عن سلوكيات معيّنة. (1)

3-5- مكونات منظومة التحفيز:

وتتكوّن هذه المنظومة من 3 مكونات أساسية هي: الفرد والوظيفة وموقف العمل وكما يوضّحها

الشكل:

شكل رقم (02): مكونات منظومة التحفيز.



(1) - يوسف جحيم الطائي وآخرون المرجع السابق ص 356-357.

المصدر: خالد عبد الرّحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل لنشر والتّوزيع، عمان الأردن، ط2، 2005، ص258.

وفي رأينا بأنّ منظومة التّحفيز تتألف من خمسة مكونات أساسية إضافة إلى ما يوضّحه الشكل من مكونات تشكّل المنظّمة والبيئة مكوّنين آخرين، فالوظيفة والفرد يوجدان في المنظّمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتتأثر عليها نسبيا ومبرّر إضافة المكوّنين الآخرين يتمثل بالأسباب الآتية:

- أنّ عملية التّحفيز هي إدراك وشعور بمؤثرات خارجية مصدرها البيئة والفرد الذي يجهل قيم حبّ العائلة والعمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظّمة وتصبح المنظّمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتلّ أهمية لدى الفرد.

- أن عملية التّحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفّرت المواءمات الآتية: (1)

أ- الفرد والوظيفة: أي تناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلّبات الوظيفية وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره بشرطية الوصف الوظيفي والتّحديد في تحقيق هذه المواءمة.

ب- الوظيفة والمنظّمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظّمة وليست وظيفة هامشية فمهما حاولت المنظّمة من استخدام وسائل التّحفيز فإنّها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمّة لدى الفرد.

ج- الفرد والمنظّمة: أي تتكامل أهداف الفرد والمنظّمة.

د- المنظّمة والبيئة: أي أن تتكيّف المنظّمة لمتطلّبات بيئة عملها ومنها متطلّبات مواردها البشرية.

هـ- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلّبات لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

3-6- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

1- التّبعية: وهو أن يكون التّحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع.

2- الحجم والنّوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما متناسبا.

(1)- خالد عبد الرّحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل لنشر والتّوزيع، عمان الأردن، ط2، 2005، ص258-259.

3- وإدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لما حفز .

4- الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.

5- التحكم: لا يصرح أن بطالب العمل إلا ما هو قادر عليه.

وهناك ثلاث (03) معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يلي:

أ- الأداء: إذ تستخدم كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى.

ب- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل منظور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة. النتيجة من تكاليف العمل.

ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز. ⁽¹⁾ المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها وهذا يؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.

- رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد أحد المعايير الهامة لمعرفة فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الأداء مع الحافز. ⁽²⁾

3-7- أساليب منظومة الحوافز:

تعددت وسائل التحفيز الإداري ومع هذا فيمكن ذكر البعض منها في هذا المجال:

1/ اتباع نظرية الإدارة بالأهداف:

وهي فلسفة لا تؤمن بالتسلط والاعتماد على السلطة في إدارتها لجهود العاملين أو مكافأتهم أو حرمانهم من المكافأة نتيجة تقييم الجهود بل إنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل سلوكيات واعتبارات نفسية في متابعة سلوك الأفراد وهي من الوسائل الحديثة في التحفيز فهي تشرك الفرد في متابعة أدائه وإقرار شكل هذا الأداء وهي من الطرق الديمقراطية في الإدارة ومفادها:

⁽¹⁾ - يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2006، ص415-416.

⁽²⁾ - المرجع السابق.

أ- أنها تحاكي العاملين بأهداف تحدّد معهم سلفاً إذ يتّفق الرّئيس والمرؤوس على تحديد النّتائج المتوقّعة خلال فترة زمنية مقبلة.

ب- يبقى كلّ من الرّئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف فيسجّل الرّئيس كلّ عثرة أو مبادرة خلال العام وهو يراقب مدى وفاء الفرد لالتزاماته التي حدّدها الرّئيس.

ج- وفي نهاية السّنة التّقييمية تتقابل كلّ منهما ليدلّ الرّئيس والمرؤوس عن هفواته خلال العام وتعثّره في اداء التزاماته او يبيّن له مدى إبداعه في العمل خلال تلك الفترة.

2/ المشاركة في الإدارة: وهي إشراك العاملين في عملية اتّخاذ القرار الإداري فتتدرّج هذه المشاركة في إشراك العاملين في اللّجان أو المشاركة في مجلس الإدارة وبذلك تحقّق إشباع الحاجة إلى الذات وتدفع العاملين للمزيد من العمل المثمر. (1)

3/ إغناء العمل وتوسيعه: نعني به توسيع العمل أفقياً وبذلك بعد الضّجر والملل وتشجّع على الإبداع وتسير في الفرد الاهتمام والرّغبة في تحقيق الأهداف أمّا إغناء العمل فهو توسيع العمل عمودياً وهو زيادة مسؤوليات الأفراد ليكون العمل نوعاً من التّحدي ووسيلة لإثبات الذات فخلق شعور بقيمة العمل كما أنّه يوفرّ للفرد فرصة نموّ الشّخصية.

3-8- مراحل تصميم نظام التّحفيز:

من بين هذه المراحل البيت يتكوّن فيها نظام الحوافز هي:

1- تحديد هدف النّظام:

حيث تسعى المنظّمات إلى أهداف عامّة واستراتيجيات محدّدة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيّداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تحطيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التّكاليف أو التّشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكمّيات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وإن:

(1)- يوسف جحيم الطّائي، مرجع سبق ذكره، ص420.

أ- تحديد وتوظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود عدد سليم للعاملين

د- وجود ظروف عمل ملائمة.

هـ- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يعطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قمة الحوافز والجوائز: وهو بمثابة الغالبية العظمى لميزانية الحوافز فهي تضمن بنود جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الهدايا...

- التكاليف الإدارية: وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المدبرين على النظام.⁽¹⁾

(1) - يوسف جحيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص425.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تمّ التّعريض له في هذا الفصل يمكن القول أن الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستغلال قدراتهم أحسن استغلال ولا يمكن للحوافز أن تخفق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدّد لأدائها بالشكل الأمثل مع توفّر عنصر المصداقية في التّطبيق والتّنفيد حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميّز فنظام الحوافز إذا أحسن وضعه واستخدامه يشعر الموظّفين بالعدالة والإنصاف فيؤدّون أعمالهم على أكمل وجه وثقل الصّراعات بين العمّال فيشعر العامل بالرّضا عن الوظيفة نتيجة لإشباع حاجاته فيزيد من أداءه وبالتالي الزيادة في الإنتاج كمّا وكيفا ويلعب الحافز دورا مهمّا في تحقيق الأداء الوظيفي وهو ما سنتطرّق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي عناصره وعوامله.

- تمهيد.

4-1- أهمية الأداء الوظيفي.

4-2- أنواع الأداء الوظيفي.

4-3- عناصر الأداء الوظيفي.

4-4- محددات الأداء الوظيفي.

4-5- معايير الأداء الوظيفي.

4-6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

4-7- معوقات الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهمّ المواضيع التي اهتمّ بها العديد من الباحثين والمنكرين ذلك لأهمّيته في مجال العمل لنّ نجاح أو فشل أيّ مؤسّسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظّفيها، ويعدّ الاهتمام بأداء الفرد في المؤسّسة وإعطائه العناية اللازمّة من خلال توفير مقوّمات العمل المادية والمعنوية من اجور ومزايا في جانب وقيادة واعية في جانب آخر وبذلك يتهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أهدافه وأهداف المؤسّسة في آن واحد.

4-1- أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء يحتلّ مكانة خاصّة داخل أيّة مؤسسة كانت، لاعتباره الناتج النهائي لمحصّلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى العامل والمؤسسة لأنّها ستكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميّزاً وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطّموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لأنّ الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله.
- يؤدّي الأداء الفعّال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع والداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النّفقات.
- يساعد الأداء المتميّز في رفع مستوى الجودة والمدخلات والمخرجات.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يساهم الأداء الفعّال في إشباع حاجات العمّال وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة. (1)

4-2- أنواع الأداء الوظيفي:

لتجسيد أنواع الداء يفترض اختيار معايير التّقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: حسب معايير الشّمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

أ- الأداء الكلّي:

ويتجسّد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو المنظّمة الفرعية للمنظّمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أيّ عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظّمة على تحقيق أهدافها الرّئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرّئيسية الرّبحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلّب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.

ب- الأداء الجزئي:

(1)- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة مصر، 2014، ص47.

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (1)

ثانيا: حسب معايير المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

أ- الأداء الداخلي:

كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:

1/ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على منح القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2/ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

3/ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الداء بالإيجاب أو السلب ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم العمال حصة السوق، المردودية) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

ب- الأداء الاجتماعي:

(1) - عبد المليك مزهودة، الداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 2011، ص 65-100.

تعدّ الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حدّدت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا. (1)

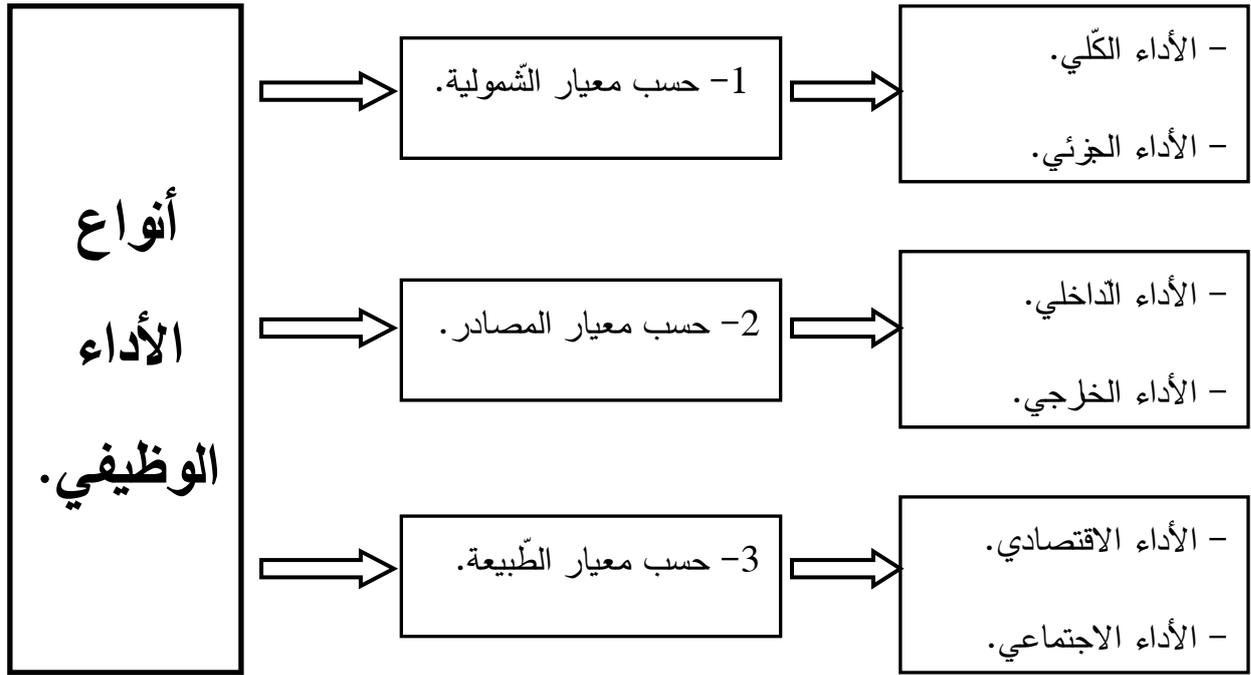
د- الأداء السياسي:

يتجسّد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوّعة. (2)

الشكل (03): مخطّط يوضّح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم.

(1) - عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 25.

(2) - صونية عزوز، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، ص 263-



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على (عزوز، 2018، ص263-280).

4-3- عناصر الأداء الوظيفي:

إنّ هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء أو بدونها لا يمكن التحدّث عن وجود أداء فعّال وذلك يعود لأهمّيتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكوّن الأداء من مجموعة من العناصر أهمّها: (1)

1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنيّة والمهنية والخلفية العامّة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2/ نوعية العمل: وتتمثّل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يشكّله من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة التّظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3/ كميّة العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظّف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1)-أسعد أحمد محمّد عكاشة، أثر الثقافة التّظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزّة فلسطين،

4/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز العمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

4-4- محددات الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة يتفاعل فتحدّد الأداء الحقيقي للعامل ويتحدّد الأداء حسب "فروم" إلى ثلاث عناصر هي:

1/ الدافعية: تعرف الدافعية بأنها مجموع المؤثرات الداخلية المعرّضة والحائّة والدافعة للفرد نحو سلوك معيّن والمحافظة عليه لتحقيق هدف معيّن.

2/ القدرات: وهي شخصية تختلف من فرد لآخر يستخدمها لأداء وظيفته وهي لا تتغيّر خلال فترة زمنية قصيرة وهي صنفين:

1/2- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهمّ هذه القدرات (الذكاء، الذاكرة، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب وتفاوت الحاجة إليها باختلاف المهام والوظائف المرتبطة بها).

2/2- قدرات بدنية: وهي التي ترتبط بالقدرة على أداء المهام البدنية والحركية المختلفة، ومن أهمّ هذه القدرات في مجال الداء في العمل ما يرتبط بالقدرة على الانهماك وممارسة البدنية.

3/2- الإدارات: ويقصد به إدراك الفرد لمهامه التي يقوم بها وفهمه لها فقد نجد أشخاص يبذلون جهوداً فائقة ولهم قدرات عالية لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فنجد أداء غير مقبول لكون العمل غير موجّه في الطريق الصحيح على عكس الفرد الذي تتوقّر فيه إلى جانب الدوافع والقدرات وبذله الجهد، فهمه الصحيح لعمله. (1)

4-5- معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقياس الذي يتمّ على أساسه تقدير مستوى انجاز العمل من قبل الموظف. وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث يتمّ توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوقّر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الداء إلى الأنواع التالية:

(1) - صديق محمد غففي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عين شمس للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001، ص181.

1/ معايير إنسانية:

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشخيصهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أنّ علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعدّ مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية. (1)

2/ معايير شخصية:

وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة. (2)

وقد شغل عنصر اللباقة وفن التعامل مع الآخرين التي يبيدها الفرد في مواقف مختلفة أثناء

أدائه

لعمله ومدى نضجه إزاء شخصية كنعبل الآخر واختلافاته وتقبل نصائحه وتوجيهاته بالإضافة إلى التعاون مع الآخرين والإخلاص والانفتاح والاتزان والنتية. (3)

3/ معايير مهنية:

وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد على أداء عمله والمهام، الواجبات والمسؤوليات المرتبطة على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حلّ المشاكل والتصدّي للصعوبات والعوائق التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواءاً بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها،

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2002، ص90.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص19.

(3) - حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص55-56.

بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام العمال في وقتها وابتقان.

4/ معايير كمية:

يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محدّدة وهي تدلّ على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط به الأداء.

5/ معايير نوعية:

وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معيّن من الجودة والثقة والابتقان، حيث يحدّد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم بإنتاجها، وكذلك قيمة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيّن الذي يمكن الا نتجاوزه.

وهذه النتائج التي تطرّفنا إليها تشكّل في مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصّة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيما بينها ليكون أداء الفرد في مستوى جيّد. (1)

4-6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تعتبر معرفة العوامل المؤثرة في الأداء أمر هام بغية التّحكّم فيه ممّا يؤدي إلى العمل على تأطير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التّقليل من الجانب السّلبى ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين رئيسيين كما يلي: (2)

1/ عوامل داخلية: تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة ممّا يمكن هذه الأخيرة من التّحكّم فيها وأهمّها:

أ- عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة وبالضبط تلك التي تستخدم أثناء الإنتاج (إنتاج سلعة أو تقديم خدمة).

(1) - صبرينة مانع، ضغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين، مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2007، 2008، ص 29-30.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002، ص 261.

- نوعية المنح أو الخدمة المقدّمة من طرف هذه المؤسسة.

- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة هل هي تكنولوجيا بسيطة، معقّدة، مواكبة للتطوّرات غير مواكبة للتطوّرات الحاصلة (بقي حل التكنولوجيا حديثة ومتجدّدة أولاً).

- نسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمّال.

ب- عوامل بشرية: والمتعلّقة بالجانب البشري أهمّها:

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد العامل والعطاء وبذل الجهد.

- المستوى التعليمي للفرد العالي بالإضافة إلى مدى اكتسابه للمعلومات والمهارات الجديدة التي تمكّنه من تطوير قدراته ومهاراته وتجديدها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.

- رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه ممّا يزيد من دافعيته نحو هذا العمل خاصّة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، اجتماعية وغيرها...).

- مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله. (1)

- نوعية العلاقة بين العمّال وهنا تسير إلى التنظيم غير الرّسمي الذي يتولّد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ عفويًا بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الرّسمي.

- نظام الحوافز والمكافآت ومدى فعاليته في دفع العاملين نحو انجاز جيّد خاصّة إذا توفّرت هذه الحوافز والمكافآت على الكفاءة والعدالة في منهما، حيث يشعر الفرد العامل أنّ الحافز كم له تقديراً لإنجازه.

2/ عوامل خارجية:

وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أو خارج المؤسسة فالمؤسسة النّاضجة هي التي تحاول أن تكيّف نشاطاتها مع متطلّبات البيئة الخارجية وتكون قابلة لمواجهة التقلّبات والتغيّرات الموجودة فيه فتكون مؤسسة متجدّدة مواكبة للتطوّرات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكّنها من المنافسة والتطوّر والاستمرار. (2)

(1) - نواف كنعان، نفس المرجع، ص 261-262.

(2) - نواف كنعان، نفس المرجع، نفس الصّفحة.

4-7- معوقات الأداء الوظيفي:

- لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة عوامل مساعدة ومكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها. لكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

1/ الظروف الفيزيائية للعمل:

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الصّوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات ممّا يزيد من جهد العامل وتعيّنه في أداء مهامه بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجز عنها تشتت في تركيز الفرد، ممّا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.

2/ عدم وضوح السياسات والمهام:

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم. (1)

3/ التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل ممّا يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغير مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أو عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة وللحدّ من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدّمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على الالتزام وولائه للمنظمة التي يعمل بها.

4/ حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدّة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب خدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني

(1) - رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، الاسكندرية، مصر، 2001، ص2011.

ناتج عن سوء التّحكّم في الآلة (نفس التّدريب)، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطّة للعمّال جزاء سوء معاملة المشرفين لهم. (1)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتّضح أنّ الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصّلة كلّ الجهود والأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب منهم داخل المنظّمة حيث أنّ كلّ منظّمة تسعى جاهدة إلى جعل الأفراد

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التّظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 488-489.

العاملين فيها يحققون كما الأداء الوظيفي الجيد والفعال كما للأداء الوظيفي عدة عناصر ومحددات تحدّد طبيعة أداء العاملين والتي يمكن استخدامها كلّها بسبب لفعالية الأداء في كلّ عمل فكّما قدّمت المنظمة مجهودات معتبرة في التطوير والمحافظة على العنصر البشري بداخل هيكلها التنظيمي كلّما كان الفرد قادرا على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معا.

الجانِب

التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

للدراسة.

تمهيد

5-1- مجالات الدراسة

5-1-1 المجال الجغرافي

5-1-2 المجال الزمني

5-1-3 المجال البشري

5-2- عينة الدراسة

5-3- منهج الدراسة

5-4- أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كاف لتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى نتائج كمية تجسيد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف باسم مبدأ الملائمة المنهجية او التكامل المنهجي، وهذا ما تطرقنا اليه في هذا الفصل حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المعتمد في الدراسة، أدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة.

5-1-1- مجالات الدراسة:

5-1-1-1- المجال الجغرافي:

إن المجال الجغرافي هو الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجريت الدراسة الميدانية، وتتحصّر حدود هذه الدراسة في محطة توليد الكهرباء - جيجل-، والتي يعود تاريخ تأسيسها الى سنة 1984 حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية techno export المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة اشغال التعمير والبناء في سنة 1985، وقد تم ادخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج في سنة 1988.

وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة 1992 تبعتها المجموعة الثانية في سنة 1993 ثم المجموعة الثالثة في سنة 1993 حيث تم استلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، حيث طغت تكلفة إنجازها 317000000 دج منها 48% بالعملة الصعبة وتباع الطاقة الاجمالية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (spe) التي هي فرع من فروع سونلغاز، الذي يتضمن عدة فروع مختصة في أنشطة معينة.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم شرق مدينة جيجل كمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 60 هكتار 28 منها مغطاة، تضم بناية إدارية وورشات الانتاج والعمل، حظيرة للسيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

إدارة المؤسسة تتضمن عدة اقسام وهيئات ومصالح هي: مدير الوحدة، الأمانة العامة، مساعد التسيير، هيئة الاعلام الالي، مساعد الوقاية والامن، قسم الاستغلال، مصلحة الموارد البشرية، شعبة المالية والمحاسبة، شعبة الوسائل العامة، قسم الصيانة.

أ- مدير الوحدة: باعتباره مديرا تنفيذيا يقوم بتنفيذ الاستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والاقسام الفرعية، توجيه وتنظيم اعمال التسيير التقنية الإدارية والمالية للوحدة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل المحطة ومن صلاحياته مراقبة استعمال الوسائل المستعملة للوحدة، تقسيم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الوحدة، اقتراح ميزانية الوحدة ومراقبة تنفيذها، التأكد من نوعية ومطابقة اعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.

ب- الأمانة العامة: تعتبر الأمانة عنصرا حساسا داخل الوحدة وهذا يرجع الى طبيعة عملها، اذ تتطلع على جل المعلومات سواء كانت سرية او غير سرية فهي تشمل كل المراسلات من والى المحطة، وتحفظ بنسخة من كل مستند وارد او صادر، ومن صلاحياتها تحرير الارسلات والتعليمات التي يصدرها المدير لإعلام العمال، تبليغ نسخ من التعليمات المحررة لكل رئيس مصلحة، كما تقوم بتوزيع البريد على كل المصالح.

ج- هيئة الاعلام الالي: تتكون الهيئة من الاعلام الالي، القيام بالعمليات البرمجية المختلفة، مساعد مختلف المصالح والاقسام الفرعية في حالة وجود مشاكل على مستوى أجهزة الكمبيوتر والبرامج التطبيقية التي يعملون بها.

د- مساعد التسيير: هو إطار مكلف بضمان الامن الداخلي للمؤسسة يعمل بالتنسيق مع هيئة ضمان امن المنشآت الطاقوية بالتنسيق مع هيئة الوقاية والامن.

هـ- هيئة الوقاية والامن: تعمل على السهر على امن العمال وسلامتهم وتجهيزهم بالوسائل الخاصة بالامن.

و- قسم الاستغلال: وهو القسم الذي يقوم بإنتاج الكهرباء ويقوم بمراقبة منشآت الإنتاج والاشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التحاليل وتحليل الاختلالات واعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال وكذا مراقبة الآلات.

ز- مصلحة الموارد البشرية والمحاسبة: يتكون من مساعد مراقبة التسيير، محاسب رئيسي، محاسب امين الصندوق ومن مهامه: استلام الفواتير من فرع التموين، فحص كل المستندات، متابعة الوضعية المالية للوحدة من خلال حساباتها البنكية البريدية ومراقبة مصاريف المحطة.

ح- شعبة الوسائل العامة: تختص هذه الشعبة بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط المحطة.

ط- قسم الصيانة: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات وعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات، والتنسيق بين هذه الأنشطة يتكون من: مصلحة التدخل، مصلحة الإنجازات، مصلحة الدراسات ومصلحة الدراسات ومصلحة التمويل والمخزون.

5-1-2- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء، وقد استغرقت المدة التي قضيناها بالمؤسسة حوالي شهرين، حيث كانت الزيارات على فترات متقطعة ومتباعدة اغلبها في الفترات الصباحية، لكون الدراسة تتطلب معاشية أكبر عدد ممكن من مجتمع البحث، وقد تم تقسيمها الى عدة مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: تم فيها اكتشاف ميدان الدراسة والتعرف على السيد " لوصيف سليم " رئيس مصلحة الشؤون العامة والممتلكات حيث كان يشرف بتزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها في دراستنا الميدانية كما اخدنا الموافقة على اجراء دراستنا الميدانية وذلك يوم 2023/03/14.

- المرحلة الثانية: في يوم 2023/04/19 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع العمال حول طريقة سير العمل داخل المؤسسة والاستفسار عن عدد المصالح ووظيفة كل عامل ومصحة بالإضافة الى كيفية توزيع الموظفين كما تم منحنا بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي، بطاقة تقنية عن المؤسسة، بالإضافة لتوزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.

- المرحلة الثالثة: في يوم 2023/05/14 حيث قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الشؤون العامة والممتلكات تمكنا من خلالها بجمع المعلومات هامة حول دراستنا، كما أفادتنا في بناء الاستمارة.

- المرحلة الرابعة: في يوم 2023/05/16 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية وإعادة جمعها.

5-1-3- المجال البشري:

ويقصد به عدد افراد المؤسسة، وبالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغير في العدد بالزيادة في حالة ادخال موظفين جدد مؤقتين، ويكون بالنقصان في حالة الإحالة على التقاعد وغيرها من الحالات، اما بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي لسنة 2023 فهو (248) موظف، يتوزعون على ثلاث فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: يوضح توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
22.17%	55	إطارات CADRE
54.03%	130	أعوان التحكم MAITRISE
23.80%	59	أعوان التنفيذ EXCUTION
100%	248	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المقابلة.

5-2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة من اهم شروط البحث العلمي لأي دراسة ميدانية وتعرف العينة بانها جزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة متمثلة في مكان مجتمع الدراسة.

وتعرف أيضا بأنها: مجموعة جزئية لمجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة ويتم اللجوء اليها عندما تعطي الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع، بما ان كل دراسة تعني مجتمع البحث فلا بد من تحديد العينة المناسبة لذلك اخترنا العينة عشوائية طبقية.

وبالتالي فقد اخترنا من بين مجتمع البحث عينة عشوائية نسبتها 25% وعددها 62.

5-3- منهج الدراسة:

إن اتباع منهج معين ضرورة يتطلبها أي بحث علميا، والمناهج المتبعة في أي بحث علمي تختلف باختلاف طبيعة البحوث وطبيعة المشكلة التي يريد الباحث دراستها.

فالمنهج مجموعة القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل الى معرفة جميع الأشياء التي نستطيع الوصول اليها دون ان يبذل مجهودات غير ناعمة، والذي يعرف بانه المنهج الذي يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف وتعتمد هذه الدراسة على أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك يعود الى إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة وذلك بغية:

- توصيف الظاهرة المدروسة.

- توصيف البنية البشرية.

كما أن هذا المنهج يقدم وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها. (1)

كما يعرف أيضا بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة. (2)

5-4- أدوات جمع البيانات:

هي تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات وذلك لسد قصور احداها وأيضا متمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب.

لذلك استعنا في هذه الدراسة بالأدوات الضرورية لجمع البيانات والمعلومات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

أ- أداة الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات، نظرا لما لها من أهمية في الدراسات الاجتماعية فهي نقطة البدء في أي دراسة علمية كونها: "إحدى طرق معرفة وفهم الأشياء والوقائع وهي التي تقوم في الغالب على الحواس التي أهمها حاسة البصر" (3)، فهي وسيلة هامة تسمح بتسجيل السلوك عند حدوثه.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة بغير مشاركة والتي تمكننا من معاينة الظواهر في ظروفها العادية.

أما أهم الملاحظات التي سجلناها من خلال زيارتنا لمؤسسة توليد الكهرباء ما يلي:

- عدد الرجال أكبر من عدد النساء في المؤسسة.

- الحراسة المشددة الموجودة في مدخل المؤسسة.

(1) - مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية: عمان، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، ص98.

(2) - ناهدة عبد الله زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، جامعة بابل كلية التربية الرياضية: مكتبة طريق العلم، ص98.

(3) - بشرى بن صالح بوجنانة: المنطق ومناهج البحث العلمي، إجراءات علمية، تقنيات، مناهج، مطبعة بعيجة حسام، قسنطينة ص216.

- وجود الضوضاء في مكان الإنتاج.
- لاحظنا ان اغلب الموظفين يعملون جماعيا.
- لاحظنا ان هناك تعاطف بين الموظفين واتصالات فيما بينهم.
- لاحظنا تعامل الموظفين والمسؤولين بلباقة واحترام.

ب- أداة المقابلة:

وتعرف بانها محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص اخر او عدة اشخاص وهي تختلف عن الحديث العادي وذلك لأنها توجه نحو هدف واضح ومحدد، كما تعتبر المقابلة من أفضل وسائل جمع البيانات في البحوث المسحية ادا ما اعد الباحث خطة تنفيذها بطريقة فعالة ويرجع ذلك لرغبة المبحوثين في تقديم المعلومات شفويا أكثر من رغبتهم في تقديمها كتابيا. (1)

وتعرف أيضا بانها تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة الافراد بكيفية منعزلة لكن أيضا وفي بعض حالات مسائلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين. (2)

ولقد قمنا بمقابلة حرة مع السيد رئيس مصلحة الشؤون العامة والممتلكات وذلك يوم 2023/05/14 على الساعة 13:50 الى غاية 15:00 سا وطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا وتمثلت في:

- هل تحتوي المؤسسة على منظومة حوافز؟
- ماهي الحوافز المادية المتوفرة في مؤسستكم؟
- ماهي الحوافز المعنوية المتوفرة في مؤسستكم؟
- ماهي الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسستكم؟
- هل هناك ميزانية خاصة بالحوافز؟

(1)- فاطمة عوض صابر، ميرفيت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، كلية التربية جامعة الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط1، مصر الاسكندرية، 2002، ص121.

(2)- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي، دار القصبية للنشر، ط 2، الجزائر، 2004، ص 197.

وقد كانت الإجابات على أسئلة المقابلة كالتالي:

- نعم تحتوي مؤسستنا على منظومة حوافز خاصة بها.

- توجد العديد من الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة نذكر منها: منحة المردود الفردي معناه كل 3 أشهر يقوم المسؤول بمنح علامات للعمال بمنح 20% من الاجر وهو كحد اقصى مثلا يحصل العامل على 10 نقاط أي 10% من الاجر وهذا التنقيط يساعد في التنقيط السنوي، الترقية: وتكون سنويا تخضع للتنقيط من طرف المسؤول مثلا العامل الذي تحصل على 13.5 نقطة / 20 له الحق في الترقية، وأيضا توجد ترقية في سلم الأجور والترقية في الوظيفة مثلا يكون عون يتم ترقيته لعون رئيسي، وميدالية الاستحقاق مثلا كل 15 سنة تمنح لهم هذه الميدالية ومعها 3 اضعاف من الاجر القاعدي، 20 سنة تمنح لهم الميدالية الفضية، 25 سنة الميدالية الذهبية، 30 سنة الميدالية القرمزية، 35 سنة لوحة شرف.

- الحوافز المعنوية وهي منح شهادات تقديرية والشكر والثناء

- الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة: الصحية: وهي وجود مركز طبي وأيضا الطبيب العام، كذلك مخبر التحاليل الطبية، اما الخدمات الاجتماعية وهي توفير النقل والاطعام والعطل المرضية، أيضا الرحلات وكذلك المخيمات خاصة بالأطفال والعائلات وتنظيم سهرات عائلية.

- نعم توجد ميزانية خاصة بالحوافز وتخصص 5%.

ج- الاستثمار:

تعتبر من الأدوات العامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية فهي المحطة التي تلي تحديد واختيار العينة او تصميم الاستثمار مسألة الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع والاستثمار تحتوي عادة على مجموعة من الأسئلة مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها متعلق بالأداء والمواقف وبعضها متخصص فهي الوسيلة التي تفرض على الباحث التقيد بموضوع بحثه وتمنعه من الخروج على الموضوع. (1)

- وتعرف أيضا انها وسيلة للدخول في اتصال المبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد. (2)

(1) - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013 ص179.

(2) - فضيل دليو، المنهجية في العلوم الاجتماعية منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999، ص142.

نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول الموضوع او المشكلة او موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية او ان ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد وغيرها من طرق الارسال.⁽¹⁾

وانطلاقا من هذا قمنا بإعداد الاستمارة بحثنا موجهة للموظفين وعمال محطة توليد الكهرباء حيث قمنا بصياغة أسئلة تختلف من مخلقة ومفتوحة بالاعتماد على مؤشرات الدراسة وعرضها على الأستاذة المشرفة.

• مرحلة بناء الاستمارة: وقد قسمت الى أربع محاور كالتالي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن 7 أسئلة من 1 الى 7.

- المحور الثاني: ويتعلق باستراتيجية الحوافز المتبعة في المؤسسة وهي من السؤال 8 الى السؤال 16.

- المحور الثالث: ويتعلق بالحوافز المادية والدافعية للعمل ويضم من السؤال 17 الى السؤال 25.

- المحور الرابع: ويتعلق بالحوافز المعنوية والرضا الوظيفي للعمال ويضم من السؤال 26 الى السؤال 36.

(1) - موريس الجرس، المرجع السابق، ص 204.

خلاصة الفصل:

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية والتي اتبعها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، والتي تمكنه من الإلمام بموضوع الدراسة، حيث كان هناك تطرق الى كيفية جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وكذلك استخدام الأساليب والأدوات التي تحقق لنا هذا الغرض من ملاحظة ومقابلة واستمارة، اعتمادا على منهج وصفي تحليلي ملائم.

الفصل السادس: عرض وتحليل

وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد.

6-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

6-2 - تفسير نتائج الدراسة على ضوء:

أ- فرضيات الدراسة

ب- الدراسات السابقة

ج- على ضوء النظرية السوسيولوجية

د- النتائج العامة.

تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، ستحاول الدراسة في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت في ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والمؤشرات التي تدرج تحتها وفي ضوء النظريات المفسرة للموضوع، ومناقشة النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

1-6- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1-6- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
85,48	53	ذكور
14,51	9	إناث
100	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أنّ عدد الذكور العاملين بالمؤسسة قدر بنسبة 85,48% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسة توليد الكهرباء والغاز والتي تستقطب الذكور بشكل أكبر من الإناث حيث قدرت نسبة الإناث ب 11,66% وذلك نظرا لخصوصية العمل الذي يتطلب جهدا عضليا أكثر منه فكريا، خاصة بالنسبة لعمّال طبقتي التحكم والتحكّم والتي تتمركز جِلّ أعمالهم في التّدخلات السّرية والتّنقّلات المستمرة، كذلك طبقة الإطارات التي مهامّها الخرجات الميدانية التّقديية والمساعدة في كثير من الحالات في بعض المشاكل المستعصية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السنّ:

النسبة المئوية	التكرار	السنّ
1,61%	1	أقل من 25
12,90%	8	من 25 إلى 35 سنة
33,87%	21	من 36 إلى 45 سنة
41,93%	26	من 46 إلى 55 سنة
9,67%	6	من 56 فما فوق
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أنّ أكبر عدد هو 26 من أفراد العينة بما نسبته 41,93% التي تقابل الفئة العمرية من [46 إلى 55 سنة] تليها الفئة العمرية التالية من [36 إلى 45 سنة] وعددها 21 بنسبة 33,87% ثمّ تليها الفئة العمرية من [25 إلى 35 سنة] بنسبة 12.90%، ثمّ تليها الفئة العمرية

[من 56 فما فوق] بنسبة 9,67%، ثم تليها فئة [أقل من 25 سنة] بنسبة 1,61% وعليه يتّضح لنا أنّ مجتمع الدراسة مجتمع شيخوخي حيث أنّ أغلبهم كبار في السنّ ويرجع هذا إلى إضافة اعتدال دورات العمل، كذلك لاعتماد المؤسسة على فئة الكهول من فئة [36 إلى 45 سنة] ومن [46 إلى 55 سنة] نظرا لخبرتهم الطويلة في اكتسابهم للدافعية والمهارة في مجال العمل وهذا لا يمنع من توظيف الشّباب لضمان الاستمرارية.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
11,47%	7	أعزب
82,25%	51	متزوج
/	/	مطلق
6,45%	4	أرمل
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أنّ النسبة الأكبر كانت لفئة المتزوجين الذي بلغ عددهم 51 وقدرت بنسبتهم ب 82,25%، ثمّ تليها فئة العزّاب بنسبة 11,47% ثمّ تليها فئة الأرامل بنسبة 6,45% أمّا نسبة المطلّقين فهي منعدمة وعليه يتّح لنا أنّ الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة المتزوجة ويرجع ذلك إلى كونهم يتوصّلون إلى مناصب عمل جيّدة، ذات مدخول مادي جيّد من شأنه أن يلبي متطلبات العيش والاستقرار وتكوين أسرة، كما نجد أنّ العامل مسؤولياته العائلية وتحسين مستوى المعيشة من خلال مضاعفة الجهود والتركيز على نوعية العمل والمواظبة عليه، كذلك نلاحظ وجود نسبة متوسطة من فئة العزّاب المتمثّلين لخريجي الجامعات الجدد وأصحاب التخصّص وهو الأكثر طلبا من قبل المؤسسة كونهم الأقدر على تحمّل المسؤولية وتحقيق أهداف التنظيم في حين نجد فئة ضئيلة من الأرامل عددها 4 ونسبتها 6.45.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
/	/	ابتدائي
8,06%	5	متوسط
32,25%	20	ثانوي
59,67%	27	جامعي
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن النسبة الأكبر قدرت بـ 59,67% والتمثلة في المستوى الجامعي، تليها نسبة 32,25% المتمثلة في المستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 8,06% والتمثلة في المستوى الابتدائي، وعليه يتضح أن مجتمع الدراسة هو مجتمع متعلم ذو كفاءة علمية أكاديمية، حيث أن النسبة الأكبر كانت لخريجي الجامعات وهذا كون الشروط العلمية من المتطلبات الضرورية التي تتناسب مع طبيعة المهن بمؤسسة توليد الكهرباء والغاز بجيجل والتي غلب عليها الطابع التقني والمعرفي خاصة بالنسبة لطبقة إدارات وأعاون التحكيم، في يقل المستوى يقل تدريجياً عند الوصول لعمال التنفيذ، الذين يسعون إلى تحسين مكانتهم المهنية بتحسين مستواهم العلمي والمعرفي.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
4,83%	3	أقل من 5 سنوات
12,90%	8	من 5 إلى 10 سنوات
30,64%	19	من 11 إلى 15 سنة
9,67%	6	من 16 إلى 20 سنة
37,09%	26	أكثر من 20 سنة
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن الفئة الأكثر أقدمية كانت لفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 37,09% وهي فئة لديها خبرة في العمل تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة، ثم تليها فئة [من 10 إلى 15 سنة] بنسبة 30,64% وهي فئة أيضاً تتمتع بالخبرة الجيدة في العمل ثم تليها فئة [من 5 إلى

10 سنوات] بنسبة 12,90% ثم تليها فئة [من 15 إلى 20 سنة] بنسبة 9,67% ثم تليها فئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة 4,83% وهي تعتبر فئة ضعيفة مقارنة بباقي الفئات الأخرى، وهي دليل على قلة عملية التوظيف في السنوات الأخيرة بهذه المؤسسة والاكتفاء بالموظفين القدامى وعدم توسيع المؤسسة لنطاق عملها وتفتقر إلى دماء جديدة شابة تزيد من تفاعل المؤسسة وتضمن استمراريتها.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
30,64%	19	إطارات
41,93%	26	أدوات تحكّم
27,41%	17	أدوات التنفيذ
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أنّ النسبة الأكبر كانت لأعوان التحكّم والتي قدرت بنسبة 41,93%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 30,64% وأخيرا طبقة أعوان التنفيذ بنسبة 27,41% وعليه يتّضح أنّ الفئة الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة أعوان التحكّم ويرجع ذلك للخبرة والكفاءة ودقّة الإنجاز والتركيز في العمل حيث تعتبر هذه الفئة القلب النابض لمؤسسة توليد الكهرباء والغاز-جيجل- فهم يعملون بنظام التناوب من أجل الحفاظ على الجانب التقني والذي يعتبر من أصعب الجوانب التي يستطيع التحكّم فيها فهي مسؤولية كبيرة على عاتقهم هذا ما استنتجناه من خلال مقابلتنا الحرة على المبحوثين، كما أنّ فئة الإطارات لا تقلّ كونها ذو أهمية أقدمية ولديها خبرة في العمل ممّن تحصّلوا على ترقّيات وزادت درجتهم في السلم الهرمي، أيضا مكلفون بضبط الرواتب والأجور الخاصة بكلّ عمّال المؤسسة أمّا فئة أعوان التنفيذ لا تقلّ أهمية وتواجدا بالمؤسسة كونها الفئة المراقبة على جلّ الأعمال كما أنّها تتدخّل في كثير من الحالات في حلّ بعض المشكلات التنظيمية المستعصية والأخطار الوظيفية المتاحة.

جدول رقم (07): يوضّح ما إذا تلقّى العمّال دورات تكوينية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	91,93%
لا	5	8,06%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح ما إذا كان العمال داخل المؤسسة يتلقون دورات تكوينية نلاحظ أن 91,93% يتلقون دورات تكوينية داخل المؤسسة "سونلغاز" وتوجد دورات داخلية وأخرى خارجية كما يتم الاستعانة ببعض المختصين كالمختصين في الآلات والميكانيك لتعليم العمال كيفية تشغيلها وتوقيفها وحتى طريقة صيانتها أما الدورات التي قاموا بها خراج المؤسسة لتعلم اللغات أما النسبة التي أجابت بـ لا 8,06% فقد أرجعت هذه الفئة أن عدم تلقيها للدورات التكوينية يعود لضيق الوقت.

جدول رقم (08): نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه:

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نظام	الحوافز
29,02	6	12,90	8	6,45	4	راض	نعم
58,053	10	29,03	18	12,90	8	راض نوعا ما	
12,89	2	18,06	5	1,61	1	غير راض	لا
100	18	49,99	31	20,96	13	المجموع	

من خلال رقم (08) الذي يوضح نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال أقرّوا بوجود نظام خاص بالتحفيز بنسبة 58,05% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 12,90% راض نوعا ما و 6,45% راض وبنسبة 1,61% غير راض ثم أعوان التحكم بلغت نسبة راض نوعا ما 29,03% وغير راض 8,06% وراض بـ 12,90% أما فئات أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم 29,01% موزعة بين راض نوعا ما 16,12% وراض 9,67% وغير راض 3,22% في حين نسبة 12,89% من العمال أجابوا بعدم رضا العمال عن نظام التحفيز داخل المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن النظام يكون من المؤسسة المّ فهي التي تقدّر طريقة منح الحوافز ووقتها ولمن تمنح ويفضل العمال أن

مؤسستهم هي من تقوم بوضع نظام التحفيز حتى تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية ما يسعون إلى تحقيقه لأنّ هناك حوافز لا تقوم على الموضوعية مثل حافز الترقية وحافز ترسيم العامل فكلاهما لا يعتمد على الموضوعية فقد يترقى عامل لديه 10 سنوات عمل مع عامل لديه 4 سنوات عمل وهذا ما يقلل من الأداء الوظيفي.

جدول رقم (09): تقديم الحوافز وفق أسس ومعايير موضوعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	51,61%
لا	30	48,38%
المجموع	62	100

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضّح تقديم الحوافز وفق أسس ومعايير موضوعية نلاحظ أنّ المؤسسة تعتمد على جملة من المعايير والأسس أثناء منحها للحوافز حيث بلغت نسبة العمّال الذين أجابوا بأنّ المؤسسة تعتمد على أسس ومعايير موضوعية بنسبة 51,61% في حين بلغت نسبة العمّال الذين يرون أنّها لا تعتمد على أسس ومعايير بـ 48,38%، فالملاحظ هنا أنّ النسبة متقاربة وهذه قد تكون نتيجة المنصب الذين يشغلون فيه والذي لا يخول لهم الحصول على تحفيز كبير مقارنة مع الذين أجابوا بأنّ الحوافز تقوم على أسس ومعايير علمية.

جدول رقم (10): نوع الحافز الموجود في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مادي	30	48,38%
معنوي	10	16,12%
جماعي	8	12,90%
فردى	5	8,06%
إيجابى	3	4,83%
سلبى	6	9,67%
المجموع	62	100

من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضّح نوع الحافز الموجود في المؤسسة نلاحظ أنّ أكبر نسبة والمقدّرة بـ 48,38% من العمّال أكّدوا على وجود الحافز المادي في المؤسسة ثمّ يأتي الحافز المعنوي بـ 16,12% ثمّ الحوافز الجماعية بنسبة 12,90% أمّا الحوافز الفردية فقد بلغت 8,06% أمّا الحوافز

الإيجابية فنسبتها 9,67% أما أصغر نسبة سجّلت عند الحوافز السلبية وتعتمد المؤسسة على الحافز المادي أكثر من المعنوي لأنّ أغلب العمّال يفضّلون الحصول على الحافز المادي من أجل تلبية حاجياتهم المادية والمتعدّدة كما تعتمد المؤسسة على الحافز الجماعي من أجل تكوين فريق يسوده التّعاون ولإنهاء العمل في الوقت المناسب.

جدول رقم (11): نوع الحافز المفضّل لدى أفراد العيّنة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مادي	47	75,80%
معنوي	15	24,19%
المجموع	62	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (11) الذي يمثل نوع الحافز المفضّل لدى أفراد العيّنة نلاحظ أنّ أعلى نسبة سجّلت هي 75,80% من العمّال الذين يفضّلون الحافز المادي أما بالنسبة للحافز المعنوي فقد بلغت نسبته 24,19% ونفسر تفضيل أفراد العيّنة للحافز المادي على الحافز المعنوي على نقص في إشباع الحاجات المادية دون أيّ اعتبار للحوافز المعنوية من شكر وثناء وهذا ما يحدث في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك بالور الذي اعتبر أنّ الحوافز النّقدية تزيد من الانتاج بمجهود وزمن أقلّ فالإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

جدول رقم (12): الاطلاع على القوانين الخاصة بمنح الحوافز:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	37,09%
لا	39	62,90%
المجموع	62	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضّح القوانين الخاصة بمنح الحوافز نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العيّنة توكّد بأنّ المؤسسة لا تطلع عمّالها على القوانين الخاصة بالمؤسسة بنسبة 62,90% ويعود ذلك إلى أنّ بعضهم ليس له مستوى تعليمي أو مستواه التّعليمي ضعيف في حين أنّ نسبة 37,09% من العمّال أكّدوا على أنّ المؤسسة تطلعهم على القوانين الخاصة بالتّحفيز وعلى أيّ أساس يمنح الحافز ووقته

وطريقة حساب الحافز ومتى يمنح الحافز وما هي الأخطاء والتجاوزات التي يمنح فيها الحافز السلبي الذي قد يصل إلى الطرد من العمل.

جدول رقم (13): يوضح ما إذا كانت الحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة أو غير عادلة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عادلة	35	56,45%
غير عادلة	27	43,54%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح ما إذا كانت الحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة أو غير عادلة يبرز لنا أن الحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة بنسبة 56,45% في حين أن باقي العمال يعتبرون أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة غير عادلة حيث بلغت 43,54% لأنها كما يصرحون لأنها كما يصرحون تمنح لمن لا يستحقها ولا تنفذ بالقوانين والمعايير إضافة إلى أنها تقوم على الذاتية في حين الذين قالوا أن المؤسسة تمنح حوافز عادلة فعلى قدر الجهد والأداء يكون التحفيز كما أنهم يحصلون على التحفيز عند أداء الفعل مباشرة ويعتبرون الجهة المسؤولة عن التحفيز تعتمد على أسس موضوعية.

جدول رقم (14): تحفيز المؤسسة حتى تماثل أهداف الموظفين مع أهدافها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	64,51%
لا	22	35,48%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم 14 يوضح تحفيز المؤسسة حتى تماثل أهداف الموظفين مع أهدافها نلاحظ أن المؤسسة تحفز عمالها حتى تماثل أهدافه لأهدافها ويصبح هدف المؤسسة هو نفسه هدف العامل ولقد بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بنعم 64,51% على مختلف الفئات أما العمال الذين أجابوا بـ لا وصلت نسبتهم إلى 35,48% وهذه الفئة تنفي أصلاً وجود حافز في المؤسسة أما بالنسبة الأعلى فقد أصبحت جزء من المؤسسة وهو العمال الذين يسعون إلى أن يصل مؤسسهم إلى مراكز أعلى وتحقق إنتاج أكبر وهذا ما تبرزه نظرية التوقع والأداء لفيكتور فروم حيث يرى أن الإدارة تعرف حاجات الفرد ورغباته التبع يسعى

إلى تحقيقها ومساعدتها في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب على الفرد القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته وأن يدفع ويحفظ الفرد للعمل هو اعتقاده أن مجهوداته لن تضيع بل ستقابل بالاستحسان من الإدارة.

الجدول رقم (15): عرض العمال للحوافز السلبية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نظام الحوافز	
%22,58	14	%11,29	7	%4,89	3	%6,45	4	إنذار شفوي	نعم
%14,51	9	%9,67	6	%3,22	2	%1,61	1	إنذار كتابي	
%6,45	4	%1,61	1	%1,61	1	%3,22	2	الخضيم من الأجر	
54'43	27	%22,57	14	%9,66	6	%11,28	7	المجموع الجزئي	
%56,45	35	%38,70	24	%12,90	8	%4,89	3	لا	
%100	62	%61,27	38	%22,56	14	%16,11	10	المجموع الكلي	

من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح التعرض للحوافز السلبية نلاحظ أن المؤسسة مثلما تعتمد على الحوافز الإيجابية تعتمد كذلك على الحوافز السلبية نتيجة إلى مخالفة القواعد والقوانين والنواتج التنظيمية للمؤسسة أما نسبة 56,45% من العمال لم يتحصلوا على الحوافز السلبية مما يدل على تقييمهم وتمسكهم بالقوانين في حين هناك نسبة خضعت للتخفيف السلبى وهي نسبة 43,54% فأول تحفيز سلبى يتعرض له العامل هو إنذار شفوي، ثم إنذار كتابي، الخضم من الأجر وتلجأ المؤسسة إلى التخفيف السلبى من أجل ضمان سير العمل وحفظ حقوق العمال والمحافظة على المؤسسة وتحقيق مصالحها.

كما نلاحظ أن أغلبية الإطارات تعرضوا للحوافز السلبية بعدد 7 إطارات من 10 بنسبة 43,54% نظرا لصعوبة المسؤولية الملقاة على الإطارات وارتكاب الأخطاء في العمل، ونجد أن فئة أعوان التحكم بعدد 6 أعوان من بين 8 أيضا قد تعرضوا للحوافز السلبية نتيجة بذله لصعوبة العمل وكثرة الأخطاء أما 14 من بين 38 تعرضوا للحوافز السلبية وهذه نسبة قليلة تدل على أن أعوان التنفيذ ليس لديهم مسؤولية وأعمالهم أبسط من أعوان التحكم الذين تقع أعمال التنفيذ تحت مسؤوليتهم.

جدول رقم (16): رأي العمّال حول التّحفيز السّلبى:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
29,09%	18	يقلّ التّكّيّف والاندماج
54,89%	34	يقلّ الأداء الوظيفى
16,12%	10	يقلل الأخطاء
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضّح رأي العمّال حول التّحفيز السّلبى نلاحظ أن التّحفيز السّلبى له أهمّية مثل التّحفيز الإيجابى فهو يساهم في التّقليل من الأداء الوظيفى بلغت 34 بنسبة 54,83% تم نسبة تقييل التّكّيّف والاندماج 18 بنسبة 29,03% تمّ التّقليل من الأخطاء بنسبة 16,12% ذلك لأنّ التّحفيز السّلبى يجعل الفرد أكثر وعيا بعمله وأشدّ حرصا عليه كما أنّ سلوكه يتحسنّ ويصبح الفرد حريصا على عدم ارتكاب الخطأ أو تكراره.

وأكبر نسبة 54,89% يعتقدون أنّ التّحفيز السّلبى يؤدّي إلى انخفاض مستوى التّكّيّف والاندماج فجاءت بنسبة 29,09% وبنسبة ضئيلة ينظر إليها عمّال وموظّفى المؤسسة بأنّها تقلّل من الأخطاء إذن فالحوافز السّلبية أي العقوبات تؤثّر بصورة سلبية قوية على الأداء وذلك حسب نظرة العمّال والموظّفين.

جدول رقم (17): أهمّية الحوافز المادية للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
64,51%	40	نعم
35,48%	22	لا
100%	62	المجموع

من خلال الجدول رقم 17 الذي يوضّح أهمّية الحوافز المادية للمؤسسة نلاحظ أنّ الذين أجابوا بنعم (40) هناك أهمّية للحوافز المادية في المؤسسة قدرت نسبتهم بـ 64,51% أمّا الذين أجابوا بـ "لا" (22) ليست هناك أهمّية للحوافز المادية للمؤسسة بلغت نسبتهم 35,48% وهي نسبة متوسّطة مقارنة بالنسبة السابقة وهذا يؤكّد لنا أنّ هناك أهمّية للحوافز المادية داخل المؤسسة كون هذه الحوافز تخلق دافعية لدى العمّال وتحسنّ في الأداء الوظيفى والزيادة في الإنتاج.

جدول رقم (18) إرجاع إنتاجية العامل إلى الحوافز المادية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	62,90%
لا	23	37,09%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح رجوع إنتاجية العمّال إلى الحوافز المادية نلاحظ أنّ الذين أجابوا بنعم عددهم (39) بلغت نسبتها 62,90% أما الذين أجابوا بلا عددهم (23) لا تزيد الإنتاجية في العمل بسبب الحوافز المادية بنسبة 37,09% حيث ترى الفئة الأولى أنّ الحوافز المادية تخلق روح الإبداع والابتكار وكذا إشباع الحاجات وتلبية الرغبات وإتقان العمل مقابل الحصول على الحافز المادي كتشجيع لهم.

جدول رقم (19): تشجيع الزيادات السنوية في الأجر على رفع الأداء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	67,74%
لا	20	32,25%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح تشجيع الزيادات السنوية في الأجر على رفع الأداء نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم (42) بلغت 67,74% أمّا الذين أجابوا بلا (20) بلغت نسبتهم 32,25% وهذا يفسّر أنّ الفئة الأولى تؤكد أنّ هذه الزيادة في الأجر تزيد من الإقبال على العمل وهذه الزيادات لها دور كبير في إعطاء العامل قوّة ليبدل مزيداً من المجهودات كون العمّال داخل هذه المؤسسة يتمتّعون بالتنظيم وحسن المعاملة والإتقان في العمل وهذه الزيادات بدورها محفّزات تعمل على رفع الأداء الوظيفي، أمّا المجيبون بلا أي أنّ الزيادة في الأجر لا تحقّق زيادة الأداء فهم العمّال الذين لديهم قناعة بأجورهم وربما يكون من الإطارات وأعوان التّحكّم ذوي الأجور المرتفعة.

جدول رقم (20): يوضح حصول العمّال على المكافآت:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	33,87%

لا	41	%66,12
المجموع	62	%100

من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح حصول العمال على المكافآت نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال لم يحصل على مكافآت حيث وصلت هذه النسبة إلى %66,12 وهي أعلى نسبة مقارنة بالعمال الذين تحصلوا على مكافآت (41) التي بلغت نسبتها %33,87 وهذا يعود إلى المؤسسة الأمّ تعتمد على نظام المكافآت بل على الترقية التي تعتمد سلم التقيط والسلوك والتقييم السنوي.

جدول رقم (21): الجهد المبذول والأجر:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%35,48
لا	40	%64,51
المجموع	62	%100

من خلال الجدول رقم 21 الذي يوضح إذا كان ما كلن الأجر تتوافق مع الجهد المبذول أن أغلب العمال غير راضين عن الأجر الذي يأخذونه عددهم (40) بنسبة بلغت %64,51 فهم يعتبرون أنهم يؤدون ساعات عمل أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه كما أن التعب والإرهاق الذين يتعرضون له كبير كما أن جو العمل وظروفه الفيزيائية صعبة وهذا ما يشعر العامل بأنه مسلوب من عديد من تفوقه وهذا ما يساهم بالسلب في نتائج أو أهداف المؤسسة في حين هناك نسبة %35,48 كانت راضية عن أجرها ويمكن أن تفسر هذا بأنهم يتلقون أجر جيد لأنهم ذو خبرة وشهادة.

جدول رقم (22): يوضح مشاركة العمال في الأرباح السنوية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	%74,19
لا	16	%25,80
المجموع	62	%100

من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح مشاركة العمّال في الأرباح السنوية تظهر من خلال الجدول أنّ المؤسسة تشارك عمّالها في الأرباح السنوية بنسبة 74,19% والنسبة المتبقية 25,80% للعمّال الذين أجابوا بـ لا غير مرسمين أي لا يتم مشاركة هذه الأرباح معهم والفئة الأكثر مشاركة في هذه الأرباح تحصل على زيادات سنوية تمنح لكلّ عامل مرسم في العمل كلّ عام وتوزّع بالتساوي بينهم فكّما حققت المؤسسة أرباح أكثر كانت الحوافز أكبر لذلك يسعى العمّال كلّ سنة لرفع الإنتاجية فمع بداية السنة يتم وضع رقما معيّنًا يجب أن تنجزه المؤسسة فإذا تجاوزت المؤسسة ذلك الرّقم المطلوب يكون لها أرباح في حين النسبة الأخرى من العمّال وهي غير مرسمة لا يحصلون على هذا الحافز أمّا باقي الحوافز فيحصلون عليها مثل العمّال الرّسميين.

جدول رقم (23): درجة تأثير الحوافز المادية على الإقبال في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	19	30,64%
متوسطة	30	48,38%
ضعيفة	13	20,96%
المجموع	62	100

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح درجة تأثير الحوافز المادية على الإقبال في العمل، نلاحظ أنّ درجة تأثير هذه الحوافز متوسطة 30 إجابة بنسبة 48,38% ثمّ تليها العدد 19 بنسبة كبيرة بلغت 30,64% وهذا يعود إلى أنّ هذه الحوافز المادية تؤثر بالإيجاب وتزيد من درجة الإقبال على العمل وهذا راجع إلى جملة من التّعويضات التي تقدّمها المؤسسة كحوافز أما النسبة المتبقية 13 إجابة وهي الضعيفة بنسبة 20,96% وأفراد هذه الفئة لم يحصلوا على حوافز مادية كتعويضات وخدمات وترقيات.

جدول رقم (24): يمثل كيفية أدائك داخل العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبير	41	66,12%
متوسط	15	24,19%
ضعيف	6	9,67%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثّل كيفية أدائك داخل العمل نلاحظ أنّ أداء العمّال مرتفع وبلغت العدد 41 بنسبة 66,42% وذلك لما تمنحه له المؤسسة من حوافز مادية ومعنوية وما تمنحه أيضا من خدمات وتعويزات ثمّ تليها عدد 15 بنسبة 24,19% وهنا أداء العامل يكون متوسط وهذا يرجع إلى القيام بعمله دون مجهودات زائدة أي العمل مقابل الأجر فقط أمّا النسبة المتبقية فيها الأداء منخفض العدد 16 بنسبة 9,67% وهذا راجع إلى أنّ العمّال غير راضين عن مكانتهم داخل المؤسسة ويرون غياب العدل في توزيع المهام وهذا يؤدي إلى خفض في الأداء.

جدول رقم (25): يوضّح ما إذا التّحفيز هو العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الوظيفي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	70,96%
لا	18	29,03%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (25) الذي يوضّح ما إذا كان التّحفيز هو العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الوظيفي نلاحظ أنّ أغلب العمّال أقرّوا بأنّ التّحفيز هو العنصر الأساسي حيث قدر عددهم 44 وبلغت نسبتهم 70,96% وخاصّة التّحفيز المادي وأهمّ عنصر لتحقيق الداء الوظيفي فإذا كان العامل يحصل على أجر جيّد فلا بدّ له أن يتأقلم ويندمج مع وظيفته، وكذلك، تؤكّد على أهميّة الرضا عن الوظيفة وعن محيط العمل فإذا كان العامل راض عن وظيفته فإنّه سيتغلّب على جميع المشاكل ويندمج تلقائيا داخل عمله.

جدول رقم (26): نوع الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الترقية	38	61,29%
شهادة تقدير	17	27,41%
الشكر والتّناء	7	11,29%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (26) الذي يوضح الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة نلاحظ أنّ المؤسسة نلاحظ أنّ المؤسسة تعتمد على التحفيز المعنوي كالترقية بلغ عددها 38 بنسبة 61,29% إضافة إلى شهادة التقدير 17 بنسبة 27,41% وكذلك الشكر والثناء (07) بنسبة 11,29%، فعند تقديم عمل جيد أو مجهود إضافي أو فكرة حسنة تقدّم المؤسسة شهادات في الأعياد والمناسبات، وتكريم العامل عند خروجه من العمل إلى التقاعد حيث تنظّم حفلة صغيرة لتكريمه والسعي إلى توفير ظروف فيزيقية جيدة، فالمؤسسة تعتمد على الترقية لأنّه كلّ نهاية العام يتمّ ترقية العمّال بناء على سلّم التّقيط الذي تعتمد عليه المؤسسة وكذلك السلوك الجيد فهي تزيد من النّقاط الذي يتمّ على أساسه ترقّيته.

جدول رقم (27) يوضح حصول العمّال على الترقية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التّحكّم		الإطارات		الفئات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
48,38	30	9,67	6	14,51	9	24,14	15	الأقدمية	نعم
32,25	20	8,06	5	8,06	5	16,12	10	الخبرة	
14,51	9	4,83	3	4,83	3	4,38	3	الكفاءة	
4,83	3	1,61	1	1,61	1	3,22	2	الأداء	
100	62	22,58	14	29,03	18	48,38	30	المجموع الجزئي	
/	/	/	/	/	/	/	/	/	لا
100	62	22,58	14	29,03	18	48,38	30	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أنّ نسبة كبيرة من العمّال تحصّلت على ترقية حيث وصلت هذه (30) النسبة إلى 48,37% تمّت ترقّيتهم على أساس الأقدمية في العمل ثمّ تليها نسبة 32,25% تعتمد على الخبرات والمهارات التي يملكها العمّال أمّا الكفاءة (09) قد بلغت نسبتها 14,51% وهي متعاونة مقارنة بالنسب السابقة أمّا الأداء فقد بلغت نسبة 4,83% أي أنّ الترقية في هذه المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على أقدمية العامل ثمّ ما يملكه من خبرات ومهارات.

جدول رقم (28): المعايير المعتمدة في الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
51,61%	32	ذاتية

موضوعية	30	48,38%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح المعايير المعتمدة في الترقية نلاحظ أن أكثر المعايير المعتمدة هي المعايير الذاتية حيث بلغ عددهم 30 وقدرت بنسبتهم ب 51,61% أما المعايير الموضوعية بلغت نسبتها 48,38% وهذا يؤكد أن المعايير الذاتية هي المعايير المعتمدة في الترقية بالدرجة الأولى بالإضافة إلى المعايير الموضوعية التي تساهم هي كذلك في ترقية العامل وهذا يبرز لنا أن النسب متقاربة ومنه نستنتج أنه يمكن الاعتماد على المعياريين معا.

جدول رقم (29): المهام المؤدات من خلال الترقية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أداء أكثر	33	53,22%
صلاحيات أكثر	29	46,77%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح المهام المؤدات من خلال الترقية نلاحظ أن الترقية تخول للعامل العديد من الأشياء فهي تضمن استقرار العامل في المؤسسة وتمنحه أداء أكثر بنسبة 53,22% وبلغ عددها (33) كما خول له صلاحيات أكثر بنسبة 46,77%.

جدول رقم (30): مساهمة المسؤولين في حلّ المشاكل التي يواجهها العمال:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التّحكّم		الإطارات		الفئات يساهم المسؤول في حل المشاكل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30,64	16,12	10	8,06	5	6,45	4	نعم التقدير والاحترام

46,77	29	16,12	10	24,1	15	6,45	4	الرّضا والانتماء
77,41	48	32,25	20	32,25	20	12,90	8	المجموع الجزئي
22,58	14	11,29	7	8,06	5	3,22	2	لا
100	62	43,54	27	40,32	25	16,12	10	المجموع الكلي

من خلال الجدول رقم (30) الذي يوضّح مساهمة المسؤولين في حلّ المشاكل التي يواجهها العمّال يظهر لنا أنّ المؤسسة تساهم في حلّ المشاكل التي يتعرّض لها العمّال بنسبة 77,41% موزّعة بين فئات العمّال وهذا ما يكسبهم بالرّضا والانتماء بنسبة 46,77% ويجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام بنسبة 30,64% وهنا يشعر العامل بأنّه أصبح جزء من المؤسسة كما يساهم في زيادة ولاء العامل في حين أنّ هناك من أجاب بأنّ المؤسسة لا تساهم في حلّ المشاكل التي يواجهها العمّال بنسبة 22,58% ويرجع ذلك إمّا لعدم تعرّضهم للمشاكل وبالتالي المؤسسة لا تتدخّل أوان المشاكل التي تعرّض لها خارج نطاق المؤسسة وبالتالي لا يمكنها أن تتدخّل أو أنّها مشاكل شخصية لا يمكن للمؤسسة التدخّل فيها.

جدول رقم (31): تقدير المؤسسة لجهود العمّال:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التّحكّم		الإطارات		الفئات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقدير المؤسسة لجهود العمّال	
29,02	18	12,90	8	8,06	5	8,06	5	المدح والثناء	نعم

41,93	26	16,12	10	14,51	9	11,29	7	الشكر والعرفان
16,12	10	4,83	3	4,83	3	6,45	4	التكريم
87,09	54	33,87	21	27,41	17	25,80	16	المجموع الجزئي
12,90	8	4,83	3	4,83	3	3,22	2	لا
100	62	38,70	24	32,25	20	29,03	18	المجموع الكلي

من خلال الجدول رقم (31) يوضح تقدير المؤسسة لجهود العمال يتضح أنها نسبة وصلت إلى 87,09% موزعة بين كل من الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ من خلال الشكر والعرفان (26) الذي يسجل أعلى نسبة قدرت بـ 41,93% ثم تليها المدح والتثناء (18) بنسبة 29,02% ثم التكريم بنسبة 16,12% فالمؤسسة تعتمد على المدح والتثناء والتكريم في الأعياد والمناسبات وأيضا عندما ترى أن هذه الفئات تبذل مجهود أكثر مما هو مطلوب أما الفئة المتبقية والتي لم تحصل على تقدير من المؤسسة لجهودها سجلت (08) بلغت 12,90% وهذا راجع إلى عدم بذل مجهودات مضاعفة والتقيّد بما هو مطلوب فقط.

جدول رقم (32): يوضح ما إذا كان التقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفز على المواظبة في

العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
74,19%	46	نعم
25,80%	16	لا
100	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح ما إذا كان التقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفز على المواظبة في العمل أن عدد المبحوثين الذين كانت إجابتهم بنعم هي 74,19% وهي نسبة متقاوطة مقارنة بالفئة التي كانت إجابتها بـ لا التي بلغت 25,80%، فكلما كان التقدير والاحترام بين العمال وأرباب العمل على أدائهم كلما زاد مجهود العمال داخل المؤسسة وزاد انضباطهم بعملهم وتقديرهم واحترامهم للقوانين والإجراءات المضبوطة والمصرح بها داخل المؤسسة.

جدول رقم (33): يوضح حصول العامل على الخدمات الاجتماعية:

الفئات	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
--------	----------	--------------	---------------	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الحصول على الخدمات الاجتماعية
250	31	16,12	10	19,35	12	14,51	9	نعم
30,64	19	9,67	6	12,90	8	8,06	5	كافية
80,64	50	25,80	16	32,25	20	22,58	14	غير كافية
19,35	12	0,22	2	6,45	4	9,67	6	مجموع كلي
100	62	26,02	18	38,70	24	32,25	20	لا
								المجموع

من خلال الجدول رقم (33) الذي وضح حصول العمال على الخدمات الاجتماعية يظهر لنا أن النسبة الأكبر للمبحوثين تدل على حصولها على الخدمات الاجتماعية بلغت 50% موزعة بين الإطارات 14,51% وأعوان التحكم بنسبة 19,35% وأعوان التنفيذ 16,12% واعتبروها نسبة كافية حيث صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية تمنح لجميع العمال تعويضات عن الإطعام والنقل والرحلات والتأمين الصحي كما تمنح لهم اللباس الذي يرتدون في العمل أما الذين صرحوا بغير كافية (09) قد بلغت نسبتهم 30,64% موزعة بين الإطارات (5) بنسبة 8,06% وأعوان التحكم (8) بـ 12,90% وأعوان التنفيذ (16) بـ 9,67% وهذا لعدم حصولهم على السكن الوظيفي والنشطة الرياضية والثقافية أما العمال الذين لم يتحصلوا على الخدمات الاجتماعية قد بلغت نسبتهم 19,35% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 9,67% وأعوان التحكم بنسبة 6,45% وأعوان التنفيذ بنسبة 0,22% هي نسب متقاربة مقارنة بالفئات السابقة وهذا كونهم لا يعتبرون أن تعويض الأكل والنقل يسمى خدمة اجتماعية يطالبون فقط بالحصول على منزل وظيفي قرب المؤسسة مع العلم أن إمكانية المؤسسة حتى اليوم لا يمكن أن توفر هذه الخدمة الاجتماعية.

جدول رقم (34): الطريقة الأنجح لتحفيز العمال:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
41,93%	26	الشكر
17,74%	11	العقاب
40,32%	25	الاثنين معا
100%	62	المجموع

من خلال جدول رقم (34) الذي يوضح الطريقة الأنجح لتحفيز العمّال نلاحظ أنّ المؤسّسة تعتمد على التحفيز المعنوي كالشكر والثناء بنسبة 41,93% والاثنين معا بنسبة 40,32% وهناك من يرى أنّ العقاب بنسبة 17,74% طرق مناسبة للتّحفيز فالشكر والثناء يرفع من معنويات العامل بجعله يزيد من اندفاعه للعمل أمّا الفئة التي ترى أنّ الاثنين معا كلا من الشكر والثناء والعقاب يزيد من التّحفيز والعمل داخل المؤسّسة كونها تجعله يبذل مجهودا أكبر تشجيعا وتخويفا.

وهذا ما بيّن الفروقات الفردية في استجابات العمال فمنهم من يحفز إيجابيا بالشكر والتقدير ومنهم من لا يحفز إلا سلبيا عن طريق العقاب الذي يجعله يمثل للأوامر وهذا ما قامت به النظرية السلوكية في التنظيم.

جدول رقم (35): سبب إتقان العمل في المؤسّسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توفّر وسائل العمل	14	22,58%
الخبرة	23	37,09%
التدريب	13	20,96%
منظومة حوافز مرضية	12	19,35%
المجموع	62	100%

من خلال الجدول رقم (35) والذي يوضح سبب إتقان العمل في المؤسّسة نلاحظ أنّ الخبرة (23) هي العامل الأول في إتقان العمل بلغت نسبتها 37,09% ثمّ تليها نسبة توفّر وسائل العمل بـ 22,58% ثمّ عامل التدريب بنسبة 20,96% ثمّ وجود منظومة حوافز مرضية بنسبة 19,35% ومن هنا نلاحظ أنّ الخبرة هي الأساس المعتمد في إتقان العامل لعمله ويتولّد عنها مهارات وقدرات مهنية لدى العمّال.

أمّا الحوافز المرضية فكان عدد المجيبين 12 بما نسبته 19,35% يعتقدون بأنّ منح حوافز للعمّال يؤدّي إلى إتقان العمل.

جدول رقم (36): الاقتراحات المقدّمة في مجال التّحفيز:

الفئات	الإطارات	أعوان التّحكّم	أعوان التّنفيذ	المجموع
--------	----------	----------------	----------------	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز
33,87	21	16,12	10	16,12	10	4,61	1	الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز
22,58	14	9,67	6	9,67	6	3,22	2	منح الحافز في الوقت
27,41	17	11,28	7	4,83	3	11,28	7	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
16,12	10	15,06	5	4,83	3	3,22	2	المواظبة في العمل
100	62	45,16	28	35,48	22	19,35	12	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) الذي يوضح الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز يظهر لنا أنّ العمّال قدّموا جملة من الاقتراحات التي يرون أنّ تعديلها أو تغيير بعض الأشياء يساهم بنسبة كبيرة في حلّ وتجاوز العديد من المشاكل فوجد نسبة اقتراح منح الحافز في الوقت بلغت 33,87% فمنح الحافز بعد مرور الوقت يفقد العامل لذة ذلك الحافز فطبيعة البشر تحب أن نجازي على العمل مباشرة فور انتهائه سواء كان ذلك الحافز مادي أو معنوي ثم تأتي نسبة 27,41% وتقرّح تحفيز العمال بمنحهم دورات وتكوين خارج المؤسسة لكسب مهارات ومعارف جديدة تفيدهم في المؤسسة ثم نسبة 22,58% اقترحت وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأنّ ذلك يسهّل العديد من الأمور ويقضي على العداوة والحقد الذي قد ينشأ بين العمّال كما تؤكّد نسبة 16,12% على ضرورة المواظبة في العمل لأنّ حافز الزيادات السنوية مرتبط بما يبذله العمّال من جهد وأداء فاذا كان الجهد كبير كان حافز الزيادات السنوية كبير.

أ- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

1/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا للبيانات التي تناولت الفرضية الأولى والتي مفادها "المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق الحوافز" قد عكست مجموعة من النتائج المتحصّل عليها في الميدان المتعلّق بمؤشّرات الفرضية الأولى:

- توصلنا من خلال الجدول الذي يوضح المنظومة الاستراتيجية للحوافز وكانت نسبة 58,05% من العمال أقرّوا بوجود نظام حوافز في المؤسسة راضين نوعا ما عنه.

- و أجاب أفراد العيّنة بنسبة 75,8% على ان تقديم الحوافز كان وفق أسس ومعايير موضوعية --- وبنسبة 51,61% فهذه المعايير تصدر من الوزارة وتكون مطابقة للقانون وتمنح على أسس إيجابية والجدول يوضّح أنّ المؤسسة تحتوي على عدد من أنواع الحوافز لكن أعلى نسبة سجّلت كانت للحافز المادي بنسبة 48,38% كون الحوافز المادية تلبّي رغبات واحتياجات العمال وتغطي النقص المادي الذي يعاني منه العمال وهو الحافز المفصل لديهم ومن خلال الجدول الذي يمثّل نوع الحافز المفصل لدى أفراد العيّنة حيث ركّز غالبية الحافز المادي بنسبة 75,80% وهذا يفسّر أنّ الحافز المادي هو الأساس المعتمد لدى العاملين في المؤسسة وهذا ما أكّده الجدول السابق ومن خلال اغلب إجابات المبحوثين التي تؤكّد غالبية أفراد العيّنة بأنّ المؤسسة لا تطلع عمّالها على القوانين الخاصّة بالتحفيز وقد بلغت نسبتهم 62,90% غير أنّ هذه الحوافز التي تتبعها المؤسسة عادلة بنسبة 56,45% من خلال بيانات الجدول وهذا التحفيز يكون من أجل أن تماثل أهداف العامل مع أهداف المؤسسة بنسبة 64,51% وأكّدت بنسبة 56,45% لا يتعرّضون للحوافز السلبية فهم يحترمون قواعد وقوانين المؤسسة حسب الجدول ومنه نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على استراتيجية تحفيزية من أجل تحسين الأداء وذلك من خلال اعتمادها على نظام الأسس ومعايير تمنح ذلك الحافز يكون عادل بين العمال وتحفّز المؤسسة عمّالها حتّى تماثل أهدافها ومنه يمكن القول بأنّ الفرضية الأولى تحقّقت وصحيحة.

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أمّا في ما يتعلّق بالفرضية الثانية التي مفادها " الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين " يتّضح من خلال الجدول الذي يوضّح أهمّية الحوافز المادية في المؤسسة فقد قدرت نسبتهم بـ 64,51% حيث أنّ المؤسسة تعطي أهمّية للحوافز المادية مقابل زيادة الأداء والإنتاج فالأجر يلعب دور كبير في تلك الزيادة وهذا ما أبرزه جدول والذي بلغت نسبتهم 64,51% الذي وضّح لنا أهمّية الحوافز المادية ثمّ بيانات الجدول المعنون برجع إنتاجية العمال إلى الحوافز المادية بنسبة 62,90% أمّا الجدول الذي يوضّح تشجيع الزيادات السنوية في الأجر على رفع الأداء حيث توصلنا إلى أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 67,74% يدفعها هذا التشجيع إلى الاندفاع والإقبال على العمل وبذل مجهودات كبيرة

أما الجدول الذي يوضح عدم حصول العمّال على المكافآت وصلت نسبتهم 66,12% كون هذه المؤسسة لا تعتمد على هذا النظام كحافز ثمّ الجدول الذي يوضح إذا ما كان الأجر يتوافق على الجهد المبذول وقد ظهر أنّ الأجر لا يقابل الجهد المبذول فالأجر أقلّ من الجهد بنسبة 64,51% كما يعتقدون أنّ ساعات العمل أكبر من الأجر وأما الجدول الذي يوضح مشاركة العمال في الأرباح السنوية بنسبة عالية بلغت 74,19% وقد كان تأثير الحوافز المادية بدرجة متوسطة بنسبة كبيرة قدرت بـ 48,38% وهذا ما أكده الجدول والتي تزيد من دافعية الإنجاز والإقبال الكبير على العمل داخل المؤسسة وزيادة الأداء حيث يكون مرتفع داخل المؤسسة من تعويضات مادية وهذا ما تمّ ذكره في الجدول (24)، هذا يبرز أنّ التحفيز عنصر أساسي في تحقيق الأداء الوظيفي بنسبة 70,96% حيث يعمل على تحقيق الاندماج والولاء في العمل.

من خلال بيانات الجدول رقم (25) ومن هنا نرى أنّ الحوافز المادية تزيد من الدافعية للإنجاز لدى العاملين أي أنها تحقّق الفرضية وتؤكد صحتها.

3/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

فيما يخصّ الفرضية الثالثة التي تتمثل في " الحوافز المعنوية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين".

يتّضح من خلال الجدول رقم (26) أنّ المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية حيث جاءت الترقية بنسبة 61,29% كونها تخول الأمن والاستقرار لدى العمّال وهو ما يدفعهم للحفاظ على مناصبهم وهذا ما أكده الجدول (27) الذي يوضح كيفية حصول العمال على الترقية من خلال الأقدمية في العمل بنسبة 48,38% وذلك لما يملكه ويكتسبه من خبرات ومهارات وأخرى إضافية وتكون هذه المعايير التي تتمّ على أساسها هذه الترقية ذاتية حسب ما وضّحه الجدول رقم (28) بنسبة 51,61% وتخول هذه الترقية حسب جدول رقم (29) جملة من المهام ويؤديها العمّال منها أداء مهام أكبر نسبتها 53,22% وتتولّى المؤسسة من المسؤولين مسؤولية حلّ المشاكل التي يواجهها العمّال أثناء أداء مهامهم حسب الجدول رقم (30) وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء أي كونهم جزء من المؤسسة ولا يتجرأ مع تقدير مجهوداتهم بنسبة 87,09% فالشكر والثناء يلعب دور على معنويات العامل ويزيد من دافعيتهم وهذا ما اكده جدول رقم (31) حيث كانت نسبة الشكر والعرفان 41,33% كما أنّ التقدير والاحترام يسهم على المواظبة داخل المؤسسة فهو يعتبر أيضا حافز معنوي بنسبة 74,19% فكلّما زاد التقدير والاحترام زادت الثقة والمصداقية في العمل

حسب الجدول رقم (32) وما يدعم هذا الحافز المعنوي هو حصول العمّال على خدمات اجتماعية حسب جدول رقم (33) الذي يوضّح نسبة حصول العمال على هذه الخدمات بنسبة 80,64% وهي خدمات كافية بنسبة 50% وذلك لحصول جميع العمال على تلك الخدمات في حين المؤسسة تعتمد على الحافز المعنوي كطريقة في التّشجيع على العمل وتعبير الشّكر والتّناء أكبر حافز قدّرت نسبته 41,093% كونه يجعل العامل يسعى إلى بذل مجهودات مضاعفة واثقان العمل داخل المؤسسة وهو ما وضّحه الجدول رقم (35) والذي يعتمد على الخبرة بالدرجة الأولى التي بلغت نسبتها 37,09% وهو ما يدلّ على أنّ هذه التّحفيزات المعنوية بكلّ أنواعها والمذكورة سابقا عنصر أساسي لتحقيق الرّضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة وبالتالي الزّيادة في الأداء الوظيفي لكن ليس بنسبة عالية مقارنة بالحوافز المادية وهي فرضية محقّقة.

4/ مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الفرضية العامّة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في ضوء الفرضيات الجزئية يتّضح لنا أنّ الفرضية العامّة التي مفادها للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة محقّقة من خلال ما تبين من الشّواهد الكميّة الموجودة في نتائج الفرضية الجزئية الثانية والثالثة وهو ما برز في الجدول من الرّقم (17) إلى الجدول رقم (35) والذي تدور نسبته بكثرة حول الدّور الذي تلعبه الحوافز بنوعها سواء المادية أو المعنوية، كالخبرة، الأقدمية والخدمات الاجتماعية والترقيّة والأجر والتّشجيع والتّكريم والمدح والشّكر والتّناء والتّقدير والاحترام والزّیادات السنوية والمساهمة في حلّ المشاكل التي يواجهها العمال من طرف المسؤولين في تحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحسين الأداء الوظيفي وبدل مجهودات أكثر من ماهي مطلوبة وحرصهم على تقديم ما عندهم من كفاءات ومهارات وابتكارات وعليه أيضا ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية الترقية وذلك حسب تتطلبه مناصب العمل المرقى إليها السلم المهني وهذا ما يحقّق الفرضية العامّة التي مفادها " هناك دور للحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال نتائج دراستنا التي تم التوصل إليها والتي مفادها أن حوافز المادية تزيد من دافعية الانجاز لدى العاملين والتي توافقت مع نتيجة الدراسة الأجنبية Daniel 2019 والتي مفادها انه هناك علاقة اجتماعية بين الحوافز وأداء العمال إلى جانب الحوافز النقدية هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز العمال

هو اشتراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية انه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أدائها أما باقي الدراسات فقد حققت نتائج الدراسة.

ج- مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء النظريات السوسولوجية:

بعدما توصلنا إليه من مناقشة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة والتي تم التحقق من الصحة الفرضيات الثلاثة أمبريقيا وبعد دراستنا لمختلف النظريات فإنه يمكن القول ان دراستنا تتوافق نظرية الحاجات لأبراهم ماسلو بان تلبية احتياجات العمال بمختلف انواعها نزيد من دافعية في العمل واستقراره وإقباله على العمل بإتقان وحمايته ومساهمة المؤسسة في مواجهة المشاكل من أكثر الدوافع والمحفزات لدى العمال لإثبات ذاتهم وتحقيق كل الأهداف والزيادة في قدراتهم ومحاولة الارتقاء إلى مستويات أعلى دون إهمال حافز تقدير الذات الذي يتمثل في الشكر والتثناء وكل المحفزات المعنوية التي تلبى أيضا الحاجات الاجتماعية وكما تتوزع أيضا بين حاجات فسيولوجية وأخرى تتصل في الأمن والتقدير وهذا ما يجعل العامل يشعر بالانتماء إلى المؤسسة ويحقق رضا وظيفي وبالتالي أداء أكبر وهو ما أكدته مجموعة من الجداول مثل جدول رقم (11) (26)، (30)، (19)، (33)، (18)،... كما تتوافق دراستنا مع نظرية الانجاز لعالم النفس ما كليلات دافيد التي تنص على انه لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل له وذلك لما تتلقاه من محفزات تشعره بالقبول والاندماج فمثلا الحاجة إلى الانتماء تكون عن طريق المشاركة بين العمال فيما يخص قوانين وأرباح المؤسسة والمساهمة في حل المشاكل والأزمات التي يتعرض لها العامل وتعطيه نفقاته أو تعوضه لما قد يتعرض له وهو ما وضحه الجدول رقم (30) وهذا يزيد من ولاء العامل دون إهمال عامل الترقية وتخويل المهام وتقديم الخدمات الاجتماعية كما يمكن الإشارة إلى نظرية العاملين لفريدريك هيرز بيرج والتي مفادها أن العامل لا يشعر بالرضا إلا إذا توفرت له وسائل الإشباع من عوامل التي تحرك مجهوداته وإحساسه بالمسؤولية هذه المحفزات هي الترقية والأجر وتقدير الجهود التي تنعكس إيجابا على أهداف المؤسسة وهو ما تم ذكره في الجدول السابقة ثم نظرية المساواة التي مفادها أن يتم منح الحوافز بطريقة عادلة من أجل أن لا يحس العامل بالظلم والنقص عند مقارنة ما يأخذه هو بما يؤخذه زملاءه والجدول رقم (13) أي على قدر الجهد والأداء يكون التحفيز ومن خلال الجدول رقم (14) الذي يبين أن لمؤسسة تحفز عمالها حتى يماثل أهداف العمال مع أهداف المؤسسة وهذا ما جاء في النظرية التوقع والأداء

لفكتور فروم حيث يرى أنّ الإدارة تعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب على الفرد القيام به ليتمكّن من إشباع حاجاته.

د - النتائج العامة:

من خلال ما توصلت إليه دراستنا بمحطة توليد الكهرباء والغاز " سونلغاز " بجيجل أشواط" ومن خلال الاستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها تمّ استخلاص عدّة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكّنا من إثبات صحة الفرضيات وقد توصلنا إلى:

- 1- لمؤسسة تعتمد على استراتيجية تحفيزية من أجل تحسين الأداء الوظيفي والمتمثلة في منح الحوافز بكل أنواعها من ترقية وخدمات اجتماعية وزيادة في الأجر وتشجيع وتكريم وشهادات تقدير.
- 2- للحوافز المادية دور في زيادة الدافعية في العمل غير أنّه من الضروري ضبطها أكثر وأن تكون هذه الحوافز المادية طريقة منحها تخضع لشروط واضحة أمام العمال.
- 3- نقص الحوافز المعنوية في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في نقص الرضا الوظيفي لدى العامل وبالتالي تراجع في الأداء.
- 4- تقديم العمال جملة من الاقتراحات لأجل تحسين المنظومة التحفيزية في المؤسسة ومنه نستخلص أنّ الفرضية العامة التي مفادها للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة قد تحققت في ظلّ النتائج المتحصّل عليها.

3-6- صعوبات الدراسة:

- 1- ضيق الوقت في جمع المادة العلمية والوصول إليها.
- 2- تشعب هذا الموضوع من خلال تشابك المادة العلمية.
- 3- عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث.
- 4- الصعوبة في الحصول على الموافقة من طرف المؤسسة.

خاتمة وتوصيات

من خلال دراستنا لموضوع دور منظومة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي يمكن القول أنّ التحفيز يعدّ الحجر الأساسي لكلّ النشاطات، كونه عملية ديناميكية تؤثر في جميع الوظائف حيث يساهم في ضمان ثبات العامل واستقراره وشعوره بالاحترام ويوفّر مناخاً طبيعياً جيّداً، فالحوافز تدفع العمال للحفاظ على المصلحة العامة والسعي إلى زيادة الانتاج في المؤسسات الاقتصادية وزيادة الخدمات في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي.

لذلك يتوجّب على كلّ مؤسسة أن تعتمد على استراتيجية حوافز تتمثل في جملة من الخطط وأسس وأساليب واضحة مدروسة جيّداً، مع التركيز على تصميم جيّد وفعال لنظام الحوافز يؤسس على العدالة ومبدأ الاستحقاق، فكلاً توقّرت المؤسسة على نظام حوافز مادي ومعنوي عادل كلّما ضمنت استقرار وتحسين في الأداء، فهي تحقّق الرضا الوظيفي وتدفع لعمال لأداء أعمالهم وتقلّل من معدّل دورات العمل والغياب الذي يؤثّر على المؤسسة ونتاجها.

كما على المؤسسة أن تحرص على تنوع الحوافز وعدم التركيز على نوع معيّن فطبيعة البشر مختلفة، فهناك من يفضل العامل المادي وآخر معنوي وكذلك يجب عليها أن تمنح الحوافز في وقتها حتّى لا يشعر العامل بضياح مجهوداته وأداءه، كما تكون هذه المنظومة التحفيزية معلنة بحيث يمكن لجميع العاملين الاطلاع عليها ومعرفة شروطها وطرقها.

ومن هذا المنطلق فإنّ دراستنا الحالية قد أثبتت الفرضية الجزئية الأولى وهي أنّ للمؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق الحوافز، كما أثبتت الفرضية الجزئية الثانية في كون الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين.

وقد أثبتت الفرضية الجزئية الثالثة الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبالتالي فإنّ الفرضية الرئيسية التي مفادها: للحوافز دور في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين هي فرضية محققة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية البالغة للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في:

- 1- منح الحافز للعامل في الوقت المناسب.
- 2- إطلاع العمال على الطريقة والكيفية التي يتم بها منح الحوافز وشروط الحصول عليها.
- 3- الرفع من نسبة الحوافز المادية والمعنوية لتطال عدد أكبر من العمال.
- 4- ضرورة أن تشمل الحوافز جميع العمال.
- 5- العدل والمساواة بين جميع العمال في توزيع الحوافز.
- 6- تطبيق العدالة والمساواة في الترقية.
- 7- التحفيز الآلي (تزويد المؤسسة بآليات وبوسائل حديثة).
- 8- توفير وسائل عمل تكنولوجية حديثة.
- 9- ضرورة إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 10- ضرورة منح المكافآت كحافز للزيادة والرفع في الأداء.
- 11- تحفيز العمال بمنحهم دورات وتكوين متعدّد خارج المؤسسة.
- 12- بث دماء جديدة في المؤسسة بتفعيل عملية توظيف موظفي جدد من فئة الشباب لأنّ المؤسسة تعاني من الشيخوخة في أوساط موظفيها.
- 13- الاعتماد على الموضوعية في منح الحوافز للموظفين.

قائمة المراجع

- 1- الهاشمي لوكا: نظريات المنظمة، دار الهدى، عين مليلة، دلس.
- 2- أحمد محمد عبد الخالق، رئيس علم النفس، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2002.
- 3- برتسان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة، دار الكتاب الثقافي .
- 4- بشرى بن صالح بوجنانة: المنطق ومناهج البحث العلمي، إجراءات علمية، تقنيات، مناهج، مطبعة بعيجة حسام، قسنطينة.
- 5- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 7- حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013.
- 8- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2005.
- 9- د.فايز عبد لكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011.
- 10- د، منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة.
- 11- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع والاتصال للبحث والتوجيه، الجزائر، 2006.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 13- سعاد نائف برنوطي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) جامعة كاليفورنيا، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط2، 2004.

قائمة المراجع

- 14- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عين شمس للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2002.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 17- صونية عزوز، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04.
- 18- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 19- عبد الملوك مزهودة، الداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 2011.
- 12- فاطمة عوض صابر، ميرفيت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، كلية التربية جامعة الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط1، مصر الاسكندرية، 2002.
- 21- فضيل دليو، المنهجية في العلوم الاجتماعية منشورات جامعة منتوري مطابع دار البحث، قسنطينة، 1999.
- 22- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 23- محمد بهجت رجاء الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، دط الاسكندرية، 2007.

قائمة المراجع

- 24- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 25- محمود حسن الهواسي وآخرون، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
- 26- مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية: عمان، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع.
- 27- مضاوي محمد الشعلان وآخرون، الحوافز المادية وأثرها على مستوى الأداء جامعة الأميرة نورة عبد الرحمن مجلة تربوية العدد أربعون أبريل 2015.
- 28- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر، 2004.
- 29- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت 2005.
- 30- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، دس.
- 31- ناهدة عبد الله زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، جامعة بابل كلية التربية الرياضية: مكتبة طريق العلم.
- 32- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002، 2008.
- 33- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014.
- 34- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2006.

2- الرسائل الجامعية:

قائمة المراجع

1- أسعد أحمد محمّد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير

الجامعة الإسلامية، غزّة فلسطين، 2001.

2- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة مكّملة لنيل شهادة

الماجستير، كآية علوم التّسيير، جامعة جيجل، صبرينة مانع، ضغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة

الجامعيين، مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2007، 2008.

3- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الداء الوظيفي، رسالة دوكتوراه،

جامعة مصر، 2014.

4- محمد الحسن التّيجائي، التّحفيز وأثره في تحقيق الرّضا الوظيفي أطروحة ماجستير، إدارة أعمال .

5- ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التّحفيز ودوره في تحقيق الرّضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية

العربية بالدنمارك، برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، 2011-2012.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم اجتماع



استمارة بحث بعنوان:

منظومة الحوافز ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي للعمال داخل
المؤسسة

دراسة ميدانية على موظفي محطة توليد الكهرباء - أشواط - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

في إطار اعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، نضع بين ايديكم استمارة بحث بعنوان منظومة الحوافز ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، حيث نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم ان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط. شكرا مسبقا على تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين:

➤ بوغويطة سمية

➤ بن زاوية نورة

اشراف الأستاذة:

د/ سرار شفيقة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر انثى

2- السن: اقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة

من 46 إلى 55 سنة من 56 سنة فما فوق

3- الحالة المدنية: اعزب متزوج مطلق ارمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة من 15 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

6- ما طبيعة العمل الذي تمارسه في المؤسسة:

إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

7- هل تلقيت تكوينًا: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، ما هو عدد الدورات التكوينية؟

المحور الثاني: استراتيجية الحوافز في المؤسسة:

8- هل يوجد نظام خاص بالتحفيز في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل أنت راض عن هذا النظام:

راض راض نوعًا ما غير راض

9- تقدم الحوافز وفق معايير وأسس موضوعية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة "نعم" ماهي هذه المعايير والأسس؟

.....

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟.....

.....

10- ما نوع الحوافز الموجودة في المؤسسة؟ (يحتمل عدة إجابات):

مادية معنوية جماعية فردية
سلبية إيجابية

11- ما نوع الحافز الذي تفضله انت؟

مادي معنوي

12- هل تطلعكم المؤسسة على القوانين الخاصة بالتحفيز؟

نعم لا

13- هل ترى ان الحوافز التي تتبعها في المؤسسة:

عادلة غير عادلة

اذا كانت اجابتك غير عادلة هل يعود ذلك الى : تمنح لمن لا يستحقها

لا تتقيد بالقوانين والمعايير تقوم على الذاتية أخرى اذكرها

14- هل تشعر ان المؤسسة تحفزك حتى تماثل اهدافك لأهدافها؟

نعم لا

15- هل سبق لك وان تعرضت للحوافز السلبية؟

نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم ماهي العقوبات التي تعرضت اليها؟

انذار شفوي انذار كتابي الخصم من الاجر

16- تعتقد انت التحفيز السلبي: يقلل من التكيف والاندماج الأداء الوظيفي

يقلل من الأخطاء

المحور الثالث: الحوافز المادية والدافعية للعمل

17- المؤسسة التي تعمل بها تعطي أهمية كبيرة للحوافز المادية؟

نعم لا

18- زيادة انتاجيتك راجعة بالدرجة الأولى الى الحوافز المادية؟

نعم لا

19- تشجعك الزيادات السنوية في الاجر على رفع ادائك في العمل؟

نعم لا

20- المؤسسة تمنحك مكافئات على تميزك في العمل؟

نعم لا

21- الاجر الذي تتقاضاه في الشهر كاف لسد حاجاتك الأساسية؟

نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم هل يتوافق هذا الاجر مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة؟

نعم لا

22- المؤسسة تمنحك نسبة الأرباح السنوية التي تجنيها؟

نعم لا

23- ما درجة تأثير الحوافز المادية على اقبالك في العمل؟

كبيرة متوسطة ضعيفة

24- كيف تحب ان يكون ادائك داخل العمل؟

مرتفع متوسط منخفض

لماذا؟

25- هل ترى ان التحفيز هو العنصر الأساسي في تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم لا

المحور الرابع: الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

26- ما نوع الحوافز المعنوية الموجودة في مؤسستك؟

الترقية شهادة تقدير الشكر والثناء أخرى اذكرها

27- سبق وتحصلت على ترقية من طرف مؤسستك؟

نعم لا

اذا الإجابة بنعم على أي أساس تمت هذه الترقية؟

الاقدمية الخبرة الكفاءة الأداء

28- هل المعايير المعتمدة في الترقية؟ موضوعية ذاتية

29- خولت لك الترقية؟

أداء أكثر صلاحيات أكثر أخرى اذكرها

30- هل يساهم المسؤولون في حل المشاكل التي تواجهها في العمل؟

نعم لا

اذا كانت الإجابة بنعم هل ذلك يجعلك تشعر ب:

التقدير والاحترام الرضا والانتماء أخرى اذكرها

31- كيف تقدر مؤسستك مجهوداتك في العمل؟

المدح والثناء الشكر والعرفان التكريم

32- احساسك بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفزك على المواظبة في العمل؟

نعم لا

33- سبق لك وان استفدت من الخدمات الاجتماعية؟

نعم لا

في حال الإجابة بنعم هل ترى ان الخدمات؟ كافية غير كافية

34- في رأيك ماهي الطريقة الانجح لتحفيز العمال؟

الاثنين معا

العقاب

الشكر والثناء

35- اتقانك لعملك يرجع الى:

منظومة حوافز مرضية

التدريب

الخبرة

توفر وسائل العمل

36- هل لديك اقتراح فيما يخص تحسين منظومة الحوافز في مؤسستك؟

.....

.....

المُلخَص

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة منظومة الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية " سونغاز " دراسة ميدانية بمؤسسة "توليد الكهرباء "أشواط-جيجل" من إعداد الطالبتين: سمية بوغويطة وبن زاوية نورة، وتحت إشراف: شفيقة سرار

حول معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز على أداء العمال بالمؤسسة حيث تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي تلعبه منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة؟

وقد انبثقت عنها ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

1- هل تتبّع مؤسسة الكهرباء منظومة إستراتيجية لتطبيق نظام الحوافز؟

2- كيف تزيد الحوافز المادية في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

3- كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي مفادها:

- للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- للمؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء منظومة استراتيجية لتطبيق الحوافز.

- الحوافز المادية تزيد من دافعية الانجاز لدى العاملين.

- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

وقد تناولت هذه الدراسة ست (6) فصول بحيث تطرقنا في الفصل الأول الى موضوع الدراسة، اما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، اما الفصل الثالث تمحور حول منظومة الحوافز ، في حين الفصل الرابع تمحور حول الأداء الوظيفي، اما الفصل الخامس فقد اشتمل الإجراءات المنهجية للدراسة، بينما الفصل السادس والآخر تضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ولهذا فقد تمحورت اهداف الدراسة الى:

- التعرف على اهم مصطلحات منظومة الحوافز.

- محاولة التحقق من الفرضيات في الواقع الميداني.

- التحقق من دور منظومة الحوافز التي تتبعها المؤسسة والأداء الوظيفي.
- الوصول الى عدة توصيات مفيدة تساهم في تبني هذا النظام لما يترتب عنه من زيادة في مردودية العمل وتحقيق اهداف المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة حيث وزعت على مجتمع البحث المكون من 62 عامل بمؤسسة توليد الكهرباء -أشواط- وقد خلصت الدراسة الى جملة نتائج أهمها:

- المؤسسة تعتمد على استراتيجية محفزة لزيادة الدافعية لدى العمال.
- الحوافز المادية تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن غياب الحافز المعنوي يلعب دور كبير في انخفاض مستويات الرضا الوظيفي.

وعموما الدراسة خلصت إلى تحقيق الفرضيات الجزئية وبالتالي تحقيق الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

للحوافز دور في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين.

Study summary :

This study dealt with the incentive system and its role in improving the job performance of workers in the industrial enterprise . A field study at the Electricity Generating Corporation "Ashwat Jijel". Prepared by the two students : Soumia Boughouita and Benzawia Noura.

About knowing the role that incentives play on the performance of workers in the enterprise, where the study problem was identified in the following main question :

- What is the role that the incentive system plays ?

Three sub-questions emerged from it :

1- Does the organization follow a strategic system for implementing the incentive system ?

2- How do material incentives increase job performance among employees within the organization ?

3- How do moral incentives contribute to job performance among employees within the organization ?

In order to answer the study's questions, this main hypothesis was formulated like this :

- Incentives have a role in improving the performance of employees within the organization.

- The National Electricity Generating Corporation has a strategic system for applying incentives.

- Material incentives increase the achievement motivation of workers.

- Moral incentives contribute to job satisfaction among employees

This study dealt with six (6) chapters. In the first chapter, we dealt with the subject of the study. As for the second chapter, we dealt with the theoretical approaches to the subject of the study, while the third chapter focused on the incentive system. While the fourth chapter focused on job performance, while the fifth chapter included the methodological procedures of the study, while the sixth and final chapter included the presentation, analysis and interpretation of the study results.

Therefore, the objectives of the study focused on:

- Knowing the most important terms of the incentive system.
- Trying to verify the hypotheses in the real field
- Verifying the role of the incentive system followed by the institution and job performance.
- Reaching several useful recommendations that contribute to the adoption of this system because of the resulting increase in the profitability of work and the achievement of the objectives of the institution.

To achieve these goals, we relied on the analytical descriptive approach and the questionnaire as a main tool for collecting data and information for the study, as it was distributed to the research community consisting of 62 workers at the Electricity Generating Corporation – Ashwat – and the study concluded with a number of results, the most important of which are:

- The institution relies on a stimulating strategy to increase the motivation of workers.
- Training and training courses also have a role that contributes to motivating workers.

Material incentives increase motivation for achievement

The absence of moral motivation plays a major role in the lack of job satisfaction.

– Not all workers have the right to view the laws and participate in decision-making.