

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور التحفيز وتأثيره على أداء العاملين

تحت اشراف الأستاذ: بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

- خياطي فاطنة
- طويل بدرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة
رئيسا	عمر بلخير جواد	دكتور	سعيدة
مشرفا	بلعربي عبد القادر	دكتور	سعيدة
ممتحنا	بوريش لحسن	دكتور	سعيدة

السنة الجامعية : 2018 - 2019

إهداء:

الى من علمتني ان النجاح صبر، ملهمتي، امي اطل الله في عمرها؛

الي من علمني ان النجاح كفاح، قدوتي، ابي حفظه الله؛

الى براعم بستان العائلة: أمين، فاروق، محمد؛

الى كل زميلاتي و زملائي في قسم السنة الثانية ماستر ادارة اعمال؛

الى كل من خط بقلمه مسار طريق علمي، كل معلم و معلمة، استاذ و استاذة؛

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة على رسوله الأمين " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و المؤمنين "

صدق الله العظيم.

بعد أن عملنا على أن ينال هذا العمل إعجاب كل قارئ لا يحق لنا إلا أن نهدي حصيلة هذا العمل إلى
أغلى ما أملك في هذه الدنيا و أروع ما رأيت عيناى في هذه الحياة إلى الحبيبة أُمى الغالية أتمنى لها دوام
الصحة و العافية.

إلى الغالي الحنون الذي سهر على توفير كل الراحة و الأمان إلى منبع قوتنا إلى قدوتنا في الحياة أباي
الغالي ادعوا الله أن يحفظه لنا.

إلى كل إخوتي من أكبرهم إلى أصغرهم و إلى مدلل العائلة "جود" أدعوا الله أن يحفظ شملنا و يدوم
محبتنا.

إلى كل أصدقاء مسيرتنا الدراسية إلى كل من شاركنا أفراحنا و عشنا معه أجمل أيامنا الجامعية بحلوها و
مرها.

شكر و تقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

"يا أيها الناس أذكروا نعمة الله عليكم" صدق الله العظيم.

نحمد و نشكر الله العظيم الذي وفقنا و ألهمنا الصبر و تحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نتوجه بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ المحترم بالعربي عبد القادر الذي أسعدنا بإشرافه على مذكرة تخرجنا و الذي لم يبخل علينا بإرشاده و توجيهاته القيمة و كان نعم الموجه.

إلى الأساتذة المحترمين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري لمديرية التجارة لولاية سعيدة.

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الملخص:

إن دراستنا هذه نحاول أن نبرز فيها دور التحفيز و تأثيره على أداء العاملين، و ذلك من خلال تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم أنواع و أساليب التحفيز و التعرف على نظام الحوافز، و بالتطرق في الجانب التطبيقي إلى مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز و مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين، و بذلك نستطيع الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة؟ - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية سعيدة.

من أجل إيجاد حل للإشكالية اعتمدنا في دراستنا على أداة البحث و المتمثلة في الاستبيان و قد ركزنا فيه على الأجر كحافز أساسي المقدم في أي عمل و ظروف العمل و تنظيمه التي قد تكون كعائق لتطبيق نظام الحوافز و أيضا إلى محتوى العمل بما فيه من حوافز و شملت الأسئلة الموجهة إلى العمال في الاستبيان على 22 سؤال و بعدها عرض و مناقشة النتائج الاستبيان الذي استعمل كأداة للدراسة و التأكد من صدق الاستبيان و ثباته و كذلك التأكد من صحة الفرضيات و التي تقول أن هناك علاقة بين الحوافز و مستوى الأداء.

Abstract:

In this study we try to highlight the role of motivation and its impact on the performance of employees, through the theoretical aspect to the most important types and methods of motivation and recognition of the incentive system, and to address the application side to the extent of the application of the incentive system and its impact on The level of performance of employees, so we can answer the following problem: To what extent can the stimulus affect the performance of employees in the institution?

The questions were addressed to the workers in the questionnaire on 22 questions, and then the results were presented and discussed. The questionnaire was used as a tool to study and verify the validity of the questionnaire and its validity, as well as to confirm the validity of the hypotheses which say that there is a relationship between incentives and performance.

الفهرس:

I.....	إهداء:
III	شكر و تقدير:
IV	الملخص:
VI	الفهرس:
1	مقدمة عامة:
1	مشكلة الدراسة:
2	فرضيات الدراسة :
2	أهداف الدراسة :
2	أهمية الدراسة :
2	حدود الدراسة :
3	منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :
3	صعوبات الدراسة:
الفصل الأول : التحفيز و تأثيره على أداء العاملين	
5	تمهيد:
5	المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز.
5	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته
6	المطلب الثاني: عناصر و أنواع التحفيز .
6	اولا: عناصر التحفيز :

6	ثانيا : أنواع التحفيز :
8	المطلب الثالث: أساليب التحفيز و أهدافه .
8	أولا: أساليب التحفيز :
8	ثانيا: أهداف التحفيز :
8	المبحث الثاني: نظام الحوافز
9	المطلب الأول: خصائص و مراحل تصميم نظام الحوافز
9	أولا: خصائص نظام الحوافز
10	ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز
11	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
12	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
13	المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين:
13	المطلب الأول: مفهوم و عناصر أداء العاملين
13	أولا: مفهوم أداء العاملين
13	ثانيا: عناصر الأداء
14	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
15	المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين
16	المبحث الرابع : التحفيز و علاقته بأداء العاملين
16	المطلب الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية و علاقتها بتحفيز العاملين
16	المطلب الثاني : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أداءهم .
17	المطلب الثالث : أهم الطرق لتحفيز العاملين و تحسين دافعتهم للعمل و تطوير سلوكهم
19	خلاصة :

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:	21
المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة.	21
المطلب الأول: دراسات باللغة العربية:	21
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:	24
المبحث الثاني: تقييم الدراسات السابقة.	25
المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:	25
المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:	25
خلاصة:	26

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية سعيدة

تمهيد:	28
المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية.	28
تعريف و مهام مديرية التجارة:	28
أولا: تعريف مديرية التجارة:	28
ثانيا: مهام مديرية التجارة:	29
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة.	30
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	32
أولا: أدوات جمع البيانات	32
ثانيا: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة	33
أ. منهج الدراسة:	33
ب. الوسائل الإحصائية المستعملة:	33

33	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
34	أ. مجتمع الدراسة
34	ب. عينة الدراسة
34	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	أولا: تحليل البيانات الشخصية
34	أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس:
35	ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر:
36	ج. توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي:
37	د. توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة:
39	ثانيا: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والأداء وتقييم من ناحية تأثيرها على الأداء:
60	الخلاصة و الاستنتاجات:
62	خاتمة عامة:
66	قائمة المراجع:
66	الكتب :
66	المذكرات:
68	المجلات:
68	المواقع الالكترونية:
70	الملحق رقم (01): الإستبيان



مقدمة عامة:

ترتكز جميع القطاع على المنظمات و التي تشرك في قواسم وظيفية مشتركة كما أن كلاهما تسعى إلى هدفها الخاص و يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة إنتاج و تأزمت أوضاعه بعد الثروة الصناعية و ظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية و حلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه و تم استغلاله أسوء استغلال ، و بظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال ، بالرغم من أنها ساوت بينهم و بين الآلات لكن الى جانب ذلك دعت الى الاختيار السليم و تدريب العمال و تقديم الأجور و الحوافز إلى جانب دراسات الحركة و الزمن، كمعايير أدائية للعمال نادى بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال و تدعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى التعامل الإنساني مع العاملين و سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل ، بذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها يركز على مدى تحكمها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه و هو العنصر البشري و الذي يعتبر الثورة النادرة و التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار بجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أداءهم و تعتبر سياسة دراسة الأداء و من أهم السياسات المستعملة من قبل منظمات علمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة كما عملت على انتهاز سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي و هو ما يعرف بنظام الحوافز .

مشكلة الدراسة:

يلعب التحفيز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي حيث أن عدم توفرها و عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين و قد أشارت بعض الدراسات السابقة من خلال توصياتها إلى ضرورة تحسين رواتب الموظفين و إعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به من أجل تحسين أداءهم و تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي و هو :

إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين داخل مديرية التجارة لولاية سعيدة ؟

و ينبثق عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة ؟

2. ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة ؟

3. ما مدى رضا العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة ؟

فرضيات الدراسة :

- يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق فعالية المطلوبة .
- يمكن القول أن مكانة هذا النظام بالنسبة للمؤسسة مهم جدا، و يجب أن يتسم بالموضوعية و الدقة لتحقيق هدف المؤسسة من تقييم أداء عاملها و منح الحوافز لهم.
- توجد عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة من غير نظام الحوافز.
- يسهم نظام الحوافز بمديرية التجارة لولاية سعيدة على رفع و تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة.
- معرفة مدى رضا العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة.
- التعرف على دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة.
- محاولة الفهم و التحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين متغيرات محل الدراسة التحفيز، الأداء .

أهمية الدراسة :

- تسليط الضوء على ما يفضله العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال في تحقيق أداء أفضل و تحسيس المسؤولين بأهميتها.
- الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز و الأداء.

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية :

الحدود المكانية: مديرية التجارة لولاية سعيدة.

الحدود البشرية: موظفين عاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا و الوصول إلى فهم أدق و أفضل استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة.

المنهج الوصفي : و ذلك في الجزء النظري، و هذا باستعمال مجموعة من المراجع و المصادر و المتمثلة في الكتب و المذكرات و مجلات .

المنهج التحليلي : و ذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة و مقارنتها بالجانب النظري و ذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان و هي إحدى تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات متعلقة بآراء العمال في المؤسسة لتفريغ البيانات و الحصول على مقاييس إحصائية SPSS و قد تم الاعتماد على برنامج المجموعات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، و لقد قمنا بتقسيم المذكرة إلى جانبين النظري و التطبيقي حيث قسمنا الجانب النظري إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان التحفيز و تأثيره على أداء العاملين حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التحفيز و أنواعه وأساليبه و إلى نظام الحوافز و الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية قمنا بها في مديرية التجارة لولاية سعيدة.

صعوبات الدراسة:

- وجود طابع تحفظي للمؤسسة؛
- موضوع حساس حيث أن المؤسسة لا ترغب في الإفصاح عن كامل المعطيات الخاصة بها؛
- العامل لم يجب بدقة متناهية على الأسئلة الموجودة؛
- ضيق الوقت كون أن المدة المخصصة لإعداد المذكرة لم تكن كافية؛
- عامل الوقت ومنهجية تحديد الصفحات لم يكونا في صالحنا، لأن موضوع الحوافز طويل و يتطلب مدة كبيرة و صفحات أكثر.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المديرية.

الفصل الأول : التحفيز و تأثيره على أداء العاملين

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها وفهم مصدر الفكر والتطور، و هم قادرين على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، و من المعلوم فإن أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة .

المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز.

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين و المؤسسات ،حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها للعمل ،لذلك فإن على المديرين فهم معنى و طبيعة التحفيز .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته .

" هو القوة التي تشير لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة و توجيهها في إثارة الدافعية، لبذل مجهود أكبر، و ذلك عن طريق الربط وفق الية معينة بين الوضعية الخارجية متمثلة بالحوافز و الوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل و بالفرد، و خصائصه الفسيولوجية و الثقافية و المهارات المعرفية في مواقف معينة و من هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي (هلال، 2009)"

في حين أشير إلى التحفيز أيضاً على أنه " المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لديهم ، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد (أللوزي، 2003، 151)"

في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه ، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (فارس، 2011، 73)"

من منظور اخر تم تعريف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته (السلمي، 2001، 30)

و من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات ، و بشكل أكثر تحديداً ، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو شعور به لكن يمكن استنتاجه من

السلوك ، فعن طريق ملاحظة السلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما ، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل (هلال، 2009).

كما يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية : (أحمد صالح، 4، 2013).

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام ، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى ؛
- تحسين الوضع المادي و التقني و الاجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و مصاريف أخرى؛
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و كذلك معدلات الغياب و المنازعات و الشكاوي ودوران العمل؛
- تحقيق نظم الحوافز لزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين؛

المطلب الثاني: عناصر و أنواع التحفيز .

اولا: عناصر التحفيز :

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي : (أحمد صالح، مرجع سابق، 5)

1. القدرة : فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا .
2. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
3. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا.

ثانيا : أنواع التحفيز :

يتم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية كالآتي (غازي حسن، 2013، 13) :

1_ الحوافز الإيجابية: و هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التحديد و يتكون من:

- الحوافز المادية : تتمثل في الأجور و العلاوات السنوية ، و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، و المكافآت و المشاركة في الأرباح و تتشكل من الأجر على أساس الساعة ،أو اليوم ،أو الأسبوع ،أو السنة إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء ، و كذلك المزايا مثل تأمين الصحي و التعويضات و المزايا العينية ذات قيمة مادية .
- الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية و تقدير جهود العاملين، و إشراك العاملين في الإدارة، و ضمان استقرار العمل، و تفويض الصلاحيات.

2_ الحوافز السلبية : يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها علي الرؤوسين ، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ، أو تحسين صورة المأخوذة عنه ، و بالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه و تصرفاته و ينقسم إلى :

- حوافز مادية: يتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاواته الدورية، أو المستحقة، و العزل المؤقت للموظف.
 - حوافز معنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عملة، و نشره على لوحة الإعلانات.
- كما يمكن تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي:

1_ الحوافز الفردية : حيث تقدم هذه الحوافز لفرد نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا ، و قد تكون تلك الحوافز مادية و معنوية.

2_ الحوافز الجماعية : توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم ، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد و تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفات العاملين باتجاه تحقيق الهدف للوصول لرفع الكفاءة و زيادة الإنتاجية و تزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين ، و تتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

3_ حوافز التمييز: هي محاولة لضمان التحسين و التطوير المستمر للأداء الوظيفي حيث يكون حافز التمييز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.

المطلب الثالث: أساليب التحفيز و أهدافه .

أولاً: أساليب التحفيز :

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي: (قلال نسيمه ، 2018، 21)

- تعرف على حاجات العاملين و ميولهم و اتجاهاتهم و التعامل معهم على هذا الأساس؛
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء و ليس على أساس الأجر؛
- تعرف بدقة على أهداف المنظمة و نقلها بصورة محددة وواضحة حتى تعتبر أهداف للعاملين أيضاً؛
- استماع إلى اقتراحات العاملين لتحفيزهم لبدل الجهد في العمل؛
- أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد و متماشيا مع رغباته؛
- تقسيم المكافآت عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- تشجيع المشاركة و روح التعاون بين العاملين؛
- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها؛

ثانياً: أهداف التحفيز :

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي: (خرا بشة ، 1995، 95)

- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع روح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافئة الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد؛
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء؛

المبحث الثاني: نظام الحوافز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة و أشياء مختلفة ، فالشيء الذي يحفز العمال و يدفعهم للعمل في مؤسسة ما، ليس نفسه ما يحفز

عمال مؤسسة أخرى أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى ، لدى من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز و مراعاة الظروف و الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

المطلب الأول: خصائص و مراحل تصميم نظام الحوافز

أولاً: خصائص نظام الحوافز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي: (سمية ترشة، 2015، 25)

1_ القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2_ إمكانية التطبيق: و هذا يشير إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات و الأوقات و الأرقام.

3_ الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه ، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.

4_ التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل ، و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .

5_ المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتحمسهم ، و زيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.

6_ تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيق تلك المعدلات .

7_ القبول: يتسم نظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8_ الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، لذا يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية، و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.

9_ المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز.

إنه من الضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز و هي كالآتي: (سليمان ذهبي، 2013، 26)

1_ تحديد هدف النظام : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة و على من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل لنظام الحوافز و قد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون لتخفيض التكاليف أو تشجيع على أفكار جديدة، أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف.

2_دراسة الأداء: و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، و أن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛

3_ تحديد ميزانية الحوافز: و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و هي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت و العلاوات، الرحلات و الهدايا و غيرها.

- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر.

4_وضع إجراءات النظام : و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة، و هي تعني تسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته و ادوار المشاركين فيه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به و يدخل إطار المؤسسة فيها، و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي: (سمية ترشة ، مرجع سابق ، 23)

1_على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

1_1 سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية: و يظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2_1 القيم الاجتماعية و نظام الاجتماعي السائد : و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم ، و الأولويات في ذلك ، فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع و كذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2_على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل و القيود أهداف المؤسسة .
- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما ، كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة .

- نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و اجتماعي و الثقافي و هنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، و عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له،

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل هي:

- الوضع العام للعامل؛
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛
- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات؛
- حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع الإنتاجية؛
- انسجام العامل و عمله، و تأثير ظروف المحيط به؛

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط فهي : (نورة محجوب ، 2015 ، 8).

البساطة: و يعني أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما و ذلك في صياغته و حساباته.

التحديد : و يقصد به أن تكون أنواع السلوك الذي ينبغي تحفيزها محددة و مفسرة .

يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق تصرفات و السلوكيات التي ينبغي تحفيزها أمر.

يمكن قياسه: يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات و تصرفات المادية قابلة للتقييم و القياس.

معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء و السلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.

التفاوت: يجب أن لا يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز.

العدالة : يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين.

المشاركة : إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد اقتناعهم به و محافظة عليه.

الجدوى: يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها.

المرونة : أن يتمشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين:

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم باعتباره المحرك لهذا الأخير كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات و الأداء كمتغير اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات و البحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، رغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم و محدد و متفق عليه.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين.

يعرفه أندروود بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المؤسسة، و كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة "

كما عرفت هاينز الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة، كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة " (عبد الله بن حمد، 104، 2011)

و يعرف الأداء بأنه القيام بتأدية و إنجاز المهام المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها ، و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة و تفاعلات و أدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

و يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة و الفعالية و هذين المفهومين بينهما اختلاف واضح : فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف و يمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات .

أما الفعالية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو الغير واضحة، أي تحديد نسب و درجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج. (محمد عبد الوهاب ، 57، 2014).

ثانياً: عناصر الأداء. (أنور أبو موسى ، 30، 2012)

1_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2_ نوعية العمل : و تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء.

3_ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

4_ المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.(بلقايد ابراهيم، 2017، 260)

1_ الجهد المبذول : إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل، و هي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، و تمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، و قوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

2_ القدرات و الخصائص الفردية: تنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية و الجسدية بالإضافة إلى القدرات الحسية و الحركية و المعرفية.

الخصائص الشخصية: تستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية و المتغيرات الأساسية كالعمر و نوع التكوين.....إلخ.

الخصائص الجسدية: إن الحالة الصحية للعامل و التنافس الحسي و الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

3_ القدرات الحسية والحركية والمعرفية: القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

القدرات الحركية : تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، و لابد الإشارة إلى تلك الخصائص و هي : السرعة ، الحس الحركي ، اللياقة الجسمية .

القدرات الحسية: تعتبر حاسة السمع و البصر من أهم الحواس التي تكيف الفرد مع محيط العمل.

القدرات معرفية : القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة و تمثل الذكاء العام للعامل .

4_ إدراك العامل لدوره الوظيفي : نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره و انطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و السلوك الذي يمارسه و دوره في مكان العمل ، حيث أنه يتلقى تعليمات و ردود أفعال و آراء من

رئيسه على أدائه و تصرفاته ، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل ، أي يتلقى مؤثرات في صورة من معلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها و تفسيرها و تنظيمها ، و يستوعبها ويفهمها بطرق خاصة متأثرة بدوافعه و خبراته السابقة و بطبيعة المعلومات و خصائصها .

المطلب الثالث: معوقات أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها ما يلي: (سليماني ذهبية، مرجع سابق ، 41)

نمط السلطة : فطبيعة نظام الحكم مثلا إذا كان تسلطيا فهذا يجعل المنظمات تتجه نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي أكثر ، و هنا تتجه الدولة لسن تشريعات و قوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات و تقييدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح و القوانين و الروتين و عدم المشاركة في إتخاذ القرارات و انعدام الإبداع و هذا يؤثر سلبا على أدائه .

ضغوط العمل : عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي تؤثر سلبا على أدائه .

غموض الدور : ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أدائه دوره في المنظمة و قد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة واجبات و مهام و صلاحيات الوظيفة و واجبات و مهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمال .

صراع التنظيمي : يؤثر الصراع التنظيمي سلبا و بشكل ملموس على مستويات الأداء حيث من غير المحتمل أن نبرز محاولات التطور و الابتكار و التغيير و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن و تحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل و دوره في تحقيق الأداء المطلوب منه .

عدم توفر الظروف المادية للعمل : مثل الإضاءة الملائمة ، الأداء و المحافظة على نظافة البيئة ، العمل و اتخاذ إجراءات وقائية لتجنب الموظفين الأصوات و الاهتزازات و الضجيج من داخل المنظمة أو خارجها قد يحد من أداء العامل لعمله .

ضعف نظام الحوافز : إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب .

ضعف نظام الأجور : حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية و بالتالي ينخفض أداء العاملين .

ضعف الثقافة التنظيمية: إن غالب النشاطات و تصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين.

المبحث الرابع : التحفيز و علاقته بأداء العاملين.

إن للتحفيز أثر كبير على أداء العاملين و زيادة الإنتاج و تحسينه كما و نوعا ، و تعمل على تشجيع الابتكار و كذا تحقيق الرضا النفسي و المعنوي.

المطلب الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية و علاقتها بتحفيز العاملين.

1. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها ، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي مثل فرص الترقية أو فرص التدريب و بالتأكيد فإنه إذا لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر .
2. ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء و ذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر بالإنتاج (الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي .
3. عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
4. ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها.(توفيق عبد الرحمن، 1988،47).

المطلب الثاني : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .

هناك مجموعة من الخطوات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل ، كما تحفزهم للعمل بشكل يجعلهم يربطون مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه و هذه الخطوات هي :

- 1_ **مساعدة العاملين على التوسع :** فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين ، و لكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من الأعلى ، و على المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

2_ تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم و تشجيعهم على أن يقدموا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، و هذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أداءهم.

3_ مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء و في مداخلات التي تحسن مستويات الأداء ، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

4_ توثيق ما يتفق عليه العاملون : على المدير أو المشرف أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من أداء، و تحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

5_ استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت: و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، و تتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميز أو إعطائه ترقية مناسبة.(سمية ترشه، مرجع سابق، 50)

المطلب الثالث : أهم الطرق لتحفيز العاملين و تحسين دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم .

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها و أشكالها لتطوير العمل و ضمان الارتقاء بالإنتاجية و لكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين و ضمان تحسين و تطوير أدائهم، و من أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي :

تخطيط و وضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف سيزيد من دافعيته و خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة و قابلة للقياس و ترضي طموحه و ذات قيمة عالية للفرد.

المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات و الأمور ذات علاقة بعمله و بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها سيزيد من حماسه و انتمائه و التزاماته.

تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين و سلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و الغير مرغوبة حيث يبدأ المديرين تحديد أي من الأفعال مرغوبة و أيها في حاجة إلى التغيير ، و لقد أثبتت الدراسات أن الثناء

و التقدير بجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب ،و تستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين .

توفير الحوافز: أن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو تشجيعهم على حسن أداءهم.

التدريب : إن توفير التدريب يصقل مهارات العاملين و يمدهم بمهارات جديدة تماما ، و قد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج تدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت فوائد إنتاجه كبيرة و من أهمها زيادة الولاء للمنظمة و تحسين الأداء و الإنتاجية .(أحمد صالح، مرجع سابق، 49).

خلاصة :

يلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة ، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققة من أداء و حتى نعرف مدى قدرة الأفراد و مهاراتهم نقوم بالتقييم و من ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق و خطوات و آليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد بمعنى أن الحوافز تؤثر على أداء مما يؤدي إلى تحقيق ولاءهم و رفع مستوى أداءهم و رفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء و نظام الحوافز جدوى متداخلة و ايجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و إيجابي للمؤسسة و الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز و زيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء و لمواكبة التغيرات التي تحدث على حاجات العاملين ، و على مستوى البيئة التنافسية و أن أغلب المؤسسات لديها خطوات و آليات و سياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين و ارتقاء مستوى أداء العامل و من ثمة تحسن أداء المؤسسة و نلاحظ ذلك في الدراسة الحالة.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة.

تمهيد:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات و ربطه مع الجانب الميداني، و الاستفادة منها في المنهجية و في تطوير و صياغة أداة الدراسة الحالية ، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسات الحالية ، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى بعنوان نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة للمرشح عكش علاء ، و هي عبارة عن رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، 2007.

حيث حاول المتر شح التعرف على دور نظام الحوافز و مكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء.

و قد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، و الذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الإستبانة كأداة دراسة و قد تكونت عينة الدراسة من 368 موظف و موظفة من العاملين بوظائف إشرافيه و يتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة و قد تم استخدام البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات SPSS، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و مكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، كما توصلت إلى أن الإدارة العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

و قد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات و من أهمها إعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي و تطويره بشكل يتناسب و توقعات الموظف العام ، كذلك يجب أن تمنح الحوافز و الترقية وفقا للضوابط و المعايير التي حددها القانون .

الدراسة الثانية بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين للمتر شح أبو الشرخ نادر حامد عبد الرزاق و هي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، 2010.

حيث حاول المترشح تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي و بلغ عدد عينة الدراسة 110 فرد من العاملين و لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام الإستبانة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز و أداء الموظفين و بين نظام الحوافز المادية و المعنوية و الاجتماعية و أداء الموظفين، و أظهرت أيضا انخفاض مستوى الحوافز المادية و المعنوية بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات من متغيرات العمر و الخبرة و المؤهل العلمي و أظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين من متغير الجنس و لصالح الذكور، و بذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة و الإنصاف و خصوصا فيما يتعلق بمنح الحوافز و المكافآت و القضاء على المحاباة و المحسوبية في منحها ، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

الدراسة الثالثة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ،للمترشح جاساسي عبد الله حمد محمد و هي عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2011 .

حيث حاول المترشح دراسة أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ،كما استخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة ، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيس من رؤساء الأقسام و الموظفين من مديريات مختلفة.

و أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارات التربية و التعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.

الدراسة الرابعة بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام بالأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، للمترشح الجلابية غازي و هي عبارة عن رسالة ماجستير ،جامعة

حيث حاول المترشح تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء و إلى التعرف على مستوى الموظفين ، كما هدف إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى الموظفين و الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من 150 موظف من مديريين و رؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى بنسبة 33 بالمئة من مجتمع الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، و كانت أبرز النتائج ما يلي:

- حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على مستوى منخفض؛
 - حيازة الحوافز الاجتماعية و الأداء على مستوى متوسط؛
 - وجود علاقة خطية و ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة؛
- حيث أوصت الدراسة بالآتي:
- ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛
 - ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛
- الدراسة الخامسة بعنوان أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام للمترشح جميل أمينة و هي عبارة عن رسالة ماجستير ،جامعة أكلي محند، بويرة، الجزائر 2015.

حيث حاولت المترشحة التعرف على اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي و استخدمت أسلوب التحليل الوصفي و أصغر حجم مجتمع دراسة حيث بلغ عدد الأطباء 54 طبيب تم إجراء مسح شامل لأفراد طاقم الطبي و تم استعادة 50 استبانة و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها :

أن الولاء التنظيمي مفتاح أساسي و مهم لتحديد مدى انسجام الأفراد في المؤسسة من خلال بدل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة و بالتالي فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية.

و أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا؛
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و حضارية التي تؤثر على سلوك الفرد؛
- البعد عن العلاقات الشخصية ،الوساطة و المحسوبية في منح الحوافز؛

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى بعنوان التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي للممرضين و الممرضات في مركز أرامكو، سنة 2009. Malaysia و هي عبارة عن رسالة ماستر، جامعة al jichi الصحي، للمترشح.

حيث حاول المترشح دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين و الممرضات في العمل، و لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة من الاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة بإضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم أكثر تحمسا للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجابية و بالتالي هم الأقل احتمالا لترك المهنة بينما كان أداء الممرضات منخفضا مقارنة بالممرضين فضلا على أن تحمسهم للعمل كان سلبيا كما و أشارت أيضا أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل و المخاطر و الإصابات و طول ساعات العمل و الدوام الليلي، و الشعور بعدم التقدير، و بذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء الممرضات.

الدراسة الثانية بعنوان أثر التحفيز على أداء الموظفين، دراسة حالة الناشئين لبنك تيليكوم في صومال سنة 2010. Utara Malaysia و هي عبارة عن رسالة ماستر، جامعة Gure، للمترشح.

حيث حاول المترشح إلى معرفة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل و أداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير و أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، و في مقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين، و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين مما يساهم في تحسين أداءهم.

الدراسة الثالثة بعنوان أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية سنة 2011. Maiduguri جامعة Gana & Bababe بورنو _ نيجيريا، للمترشح.

حيث حاول المترشح معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم و لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق بغية دراسة أثر التحفيز على أداءهم و تكونت عينة الدراسة من 60 عاملا، حيث أشارت النتائج إلى أن معظم سياسات

التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال ،بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم كما أشارت النتائج إلى أنه يجب تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.

المبحث الثاني: تقييم الدراسات السابقة.

المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة حيث هدفت الدراسة غالبية الدراسات إلى تقصي أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ،و هدفت دراسات أخرى إلى قياس أثر التحفيز في الولاء التنظيمي، في حين تم تناول معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باستخدام الإستبانة التي وزعت على المبحوثين الذين جاءوا من مجتمعات متباينة ،إذ تكونت بعض العينات من موظفي قطاع العام و تربوي و قطاع الصحي و قطاع الاتصالات و أجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة و مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال الأردن ،فلسطين ،سلطنة عمان ،صومال ،باكستان و نظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها و في طبيعة عينات الدراسة سابقة و في الحدود المكانية لها ،و توصلت الدراسات السابقة أيضا إلى نتائج متباينة إذ أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى تأثير التحفيز و بالتالي ارتفاع مستوى الوظيفي أو الولاء الوظيفي أو الأداء الوظيفي ،في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى التحفيز و بالتالي تدني مستوى الرضا الوظيفي أو الولاء الوظيفي أو الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تناولت الدراسة الحالية موضوع دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة

حيث تميز بأنه قطاع خدماتي إذ لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة أن تناولت قطاع خدماتي ضمن مجتمعهما .

2. كما تناولت الدراسة الحالية من خلال اختبارها للمتغيرات الديمغرافية : الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و المسمى الوظيفي، إذ لم تتواجد تلك المتغيرات مجتمعة في أي من الدراسات السابقة.

استنادا على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية و الحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات العربية منها و الأجنبية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكمل للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول دور التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية سعيدة.

خلاصة:

توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى تشكيل فكرة عامة حول المواضيع التي تتشابه و تتلاقى في مواضعها مع الفكرة العامة لموضوعنا الذي سنتطرق إليه بكثير من تفصيل من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها و سنعمل من خلال هذا الفصل إلى تحديد مكان الدراسة وعرض المنهج المستخدم والتطرق إلى أهم الأدوات المستعملة في الدراسة.

بعدما تطرقنا للجانب النظري سوف نحاول اسقاط ما تم تناوله في هذا الاخير من خلال اجراء دراسة الميدانية في مديرية التجارة بولاية سعيدة بحيث يتم معالجة الموضوع من خلال اعطاء لمحة عامة عن المنشأة و التعريف بمديرية التجارة بالإضافة إلى الوظائف و الهيكل التنظيمي و أهم مصالحها. وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- التعريف بمجال الدراسة التطبيقية
- منهجية الدراسة
- عرض و تحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

تعتبر مديرية التجارة وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى تنمية الاقتصادية بصفة عامة وتنمية القطاع التجاري بصفة خاصة، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأتها والتعريف بها، إضافة إلى إبراز مهام المديرية والهيكل التنظيمي.

تعريف و مهام مديرية التجارة:

أولاً: تعريف مديرية التجارة:

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا و وظيفيا لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخارجية. أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش. (الموقع الالكتروني)

ثانيا: مهام مديرية التجارة:

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11 - 09 المؤرخ في 15 صفر 1432 الموافق لـ 20 يناير 2011 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش . هذا المرسوم حدد مهام وهيكل المصالح الخارجية للوزارة. (الموقع الإلكتروني)

الناحية الوظيفية (الاختصاصات): تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كآتي:

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقتنة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و التربية بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات انتاج و توزيع السلع و الخدمات
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء.
- وضع نظام إعلام حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الجماعات المحلية و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات و الطاقة الصحية.
- تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسيس و ترقية جودة السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك.

- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات و أعمال صياغة المقاييس العامة و الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و الأمن المطبقة على المنتجات و الخدمات.
- اقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى و إعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الأرشفة و تسييره.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سعيدة 5 مصالح، كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب و هي منظمة كالآتي:

1- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي، تتضمن:

- مكتب مراقبة السوق و الإحصائيات،
- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة،
- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية،

2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، تتضمن:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية،
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة،
- مكتب التحقيقات المتخصصة،

3- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش، تتضمن:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات،
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية،
- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية،

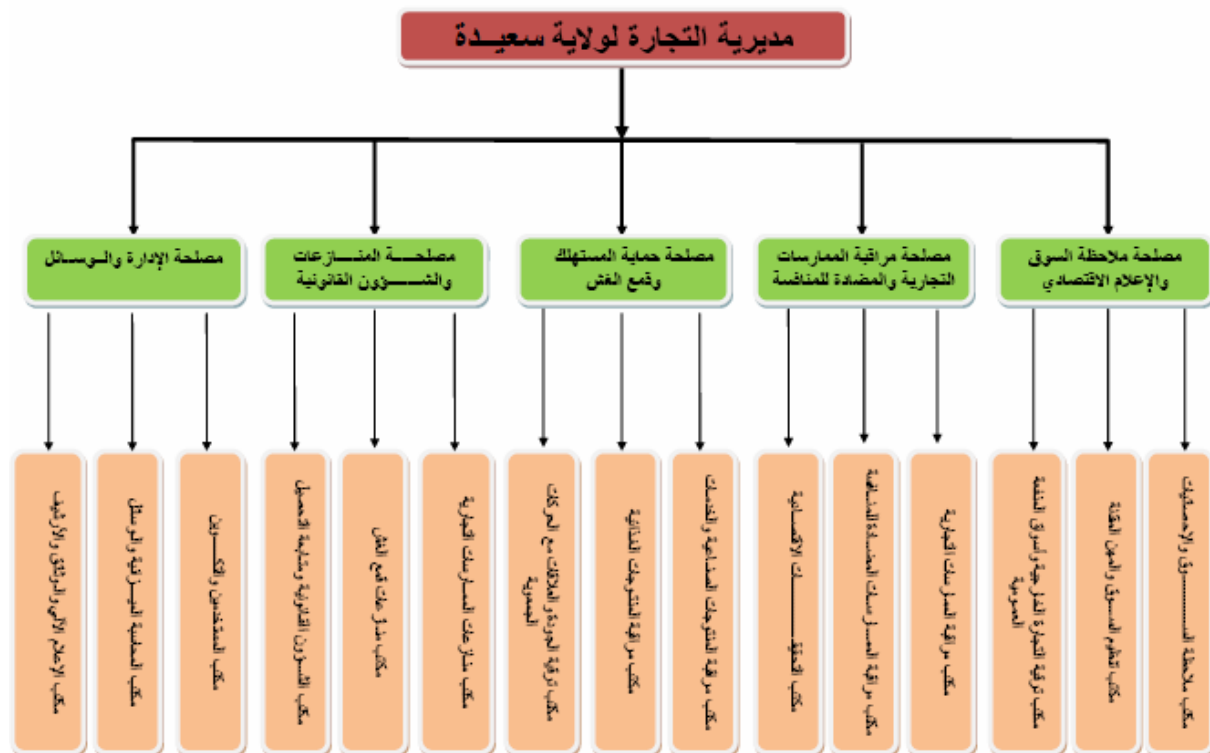
4- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية، تتضمن:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية،
- مكتب منازعات قمع الغش،
- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل،

5- مصلحة الإدارة و الوسائل، تتضمن:

- مكتب المستخدمين و التكوين،
- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل،
- مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشفة.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سعيدة:



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سعيدة

الملحقات الإدارية:

و بالإضافة إلى ذلك، مديرية التجارة لولاية سعيدة لها ملحقتين عبر تراب الولاية هما:

- المفتشية الإقليمية للتجارة بدائرة سيدي بوبكر.
- المفتشية الإقليمية للتجارة بدائرة أولاد ابراهيم.

تم إنشاء المفتشيات الإقليمية للتجارة على مستوى مديرية التجارة لولاية سعيدة بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 أوت 2011 ، وقد تم تحديد مواقع المفتشيات الإقليمية للتجارة بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أبريل 2012. (الموقع الالكتروني)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يعد من ضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك سنتعرض فيما يلي أدوات البيانات، مجتمع الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة من وسائل الأساسية للحصول على حقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم مراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمديرية التجارة التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة اثر الحوافز على أداء العاملين.

المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع المسؤول الأول مديرية التجارة وبعض العمال و المؤطرين بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

تقرير وثائق المؤسسة: تعتبر تقارير والوثائق من الأدوات الجدة هامة في جمع المعلومات كالمعلقة بالحوافز ومستوى الأداء.

الاستبيان: "هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع و التي يتوقع الباحث انها شافية بالتمام مما يجعله يعمم احكامه المتوصل اليها على اخرين لم يشتركوا في النطاق الاستبياني. (عاشور حورية، 2017)

كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، والتي قسمت إلى قسمين:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية كالجنس، العمر، المستوى تعليمي، مدة الخدمة.

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص بالخوافز والأداء تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء.

ثانيا: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

أ. منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. (عاشور حورية، 2017)، نلاحظ أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة الوصفية ولتحقيق أهداف واختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الخوافز السائدة بمديرية التجارة، وكذلك بالنسبة للأداء المورد البشري.

ب. الوسائل الإحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة.

إن الإحصاء كمنهج للبحث العلمي يساعد الإنسان في اتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة عدم التأكد، ويعتبر أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجل البيانات على شكل أرقام، ويتم معالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج والاحتمالات بصورة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظواهر.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

ارتبط مفهوم الخوافز والمؤسسات الاقتصادية، بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار مديرية التجارة لهذه الدراسة، نستعرض في هذا الجزء المجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

أ. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمديرية التجارة بما فيهم رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب بحيث يقدر يقدر عدد الاجمالي للعاملين بالمديرية 200 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

ب. عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية كل الأفراد المجتمع بالدراسة و صعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 65 مبحوث من مجتمع الدراسة و تم الاجابة على 60 استمارة فقط. اي ان بعض افراد العينة لم يدلو بمعلوماتهم بشكل تام عن بعض الاسئلة أي لم يجيبوا عنها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية. تم حساب التكرارات و جاءت النتائج كما يلي:

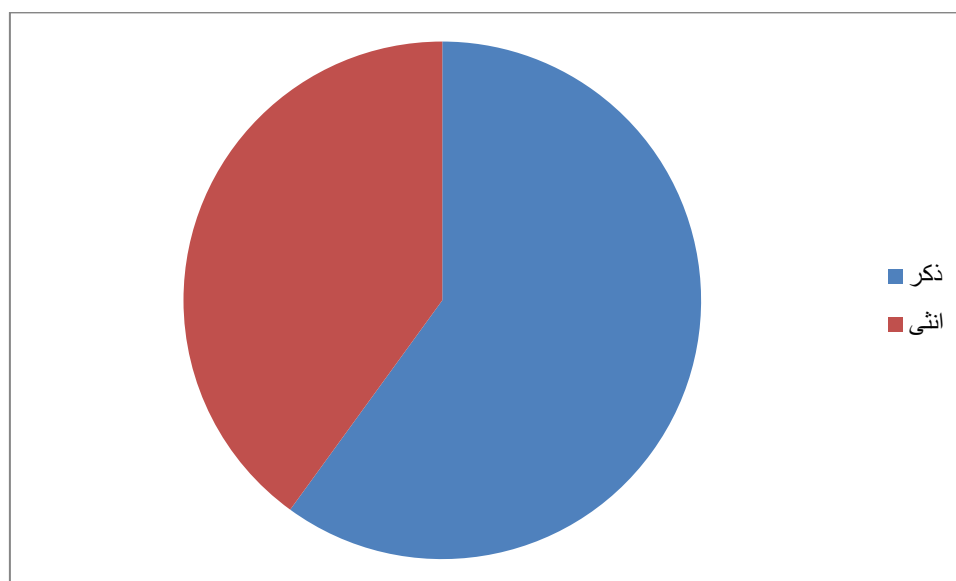
أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
النسبة المئوية %	60	40	100

الجدول رقم (01): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 02 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

ان اكثر فئات الجنس تكرارا هي فئة الذكور بنسبة 60% أما نسبة الإناث فقد كانت أقل تكرار أي ما يعادل 40% وبهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري و هذا راجع الى طبيعة عمل المديرية و هو مراقبة المتعاملين الاقتصاديين و الاسواق في الميدان.

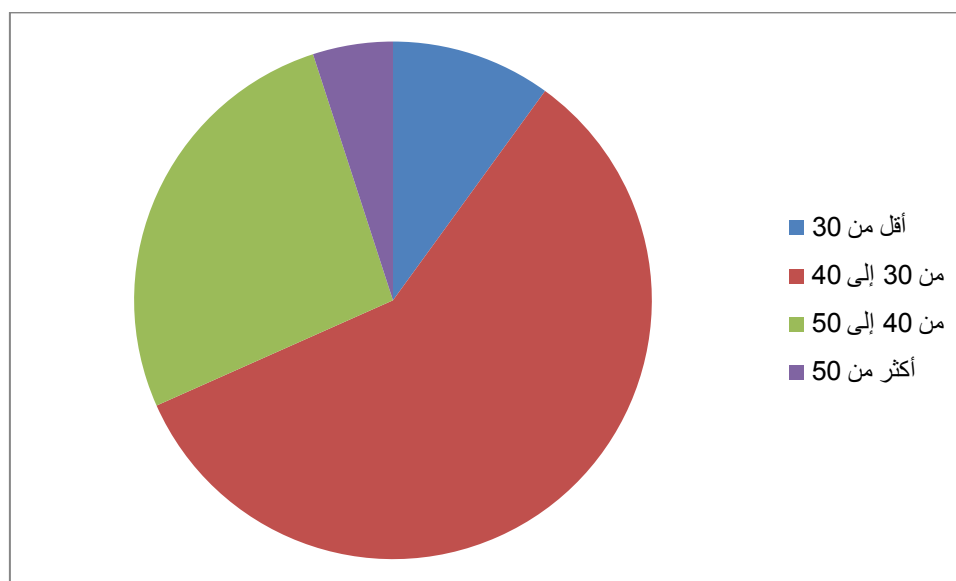
ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر:

السن (سنة)	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 40 إلى 50	أكثر من 50	المجموع
التكرارات	06	35	16	03	60
النسبة المئوية %	10	58.33	26.66	05	100

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 03 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن أكثر الفئات العمر تكرر هي فئة (30-40) أي بنسبة 58.33 %، تليها مباشرة فئة (40-50) بنسبة 26.66 %، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10 %، و فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 05 %.

من خلال تحليل فئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة مجهول احتلت النسبة الأكبر، ثم فئة الشباب، هذا ما يدل على أن فئة الكهولة هي سند و المرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل تحيات، أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على قيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة.

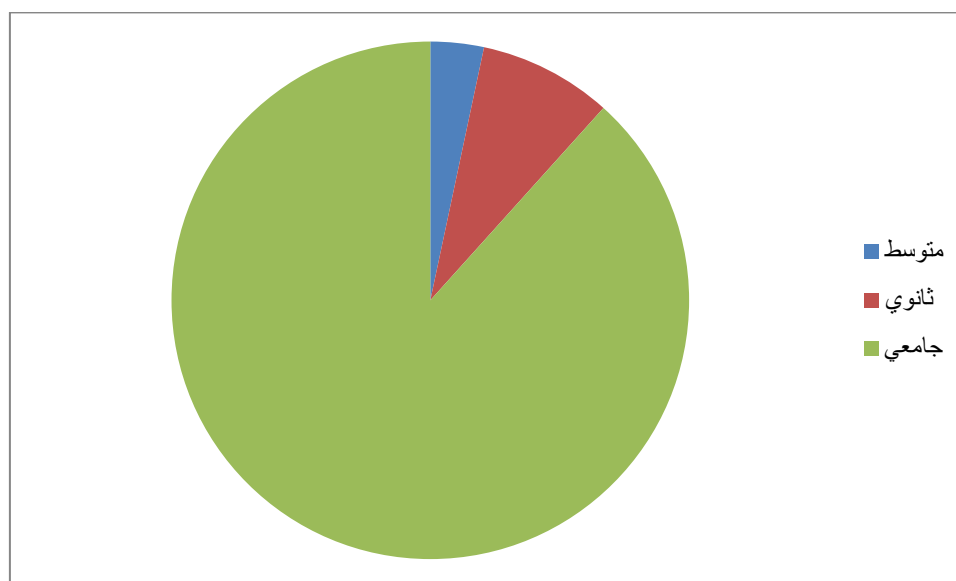
ج. توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	02	05	53	60
النسبة المئوية %	03.33	05.33	83.33	100

جدول رقم (03): يتوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 04 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المديرية بنسبة 83.33 % أما الثانوي فبنسبة 16.66 % ثم المتوسط بنسبة 0.01 %، وهذا دلالة على أن المديرية تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة لتدعيم الكفاءة اللازمة لشغل المنصب.

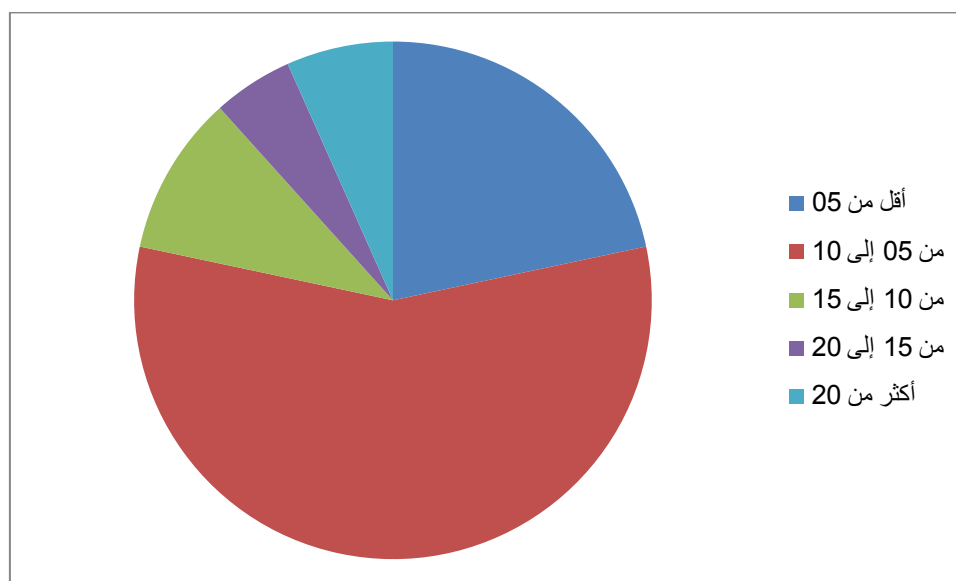
د. توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة:

مدة الخدمة	أقل من 05	من 05 إلى 10	من 10 إلى 15	من 15 إلى 20	أكثر من 20	المجموع
التكرارات	13	34	06	03	04	60
النسبة المئوية	21.66	56.66	10	05	06.66	100

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 05 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية بنسبة 56.66 % من ذوي الخبرة في وظائفهم ما بين 05 و 10 سنوات، مقابل نسبة 21.66 % من افراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بالمديرية أقل من 5 سنوات، في حين تم تسجيل نسب متقاربة بين فئات ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة و ما بين 15 الى 20 سنة و أكثر من 20 سنة بنسبة 10 % و 05 % و 6.66 % على التوالي، و هذا ما يدل على أن المديرية تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم.

ثانيا: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والأداء وتقييم من ناحية تأثيرها على الأداء:

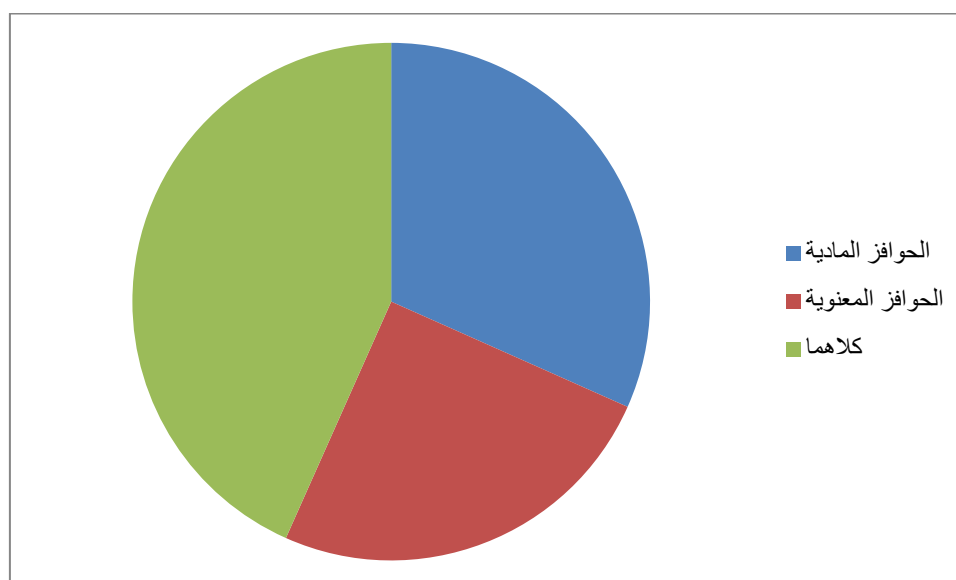
س1: ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالآتي :

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما	المجموع
التكرارات	19	15	26	60
النسبة المئوية %	31.66	25	43.33	100

جدول رقم (05): يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 06 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ

ما يلي:

أن المديرية توفر كلاهما اي الحوافز المادية و المعنوية معا بنسبة 43.33 % ثم تليه الحوافز المادية بنسبة 31.66

% ثم تليه الحوافز المعنوية بنسبة 25 %، وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها.

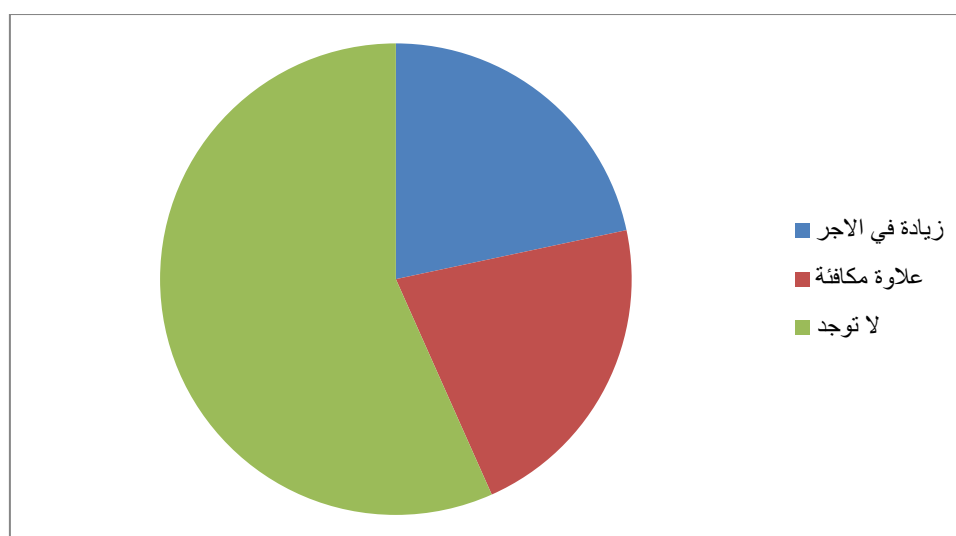
س2: إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل: وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	زيادة في الاجر	علاوة مكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	13	13	34	60
النسبة المئوية %	21.66	21.66	56.66	100

جدول رقم (06): يوضح الحوافز المادية المطبقة.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 07 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن الحوافز المادية فعليا في المديرية لا توجد وهذا ما نسبته 56.66 % و إن وجدت فهي على شكل علاوة مكافئة وزيادة في الأجر بنسبة 21.66 % و هذا يدل على أن مديرية التجارة لا تقدم حوافز مادية لهم و إن وجدت فهي قليلة.

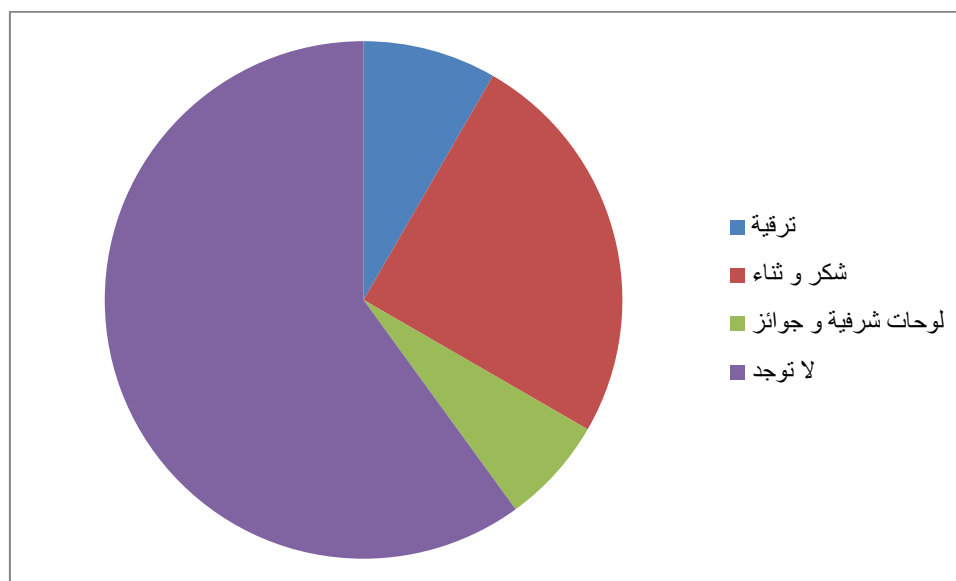
س3: إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	ترقية	شكر و ثناء	لوحات شرفية و جوائز	لا توجد	المجموع
التكرارات	05	15	04	36	60
النسبة المئوية %	08.33	25	06.66	60	100

جدول رقم (07): يوضح الحوافز المعنوية المطبقة.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 08 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة كبير من عمال المديرية يقولون أن الحوافز المعنوية المطبقة في المديرية لا توجد بنسبة 60 % ثم يليها حافز الشكر و الثناء بنسبة 25 % و بعد ذلك يليها حافزي الترقية و لوحات الشرفية والحوافز بنسبة 8.33 % و 06.66 % على التوالي، نلاحظ أن المديرية لا تهتم بمنح الحوافز معنوية لهم من أجل تشجيعهم و حثهم عن العمل بحيوية ونشاط في المديرية.

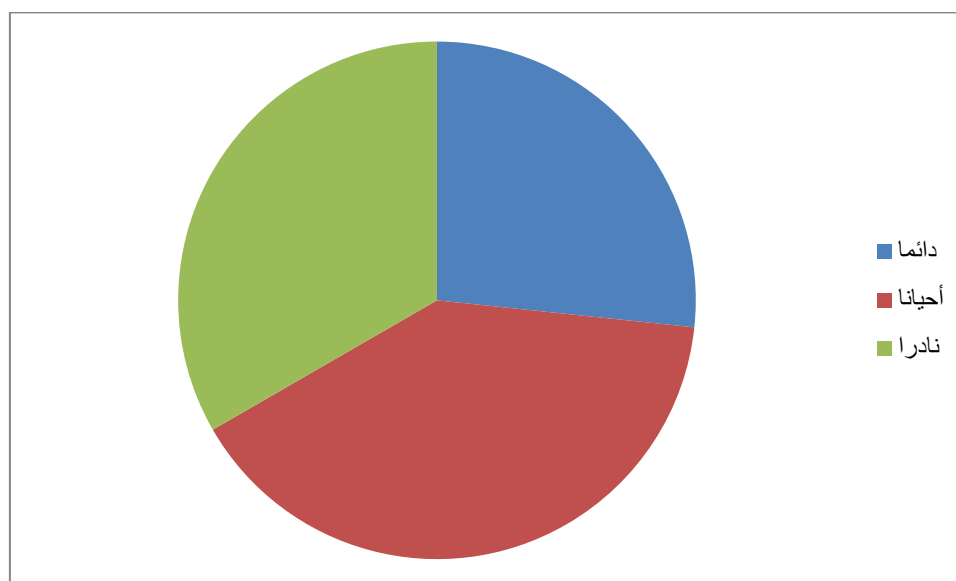
س4: هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	16	24	20	60
النسبة المئوية %	26.66	40	33.33	100

جدول رقم (08): يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 09 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

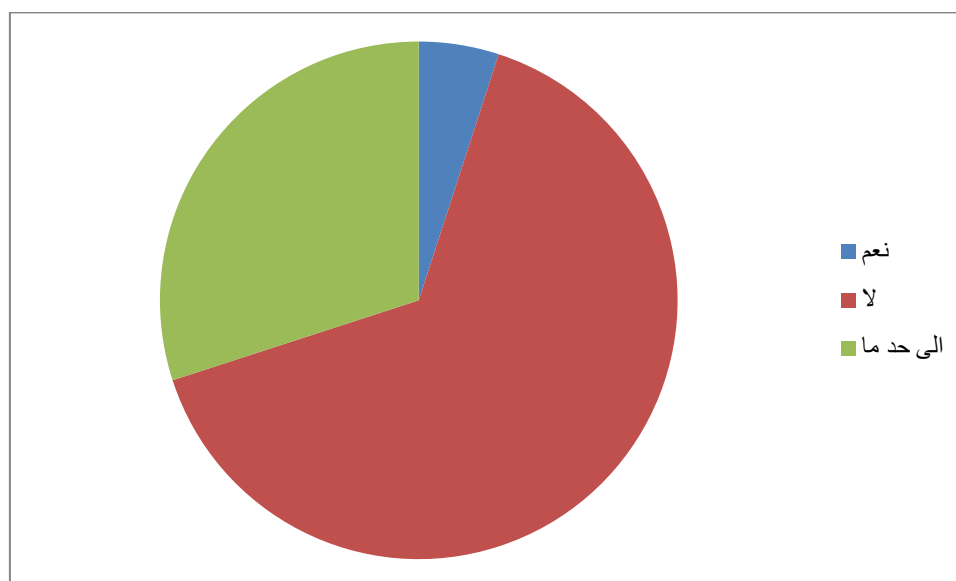
أن معظم الأجوبة كانت أحيانا بنسبة 40 % و هذا يعني أن الخوافز لها تأثير على مستوى أداء العمال في المديرية، ثم تليها نادرا ما تكون بنسبة 33.33 % و دائما بنسبة 26.66 % و هذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الخوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

س6: هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	نعم	لا	الى حد ما	المجموع
التكرارات	03	39	18	60
النسبة المئوية %	05	65	30	100

جدول رقم (09): يوضح العاملين عن الراتب.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.
يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 10 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن اغلبية العاملين في مديرية التجارة ليسوا راضين عن رواتبهم التي يتقاضونها في المديرية بنسبة 65 %، ثم يليه رضا على الراتب الى حد ما بنسبة 30 % و ونسبة قليلة بالرضا التام عن الراتب بنسبة 05 %.

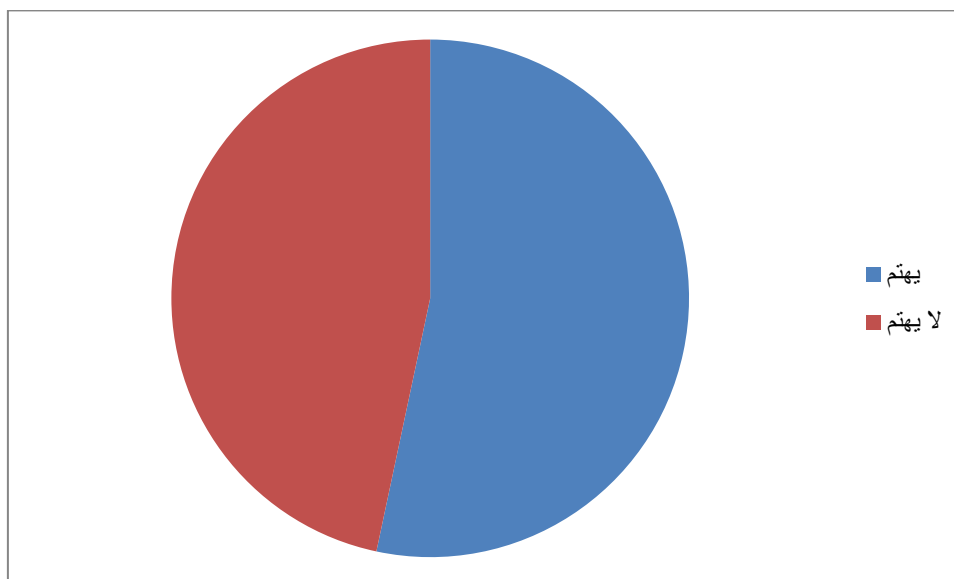
س7: في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك و زملائك في مصلحة هل يهتم ؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	يهتم	لا يهتم	المجموع
التكرارات	32	28	60
النسبة المئوية %	53.33	46.66	100

جدول رقم (10): يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 11 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في مديرية التجارة يرون أن رئيسهم في حالة ما إذا اقترحوا على طريقة عمل تحسن من أدائهم فهو يتهم و هذا أمر جيد للمديرية لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط وكان ذلك بنسبة 53.33 %، وأن هناك نسبة لا بأس بها ترى أن مسؤولهم لا يهتم ولا يبالي بما يقولون بنسبة 46.66 %.

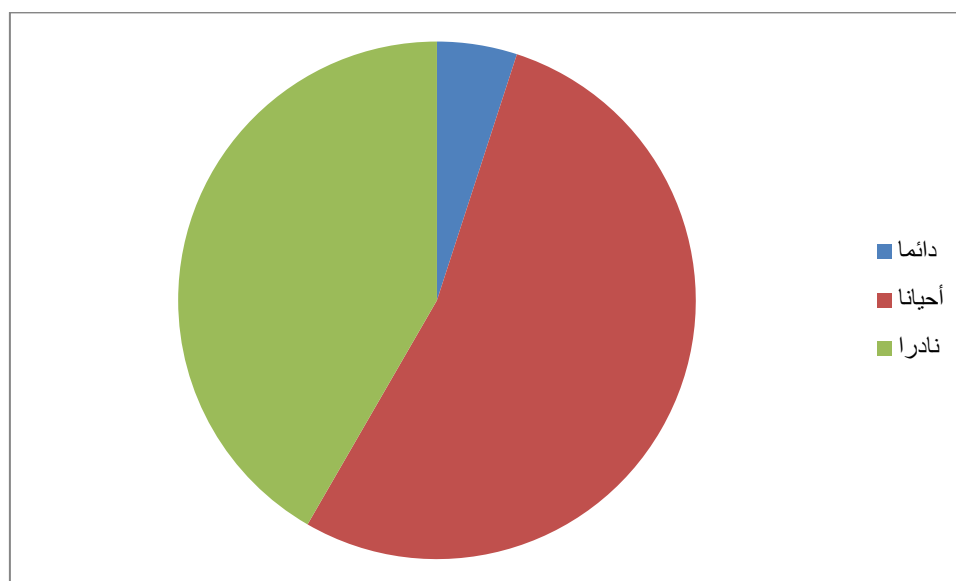
س8: هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	03	32	25	60
النسبة المئوية %	05	53.33	41.66	100

جدول رقم (11): يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 12 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

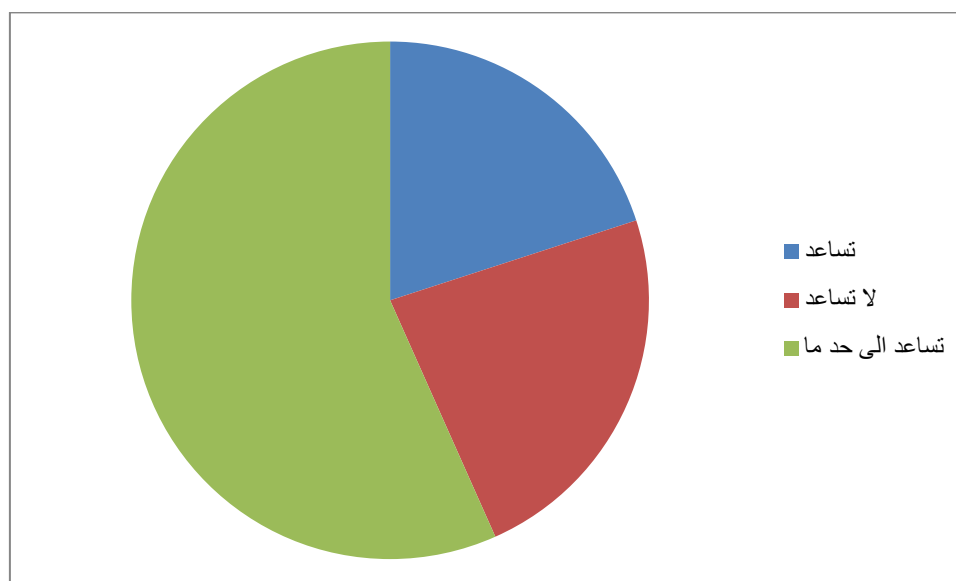
أن المسؤول بالمديرية أحيانا ما يهتم بالانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات أحيانا بنسبة 33.33 % و نادرا بنسبة 41.66 % على عكس دائما فكانت بنسبة ضئيلة 05 % .
الملاحظ هنا ان المسؤول يهتم بالأمر الشخصي للعمال ويراعي ظروفهم.

س9: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	تساعد	لا تساعد	تساعد الى حد ما	المجموع
التكرارات	12	14	34	60
النسبة المئوية %	20	23.33	56.66	100

جدول رقم (12): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.
يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 13 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن اغلب العمال في المديرية ترى ان ظروف العمل تساعد إلى حد ما، وهذا بنسبة 56.66 % و بنسبة قليلة ترى أن ظروف العمل لا تناسبهم وهو بنسبة 23.33 % و بنسبة أقل ترى ان ظروف العمل تناسبهم بنسبة 20 % و هذا ما يبين ان ظروف العمل ملائمة الى حد ما للعمل.

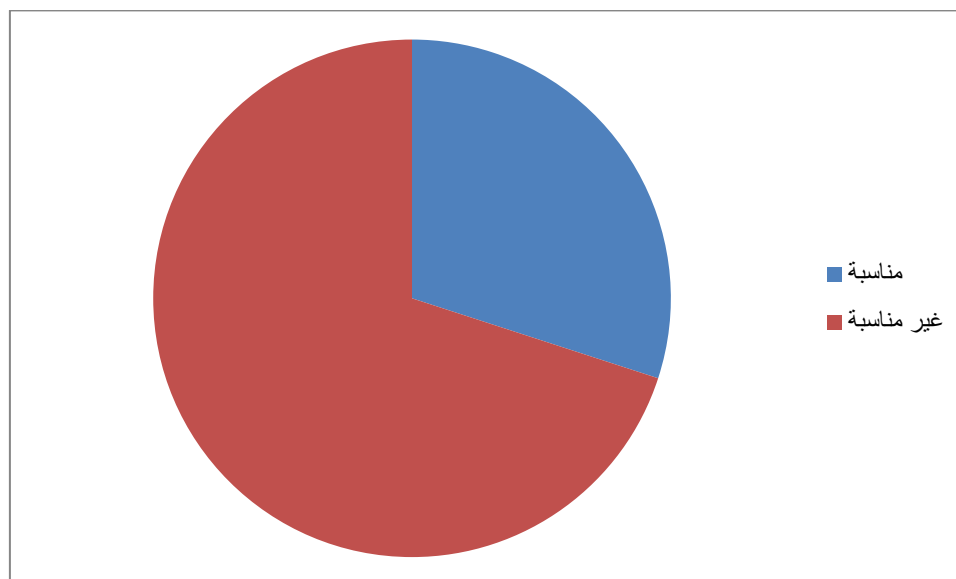
س10: كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	18	42	60
النسبة المئوية %	30	70	100

جدول رقم (13): يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 14 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة كبيرة من العمال في المديرية ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف مديرية التجارة غير مناسبة وكانت الإجابات بنسبة 70 % و بنسبة أقل أي ما يعادل 30 % ترى أن نسبة فرص الترقية مناسبة، مما يدل أن العمال في المديرية يبحثون عن فرصة ترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات ومسؤوليات في وظائفهم التي يرتقون لها.

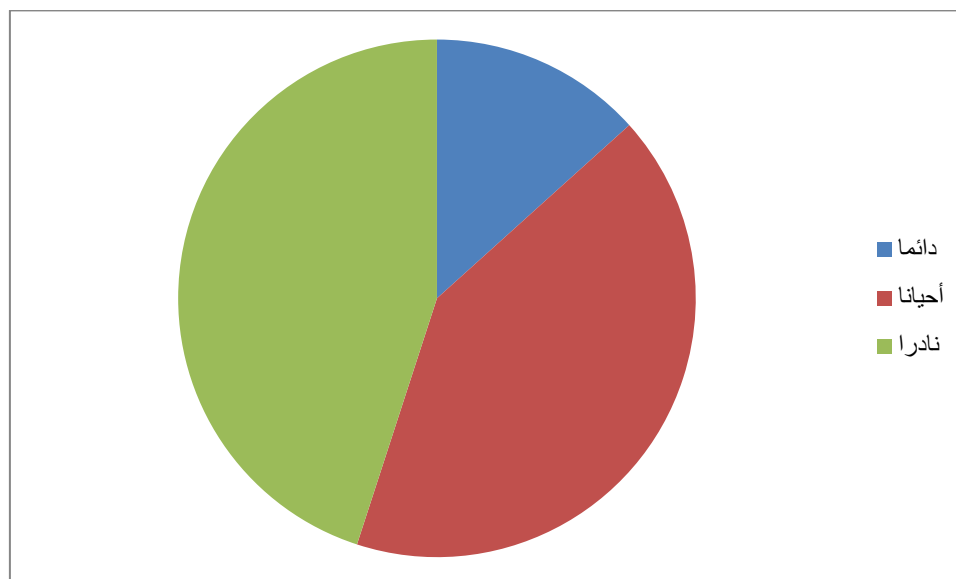
س11: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك ؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	08	25	27	60
النسبة المئوية %	13.33	41.66	45	100

جدول رقم (14): يوضح تعامل بين المسؤول و العمال عند العمال لقيام بعمل ممتاز.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 15 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن معظم عمال في المديرية يؤكدون بنسبة 45 % لم يتلقوا الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز، أما في بعض الأحيان بنسبة 41.66 % و بنسبة ضئيلة 13.33 % ترى انها دائما تنال الشكر و الثناء من المسؤول عن العمل الجيد الذي قام به في المديرية.

و الملاحظ هنا على الرغم من العمل الذين يقومون به العمال الا انهم لا تقدم لهم أي كلمات شكر و امتنان على ادائهم.

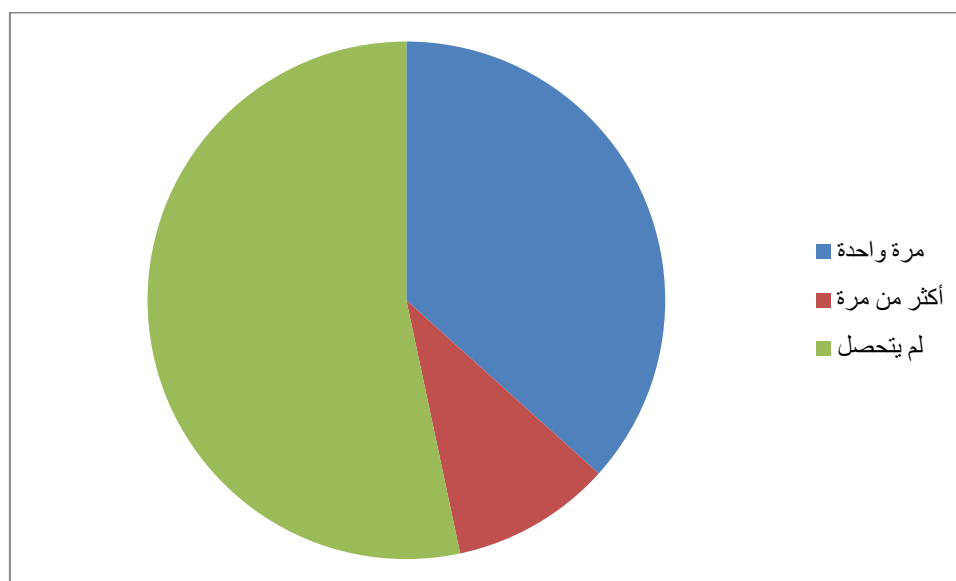
س12: هل تحصلت على الترقية وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لم يتحصل	المجموع
التكرارات	22	06	32	60
النسبة المئوية %	36.66	10	53.33	100

جدول رقم (15): يوضح حصول العمال على ترقية.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 16 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة من العمال في المديرية لم يتحصلوا على ترقية أي بنسبة 53.33 % و بنسبة 36.66 % من العمال تحصلوا على ترقية مرة واحدة، وبنسبة ضئيلة بالنسبة للعمال الذين تحصلوا على الترقية أكثر من مرة بنسبة 10 %.

نلاحظ هنا على أن المديرية لا تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم على العمل.

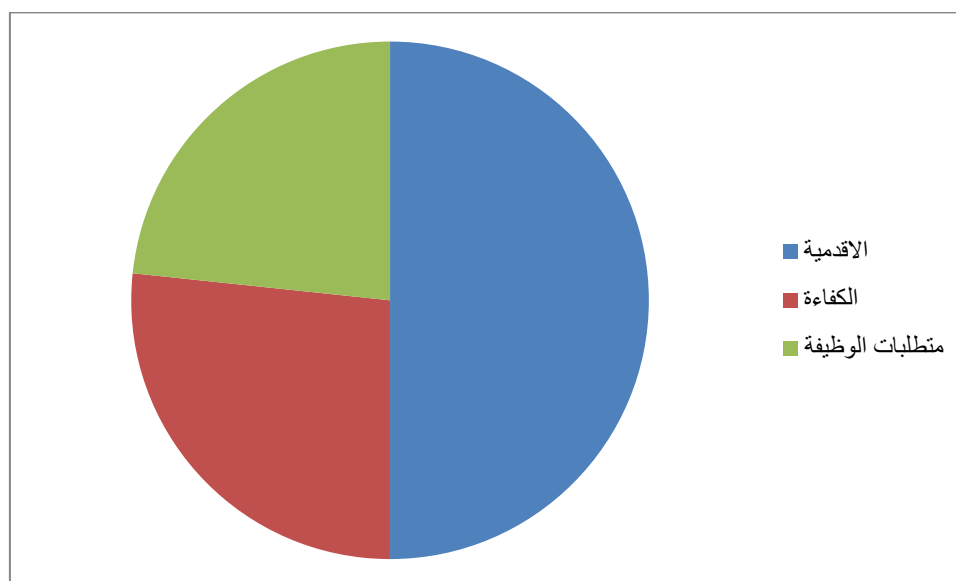
س13: ماهي معايير الترقية؟ و كانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	الاقدمية	الكفاءة	متطلبات الوظيفة	المجموع
التكرارات	30	16	14	60
النسبة المئوية %	50	26.66	23.33	100

جدول رقم (16): يوضح معيار تقدير الترقية.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 17 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة 50 % من العمال قالوا بأن الترقية تتم على معيار الأقدمية، مقابل نسبة 26.66 % من العمال قالوا بأن الترقية تتم على معيار الكفاءة في العمل مقابل نسبة 23.33 % من العمال قالوا بأن الترقية تتم على أساس متطلبات الوظيفة.

من خلال البيانات يتضح لنا اغلبيه من يتحصلون على ترقية تكون حسب معيار الأقدمية و بالتالي فإن الترقية تكون فعالة لكنها في نفس الوقت لا تعطي لجل العاملين الفرص في ترقية و هذا من شأنه يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا عمال أصحاب الكفاءات و العمال الآخرين.

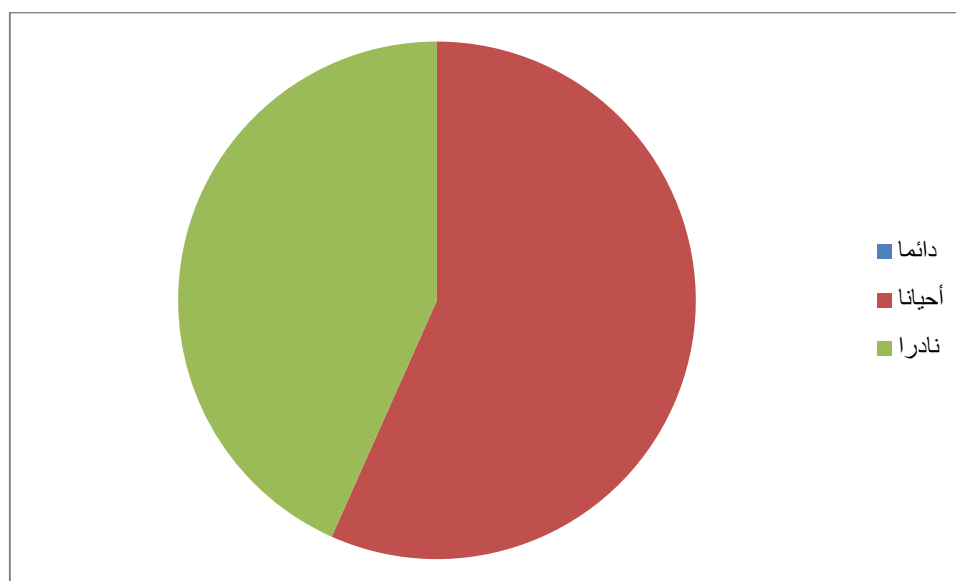
س14: هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج و مخطط لتحسين أداء عاملها؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	00	34	26	60
النسبة المئوية %	00	56.66	43.33	100

جدول رقم (17): يوضح ما مدى وضع المديرية برامج و خطط لتحسين أداء عمالها.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 18 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن المديرية نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 56.66 % بينما نسبة أقل ترى أن المديرية أحيانا ما تضع برامج و مخططات لتحسين الأداء بنسبة 43.33 % و كذلك لا توجد برامج و خطط لتحسين أداء و هذا ما يدل على أنها لا تضع برامج و مخططات لتحسين الأداء.

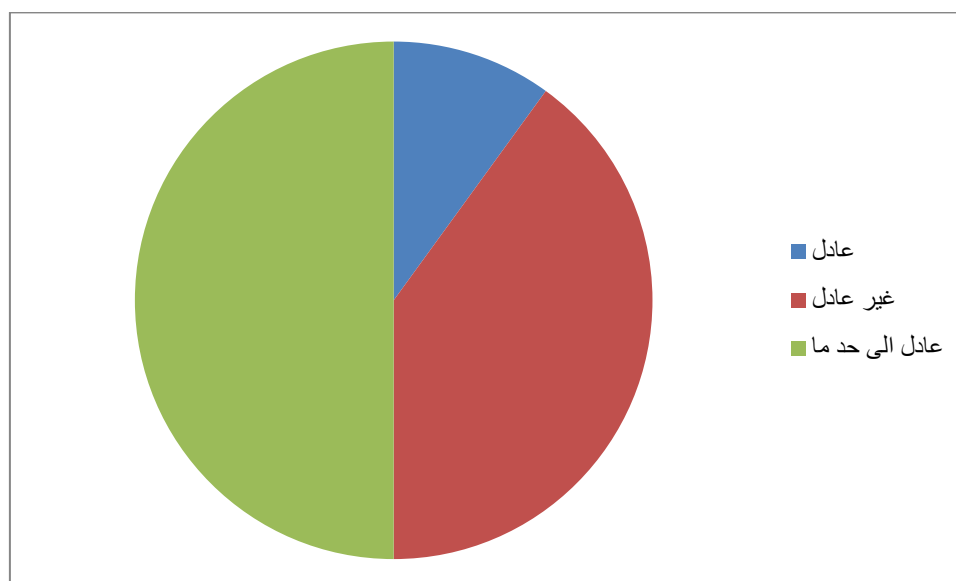
س15: كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم ؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	عادل	غير عادل	عادل الى حد ما	المجموع
التكرارات	06	24	30	60
النسبة المئوية %	10	40	50	100

جدول رقم (18): يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 19 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في المديرية يرون أن المسؤول على عملية التقييم عادل إلى حد ما و كان ذلك بنسبة 50 %، أما نسبة 40 % ترى أنه غير عادل في عملية التقييم، ونسبة 10 % من العمال ترى أن المسؤول عادل في عملية التقييم وهي نسبة ضئيلة، وهذا يدل على أن المسؤول عن عملية التقييم في المديرية عادل إلى حد ما.

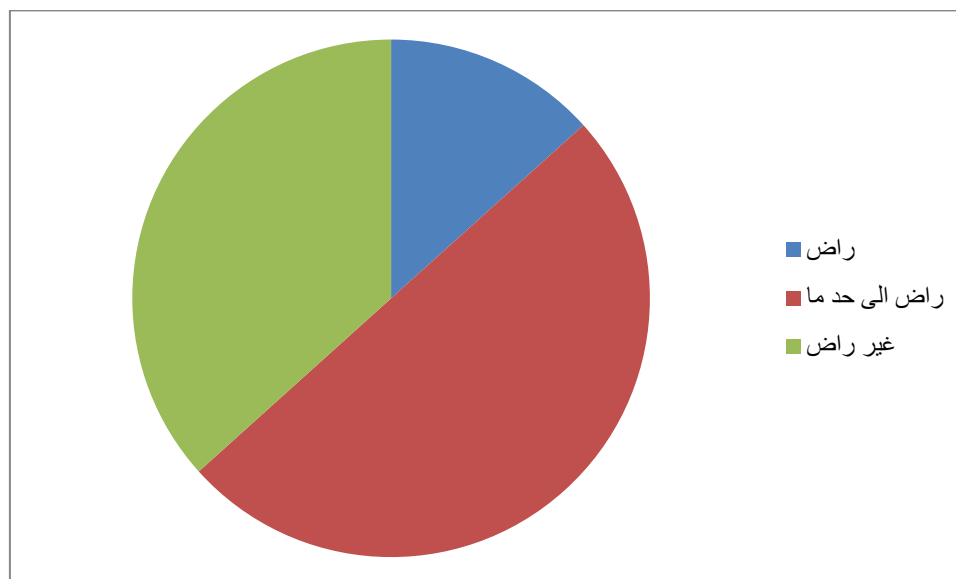
س16: هل أنت راض على تقييم مسؤولك لأدائك؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	راض	راض الى حد ما	غير راض	المجموع
التكرارات	08	30	22	60
النسبة المئوية %	13.33	50	36.66	100

جدول رقم (19): يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 20 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن اغلبية العمال في المديرية راضون إلى حد ما على تقييم مسؤولهم لأدائهم بنسبة 50 %، وغير راضون بنسبة 36.66 % و راضون بنسبة ضئيلة أي نسبتهم 13.33 % و هذا ما يبرر بأن العمال في المديرية راضون على عملية التقييم من طرف مسؤولهم، إنما الإدارة هي التي لا تراعي إلى هذا الجانب أو بعض الحالات يكون المسؤول متسلط ولا يسمح بالنقاش.

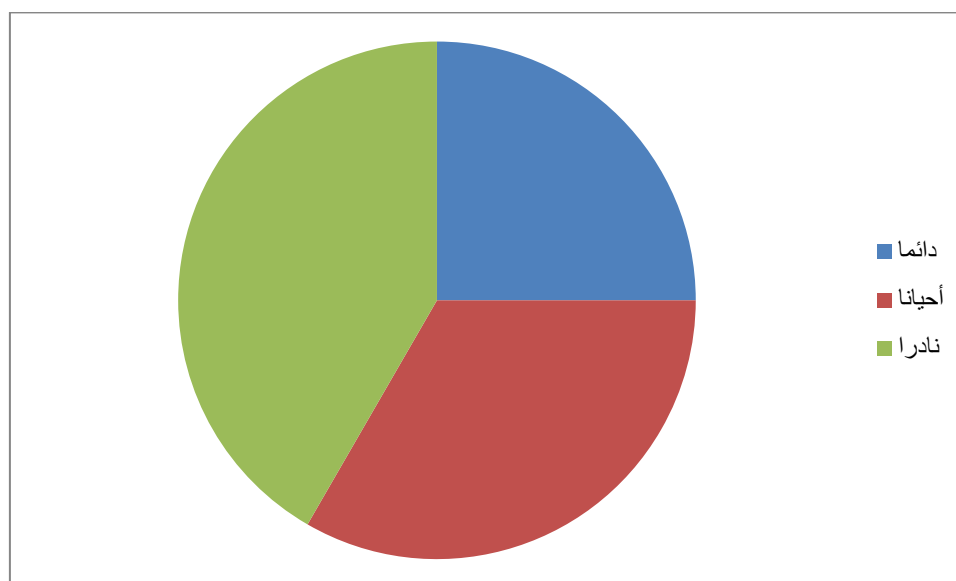
س17: هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	15	20	25	60
النسبة المئوية %	25	33.33	41.66	100

جدول رقم (20): يوضح مدى اطلاع العمال على نتائج التقييم.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 21 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في المديرية نادرا ما يتطلعون على نتائج تقييمهم، وذلك بنسبة 41.66 % و أحيانا ما يتطلعون على نتائج بنسبة 33.33 % و دائما ما يتطلعون على نتائج التقييم كانت قليلة بنسبة 25 %.

يمكن القول أن تطلع نتائج العمال في المديرية على نتائج التقييم تعتبر خطوة هامة لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم في المديرية و هذا من أجل حثهم على بذل أقصى الجهود و التفاني في العمل.

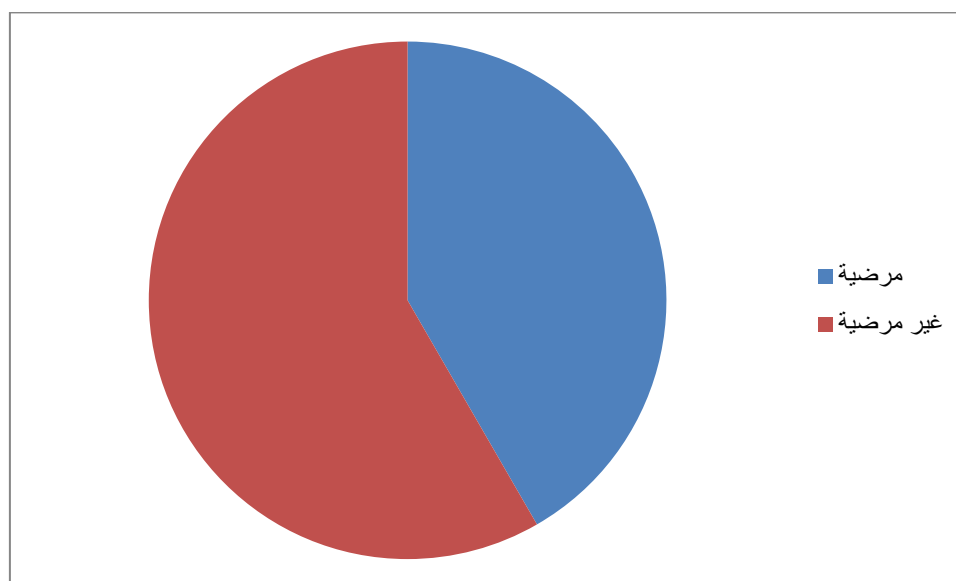
س18: هل الاجراءات المتبعة لمنح الحوافز مرضية؟ و كانت الاجابات كالآتي:

الإجابات	مرضية	غير مرضية	المجموع
التكرارات	25	35	60
النسبة المئوية %	41.66	58.33	100

جدول رقم (21): يوضح الاجراءات لمنح الحوافز.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 22 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

اغلبية العمال في المديرية غير راضون على الاجراءات المتبعة لمنح الحوافز و ذلك بنسبة 58.33 % هذا بسبب نقص مكافئتهم و الاهتمام بهم ، و راضون بنسبة 41.66 ، وهذا راجع إلى زيادة مكافئتهم و تشجيعهم على الأداء.

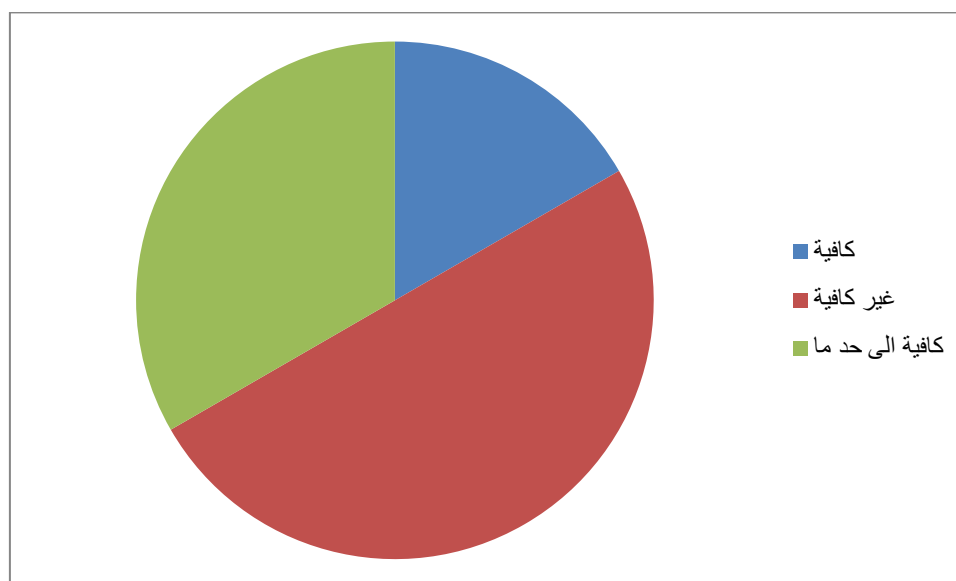
س19: هل الحوافز التي تمنحها الادارة كافية و تساعدك على اداء افضل؟ وكانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	كافية	غير كافية	كافية الى حد ما	المجموع
التكرارات	10	30	20	60
النسبة المئوية %	16.66	50	33.33	100

جدول رقم (22): يوضح هل الحوافز التي تمنحها الادارة كافية و تساعد على اداء افضل.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 23 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

ان الحوافز التي تمنحها المؤسسة كانت غير كافية بنسبة 50 % اما كافية الى حد ما بنسبة 33.33 % بينما كافية كانت بنسبة 16.66 %.

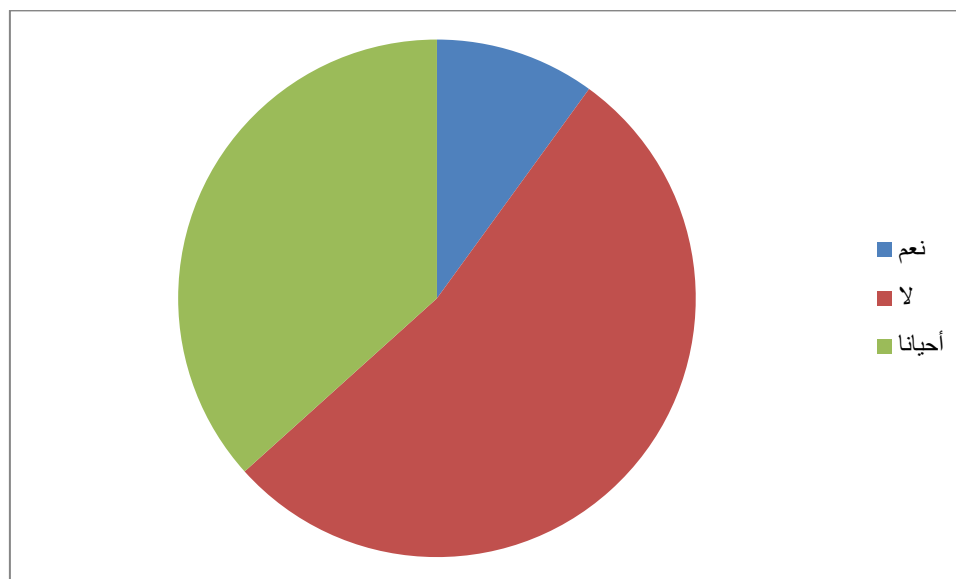
س20: هل تشعر ان هنالك ما يهدد استقرارك الوظيفي و كانت الاجابات كالاتي:

الإجابات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	06	32	22	60
النسبة المئوية %	20	53.33	36.66	100

جدول رقم (23): يوضح الشعور بما يهدد الاستقرار الوظيفي.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 24 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة 32 % تعود إلى أفراد العينة الذين لا يوافقون أن هنالك ما يهدد الاستقرار الوظيفي اما من يوافقون فقد بلغت نسبتهم 20 % بينما احيانا فكانت بنسبة 36.66 %.

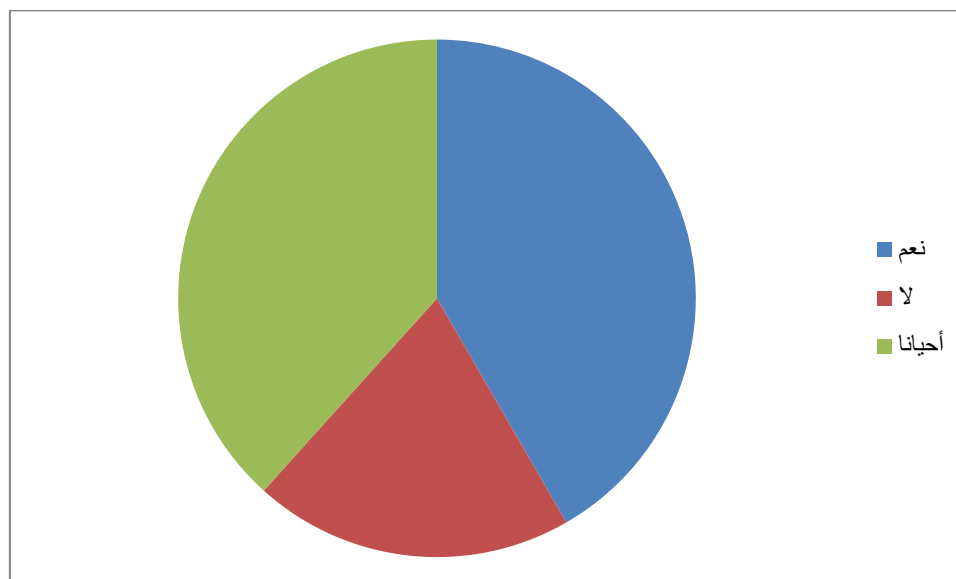
س21: هل هنالك تأخير في منح الحوافز و المكافآت في وقتها المطلوب؟

الإجابات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرارات	25	12	23	60
النسبة المئوية %	41.66	20	38.33	100

جدول رقم (24): يوضح مدى التأخير في منح الحوافز و المكافآت عن وقتها المطلوب.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 25 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ ما يلي:

ان نسبة 41.66 % يرون ان هنالك تأخير في منح الحوافز و المكافآت في وقتها المطلوب اما احيانا فكانت بنسبة 38.33 % بينما بلغت نسبة 20 % من العمال لا يرون ان هنالك تأخير في منح الحوافز و المكافآت في وقتها المطلوب.

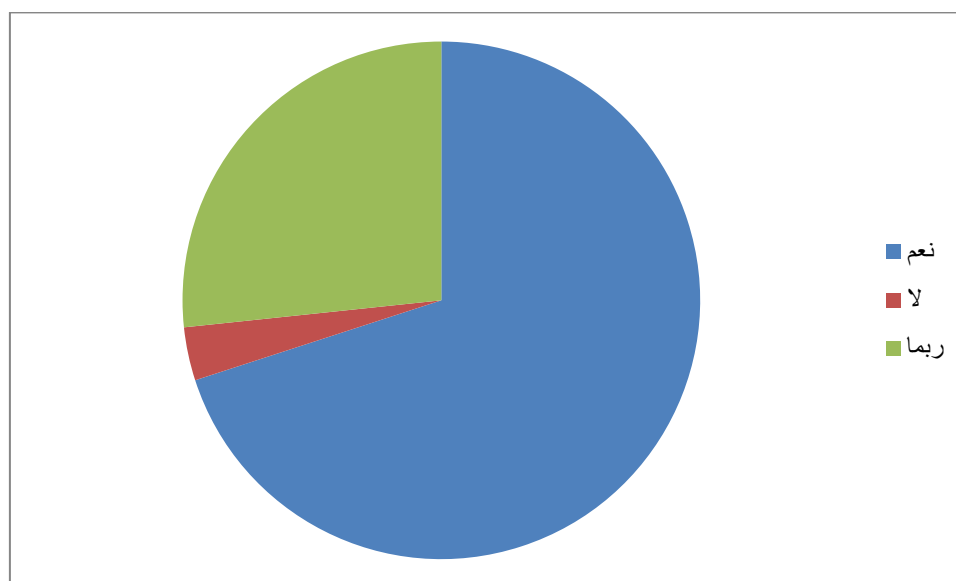
س22: هل تأخير المرتبات و الحوافز عن وقتها له أثر على أداء العاملين؟

الإجابات	نعم	لا	ربما	المجموع
التكرارات	42	02	16	60
النسبة المئوية %	70	03.33	26.66	100

جدول رقم (25): يوضح مدى تأثير تأخير المرتبات و الحوافز عن وقتها على أداء العاملين.

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل و برنامج SPSS.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم 26 التالي:



المصدر : من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول و الشكل اعلاه و بالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم اجمالا 60 نلاحظ

ما يلي:

أن اغلبية العمال أكدوا على الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز في حين نجد أن ربما كانت بنسبة 26.66 % بينما نسبة 03.33 % من أفراد العينة نفوا مساهمة الحوافز و حدها في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة المجهود و رفع نسق الأداء في المؤسسة.

الخلاصة و الاستنتاجات:

من خلال دراستنا لسياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في مديرية التجارة لولاية سعيدة، تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية و معنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين، فالحوافز تختلف من شخص الى اخر و من مستوى إلى اخر.

إن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة إذا ارتبط بأداء العاملين إذ لم يكن لديهم أداء جيد في عمله لن يستطيع تحسين علاقات و تحقيق التكامل بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة، وبعد جمعنا للاستبيان من طرف المبحوثين و تحليلها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المديرية كالزيادة في الأجر و العلاوات و المكافآت.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية كالترقية و اللوحات الشرفية و الجوائز للعمال.
- تولي مديرية التجارة بالمسيلة أهمية كبيرة في توظيف خريجي الجامعات.
- ظروف العمل في المديرية ملائمة بالنسبة للعمال.
- أن فرص الترقية في المديرية مناسبة لعمالها.
- يحصل العمال على فرص ترقية أكثر من مرة في المديرية.
- أن أغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الأقدمية، فهي لا تعطى لجل العاملين.
- نادرا ما تضع المديرية برامج لتحسين أداء عمالها.
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المديرية.
- لا يهتم المسؤول للانشغالات و الآراء الشخصية إلا في بعض الأحيان.
- رضى العمال على تقييم أدائهم في المديرية إلى حد ما.
- نادرا ما يطلع العمال على نتائج التقييم في المديرية.
- تقوم المديرية بتأخير في منح الحوافز و المكافآت في وقتها المطلوب.
- تأخير المرتبات و الحوافز عن وقتها له أثر على أداء العاملين.



خاتمة عامة:

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها و مستوى الرضا لديهم ليقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد و فعال.

العنصر البشري يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي و هذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء و الانتماء فيهم اتجاه المنظمة.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أدائه سيكون جيدا وفعالاً.

بحيث تناولنا في الفصل الأول النظري التحفيز و أثره على أداء العاملين، بتركيزنا في المبحث الأول على مفهوم الحوافز فقمنا بتعريف التحفيز وأهميته ثم عناصر و انواع التحفيز ثم أساليب و اهدافه ، أما المبحث الثاني على ماهية نظام الحوافز تناولنا خصائص و مراحل تصميم نظام الحوافز العوامل المؤثرة على نظام الحوافز ثم: شروط نجاح نظام الحوافز ، اما المبحث الثالث على ماهية أداء العاملين ثم مفهوم و عناصر أداء العاملين ثم محددات أداء العاملين ثم معوقات أداء العاملين اما المبحث الرابع على التحفيز و علاقته بأداء العاملين ثم أسباب انخفاض الإنتاجية و علاقتها بتحفيز العاملين ثم الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ثم: أهم طرق لتحفيز العاملين و تحفيز دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم .

بحيث تناولنا في الفصل الثاني الجانب التطبيقي تطرقنا في المبحث الأول تقديم عام لمديرية التجارة لولاية سعيدة ثم تعريف و مهام المديرية ثم دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثم الحوافز المقدمة في المؤسسة ثم أهداف نظام الحوافز داخل المديرية اما المبحث الثاني على تحليل البيانات التحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية ثم تحليل نتائج محاور الدراسة و اختبار الفرضيات.

نتائج و اختبار الفرضيات:

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:
بالنسبة لفرضية الأولى: الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد او الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها

و تهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية وتمنح الحوافز بشكل قانوني على أساس الكفاءة الاقدمية والمجهود والأداء في العمل.

بالنسبة لفرضية الثانية: يمكننا القول بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ليس له أهمية كبيرة بالنسبة لها والمتابعة وذلك بسبب غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح على هذا النظام برغم من وجوده كإجراء شكلي لا أكثر هذا يعني أنه لا يتسم بالموضوعية ولا الدقة، وبالنسبة لتحقيق الهدف منه ليس واضح فهناك فرق كبير بين نتائج الاستبيان واقع المؤسسة، فمن خلال مقابلة التي أجريتها مع العمال لاحظت أنهم غير راضين على الحوافز في المؤسسة وأنكروا بأن لا يوجد حوافز عادلة فهناك تحيز و تميز بين العمال، ولكن نتائج الاستبيان كانت عكس ذلك.

بالنسبة للفرضية الثالثة: تتبع المؤسسة عوامل اخرى تؤثر على أداء العامل فمثلا بيئة العمل وتوفير متطلباته اللازمة من تنظيم الهيكل التنظيمي فهو يؤثر في علاقات بين أقسام المؤسسة فكلما كان الهيكل التنظيمي جيدا ويوفر كل متطلبات العمل تولد علاقات جيدة بين الأفراد مما يدفعهم لزيادة أدائهم كما القيادة والاتصال يسهم أيضا في رفع الروح المعنوية وإحساسهم بالاستقرار والضمان الاجتماعي و هذا ما يؤدي لدفعهم الى المساهمة في تحقيق الأهداف... الخ

بالنسبة لفرضية الرابعة: إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل فهو مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ، مما يدفعه إلى زيادة أدائه ورفع روحه معنوية مما تجعله يبتكر ويدع ويعود ذلك بارتقاء أداء المؤسسة.

نتائج الدراسة:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع و من خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول و أجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- الحوافز تعتبر باعثا محركا لطاقت و رغبات العامل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الايجابية... الخ.
- إن الحوافز تساهم في دخل العامل و في رفع معنوياته.
- إن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أداءهم و إنتاجيتهم.
- يمكن قياس مستوى الأداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات و نواتج العمل و حوادث العمل، تغيب عن العمل و الثانية هي طريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخير أكثر قبولا و استخداما بين الباحثين لموضوعيتها و دقة نتائجها.

التوصيات و الاقتراحات:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع، قدمت اقتراحات وتوصيات من أجل رسم سياسة لنهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الإبداع والتطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة.
- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
 - يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر
 - ضرورة الاهتمام و التركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة و التي يساهم في تحسين الأداء.
 - الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية و خاصة الاهتمام برفع الأجور.
 - خلق الأجور مناسب يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده و إشراكه في إتخاذ القرار.
 - قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة حاجات الأولوية للعمال و من ثم السعي إلى تحقيقها.
 - توفير العدالة في توزيع الحوافز.
- و من خلال ذلك يمكن القول أن الحوافز في مديرية التجارة لولاية سعيدة موجودة بشكل قليل، حيث لاحظ عدم رضا بعض العمال عليها، لذا لا بد من أن يكون نظام الحوافز في المديرية يتماشى مع رغبات العمال و ظروفهم و أن يكون واضحا و عادلا لهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

1. هلال محمد عبد الغني (2009) "التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية و النشر".
2. اللوري، موسى، (2003) "التطوير التنظيمي" عمان دار وائل للنشر و التوزيع.
3. سلمى، علي (2001) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة 2، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع.
4. نور الدين، أبو الشرس (2015) "الخوافز وأداء العاملين في المؤسسة، عمان، دار الأيتام للنشر والتوزيع — طبعة عربية، 2015".
5. محمد عبد الوهاب حسن العشماوي (2014)، دور تقسيم الأداء في تنمية الموارد البشرية" طبعة 1، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
6. توفيق عبد الرحمن (1998) "الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات مهنية للإدارة 1998".
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5 الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001
8. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

المذكرات:

1. حسن غازي (2013) أثر الحوافز في تحسين أداء لدى العاملين في مؤسسان قطاع العام في الأردن "رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)".
2. أحمد صالح (2013) أهمية التحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لسيارات صناعية لولاية ورقلة — مذكرة لنيل شهادة ليسانس لعلوم السياسة.
3. سليمان ذهية 2013 الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين — مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاقتصادية.
4. ثورة محبوب 2015 اثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة ومتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سينفاكو لصناعة البيوت الصحراوية في توقرت، مذكرة لنيل شهادة ماستر.

5. سمية طرشة 2015 دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي.
6. أنور أبو موسى، يحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على إداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل، مذكرة لنيل درجة الدبلوم المهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني 2011، 2012.
7. مصباح إيمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2010.
8. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين
9. الحساسبي، عبد الله حمد محمد 2011 اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء أعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
10. العكش، علاء 2007 نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطنة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الإسلامية غزة فلسطين.
11. الحلابية غازي 2013 أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة قطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
12. جميل أمينة 2015 - أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تعيين بسام، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، بويرة - جزائر.
13. عاشور حورية، سياسة الحوافز و تحسين اداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة ، 2016-2017.
14. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة قسنطينة، 2005-2006.

المجلات:

1. فارس سليمان، 2011 أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية 27.
2. خرايشة عمر، 1995 الحوافز وتطبيقاتها - متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا - مجلة الإنهاء والإدارة - عمان - 17.
3. بلقايد إبراهيم وبوري شوقي - علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن الوحدة وهران - مجلة اقتصاديات شمال افريقيا - العدد 17 - سداسي 2 - 2017.
4. داودي الشيخ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر 2010.

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.bac35.com/t3368-topic> تم الاطلاع عليه بتاريخ: السبت 2019/04/27 بتوقيت 15 سا 00د.
2. <http://www.dcw-saida.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ: الأحد 2019/04/28 بتوقيت 15 سا 45د.

الملاحق



جامعة الدكتور الطاهر مولاي _سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد، في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور التحفيز و تأثيره على أداء العاملين "

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان المتعلق بالموضوع أعلاه، ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. لذا يرجى منكم وضع العلامة (x) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم، ولكم جزيل الشكر.

✓ دراسة للطالبتين: خياطي فاطنة

✓ طویل بدرة

✓ تحت إشراف الأستاذة: بلعربي عبد القادر

أولا : المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-سنوات الخدمة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني : التحفيز وتقييم الأداء من ناحية تأثيره على أداء العاملين:

س 1- ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟

الحوافز المادية ☐ الحوافز المعنوية ☐ كلاهما ☐

س 2- إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟

زيادة في الأجر ☐ علاوة مكافئة ☐ لا توجد ☐

س 3- إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟

ترقية ☐ شكر وثناء ☐ لوحات شرف والجوائز ☐ لا توجد ☐

س 4- هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى إدائك داخل المؤسسة؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

س 5- هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س 6- في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في مصلحة هل يهتم؟

يهتم ☐ لا يهتم ☐

س 7- هل يهتم رئيسك انشغالاتك الشخصية؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

س 8- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

تساعدك ☐ لا تساعدك ☐ تساعد إلى حد ما ☐

س 9- كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟

مناسبة ☐ غير مناسبة ☐

س 10- في حالة قيامك بعمل ممتاز، هل تتال الشكر و الثناء من رئيسك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

س 11- هل تحصلت على ترقية؟

مرة واحدة ☐ أكثر من مرة ☐ لم تحصل ☐

س 12- ماهي معايير الترقية؟

الأقدمية ☐ الكفاءة ☐ المحابة ☐

س 14- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

س 15- كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟

عادل ☐ غير عادل ☐ عادل إلى حد ما ☐

س 16- هل أنت راض على تقييم مسؤولك لأدائك؟

راضي ☐ راضيا الى حد ما ☐ غير راضي ☐

س 17- هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

س 18- هل الاجراءات المتبعة لمنح الحوافز مرضية؟

مرضية ☐ غير مرضية ☐

س 19 – هل الحوافز التي تمنحها الادارة كافية و تساعدك على اداء افضل؟

كافية ☐ غير كافية ☐ كافية إلى حد ما ☐

س 20- هل تشعر ان هنالك ما يهدد استقرارك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

س 21- هل هناك تأخير في منح الحوافز و المكافآت في وقتها المطلوب؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

س 22- هل تأخير المرتبات و الحوافز عن وقتها له أثر على أداء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐ ربما ☐

