

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

(جامعة العربي التبسي - تبسة)

إشراف الأستاذ:

د. جدي شوقي

من إعداد:

- حدي حمايدية

- مريم مزياني

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد قسم "أ"	سعيدان عمر
مشرفا ومقرر	أستاذ محاضر قسم "ب"	جدي شوقي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر قسم "ب"	براهمية عمار

السنة الجامعية: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ

الشكر والعرفان

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد بن عبد الله " عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسل بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

الحمد لله كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع. والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة، كما نرفع كلمة شكر إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.

إهداء خاص من حميدة حدي: إلى والدي العزيز حميدة محمد.

فهرس المحتويات

فهرس المواضيع

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداءات
١ - ١	فهرس المحتويات
١	فهرس الجداول
١	فهرس الأشكال
أ - ث	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التحفيز
2	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
4	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التحفيز
6	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
8	المبحث الثاني: نظام الحوافز
8	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
11	المطلب الثاني: أنواع أنظمة الحوافز
13	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
15	المبحث الثالث: طبيعة عملية التحفيز
15	المطلب الأول: طرق التحفيز
16	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
23	المطلب الثالث: مقومات نجاح نظام الحوافز ومعوقاته
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
25	تمهيد

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

26	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
27	المطلب الثاني: أبعاد الأداء وعناصره
28	المطلب الثالث: محددات الأداء
29	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
36	المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء الوظيفي
38	المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي
38	المطلب الأول: تأثير التحفيز على الأداء
39	المطلب الثاني: تأثير التحفيز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية
41	المطلب الثالث : أثر سياسة التحفيز ونظام الحوافز على المؤسسة
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع التحفيز وأثره على أداء موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة
44	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة العربي التبسي - تبسة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة
47	المطلب الثالث : مهام جامعة العربي التبسي - تبسة وأهدافها
48	المبحث الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
48	المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
54	المطلب الثالث: أساليب الحوافز المطبقة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
57	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

61	المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
21	الاختلاف بين نظريتي (X) و (Y)	1
40	تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية	2
50	إحصائيات خاصة بمراجع المكتبة	3
57	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	4
59	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان	5
60	المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة	6
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة السن	8
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	9
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	10
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل	11
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	12
66	تقييم الحوافز المادية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	13
67	تقييم التحفيزات المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	14
68	تقييم الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	15
70	اختبار الفرضية الأولى للعلاقة بين التحفيزات والأداء الوظيفي	16
71	اختبار الفرضية الثانية للعلاقة بين التحفيزات المادية والأداء الوظيفي	17
71	اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين التحفيزات المعنوية والأداء الوظيفي	18

الصفحة	العنوان	الرقم
13	خطوات تصميم نظام الحوافز	1
17	ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"	2
31	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	3
37	مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي	4
38	العلاقة بين الحوافز والأداء	5
46	الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة	6
51	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	7
52	الهيكل التنظيمي الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	1-7
53	الهيكل التنظيمي البيداغوجي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	2-7
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة السن	9
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	11
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل	12
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	13

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستبيان	1

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وثقافية..، هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المؤسسة، بذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال تسيير مواردها بفعالية خاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها، وفي سبيل تحقيق حاجات هذه الموارد البشرية المتزايدة والمتعددة أجهت إلى تحفيز العمال للارتقاء بجهودهم.

وقد حظي التحفيز باهتمام كبير، وما أكد على أهميته اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم.

إن زيادة الأداء الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن هذه الأخيرة إذا لم تعمل على زيادة أدائها سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، ويعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الأهداف المسطرة لها من قبل هذه الأخيرة.

من هنا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تهتم بموضوع تحفيز العاملين للوصول إلى مستوى أداء أعلى وأفضل.

أولاً: إشكالية البحث

في ضوء ما تقدم تبرز معالم الإشكالية كالاتي:

ما مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بجامعة العربي التبسي - تبسة؟

ولإبراز معالم إشكالية هذا البحث، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتحفيز؟ وما هي أهدافه؟
- 2- كيف يساهم التحفيز في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة؟
- 3- ما المقصود بالأداء الوظيفي؟ وما هي مراحلها؟
- 4- ما هي العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي؟
- 4- ما واقع التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؟
- 5- كيف يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي في جامعة العربي التبسي - تبسة؟

ثانيا: فرضيات البحث

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كما يلي:

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛
وتقود هذه الفرضية إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:
أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛
ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛

ثالثا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- توضيح المفاهيم الأساسية حول التحفيز و مختلف أشكاله؛
- 2- إبراز أهمية التحفيز في التأثير على سلوك العاملين؛
- 3- تسليط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي ومعرفة مراحل وطرق تقييمه؛
- 4- محاولة التعرف على أساليب التحفيز التي تساهم في زيادة الأداء الوظيفي؛
- 5- تسليط الضوء على أساليب التحفيز المتبعة في جامعة العربي التبسي - تبسة؛
- 6- تسليط الضوء على الأسلوب الأكثر تأثيرا على أداء موظفي جامعة العربي التبسي - تبسة.

رابعا: أهمية البحث

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الموضوع المبحوث ذاته، بالإضافة إلى الاعتبارات التالية:

- 1- أهمية وضرة استعمال مختلف أشكال التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى؛
- 2- إبراز أهمية التحفيز في التأثير على مستوى العاملين وعلى دفعهم نحو إعطاء الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- 3- معرفة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في جامعة العربي التبسي - تبسة؛

خامسا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث وتوضيح المفاهيم الأساسية من مبادئ التحفيز و كيفية تطبيقها وكذا الأداء الوظيفي، أهميته وطرق تقييمه.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي، من خلال استبيان موجه للإداريين، التقنيين وعمال الخدمة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة لدراسة واقع التحفيز على الأداء الوظيفي في الجامعة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في:

- 1- إشباع فضول شخصي حول الموضوع، وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة والتي تنبع أهميتها من أهمية المورد البشري في المؤسسة؛
- 2- ملائمة الموضوع مع التخصص المدرس؛
- 3- محاولة التعرف على واقع التحفيز وأثره على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

سابعا: حدود الدراسة

- 1- الإطار المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة.
- 2- الإطار الزمني: تم إعداد الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2017/03/20 إلى غاية 2017/04/20.
- 3- الإطار الموضوعي: يعتبر التحفيز موضوعا واسعا وتم التركيز في هذه الدراسة على أثره على الأداء الوظيفي.

ثامنا: هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع البحث تم الاعتماد على فصلين نظريين وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة البحث التي عاجلت إشكالية الدراسة، وفرضياتها كذلك المنهج، وأهمية الموضوع و أهدافه...

بينما تناول الفصل الأول الإطار النظري للتحفيز، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، اهتم الأول بالتحفيز من حيث مفهومه، أهدافه، مبادئه وأنواعه، وخصص المبحث الثاني لدراسة نظام الحوافز من مفهوم، أنواع ومراحل تصميم نظام الحوافز. أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى طبيعة عملية التحفيز من حيث طرق التحفيز، نظرياته وكذا مقومات نجاح نظام الحوافز ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فقد خصص للأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول إلى الأسس النظرية للأداء من حيث مفهوم الأداء، مكوناته، أبعاده، عناصره ومحدداته، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، طرق تقييمه، أهدافه ومراحل تقييمه. وجاء المبحث الثالث لإبراز علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي، من حيث تأثير التحفيز على الأداء، على الإدارة وكذا الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى أثر سياسة التحفيز ونظام الحوافز على المؤسسة.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي لموضوع البحث، حيث تخصص لدراسة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعموم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة ، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول في تقديم عام للجامعة، من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي، مهامها وأهدافها، وخصص الثاني لتقديم الكلية من حيث نشأتها، تطورها، هيكلها التنظيمي وأساليب الحوافز المطبقة في الكلية، أما المبحث الثالث اهتم بتحليل الاستبيان الموجه للموظفين في الكلية واختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير الخاتمة التي تضمنت حوصلة حول الموضوع، أهم النتائج المتوصل إليها وآفاق الدراسة.

تاسعا: صعوبات البحث

اعترض هذا العمل المتواضع بعض الصعوبات من أهمها :

- 1- غياب التكوين في مجال استخدام SPSS؛
- 2- كثرة المراجع الدارسة لموضوع التحفيز مما أدى إلى صعوبة اختيار العناصر الضرورية؛
- 3- قلة المراجع التي تهتم بموضوع الأداء الوظيفي.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحفير

تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية، ونجاح المؤسسات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد، أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه، ويأتي هنا دور التحفيز من طرف المؤسسة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق ما سطرته من أهداف، ومن هذا المنطلق فقد اجتهد الكثير من العلماء وطوروا العديد من النظريات المفسرة للتحفيز والتي تستعين بها المؤسسة من خلال الدمج بين أفكار هذه النظريات وخبرة مدراءها من أجل إقامة نظام تحفيز ناجح وفعال، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز؛

المبحث الثاني: نظام الحوافز؛

المبحث الثالث: طبيعة عملية التحفيز.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

تستعمل المؤسسات العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية مؤسسات الأعمال، وإن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة التي تعمل بكفاءة وفاعلية تنافسية، يساعدها في تحقيق أهدافها.

فما هو التحفيز؟ وما هي أهميته؟ وفيما تتجلى أهدافه وأنواعه؟

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

إن الاندفاع للعمل من المشاغل الأساسية في جميع الأنشطة والأعمال التي تصطلح بها المؤسسات، وهي تتحمل الكثير من التكاليف والأعباء من أجل تلبية متطلبات ذلك الاندفاع لدى الموظفين، ومنهم الأقل اندفاعاً مما يجب عليهم لزيادة أدائهم.

أولاً: المفاهيم المتعلقة بالتحفيز

1- مفهوم دوافع العمل

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي أن السلوك هو النتيجة أن هناك أسباباً لكل سلوك.

- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.¹

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

من هذا يتضح أيضاً أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

2- مفهوم الحاجة

هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر ثم السلوك لإزالته، وهي إذن واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية، ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية.²

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 81

3- مفهوم السلوك الإنساني

مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى من خلالها الفرد لتحقيق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجود ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.³

ثانياً: مفهوم التحفيز

لتقديم مفهوم شامل للتحفيز سنعرف الحافز والحوافز

1- تعريف الحافز⁴

يعرف بأنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة"،

وقد يعرف بأنه "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها".

2- تعريف الحوافز

تتعدد تعريفات الحوافز بتعدد وجهات النظر، ومن أهمها ما يلي:

"هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁵

يعرف في ميدان العمل على أنه: "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله".⁶

ويعرف على أنه "تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير على عملهم، كما يتمثل في منحهم الفرصة لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق الأفكار عملياً".⁷

2 - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2001، ص 345

3 - منير عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 06

4 - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى 2004، ص 113

5 - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 82

6 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004، ص 151

7 - عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 592

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

كما يعرف على أنه: "هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات."⁸

من التعاريف السابقة يعرف التحفيز على أنه "أسلوب يهدف إلى تشجيع العاملين لبذل كل الطاقات وتقديم كافة خبراتهم لزيادة قدراتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها".

ثالثاً: أهمية التحفيز

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال

استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، وإذا تمت عملية التحفيز بشكل

ناجح فإنها تحقق النتائج الآتية:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج؛
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل، إضافة إلى ذلك يمكن لعملية التحفيز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.⁹

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المؤسسات نتائج مفيدة وأهداف عديدة، وله أيضاً مبادئ مختلفة تتمثل في ما يلي:

أولاً: أهداف التحفيز

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات المادية منها والمعنوية، الايجابية والسلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كما يلي:

⁸ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 222

⁹ - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 116-117

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها

فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.¹⁰

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة وتفضيلها على غيرها.¹¹

ثانيا: مبادئ التحفيز

تعتمد أنظمة الحوافز والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ:

- 1- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية؛
- 2- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافئتهم عليها، سواء من المؤسسة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة؛
- 3- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز؛
- 4- **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعيته وطبيعة الأفراد والمؤسسات ومكانها الجغرافي؛
- 5- **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافئة على نفس الأشياء؛
- 6- **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافئته.¹²

¹⁰ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122

¹¹ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز إلى عدة أنواع، وتتنوع حسب عدة مجالات، ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:

1- الحوافز من حيث طبيعتها:

وتنقسم بدورها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية

● **الحوافز المادية:** ويعتبر الحافز النقدي من أهم طرق الحوافز، وذلك لأن المال يشبع كل الحاجات

الإنسانية تقريبا، ويتمثل هذا الأخير في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع

بطرق عديدة، ومن أهمها: ¹³

- **الأجر باليومية:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال لبذل جهد أعلى لشعورهم

وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

- **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العمال في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور

الفروق الفردية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا

نقص انخفض أجرهم.

- **الأجر حسب الخبرة:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار

لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت احتياجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

- **المكافآت:** أثبتت الدراسات أن المكافآت تقدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا

ما يدفع الأفراد للعمل بطرق شتى.

● **الحوافز المعنوية:** بناء على ما برهنت عليه الدراسات، توجد حوافز معنوية تثير قدرات العامل

وتربطه بعمله، وتتمثل في ما يلي: ¹⁴

- **تقديم الموسيقى:** يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم،

ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون آليا ومتكررا في أدائه؛

- **التسهيل الاجتماعي:** ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء، فهم يقومون بنفس

العمل حيث يكون لذلك أثر قوي وباعث في زيادة الأداء والإنتاج؛

¹² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص ص 213-214

¹³ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86

¹⁴ - سعد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 357

- المدح: حيث يقدم الثناء والمدح على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة.

2- الحوافز من حيث الاستفادة منها:

أ- الحوافز الفردية: وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدى، وقد تشجع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

ب- الحوافز الجماعية: وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تقاسمها بطريقة أو أخرى، مثل منحها للأقسام التي تحقق أقل تلف للموارد.¹⁵

3- الحوافز حسب أثرها:¹⁶

أ- الحوافز الإيجابية: هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.

ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز رادعة تجنبنا للأخطار وتكرارها، وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية وتربوية أكثر مما هي عدائية وإحباطية، وأهم هذه الحوافز:

- التنبيه أو الإنذار الشفوي أو الخطي؛
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا؛
- وقف الترقية أو الترفيع أو تجميدها مؤقتا؛
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا؛
- الصرف المؤقت أو النهائي.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

إن الحوافز بمختلف أنواعها وبما تقدمه للمؤسسة والعمال لا تمنح بشكل عشوائي، إنما تخصص لها المؤسسة نظاما خاصا يصمم بعناية، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل سعيا منهم للوصول إلى نظام حوافز فعال يحقق الأهداف المرجوة منه، فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدرا من الرضا لكنه لا يولد الحساب أو الدفع القوي لأداء العاملين الجيد، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام للحوافز وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

¹⁵ - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 358

¹⁶ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسات)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص 179

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

تمكن الحوافز من إثارة العنصر البشري لبذل جهد يؤدي إلى تنفيذ مهام محددة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك خصصت هذه الأخيرة مجموعة من الأنظمة والمبادئ والأسس حتى تتمكن من المساواة بين جميع أفراد المؤسسة.

أولاً: تعريف نظام الحوافز

هو عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء من خلال مكافئة الأداء بدلا من الأقدمية أو ساعات العمل، ويمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل وأيضا تعطى الحوافز لمكافئة السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة.¹⁷

ثانياً: خصائص نظام الحوافز الفعال

لإقامة نظام حوافز فعال يجب توفر الخصائص التالية:

- زيادة الإنتاجية؛
- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها؛
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمؤسسة وأهدافها؛
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.¹⁸

ثالثاً: أسس منح الحوافز¹⁹

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل الجهود والأقدمية، وفيما يلي عرض هذه الأسس:

- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي الذي على أساسه تمنح الحوافز، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو وفر في التكاليف.
- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يأخذ في الحسبان مكافئة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.

¹⁷ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمديّة 2004، ص 296

¹⁸ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص 96

¹⁹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 305 - 306

- الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما الولاء والانتماء والذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
- المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما يلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

رابعا: المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الحوافز

تمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز في ثلاثة جوانب هي: ²⁰

1- متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

- تمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:
- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل والتوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نوع الحوافز المطبقة.
- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- نظام تقييم الأداء: ويهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات عدة منها الترقية، النقل والتحفيز المادي.
- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية من الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

2- متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عناصر عدة منها:

²⁰ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 263

- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير محددة النموذج، وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

3- متطلبات إدارة نظام الحوافز

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- عدالة الحافز وكفايته؛
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المؤسسة في تقريرها للحوافز؛
- ارتباطها ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية؛
- إقرار صرفها وأدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة؛
- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛²¹
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها؛
- أن ترتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً برسالة وأهداف المؤسسة؛
- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العامل وبواعثه؛
- تصميم الوظيفة كأداة لزيادة الدافعية.²²

المطلب الثاني: أنواع أنظمة الحوافز

تم تقسيم أنظمة الحوافز إلى ثلاث مجموعات:²³

1- أنظمة الحوافز الفردية: تحدد أنظمة الحوافز الفردية نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي، ومن

بين أكثر الأنظمة التحفيزية استخداماً ما يلي:

²¹ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 263- 264

²² - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 265

²³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 244

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- **نظام الاستحقاق:** يضمن هذا النظام للعاملين زيادة سنوية في الرواتب والأجور المستلمة من قبلهم على ضوء نتائج تقويم الأداء، إذ يتم تصنيف العاملين إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري)، المستوى المتوقع (المعياري) والمستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري). ووفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى للأداء لا يتضمن حوافر، أي أن العاملين الذين ينجزون بأقل من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا، أما على المستوى الثاني والثالث فيتم تحديد نسب تصاعدية للحوافر، فنسبة الحافز للمستوى الثاني (الأداء المعياري) تتراوح عادة بين 3% و 5% من الأجر أو الراتب، أما الأداء الأعلى فتتراوح نسبة الحافز بين 6% و 10% من الأجر أو الراتب.

ومن الملاحظ أنه عندما يكتسب الفرد أيا من هذه النسب للمرة الأولى فإنها تبقى معه كجزء من راتبه الأساسي لبقية حياته مع المؤسسة.

- **برامج العلاوات:** وهو برنامج للحوافر المالية يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة غالبا ما يكون كبيرا قياسا بنسبة الاستحقاق أعلاه، وفي حالة تعرض المؤسسة للمخاطرة فإنها غير ملزمة باستمرارية الدفع، وبالإمكان استخدام هذه الحوافر للعاملين الذين ينجزون بإنجازات غير اعتيادية (خارج مسؤولياتهم المحددة) أو للعاملين في المشاريع الخارجية المرتبطة بالمؤسسة. إن نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة تدفع هذا النوع من الحوافر وبصورة خاصة للأفراد العاملين الذين وصلت رواتبهم إلى المستويات العليا من سلم الرواتب.

- **الجوائز:** تمنح هذه الحوافر بشكل مادي، إلا أنها تدفع مرة واحدة، مثل إهداء المؤسسة للأفراد المبدعين أثاث منزلي أو سيارة أو معدات كهربائية أو تراخيص الدخول إلى السينما أو المسرح لمدة سنة أو السفرات السياحية المدفوعة..... إلخ

2- أنظمة الحوافر الجماعية:

نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة ومدى تجانسها والتعقيد في إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة واتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة والأساليب الإدارية التي تؤكد على عمل الفريق كأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كل هذه الظروف والمتغيرات أبرزت الحاجة إلى الحوافر الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل الفريق.

3- أنظمة الحوافز التنظيمية: تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين في المؤسسة اعتمادا على أداء المؤسسة، فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب، ومن أهم هذه الأنظمة ما يلي:

- **خطة سكانلون:** يحدد الحافز وفق هذه الخطة من قبل كل من العاملين وقادة النقابات ومديري الإدارات العليا، حيث تتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل من قبل هذه اللجنة أو اللجان، وبعد تنفيذ الأعمال وانتهاء السنة عادة يتم احتساب الكلف الحقيقية ومقارنتها بالكلف المتوقعة فإذا أشارت الفروقات إلى الناحية الايجابية، أي أن هناك توفيراً في الكلف، فإن التوفير يوزع على العاملين بنسبة 75 % و إن 25 % مع الكلف التي يتم توفيرها توزع على الإدارة.

- **خطة روكر:** إن الاختلاف بين هذه الخطة وخطة سكانلون فقط في احتسابها لإجمالي التكاليف وبضمنها تكاليف العمليات الإنتاجية، أي ليس فقط التركيز على تكاليف العمل، إن التوفير في إجمالي التكاليف يوزع على العاملين والإدارة وفي الغالب بنفس النسبة الواردة في خطة سكانلون.

- **خطة امبروشير:** وهي من الخطط الحديثة قياساً بالخطتين السابقتين، إذ تعتمد على معايير محددة من قبل فرق من المهندسين الصناعيين الذين يحددون ساعات العمل المتوقعة لإنتاج مستوى معين من المخرجات، وأن أي توفير في الإنتاج قياساً بالمخطط أو أي تخفيض في الساعات اللازمة لإنتاج المستوى المخطط سيؤدي إلى إنتاجية أعلى، لذلك يتم احتساب التوفير وتوزيعه مناصفة بين المؤسسة والعاملين فيها.²⁴

ويلاحظ من الخطط أعلاه أنها استخدمت في المؤسسات الصناعية في بداية الأمر، ونظراً لأهميتها فإن المؤسسات الخدمية أخذت تسعى إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطبيقه، ومن بين المؤسسات الخدمية في أوروبا وأمريكا التي أخذت تطبيق هذه الخطط في المستشفيات والفنادق وشركات التأمين.

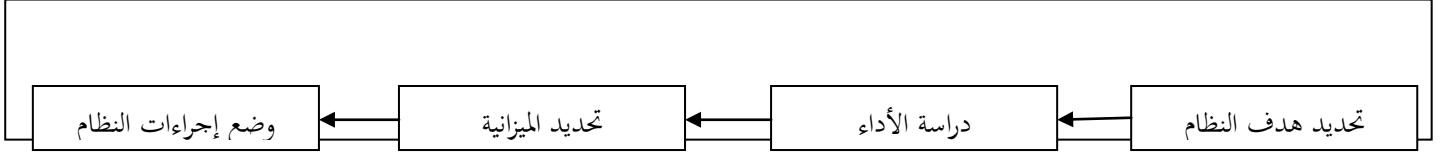
المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز²⁵

ليس من السهل تصميم نظاماً للحوافز، كما أنه لا يمكن اقتباس نظام من مؤسسة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة، وستتطرق إلى مراحل تصميم نظام الحوافز وهذا الشكل يمثل خطوات تصميم نظام الحوافز

²⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 245-246

²⁵ - ماهر أحمد، نظام الأجور والتعويضات (دليل إلى الرواتب والحوافز)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1 2010، ص 299

الشكل رقم 01: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: ماهر أحمد، نظام الأجور والتعويضات (دليل إلى الرواتب والحوافز)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 299

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة

المديرين) أن يأخذ في حسبانها ضرورة المرور خلال خطوات تصميم نظام الحوافز على ما يلي:

1- تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام

الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، وقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، ولتحقيق هذا الهدف العام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية وقد تكون هناك أهداف خاصة.

2- دراسة الأداء: لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز،

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وهذا يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بما عبيء كامل للعمل، فالمهام لا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة؛
- وجود عدد سليم للموظفين: إن كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز؛
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل؛
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، وأن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل؛

3- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على

هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها؛
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية.

4- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى

بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز، وفي ما يلي أهم الإجراءات:

- تحديد الأدوار: تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه؛
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز؛
- توقيت تقديم الحوافز: المدة التي تمنح فيها الحوافز؛
- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء؛
- النماذج: تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.²⁶

المبحث الثالث: طبيعة عملية التحفيز

يعد موضوع التحفيز من المواضيع الهامة، لذا اهتم غالبية الباحثين بتحديد مقوماته ونظمه من خلال وضع العديد من النظريات التي ساهمت في توضيح أسس نجاحه كنظام وكذا معوقاته، ولذلك يهدف هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: طرق التحفيز

هناك عدة طرق لتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل، ومنها ما يلي:²⁷

²⁶ - ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 300-301

²⁷ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 348

أولاً: الاعتراف والتقدير

- 1- التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم؛
- 2- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية؛
- 3- الإرشاد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة؛
- 4- إظهار الثقة بالعاملين؛
- 5- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك؛

ثانياً: إرجاع الأثر

- 1- تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل؛
- 2- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها؛
- 3- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين؛
- 4- إظهار واقعيته الخاصة من خلال السلوك والاتجاه؛
- 5- انتقاد السلوك لا الأشخاص؛
- 6- القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماماً؛
- 7- لا تعتقد أن الحب يرتبط دائماً بالأداء الإيجابي؛

ثالثاً: المساعدة على الأداء

- 1- تقديم الدعم عند الحاجة إليه؛
- 2- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مفاهيمهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- 3- تصميم المهام والبيئات التي تنسق مع العامل؛
- 4- العمل على التخلص من عوائق الانجاز الفردي؛
- 5- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة؛
- 6- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل؛
- 7- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار؛
- 8- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة؛
- 9- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛

10- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإذكاء روح التحدي.

رابعاً: الثواب والعقاب

1- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز؛

2- التقليل من استخدام القوى المخولة قانوناً لأدنى حد ممكن؛

3- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري؛

4- تقديم مزيج ملائم من المكافئة والرضا.

خامساً: المسؤولية والمسائلة

1- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها؛

2- التأكد من الجهد يساهم في تحقيق النتائج.²⁸

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

ستتطرق في هذا المطلب إلى نظريات التحفيز الأكثر تداولاً والمتمثلة في:²⁹

أولاً: نظريات الحاجات

يتفق العلماء على أن احتياجات الإنسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية، فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي لإشباع مطلب آخر، فجاءت نظرية ماسلو التي تعد من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل وقد تم تعديلها من طرف باحثين آخرين.

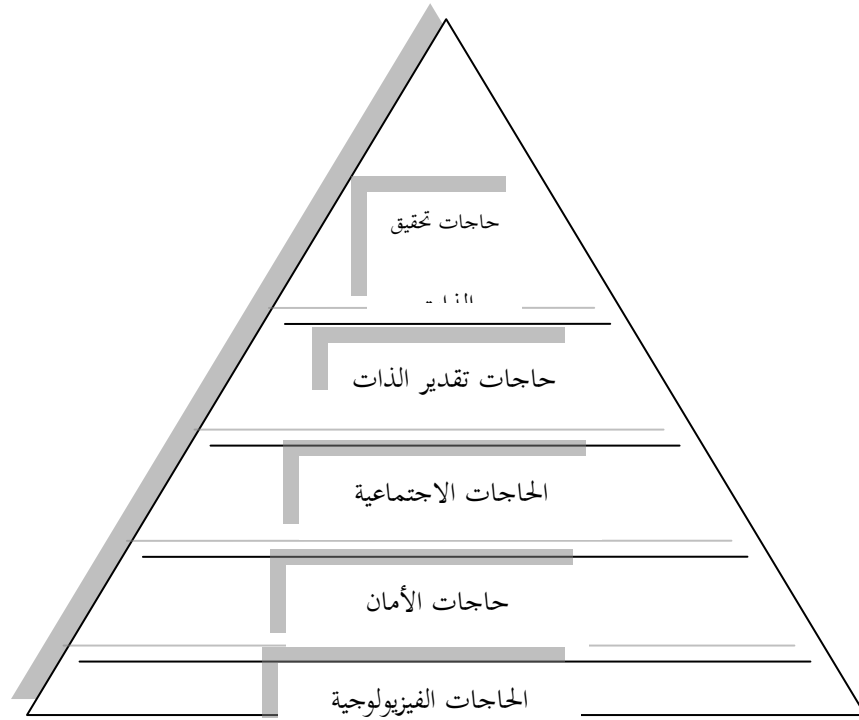
1- نظرية ماسلو

قبل أكثر من خمسين سنة وبعد أبحاث عدة توصل ماسلو إلى فكرة أن الناس يحاولون إشباع بعض أنواع الحاجات فقط عندما يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم الأساسية، وعلى هذا الأساس وضع هرم للحاجات الإنسانية ينقسم إلى خمس فئات رئيسية تتدرج في خمسة مستويات.

²⁸ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 349

²⁹ - Jean Pierre Cîteaux, **gestion des ressources humaines** (principes généraux et cas pratiques), dallez, Paris, édition 4.2002. p 5

الشكل رقم 02: ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"



المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص 80

2- نظرية الديفر ERG

قام كلايتون الديفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو، وهذه الحاجات تتمثل في:³⁰

- **حاجة الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء، الأجور وظروف العمل، وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.
- **حاجة الارتباط:** ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- **حاجة النمو:** تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

³⁰ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3 2005، ص ص 295-296

3- نظرية ماكيلاند

تعتبر نظرية الحاجات الثلاثة للمفكر ماكيلاند وزملائه من النظريات الفكرية المعاصرة، والتي أشار من خلالها إلى وجود ثلاث حاجات أساسية هي:³¹

- **الحاجة للقوة:** إن الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة يهتمون غالباً بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة، هؤلاء غالباً ما يتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي، كما أنهم يودون الظهور في المناسبات العامة وفي أجهزة الإعلام المرئي بشكل أوسع؛
 - **الحاجة للانتماء:** إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يودهم الآخرون ويسعون لتفادي الأبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين ويرغبون في مساعدتهم والتخفيف من حدة مشاكلهم والتفاعل معهم؛
 - **الحاجة للإنجاز:** الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائماً لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافاً معتدلة بين الصعوبة والسهولة، وينظرون إلى تحمل المخاطرة بواقعية أكثر وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات والحصول على المعلومات على الإنجاز المتحقق، وهذه الحالة تنعكس على تصرفاتهم الحركية وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.
- وعلى الرغم من العديد من الدراسات والأبحاث التي تصدت إلى نظرية ماسلو للحاجات وباقي التعديلات التي أضافها الباحثون من حيث الدعم أو بيان جوانب الضعف إلا أنها لا زالت تمثل مكانة مهمة في فهم السلوك الإنساني.

ثانياً: النظريات العملية

نظراً لكون عملية التحفيز عملية معقدة وكذلك سلوك الأفراد في إشباع حاجاتهم دائمة التغير، اقترح بعض الباحثين النظريات العملية التي تفترض أن الحوافز تتباين من وضع لآخر وتتأثر بالتغيرات البيئية.

1- نظرية التوقع

في سنة 1964 تقدم **فكتور فروم** بنظرية لتفسير التحفيز مفادها أن الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في قبول

³¹ - خضير كاظم محمد، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 130-131

تلك النتائج بمعنى أن الدافعية هي نتائج لرغبة هذا الأخير في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريد. ³²

ولقد وضع فروم نظرية هي: الحوافز = التوقع × النتائج، وبناء على هذه المعادلة فإن هناك عاملين مهمين يجب أخذهما بعين الاعتبار لتحقيق التحفيز هما: ³³

- التوقع: أي مدى إدراك الفرد لقدرته على إنجاز الهدف، وأيضا إذا كان متأكدا من حصوله على المكافئة فمن المحتمل جدا أن يكون قابلا للتحفيز؛
- التكافؤ: ويعني القيمة التي يعطيها الفرد إلى النتائج أو المكافئة المتحققة أو التي ستحقق، وبصورة عامة كلما أعطى الفرد قيمة أعلى من النتائج أو المكافئة كان مهيا للتحفيز بشكل أفضل.

2- نظرية بورتر ولولر

تعد نظرية بورتر ولولر توسعا واستكمالا لنظرية التوقع، وقد أشارت هذه النظرية إلى أن قوة التحفيز تعتمد على عاملين هما: قيمة المكافئة والطاقة المدركة، واحتمال الحصول على المكافئة بالأداء المتحقق في الماضي، ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافئة المستترة أو الضمنية مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وكذا المكافآت الظاهرة مثل المركز وظروف العمل، وهي معدلة بمنظار الفرد وتؤدي إلى الرضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة.

وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد دور المدير في صياغة هيكل المكافئة وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية. ³⁴

3- نظرية التعزيز

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكندر الذي يعتقد بأن سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط سكندر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي: ³⁵

- تحديد السلوك المرغوب بدقة؛

³²- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2009، ص 174

³³- المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط 1، 2003، ص 207

³⁴- خضير كاظم حمود، خليل محمد الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط 3، 2007، ص ص 283-284

³⁵- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 262

- تحديد المكافآت أو الجوائز التي تدعم السلوك المرغوب؛
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب؛
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز؛
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه؛
- اختيار العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

4- نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافئات وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وتستند هذه النظرية التي وضعها سريترسي آدم 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها من تلك النسب لأمثاله من العاملين.³⁶

5- نظرية تحديد الأهداف

تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم، فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام، وبما أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف فإنهم سيسعون جاهدين لتحقيقها وتنفيذها.³⁷

وعليه فإن النظرية تقوم على أن مبعث دافعية الفرد هي الغايات والأهداف التي يسعى إليها.

6- نظرية التعلم الاجتماعي

مفاد هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال ملاحظة الآخرين، بالإضافة إلى تركيزها على أنهم يمكن أن يحفزوا للقيام بسلوك محدد، أي أنها تركز على أن الحفز يتأثر بحكم الأفراد حول ما إذا كان بإمكانهم التصرف بطريقة محددة.³⁸

³⁶ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 298

³⁷ - محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص 117

³⁸ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 124

ثالثاً: بعض النظريات الأخرى

لقد تعددت النظريات في مجال التحفيز إلا أنها تبقى عملية معقدة لذا وجدت نظريات أخرى في هذا المجال هي نظرية (X) و نظرية (Y) وكذلك نظرية هرزبرغ، وهذا ما سنتطرق إليه في الآتي:

1- نظرية (X) ونظرية (Y)³⁹

صاحب هذه النظريات هو دوجلاس ماك جريجور الذي قدم نظريتان على النقيض من بعضهما، حيث يرى في نظرية (X) أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه، في حين أن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم، والجدول الموالي يوضح الفرق بين النظريتين:

جدول رقم-1- الاختلاف بين نظريتي (X) و (Y)

عناصر الاختلاف	نظرية (X)	نظرية (Y)
الأفضلية الطبيعية	الإنسان سلبي ولا يحب العمل	الإنسان يحب العمل والنشاط
التحفيز في العمل	الأجر	تحقيق الذات تفضيل العمل كفريق
نوع الإدارة	الخوف من العقاب تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	القدرة على تحمل المسؤولية التوجيه الذاتي الوقاية الذاتية
القدرة على التغيير	المقاومة للتغيير والتحسين	الموافقة والتأييد الحماس
تصور الإنسان	محدد مسبقاً	في تطور مستمر
مقتضى العمل	محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه	قوي بسبب إرادته الكبيرة للفهم والابتكار

المصدر: فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، غير منشورة 2010، ص 93

³⁹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 298

من الجدول أعلاه نستنتج أن النظريتين متناقضتين تماما، فنظرية (X) تتوجه للأمر السلبية بخلاف نظرية (Y) التي تتجه للأمر الايجابية، وهاتان النظريتان تعبران عن صنفان من الأفراد.

2- نظرية العاملين

صاحب هذه النظرية عالم النفس الصناعي فريدريك هيرزبرغ، ومن خلال تطبيقه لأسلوب المقابلات التي أجراها على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا، فقد توصل إلى أنه يوجد عاملين يحققان الرضا لدى الفرد هما:

- **العوامل الدافعة:** وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات الاحترام وإثبات الذات، وتنطوي هذه العوامل على ما يلي: إنجاز العمل، المسؤولية في إنجاز العمل، الترفيه، التقدم و طبيعة العمل.

وتواجد هذه العوامل الدافعة في مكان العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا.⁴⁰

- **العوامل الوقائية:** وترتبط بيئة العمل وهي تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنح لديهم حالة عدم الرضا، وتمثل هذه العوامل في: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل العادية والرواتب المدفوعة.⁴¹

3- نظرية (Z)

وتعود هذه النظرية إلى وليام أوشي والتي استمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية، وأكد هذا الأخير على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل وتعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية، ويعتقد كذلك أن تطبيق النظرية سواء في المؤسسات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا، والتي تؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون في العمل والرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وبالتالي حصولهم على حوافز متنوعة التي تعد محرك الأداء الأفضل.⁴²

⁴⁰ - بوعرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار

عناية، الجزائر، غير منشورة 2012، ص 177

⁴¹ - خضير كاظم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 128

⁴² - نبيلة مرصاط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة

أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، غير منشورة 2009، ص 32

ومن خلال ما سبق يتضح أنه لفهم عملية التحفيز يجب الاسترشاد بما نادى عليه أهم النظريات في هذا المجال.

المطلب الثالث: مقومات نجاح نظام الحوافز ومعوقاته

يبني نظام الحوافز على عدة مقومات يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة مجموعة من الأسباب قد تؤول إلى النظام بالفشل.

أولاً: مقومات نجاح نظام الحوافز

فيما يلي تسوق الدراسات والباحثين والكتاب مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان لنجاح نظام الحوافز والمكافآت الإضافية ومنها:⁴³

- 1- يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المؤسسة؛
- 2- يجب التأكيد على الارتباط المباشر بين المجهود والحوافز؛
- 3- التأكيد على وضوح وعدالة وعلائية وموضوعية خطط الحوافز والمكاسب المشتركة لدى جميع العاملين في المؤسسة؛
- 4- أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس؛
- 5- الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين لاستراتيجيات المكافآت والحوافز، من خلال مشاركتهم في وضعها والرقابة على تنفيذها؛
- 6- التأكيد على نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأداء التنظيمي في الأجل الطويل وليس لعلاج مشكلات قصور الأداء في أوقات الأزمات؛
- 7- الاستعانة بالخبراء في تصميم نظام الحوافز والمكافآت في المكاسب.

ثانياً: معوقات نظام الحوافز

يمكن تلخيص المعوقات التي تعرقل نجاح نظام التحفيز في ما يلي:⁴⁴

- 1- عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمدربين؛
- 2- تطبيق نظام نمطي، أو نفس النظام في عدد كبير من المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي؛

⁴³ - ناصر داوي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 318

⁴⁴ - حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زاهر للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 280

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- 3- قصور المتابعة، والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها، والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً؛
- 4- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية؛
- 5- عدم وجود، أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل الفنية والمادية للمؤسسة؛
- 6- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تضع الحوافز بناءً عليها، فقد يعمل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز، رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن تحفيز الموارد البشرية هي عملية مؤسسية من قبل المؤسسات، تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله، إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز، بحيث يظهر دور التحفيز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

الفصل الثاني:

أساسيات حول الأداء الوظيفي

تمهيد

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي مؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأنشطة الموصلة إلى هذه الأهداف، ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية، البشرية والمعنوية.

ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل، حيث أصبح الأداء الوظيفي في المؤسسات الناجحة عنصراً أساسياً في ترشيد واستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء العاملين.

وتفصيلاً لما ذكر أعلاه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء؛

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي؛

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام لدى العديد من الباحثين في إدارة الأعمال، ونظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة سنحاول التعرف عليه في ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة من مهام ووظائف على كل الأصعدة، فهو يمثل بذلك منظومة متكاملة لنتائج ما تقوم به في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، فما هو الأداء؟ وما هي مكوناته؟

أولاً: مفهوم الأداء

لأجل إيراد المفهوم بشكل واضح وجلي لا بد من التعرف عليه من خلال وجهات نظر مختلفة:

يعرف الأداء حسب الباحث دركر DRUKER 1999 على أنه "التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴⁵

ويعرف الأداء على أنه "سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".⁴⁶

ويعرف أيضا على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكيفية وجودة العمل المقدم من طرفه".⁴⁷

مما سبق نستنتج أن الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما:

1- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا

من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية

الفعالية، فحسب **ولكر روبرت** تعد بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات

⁴⁵ - إبراهيم محمد الحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، ط 01، 2013، ص 105

⁴⁶ - عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 33

⁴⁷ - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 25

وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها، كالمؤسسات التربوية أو المؤسسات البحثية..... إلخ.⁴⁸

مما سبق نستنتج أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج.

فكلما كان الأداء أكثر فعالية كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة، وكلما كان الأداء أكثر فعالية فإن ذلك ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

2- الكفاءة: تعرف الكفاءة حسب **ولبروروكيرتس** بأنها قدرة المؤسسة، ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، وأما حسب **فنسنت** فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة.⁴⁹

ومن خلال هذا نستنتج أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء وعناصره

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة ومنه يتم التركيز فيه على عدة أبعاد وعناصر تتمثل في ما يلي:

أولاً: أبعاد الأداء⁵⁰

لتحليل الأبعاد تم التركيز على الجانب التنظيمي والاجتماعي لهذا المفهوم:

1- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال

التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات

التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءه.

نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح

للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم

إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

48 - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص 109

49 - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 109

50 - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص 110

2- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجة العاملين فيها.

وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السليبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

ثانيا: عناصر الأداء⁵¹

وتشمل الخصائص والسمات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص والمواظبة في العمل، ويتضح من ذلك أن عناصر الأداء على نوعان:

1- عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالتقالية، الاستعداد والمهارات إلخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

2- عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور.... إلخ

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولا لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

⁵¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 109

المطلب الثالث: محددات الأداء

باعتبار أن الأداء هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهي عناصر تؤثر على الأداء تسمى بالمحددات الداخلية والخارجية:

1- المحددات الداخلية: وتتمثل في ما يلي: ⁵²

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة؛
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل.

2- المحددات الخارجية: وتتمثل في ما يلي: ⁵³

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف... إلخ
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد أهم الوظائف الأساسية للمدراء ، وقد حصل تطور واضح في تقديم مفهوم الأداء الوظيفي، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

⁵² - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص 113

⁵³ - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص ص 113-114

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من طرف الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وعليه سنتطرق إلى هذا المفهوم في ما يلي:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، فهو يرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسة بمختلف أنواعها لتحقيقها، ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي فمنها من يعرفه على أنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وبلااستخدام المعقول للموارد".⁵⁴

ومنه من يعرفه على أنه " الجهد المبذول من قبل الشخص المناسب في الجو الملائم والمكان والوقت المناسب لتأدية العمل المطلوب".⁵⁵

ويعرفه آخرون على أنه " اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، يمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء الوظيفي إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته".⁵⁶

ويعرف أيضا على أنه " كمية الأعمال المنجزة ودقتها ومعرفة العمل والقدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة والإبداع فيها، ويعتبر الأداء الوظيفي الناتج الذي يحققه عند قيامه بأي عمل من الأعمال".⁵⁷

مما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة له.

⁵⁴ - خالد أحمد المرارية، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، حجلة، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثاني 2011،

ص 605

⁵⁵ - حسين عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 192

⁵⁶ - Lamia berrah , **l'indicateur de performance** (concept et application) le padmis édition, Paris 2002, p 21

⁵⁷ - بوفالطة محمد سيف الدين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمناجمت، فرع إدارة الموارد البشرية 2008-2009، ص 86

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي⁵⁸

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي منها:

- 1- اختيار المدير القائد المنوط به إدارة الأداء للاختيار الصحيح؛
- 2- المدير يحدد بدقة المتطلبات الوظيفية للوظائف الخالية في إدارته مع إعداد بطاقة وصف مستحدثة عن الوظيفة الخالية؛
- 3- المدير يوفر للفرد الذي يتم اختياره جميع مساعدات الوظيفة تعينه على أداء هذه الوظيفة طبقاً لنوعيتها ومتطلبات أدائها؛
- 4- المدير يختار الفرد المناسب لشغل الوظيفة والذي لديه مهارات ومعارف وقيم تتوافق بشكل كبير مع متطلبات الوظيفة وعند الرغبة والدافع للقيام بهذه الوظيفة؛
- 5- العامل يبدأ في تأدية وظيفته تحت إشراف وتوجيه المشرف المدير القائد، فإذا تم اختيار المديرين والمشرفين والقيادات بطريقة صحيحة فإنه سيقوم بتوجيه الموظفين الذين يعملون معه بطريقة صحيحة تؤدي إلى الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.⁵⁹

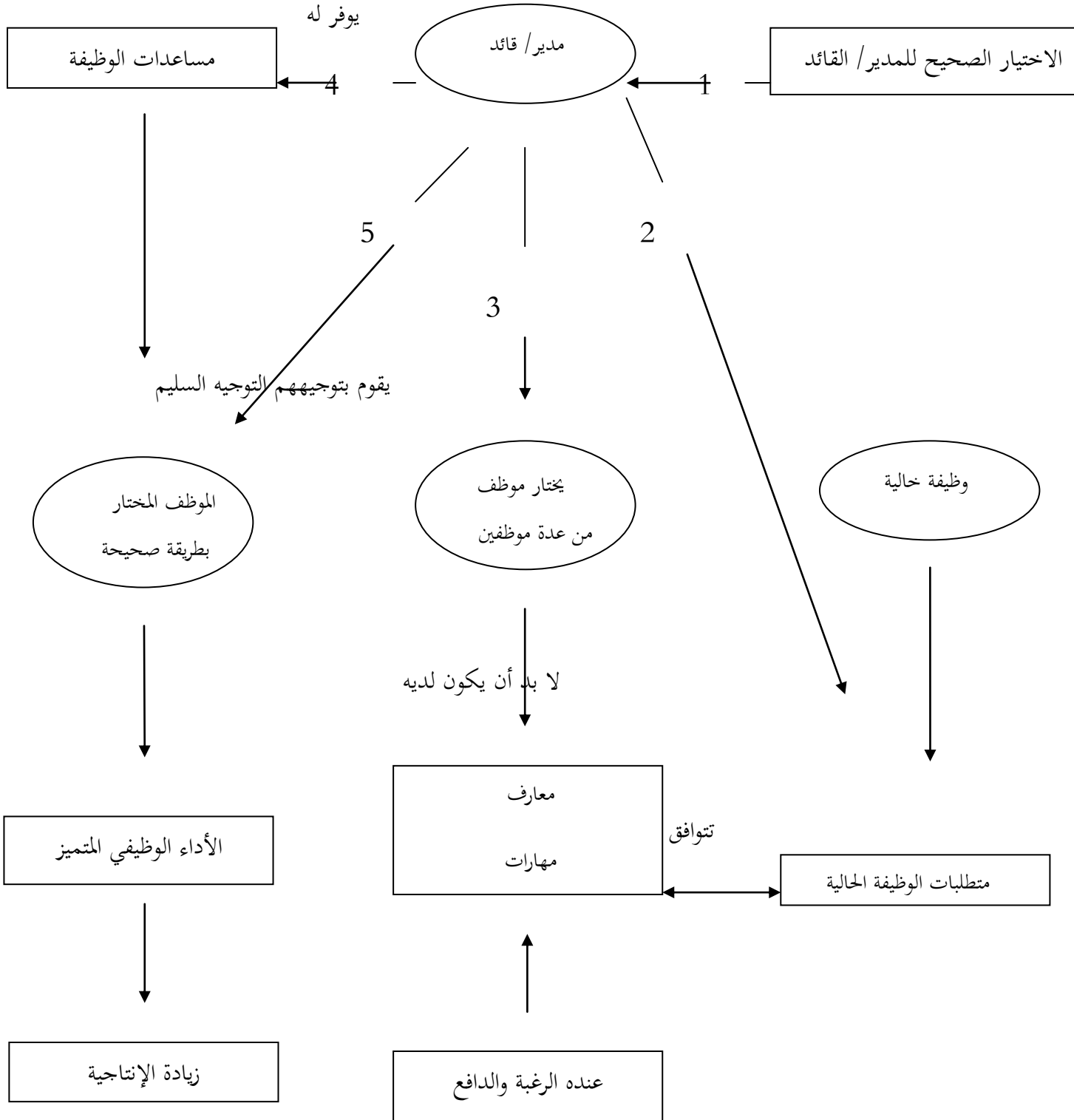
⁵⁸ - بسيوني محمد البرادعي، مدراء الشخص المناسب للوظائف في اختيار الشخص المناسب للوظائف، إترك للنشر والتوزيع بطباعة القاهرة، مصر،

2006 ص 20

⁵⁹ - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

شكل رقم 03: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، دليل عملي للباحثين عن الوظائف، دار أسامة للنشر والتوزيع 2006، ص 20

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

تكمّن أهمية تقييم الأداء الوظيفي في ما يلي:⁶⁰

- 1- رفع حماس ودرجة الولاء إلى المؤسسة؛
- 2- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المؤسسة؛
- 3- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها؛
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط؛
- 5- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر؛
- 6- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا؛
- 7- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المؤسسة للأعداد المطلوب استقطابها؛
- 8- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية؛
- 9- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المؤسسة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة لذلك؛
- 10- التزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبتائج تقييم الموظفين.

رابعاً: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال، ولكي تحدد المؤسسة نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى أساليب لقياس ذلك الأداء، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها إلا أنهم اتفقوا على خمسة معايير هي:⁶¹

التوافق الإستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، التحديد أو التميز.

1- التوافق الإستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي سيتم بالتوافق أو الانسجام مع إستراتيجيات المؤسسة وغاياتها وأهدافها وثقافتها، ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفر الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

⁶⁰ - مجيد الكربي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع 2010، ص 128

⁶¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع ط1، 2014، ص 267

2- الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة وحتى يكون مقياس الأداء صالحا فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3- الاعتمادية: وتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية التي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر ميزة .

4- القبول: يتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له وإقناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة التي تتسم بدرجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها، وفي كل الحالات المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد، والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء ما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

5- التحديد أو التميز: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس الذي يستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض والإستراتيجيات التنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.⁶²

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

لتقييم الأداء الوظيفي عدة طرق نبرز أهمها في ما يلي:

أولا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي: الطرق التقليدية والطرق الحديثة ومن أهمها:⁶³

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

⁶² - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره ، ص 268

⁶³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص 130

- **طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء الوظيفي، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنما عرضة للتأثيرات الشخصية.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم و يتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل و بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

- **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

- **طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد بالإيجاب أو بالسلب.

- **طريقة المواقف الحرجة:** يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم للسلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- **الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

2- **الطرق الحديثة:** لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

- **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة،

ويعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة بتحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة.

كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وترتكز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

- **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية.... إلخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.⁶⁴

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء الوظيفي⁶⁵

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي: المؤسسة، المديرين و المرؤوسون.

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية؛

⁶⁴ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 133

⁶⁵ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، مرجع سبق ذكره، ص 273

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين

لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء مرؤوسيههم لا بد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويبتنبوا العقوبات؛
- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بالأساليب العلمية بصورة مستمرة.⁶⁶

⁶⁶ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 274

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقويم الأداء الوظيفي عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وستعرف عليها في ما يلي: ⁶⁷

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي يتم تحديد عملية الأداء بصورة مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءته المستقبلية، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل...إلخ.

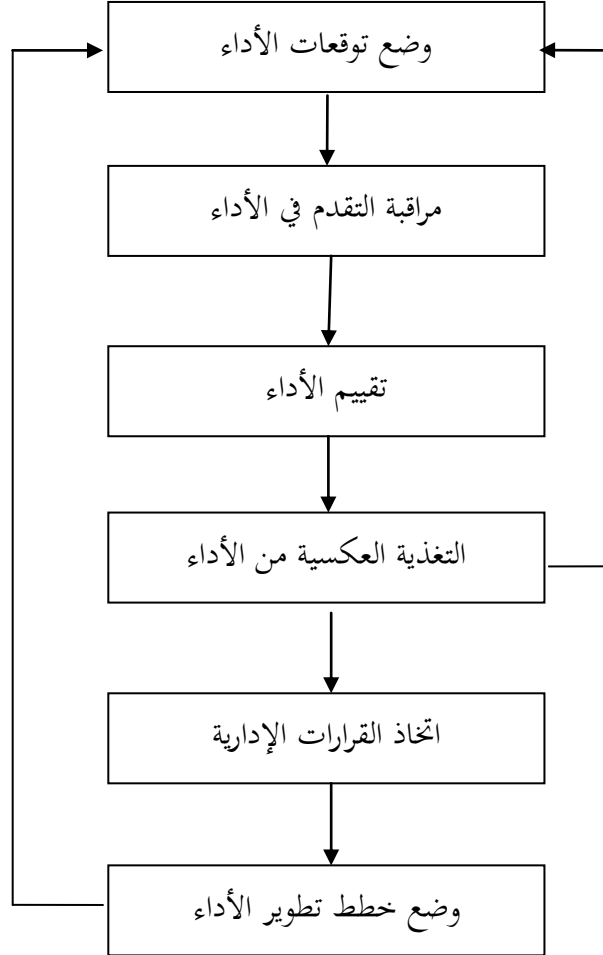
6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل. ⁶⁸

⁶⁷ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، قطر، الدوحة، ط2، 2005، ص 204

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي كما يلي:

الشكل رقم 04: مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، قطر، الدوحة، ط2، 2005، ص 206

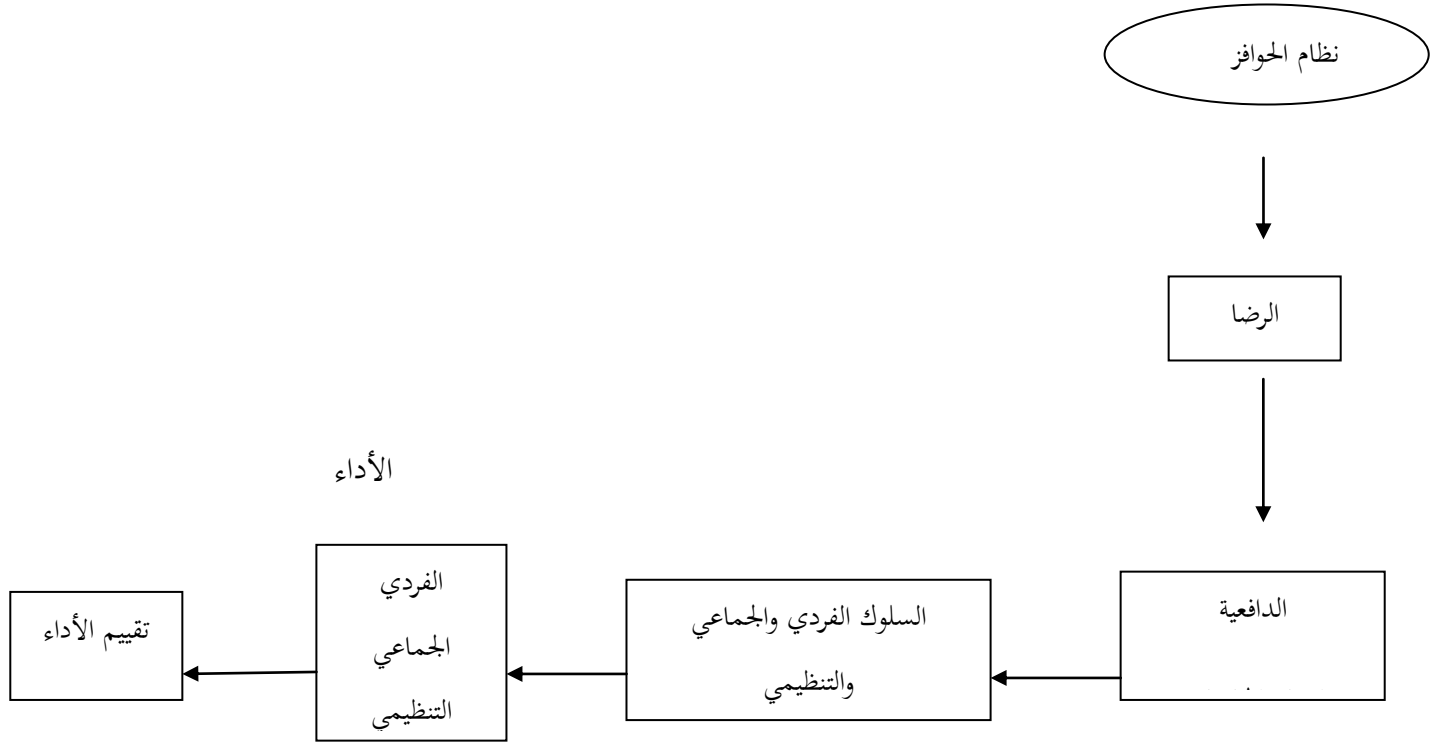
المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي

تعتمد الرغبة في العمل على مدى توفر التحفيز المشجع الذي يقود الفرد لأداء متميز، ومنه توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، سنتطرق إليها في ما يلي:

المطلب الأول: تأثير التحفيز على الأداء⁶⁹

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم 05: العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 149

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدفع أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله.

⁶⁹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص ص 149-150

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع.

ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة؛
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛
- الاحتفاظ بالعمال المهرة.⁷⁰

المطلب الثاني: تأثير التحفيز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية

نظرا لأهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للعمالين باعتبارها أحد أبرز المؤثرات المحركة لدوافع العمل من جهة وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل الإدارة ومعرفة الجوانب المحفزة للعمال ومراقبة سلوكياتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أحسن للأداء، وهذا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة⁷¹

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور، ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد للمديرين لكيفية تحفيز العاملين وذلك من خلال ما يلي:

- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيه كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد؛
- إمكانية إشراك الأفراد في تحديد أعباء العمل؛
- التأكيد على تنوع ومشروعية الحوافز؛

⁷⁰ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009، ص 150

⁷¹ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوي للنشر والتوزيع، الأردن 2012، طبعة محفوظة، ص 247

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات؛
- تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة؛
- إن واجب المدير هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينها وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

ثانياً: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية⁷²

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل الموضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 2: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية

العوامل الفنية	العوامل الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> - التقدم الآلي والتكنولوجي؛ - تصميم العمل؛ - المواد الخام؛ - طرق وأساليب الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل: حيث تشير إلى معارف ومهارات وخبرات الفرد وذلك عن طريق التعلم والتعليم والتدريب؛ - الرغبة في العمل: والتي تحدد بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الفرد وذلك من أجل جعل العمل مشوقاً ومثيراً للأفراد عن طريق التحفيز.

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية وبالتالي فإن إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين أساسيين هما: المقدرة والرغبة، فإذا توفر هاذين العنصرين في العامل وهذا بدافع التحفيز فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق ما يلي:

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال؛
- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛

⁷² - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249

- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي؛
- تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط؛
- تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة؛
- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية فيما بينها وبين العمليات السائدة؛
- تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام المنتجة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاع العمل بالمصنع.

المطلب الثالث: أثر سياسة التحفيز ونظام الحوافز على المؤسسة

يتجسد تأثير سياسة التحفيز على نظام الحوافز داخل المؤسسة، وسنبرز أهمها في ما يلي:

1- تأثير نظام الحوافز على المؤسسة

يكون تأثير نظام الحوافز على مستوى المؤسسة عن طريق مشاركة جميع العاملين وذلك باستخدام صيغة أو معادلة مناسبة، وينادي هذا النظام بالتخلص من الاتجاهات "نحن هم" واستبدالها باتجاهات التعاون والمشاركة الصادقة وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين لاتجاه نحو الدافع الاجتماعي بدلا من تأكيد الأداء الفردي، والملاحظ الأساسية لهذا النظام تتمثل فيما يلي:

- التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة؛
- تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة باستخدام أحد المؤشرات أو مقاييس الإنتاجية؛ هذه المقاييس ليست بالضرورة أن تكون مباشرة، حيث يجب أن تكون خاضعة لتأثير كثير من العوامل خارج نطاق تحكم العاملين؛
- إن نظام الحوافز الناجح على مستوى المؤسسة هو الذي لا يؤدي إلى زيادة التعاون فقط ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين.⁷³

2- تأثير نظام الحوافز على سلوك الأفراد وأدائهم

للتحفيز تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم، تتمثل هذه التأثيرات في ما يلي:

⁷³ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 250-251

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- رفع دافعية وحماس الأفراد لأداء العمل؛
 - إشعار الأفراد بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء الوظيفي؛
 - إشباع احتياجات الأفراد العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
 - جذب الأفراد العاملين إلى المؤسسة وذلك بسبب تحسين صورتها الذهنية في مجتمع العمل؛
 - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن بينهم؛
 - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام الأفراد العاملين بها؛
 - زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات..... الخ؛
 - ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.⁷⁴
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن التحفيز يؤثر على سلوك المورد البشري مما يؤدي إلى زيادة أدائه في المؤسسة، أي أن الحوافز من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إضافة إلى عوامل أخرى كسياسة المؤسسة.

⁷⁴ - هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 15

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه يعتبر المحور الرئيسي الذي من خلاله يبين جهود المديرين في تحسين مستوى أداء العاملين ومعرفة مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال المنوطة لهم، وذلك من أجل اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة لبلوغ أهداف المؤسسة في الاستمرار والتميز والبقاء، كما تعمل المؤسسة على خلق جو مناسب للعاملين لتحفيزهم لبذل كل مجهوداتهم لكسب العامل ثقة من طرف رئيسه، حيث أن نجاح كل مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملاتها.

الفصل الثالث:
واقع التحفيز وأثره على أداء

موظفي كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي التبسي - تبسة

تشهد بيئة العمل الإداري بالجامعة تغيرات متسارعة، و ذلك قصد تحقيق أهدافها و مواكبة التطورات الحاصلة على جميع المستويات الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية.

و قصد الارتقاء بمواردها البشرية و الرفع من مستوى كفاءتهم، انتهجت الجامعة أسلوب التحفيز وذلك لما له من مزايا تساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي، و تعمل على خلق روح الإبداع لدى الموظفين، و إتاحة الفرصة لهم للتعبير وبناء ديناميكية جديدة للعمل تولد شعورا بالمسؤولية لدى الموظفين اتجاه المؤسسة العاملين بها للبقاء و الصمود في ظل التغيرات المحيطة بهم.

وبناء على ما ذكر أعلاه، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة؛

المبحث الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم عام لجامعة العربي التبسي - تبسة

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة جامعة العربي التبسي - تبسة وتطورها وهيكلها التنظيمي، وبعض المهام والأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

المطلب الأول : نشأة وتطور جامعة العربي التبسي - تبسة⁷⁵

إن انتهاج الجزائر لسياسة التنمية الشاملة في الثمانينات دفعها إلى التوسع واللامركزية في جميع القطاعات الإستراتيجية ومنها التعليم العالي، وقد تم فتح معاهد وطنية في عدة ولايات من بينها ولاية تبسة، حيث نشأت جامعة تبسة سنة 1985 على هيئة معاهد وطنية الآتية الذكر:

- المعهد الوطني للتعليم العالي في المناجم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85-189 المؤرخ في 16 جويلية 1985،
- المعهد الوطني للتعليم العالي في علوم الأرض بموجب المرسوم التنفيذي 88-181 والمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88-184 المؤرخين في 27 سبتمبر 1988،
- تمت ترقية المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-297 المؤرخ في 06 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992،
- وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-272 الصادر في 16 أوت 2006 تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد.
- في هذه المرحلة تم إضافة عدد كبير من التخصصات والشعب في العلوم الأساسية والتقنية والبيولوجية والعلوم الإنسانية، وفي الدخول الجامعي 2002-2003 شهد افتتاح ملحق للعلوم الإنسانية وبسرعة كبيرة أصبح الحرم الجامعي يضم العديد من المعاهد والأقسام (كالعلوم القانونية والإدارية، الآداب والعلوم الإنسانية، علم الاجتماع، البيولوجيا والهندسة المعمارية، الهندسة المدنية)
- في 12 أكتوبر 2008 في الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008-2009 تحت إشراف فخامة رئيس الجمهورية بجامعة تلمسان أبو بكر بلقايد أعلن السيد عبد العزيز بوتفليقة عن المركز الجامعي تبسة كجامعة رسمية.

⁷⁵ - المرسوم التنفيذي رقم 92-297 مؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992، يتضمن إنشاء المركز الجامعي في تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 56، ص 09.

- تأسست جامعة تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-08 الصادر في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 يناير 2009 ونشرت في الجريدة الرسمية تحت رقم 02 من 11 يناير 2009.

وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، وتضم جامعة العربي التبسي - تبسة ست (06) كليات وهي كالاتي:

1. كلية الآداب واللغات؛
 2. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛
 3. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
 4. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
 5. كلية العلوم والتكنولوجيا؛⁷⁶
 6. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي 12-363 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012⁷⁷
- إضافة إلى وجود مكتبة على مستوى كل كلية، ومخابر بحث متعددة التخصصات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة

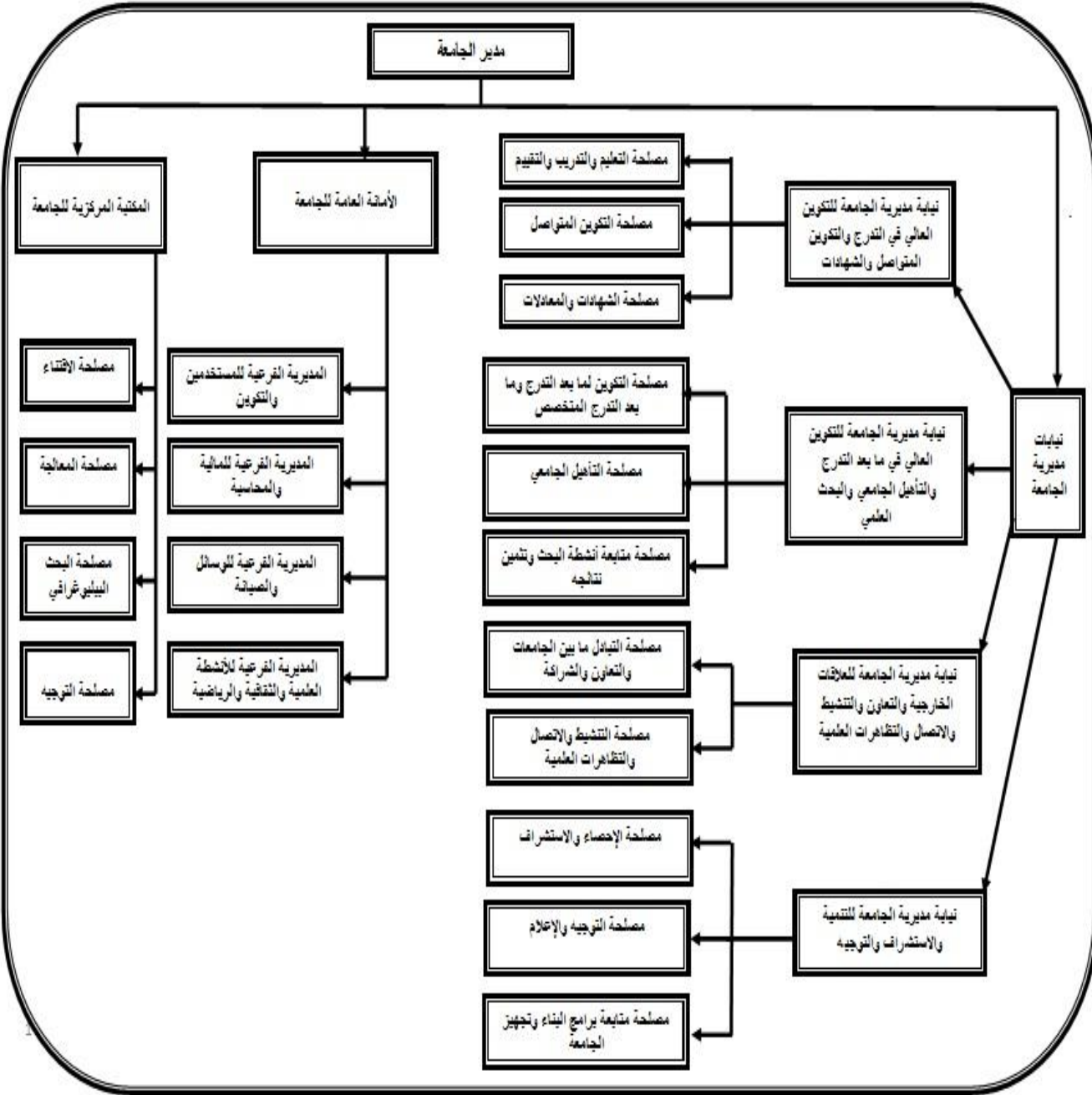
يعتبر الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير، كما أنه يعد مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية للجامعة والشكل التالي يوضح ذلك:

⁷⁶ - المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51، ص 04.

77 - المرسوم التنفيذي 12-363 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لجامعة العربي التبسي - تبسة



المصدر: إعداد الطلبة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق 23 غشت 2003 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 62 ص ص 19-20

المطلب الثالث: مهام جامعة العربي التبسي - تبسة وأهدافها

لكل مؤسسة مهام وأهداف مختلفة، ووضوح الأهداف يجعل الأفراد العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد المهام، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير المؤسسة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع، وبالتالي ينمو روح الأداء لدى الفرد نحو هذه المؤسسة.

أولاً: مهام جامعة العربي التبسي - تبسة⁷⁸

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- 1- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- 2- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- 3- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- 4- المشاركة في التكوين المتواصل.

أما المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل على الخصوص فيما يلي:

- 1- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- 2- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- 3- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- 4- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- 5- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانياً: أهداف جامعة العربي التبسي - تبسة

تعتبر جامعة العربي التبسي كأى مؤسسة أو أى جامعة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تمكنها من الاستمرار ومواكبة التغيرات، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

⁷⁸ - المرسوم التنفيذي رقم 03-279 السالف الذكر، العدد 51 ص 5

- 1- التحكم في المعارف من الجانب العلمي والتكنولوجي والإنساني بالابتعاد على التطوير المناسب للبحث العلمي؛
- 2- تمكين الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في اختصاصات مختلفة؛
- 3- تمكين الطالب من تقييم قدراته في استيعاب الأسس العلمية اللازمة لكل نمط من التكوين واكتساب جملة العناصر المساعدة في اختيار مهني معين؛
- 4- تكوين الطلبة في مختلف الاختصاصات العلمية الحديثة للتكيف مع متطلبات العصر؛
- 5- تشجيع البحث العلمي وتوفير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه المشاريع على أرض الواقع؛
- 6- تكوين إطارات يستفاد من خبراتهم في عملية التحول الاقتصادي؛
- 7- تكوين نخبة قادرة على أخذ دور الريادة في عملية التغيير الاجتماعي؛
- 8- اكتساب المهارات التكنولوجية للمساهمة في تطوير الأنظمة المعلوماتية وتعميم التعامل بها في مختلف القطاعات؛
- 9- استغلال التكنولوجيا بصورة كاملة من قبل الأكاديميين والإداريين والطلبة بوصفه مبدأ رئيسي ووسيلة فعالة للنظام التعليمي للاستجابة لدعوة الحكومة إلى إنتاج المجتمع الواعي بالتكنولوجيا؛
- 10- ضمان البحوث العلمية ذات جودة عالية التي تعتبر بالنسبة للوطن مستقبلا للاقتصاد وإعداد المتخصصين المؤهلين تأهيلا عاليا في المنافسة المطلوبة في سوق العمل.⁷⁹

المبحث الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نظرا لكون كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جزء لا يتجزأ من جامعة العربي التبسي - تبسة، ولا زالت لا تتمتع بالاستقلالية المالية التي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات والبرامج المستقلة الخاصة بتنمية وتحفيز مواردها البشرية، فإن هذا المبحث يهدف إلى التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، من حيث النشأة والتطور، الهيكل التنظيمي، و أهم أساليب التحفيز المتبعة بالكلية، وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جاءت نشأة قسم العلوم التجارية عام 1995 لكن سرعان ما توسع القسم وأصبح معهد العلوم التجارية عام 2006؛

ووفق المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ ب4 يناير 2009 الذي أنهى وجود المعاهد وهذا ما أدى إلى إنشاء كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير⁸⁰.

⁷⁹ - المرسوم التنفيذي رقم 03-279، السالف ذكره.

توفر الكلية حاليا تكوينا لطلبة التدرج ضمن الميدان رقم (D06) للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير وفق خمسة أقسام هي:⁸¹

➤ قسم التعليم الأساسي الذي يشمل طلاب السنة الأولى علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

➤ قسم العلوم الاقتصادية: ويشمل ثلاثة تخصصات في الليسانس متمثلة في:

1. اقتصاد نقدي وبنكي؛

2. اقتصاد كمي؛

3. اقتصاد وتسيير المؤسسات.

وتخصصين ضمن الماستر هما:

1. اقتصاد نقدي وبنكي؛

2. اقتصاد كمي.

➤ قسم علوم التسيير: ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو :

1. إدارة أعمال.

وتخصص واحد في الماستر هو:

1. إدارة وتسيير المؤسسات.

➤ قسم العلوم التجارية: ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو:

1. تسويق.

وتخصصين في الماستر هما:

1. تسويق خدمي؛

2. تسويق مصرفي.

⁸⁰- المرسوم التنفيذي رقم 08-09 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير 2009 ، يتضمن إنشاء جامعة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، ص14.

⁸¹- موقع جامعة العربي التبسي -تبسة- <http://www.univ-tebessa.dz/fsescsg/index.php> 2017/05/07 على الساعة:10:26 صباحا.

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

➤ قسم المالية والمحاسبة: ويشمل تخصص واحد في الليسانس هو :

1. محاسبة ومراجعة.

وتخصص واحد في الماجستير هو:

1. مالية المؤسسة.

كما فتحت الكلية باب التسجيلات في ما بعد التدرج للدكتوراه كلاسيك حيث بلغ عدد المسجلين ستة (06) طلبة، كما تم فتح التأهيل الجامعي على مستوى قسم العلوم الاقتصادية.

بلغ عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج خلال العام الجامعي 2017/2016 : 3088 طالب يسهر على تكوينهم مئة وثلاثة (103) أساتذة دائمين، حوالي: 50 أستاذ مؤقت، 03 أساتذة منتدبين وأستاذ واحد مشارك من مختلف الرتب العلمية والتخصصات.

إضافة إلى وجود مكتبة على مستوى الكلية تضم عدة مراجع حسب الجدول الموالي:⁸²

جدول رقم 3: إحصائيات خاصة بمراجع المكتبة

16283	عربية	كل التخصصات	قاعة المطالعة الخارجية
3153	فرنسية		
2275	عربية	علوم اقتصادية	قاعة المطالعة الداخلية
290	فرنسية		
5452	عربية	علوم تجارية	
210	فرنسية		
3538	عربية		

⁸² - معلومات مقدمة من طرف مكتبة الكلية.

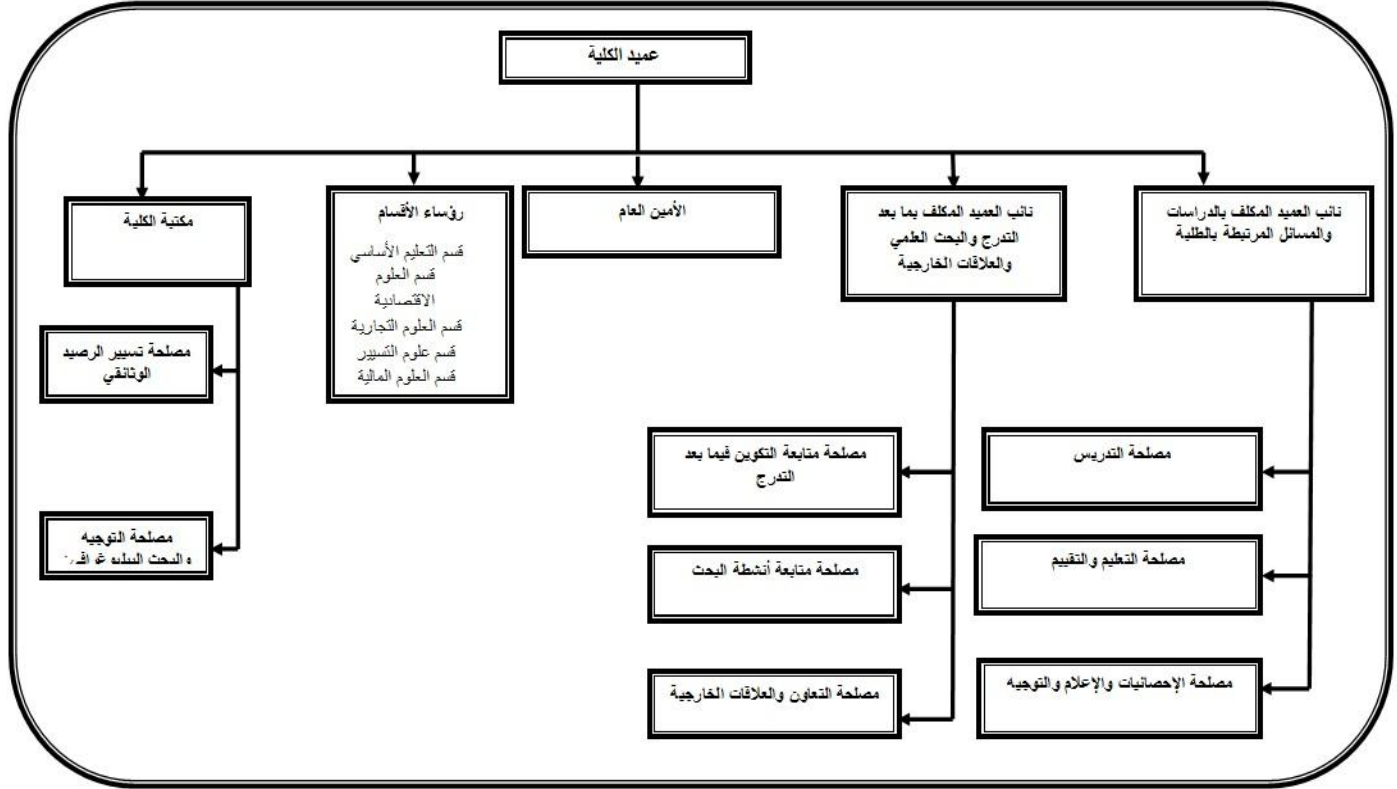
469	فرنسية	علوم تسيير	
131	المجلات		قاعة المذكرات والقواميس
95	القواميس		
196	الموسوعات		
474	المذكرات		

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكلًا تنظيميًا خاص بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والمخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لكلية.

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

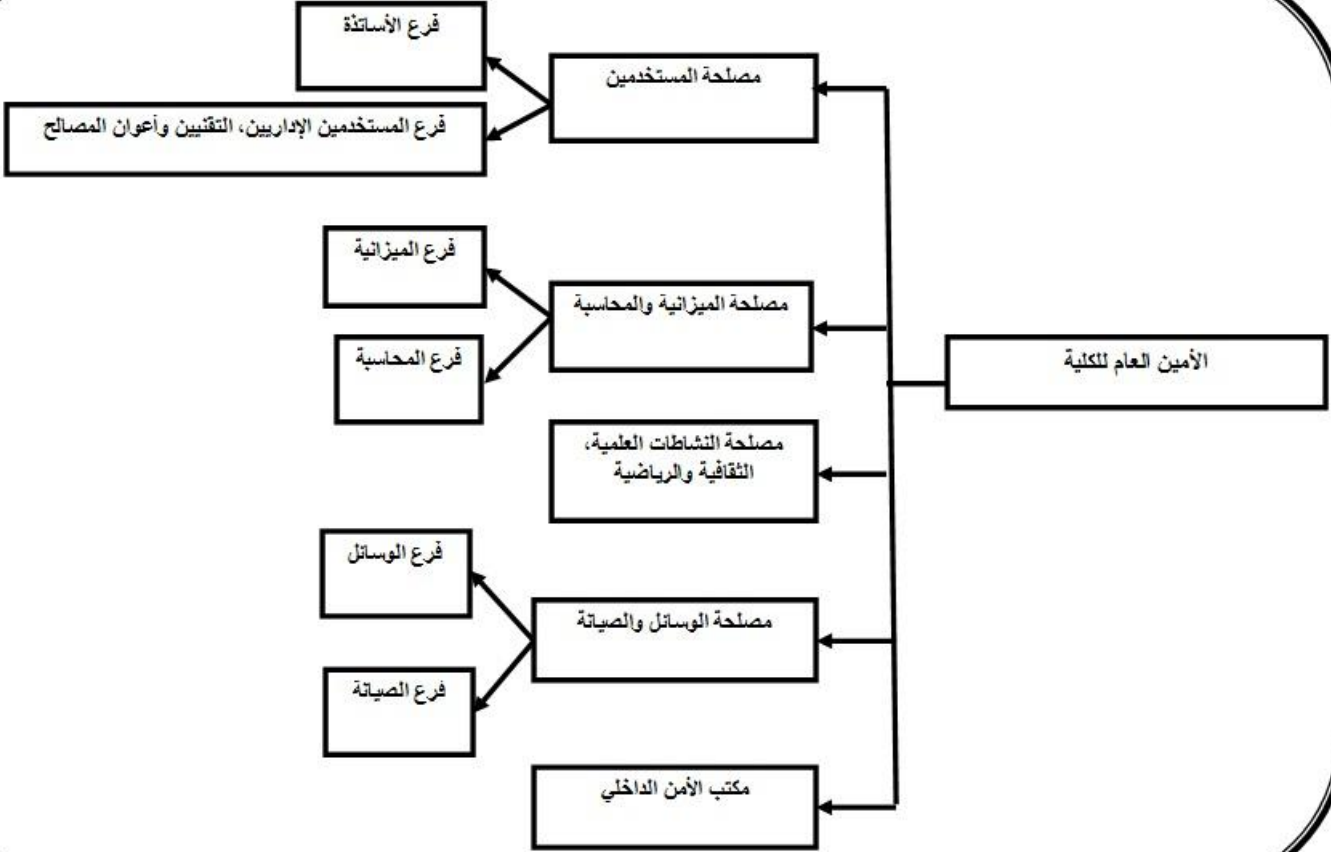


المصدر: إعداد الطلبة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-279، السالف ذكره، العدد 51 ص ص 11-12

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الشكل رقم 01-07: الهيكل التنظيمي الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

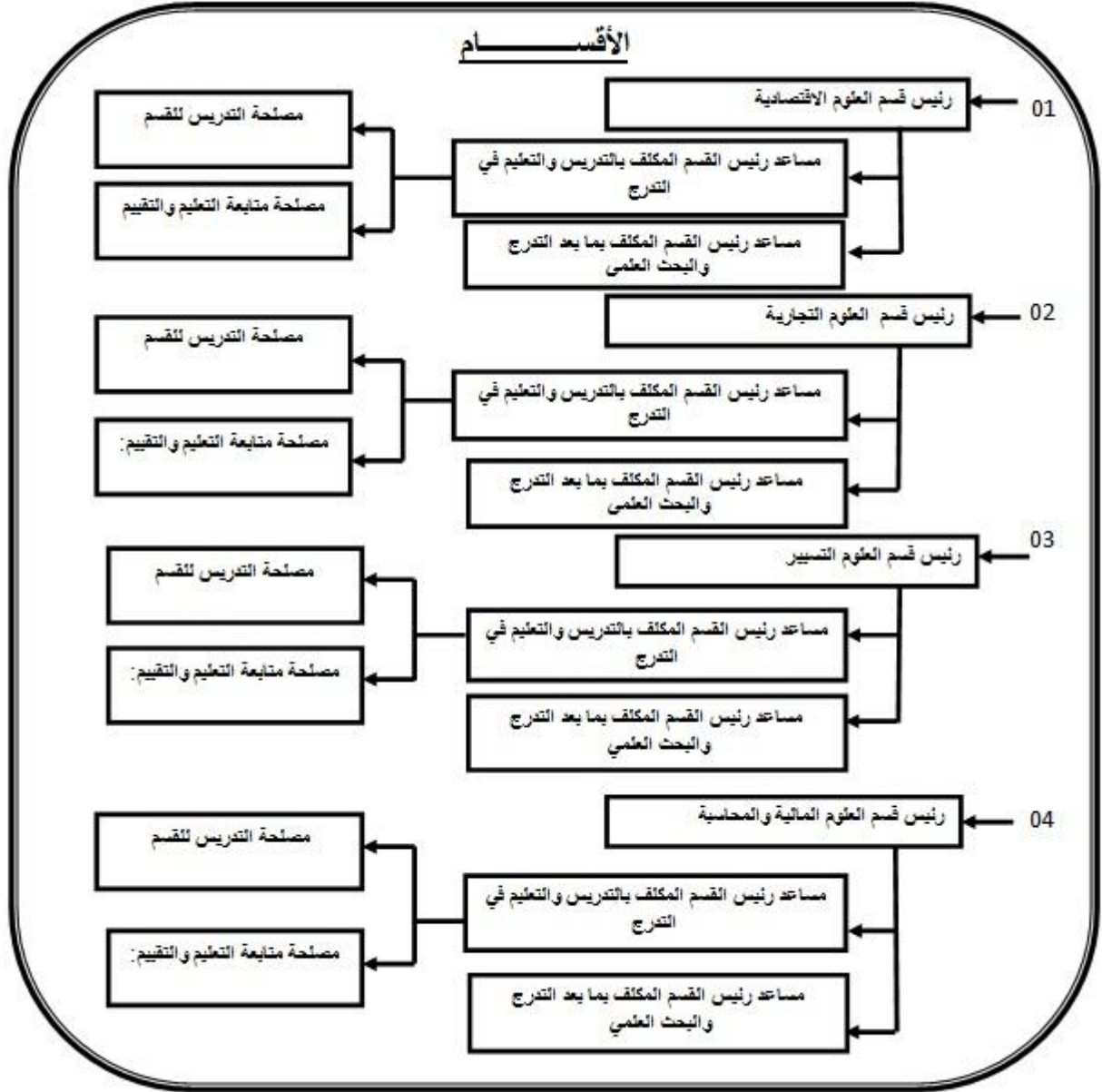
التسيير



المصدر: إعداد الطلبة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-279 السالف ذكره، العدد 62 ص 25

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الشكل رقم 07-02: الهيكل التنظيمي البيداغوجي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: إعداد الطلبة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-279 السالف ذكره، العدد 62 ص 25

المطلب الثالث: أساليب الحوافز المطبقة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

لما كانت الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لأي مؤسسة، و لما كان من أهداف هذه الأخيرة الاهتمام بهذه الموارد والعمل على زيادة كفاءتهم و التحسين من مستوى أدائهم الوظيفي، فإن أسلوب الحوافز يعد من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق هذه الغاية، لذا سيتم تسليط الضوء على الحوافز بأنواعها المطبقة من طرف الكلية، وذلك كما يلي:⁸³

1- الحوافز المادية: والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وتمثل أهم الدوافع الإيجابية وأهمها:

1-1- الأجر: يلعب دورا هاما، كونه الوسيلة الأولى لمسايرة متطلبات المعيشة والسبيل نوعا ما لتحقيق الحاجات غير المنتهية؛

1-2- المكافآت: تقدم الكلية مكافآت ثلاثية (كل 03 أشهر) تسمى منحة المردودية بنسبة 30 بالمائة من الراتب الشهري للموظفين.

1-2-3 الخدمات الاجتماعية: تمنح الجامعة للموظفين حوافز مادية في صورة خدمات اجتماعية والتي تتمثل في:

- أبرمت الجامعة اتفاقيات مع بعض المستشفيات لمعالجة الموظفين، والتكاليف تكون مناصفة بينها وبين الموظف المعني بالعلاج؛

- توفير حافلة خاصة بنقل موظفي الجامعة، وهي تعمل بحسب أوقات العمل المنصوص عليها قانونا؛

- توفير قرعة لأداء مناسك العمرة كل سنة مدفوعة التكاليف بنسبة 80 بالمائة؛

- تنظيم حفلات في المناسبات والأعياد الوطنية (عيد المرأة، عيد العمال) تقدم فيها هدايا للموظفين تقديرا لمجهوداتهم في العمل، حيث يتم اختيار نسبة من الموظفين كل سنة على أساس الأقدمية؛

- تقديم منح مختلفة حسب المناسبات (منح زواج الموظف، ازدياد مولود، ختان، وفاة أحد الأصول أو الزوج، قفة رمضان)؛

⁸³ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

- تقديم سلفة على الراتب يتم اقتطاعها من الراتب الشهري لمدة عشرة أشهر.

- تمنح الجامعة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة التكاليف بنسبة 50 بالمائة؛

2- الحوافز المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية ومن أهمها ما يلي:

2-1- الترقيات: وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية، وهنا نميز بين نوعين من الترقية:

2-1-1- الترقية في الرتبة: تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات التالية:

- على أساس الشهادة؛

- عن طريق امتحان مهني؛

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يشنون الأقدمية المطلوبة.

2-1-2- الترقية في الدرجة: تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

2-1-3- الترقية على أساس المناصب النوعية: ويستفيد منها الموظفين الذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح و تتوفر لديهم شرط المدة المحددة قانونا.

2-2- الخدمات الاجتماعية: تمنح الجامعة للموظفين حوافز معنوية في صورة خدمات اجتماعية والتي تتمثل في:

- أبرمت اتفاقيات مع مولين لتمكين الموظفين من اقتناء أجهزة وعتاد كهرومنزلي عن طريق التقيسيط (يتم اقتطاعها من الراتب الشهري لمدة عشرة أشهر).

2-3 حوافز معنوية مختلفة

أ- على مستوى الجامعة:

- توفر الجامعة للموظفين ثلاثة وحدات للطب الوقائي مزودة بطبيب عام رئيسي وممرض ومخزن للأدوية، تستعمل في الحالات الاستعجالية، كل وحدة تعمل على مستوى كليتين؛

- تقدم الجامعة سنويا إجازات للموظفين مدفوعة الأجر تقدر بأسبوع موزع بين عطتي الشتاء والربيع بالإضافة إلى 42 يوم كإجازة صيفية؛
- تمنح الجامعة فرصة للموظفين لاستكمال الدراسات في التدرج وما بعد التدرج؛⁸⁴
- تقدم الجامعة تكوينات وترقيات قصيرة المدى (محليا ودوليا) للموظفين (حسب شروط ومعايير معينة) لتحسين وتطوير مؤهلاتهم المهنية في تخصصات مختلفة؛
- تنظم الجامعة دورات رياضية وثقافية مختلفة تتماشى مع المناسبات والأعياد الوطنية والدينية يشارك فيها الموظفون الموهوبين.

ب- على مستوى الكلية:

- يستفيد الموظفون من رخص غياب مختلفة قصيرة المدة تراعي الحالات الاجتماعية دون المساس بالراتب الشهري (غياب، خروج قبل الوقت الرئيس للدوام)، كما يستفيدون من رخص غياب مختلفة طويلة المدة (العمرة، الحج والإحالة على الاستيداع)؛
- يستفيد الموظفون الذين يؤدون مهام خارج أوقات العمل إضافة إلى مهامهم الأصلية من عطل تعويضية استثنائية؛
- يتمتع موظفي الكلية من امتياز اختيار مكان العمل الذي يتوافق مع ميولاتهم ومؤهلاتهم؛
- يستفيد موظفي الكلية من مكاتب عمل مستقلة مجهزة بكافة الوسائل الضرورية للعمل.

3- الحوافز السلبية:

- تفرض إدارة الكلية عقوبات على العاملين عند ارتكاب الأخطاء مثل التماذي في الغيابات والتأخرات وعدم المثول لقرارات المسؤولين، ويمكن أن تكون هذه العقوبات في صورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتمثل فيما يلي:
- التنبيه سواء كان شفهي أو كتابي؛
- لفت الانتباه سواء كان شفهي أو كتابي؛
- الإنذار سواء كان شفهي أو كتابي؛

⁸⁴ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

- خصم من الراتب الشهري من 01 يوم إلى 03 أيام؛

- التحويل من مصلحة إلى مصلحة أخرى؛

- الخصم من منحة المردودية.⁸⁵

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ومختلف الأدوات المستعملة في التحليل، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم إلى الموظفين الإداريين، التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة بعنوان التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي في جامعة العربي التبسي - تبسة، دراسة حالة: الموظفين الإداريين التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون بجامعة العربي التبسي - تبسة، دراسة حالة: الموظفين الإداريين، التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وذلك لسنة 2017، حيث يقدر عدد العاملين ب 80 عامل، منهم 28 إداري، 13 تقني و 39 عامل مهني، وبما أن الدراسة تهتم بالتحفيز وأثره على الأداء الوظيفي في جامعة العربي التبسي - تبسة، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين الإداريين التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة يعتبر محدود، وبالتالي قمنا بدراسة المجتمع بأكمله، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والذي بلغ عدد 50،

⁸⁵ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

وبعد جمع الاستبيانات قمنا باستبعاد 2 لعدم اكتمالها وعدم الإجابة بطريقة صحيحة واعتمدنا 48 استبيانا للدراسة، كما هو موضح:

الجدول رقم (4): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة %	العدد	الاستبيان
100	50	الموزعة
4	2	المستبعدة
96	48	الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

ثالثا: أدوات الدراسة

لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشيا مع نوعية الموضوع وتمثل في :

1- المقابلة: يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، وقد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع الأمين العلم للكلية وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الاهتمام بالتحفيز وأثره على الأداء الوظيفي.

2- الاستبيان: تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى عدد الموظفين الإداريين التقنيين وعمال الخدمة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير للإجابة عليها.

3- الهدف من الاستبيان: يهدف الاستبيان إلى التعرف إلى مدى تطبيق التحفيز وتقييم أثر الأداء الوظيفي المقدم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ودراسة علاقة الحوافز المقدمة للموظفين الإداريين التقنيين وعمال الخدمة في التأثير على الأداء الوظيفي بها.

وهذا من خلال الأجزاء الثلاث التي يتكون منها تصميم الاستبيان كما يلي:

- الجزء الأول: معلومات عامة

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

يتعلق الجزء الأول من الاستبيان بالعوامل الديموغرافية للعينة من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والرتبة.

- الجزء الثاني: يهتم الجزء الثاني من الاستبيان بالحوافز على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال 12 عبارة، حيث قسمت العبارات كما يلي:

أ- التحفيزات المادية: تتكون من 06 عبارات والتي تهتم بالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية والتأمينات والعلاوات والترقيات والشكر والتقدير التي تمنحها المؤسسة للعاملين.

ب- الحوافز المعنوية: تتكون من 06 عبارات وتهتم بمشاركة العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركتهم الصلاحيات المفوضة من طرف المؤسسة والتقدير والتشجيع من أدائهم المقدم من طرفهم.

- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بالأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال 12 عبارات، الذي يتمحور حول أن الكلية تعمل على دعم قدرات العاملين وترغيبهم للوصول إلى مستوى محدد من الأداء الوظيفي، وتعتمد على معدلات ومؤشرات موضوعية لتحليل العمل ومستلزماته.

4- ثبات صدق المقياس: قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من الكلية (اثنان منهم من رتبة أستاذ محاضر قسم "ب" واثنان من رتبة أستاذ مساعد قسم "أ")، كما تأكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ 57,8% بين العبارات المكونة التحفيزات المادية، و56.9% فيما يخص عبارات الحوافز المعنوية، بينما 73.2% الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور.

أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت 82.7% وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية، ودليل على الاتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (5): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان

كامل استبيان	الأداء الوظيفي بالكلية	التحفيزات في الكلية		المحاور
	الأداء الوظيفي	التحفيزات المعنوية	التحفيزات المادية	
24	12	06	06	عدد العبارات
%82.7	%73.2	%56.9	%57.8	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

كما تم قياس متغيرات الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس التحفيز المطبقة والأداء الوظيفي في الكلية، حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس ليكرت كما يلي:

موافق تماما: درجة 05.

موافق: درجة 04.

محايد: درجة 03.

غير موافق: درجة 02.

غير موافق تماما: درجة 01.

وتقاس درجة الموافقة كالتالي:

0	2,5	3,5	5
منخفضة	متوسطة	مرتفعة	درجة الموافقة

رابعا: الأدوات الإحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (statistical package for social sciences) على استخدام الأدوات التالية:

$$1- \text{اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، } a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vt}{vt}\right)$$

a : يمثل ألفا كرونباخ

n : يمثل عدد الأسئلة

V i : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة

V t : يمثل التباين لأسئلة المحور

2- التكرارات و النسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \left(\frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \right) \times 100$$

3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) التي تمنحها المؤسسة.

- الانحراف المعياري $\delta = \frac{\sqrt{\sum(x-x)^2}}{N}$ للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

4- أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة (مستقل) والأداء الوظيفي (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% (درجة الثقة في هذه الحالة 95%).

5- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Smirnov test و One Sample Kolmogorov- والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (6): المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الاختبار	مستوى الدلالة
التحفيزات	0.813	0.524
الأداء الوظيفي	0.767	0.599
الاستبيان الكلي	0.526	0.946

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولموغوروف للمتغير المستقل (التحفيزات) قد بلغت **0,813** وللمتغير التابع الأداء الوظيفي بلغت **0.767** و الاستبيان الكلي بلغ **0.526** هم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5% مما يدل على أن المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي وتباين فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: دراسة و تحليل البيانات

حاولنا في هذا المطلب دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بتقديم التحفيزات ومنحها ، وتقييم أثر الأداء الوظيفي المقدم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والرتبة.

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى خمس فئات كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يلي:

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

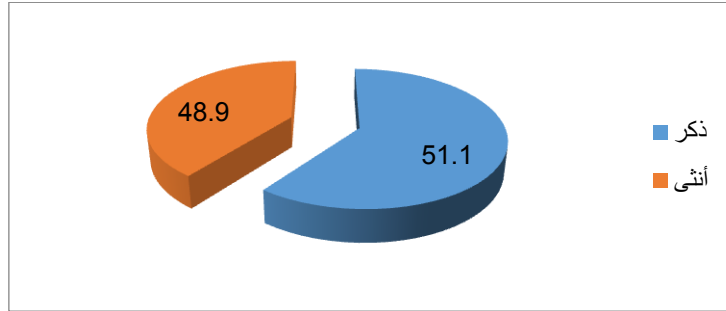
جدول رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
51.1	25	ذكر
48.9	23	أنثى
100,0	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 51.1% من العينة ذكور وأما نسبة 48.1% إناث والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم(8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة السن

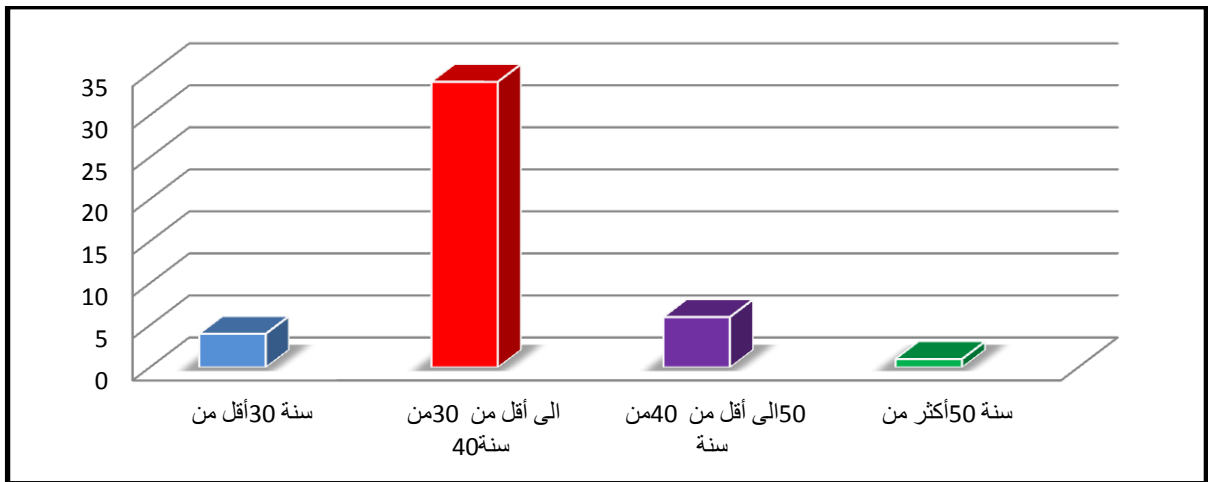
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	8.9
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	34	75.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	13.3
50 سنة فأكثر	3	2.2
المجموع	48	100

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75.9 % من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 13.3 % من أفراد العينة في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة ونسبة 8.9 % من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بلغت نسبتها 2.2 %.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة السن.

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة السن



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

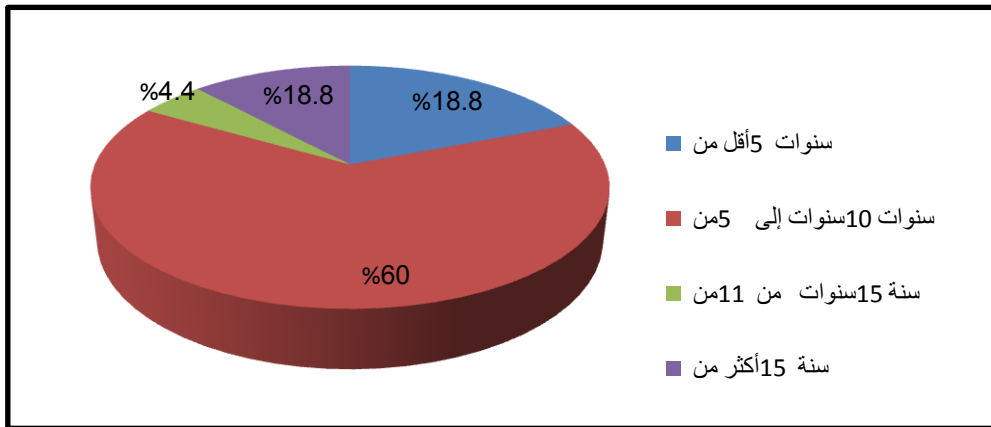
جدول رقم(9):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15سنة	أكثر من 15 سنة
التكرار	8	27	5	8
النسبة%	18.8	60	4.4	18.8

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60 % من أفراد العينة لديهم أكثر من 5 إلى 10 سنوات خبرة مهنية، وأن نسبة 18.8 % من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة 18.8 % من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة مهنية، أما نسبة 4.4 % من أفراد العينة لديهم من 11 إلى 15 سنة وهي أقل نسبة للخبرة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

4- المستوى العلمي: يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم(10):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

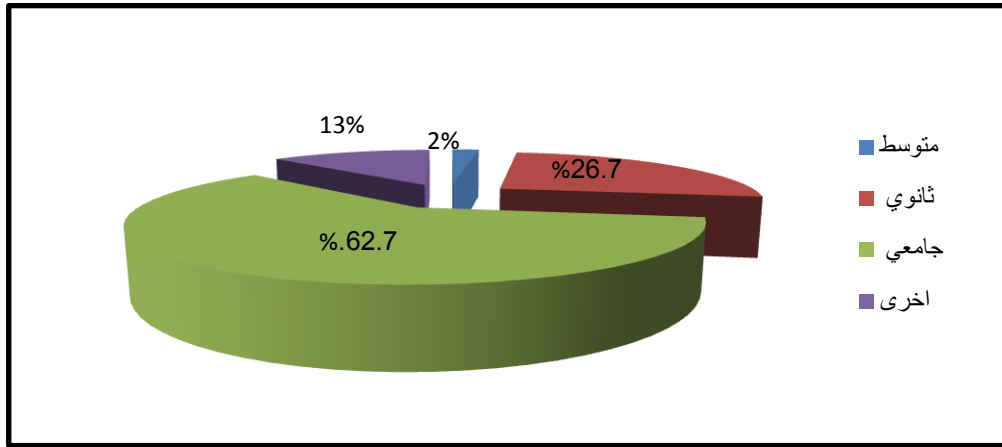
التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	أخرى	المجموع
التكرار	3	12	28	5	48
النسبة %	2.2	26.7	62.7	8.9	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، إذ بلغت نسبتهم 62.7%، أما مستوى الثانوي فبلغت نسبتهم 26.7%، بلغت النسبة للمستويات الأخرى 13% أما المستوى المتوسط بلغ 2%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

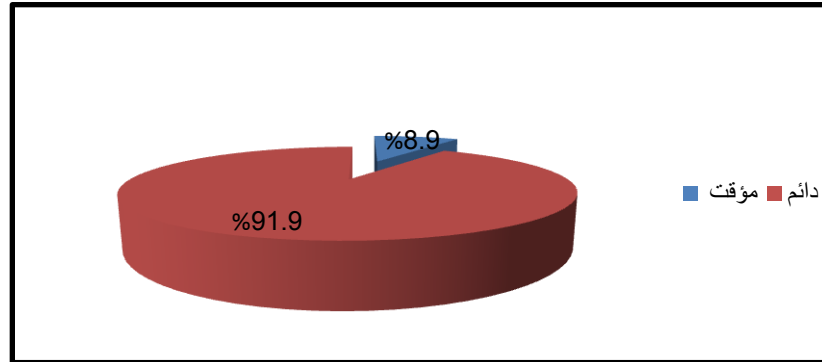
الجدول رقم(11):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل

صفة العمل	مؤقت	دائم	المجموع
التكرار	7	41	48
النسبة	8.9	91.1	100

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من الجدول يتضح أن نسبة 91.9% من العينة تمثل فئة الدائمين لصفة العمل، وتليها المؤقتين بنسبة 8.9%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.

الشكل رقم (12):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة العمل



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة.

الجدول رقم(12):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

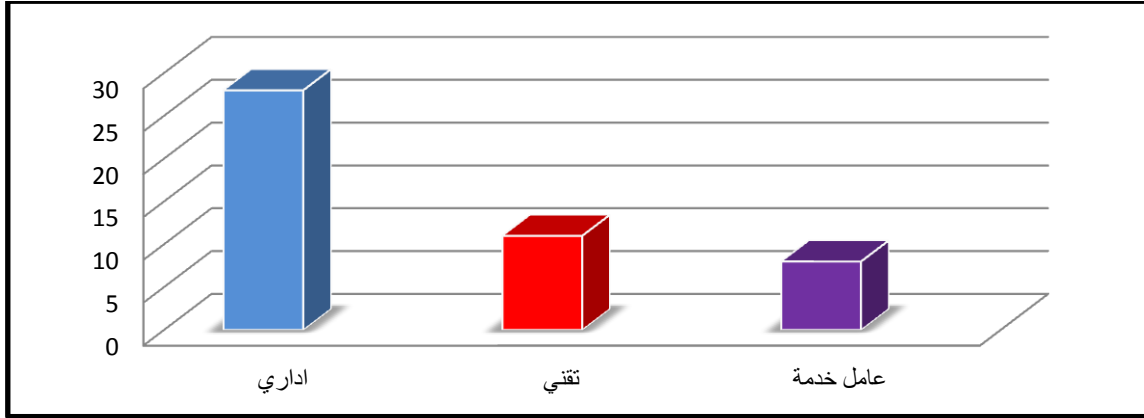
التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

المجموع	عامل خدمة	تقني	إداري	الرتبة
48	8	12	28	التكرار
100	13.3	24.4	62.2	النسبة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من الجدول يتضح أن نسبة 62.2% من العينة للإداريين وهي أكبر نسبة للرتبة، حيث بلغت نسبة التقيين 24.4%، أما عمال الخدمة فبلغت نسبة قليلة 13.3%.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان.

2- تحليل البيانات المتعلقة بمحاور التحفيز والأداء الوظيفي في الكلية: تعرضنا فيما يلي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (24 عبارة) المقسمة إلى جزأين الأول للحوافز المادية (التحفيزات المادية التحفيزية المعنوية)، والثاني المتمثل في الأداء الوظيفي.

أولاً: التحفيز

1- الحوافز المادية: يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على التحفيز المادية المقدمة إلى أفراد العينة:

الجدول رقم (13): تقييم الحوافز المادية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	رقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
3	منخفضة	1.288	2.42	14	12	8	8	3	تعمل الجامعة على زيادة الأجر خلال مدة زمنية	01
				31.1	22.7	17.8	17.8	7.6		
5	منخفضة	0.976	2.16	-	11	23	4	7	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق واجباتي	02
				-	24.4	51.1	8.9	15.6		
4	منخفضة	1.022	2.33	-	9	21	6	9	يعتمد التحفيز في الجامعة على معايير واضحة	03
				-	20	46.7	13.3	20		
2	مرتفعة	1.235	3.44	4	8	5	20	8	تحقق الجامعة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز	04
				8.9	17.8	11.1	44.4	17.8		
1	مرتفعة	1.036	3.71	1	8	2	26	8	يعتمد التحفيز في الجامعة على معيار الترقية ومعيار المردودية	05
				2.2	17.8	4.4	57.8	17.8		
6	منخفضة	1.335	2.11	21	10	6	4	4	تقدم الجامعة مكافآت مادية للعمال	06
				46.7	22.2	13.3	8.9	8.9		
	متوسطة	0.527	3.00	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام التحفيزات المادية						

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول يتضح أن العبارات 1-2-3-6 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـ 2.42، 2.11، 2.16، 2.33 على الترتيب مما يعكس درجة موافقة منخفضة وذلك بانحراف معياري 1.288، 1.022،

1.335,0.976، على الترتيب، بينما حصلت كل من العبارة 5، 4، على متوسطات حسابية يقدر بـ3.71، 3.44 وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بانحراف معياري بـ: 1.036، 1.235، أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ3.00 مما يعكس درجة موافقة منخفضة على التحفيز المادية وبانحراف معياري الذي قدر بـ0.527.

2- التحفيز المعنوية: يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على وجود التحفيز المعنوية ومنحها إلى أفراد العينة فيما يخص التحفيز المعنوية.

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14): تقييم التحفيز المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	رقم	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1	مرتفعة	0.802	4.36	-	1	1	22	21	ت	أنت على استعداد لطلب المزيد من المهارات لتحسين أدائك مقابل الحصول على حوافز معنوية	07
				-	2.2	2.2	48.9	46.7	%		
4	منخفضة	1.139	2.44	9	18	10	5	3	ت	تقدم الجامعة شهادات تقدير للمستخدمين لتشجيعهم على العمل بكفاءة	08
				20	40	22.2	11.1	6.7	%		
2	مرتفعة	0.988	3.98	-	7	1	23	14	ت	تعمل الجامعة على الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل	09
				-	15.6	2.2	51.1	31.1	%		
3	مرتفعة	1.092	3.89	3	2	5	22	13	ت	مشاركة الموظفين والتعاون فيما بينهم يؤدي بالجامعة إلى تحقيق نظام حوافز ناجح	10
				6.7	4.4	11.1	48.9	28.9	%		
5	منخفضة	1.230	2.18	19	8	11	5	2	ت	تتم الجامعة بشؤون العمال وظروفهم الاجتماعية	11
				42.2	17.8	24.4	11.1	4.4	%		
6	متوسطة	1.330	3.02	19	8	11	5	2	ت	تقوم الجامعة بتطوير قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية وتكوينية	12
				42.2	17.8	24.4	11.1	4.4	%		
	متوسطة	0.577	3.33	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتحفيز المعنوية							

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات 1.3.4 تظهر متوسطات حسابية 4.36، 3.98، 3.89، و هذا ما

يعكس موافقة مرتفعة لأفراد العينة بانحرافات معيارية 0.802، 0.988، 1.092، مما يترجم موافقة مرتفعة لأفراد

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

العينة، أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ **3.33** نفس درجة موافقة متوسطة بانحراف المعياري الذي قدر بـ **0.577**.

ثانياً: الأداء الوظيفي

1- الأداء الوظيفي: يتضمن هذا المحور 12 عبارة تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي في الكلية. والجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة، حيث رتب ترتيباً تصاعدياً حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (15): تقييم الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	رقم
				موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
9	منخفضة	1.214	2.73	7	16	7	12	3	تعمل الجامعة على دعم قدرات العاملين وترغيبهم للوصول إلى مستوى محدد من الأداء الوظيفي	13
				15.6	35.6	15.6	26.7	6.7		
10	منخفضة	1.036	2.47	-	8	18	9	10	تعتمد الجامعة على معدلات ومؤشرات موضوعية لتحليل العمل ومستلزماته	14
				-	17.8	40	20	22.4		
12	منخفضة	1.119	2.56	7	19	8	9	2	تعمل الجامعة على وضع خطط تطويرية تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه	15
				15.6	42.2	17.8	20	4.4		
11	منخفضة	1.019	2.69	-	6	14	13	12	تعمل الجامعة على توجيه وإرشاد الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي	16
				-	13.3	31.1	22.9	26.7		
12	منخفضة	1.304	2.93	8	12	3	19	3	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامك بكفاءة	17
				17.8	26.7	6.7	42.2	6.7		

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

7	مرتفعة	1.272	3.47	-	7	3	3	26	6	طريقة تقييم أدائك الوظيفي من طرف الرئيس واضحة لك	18	
2	مرتفعة	0.919	4.13	-	15.6	6.7	6.7	57.8	13.3			
3	مرتفعة	1.1000	4.13	-	2	2	26	15	ت	أنت على استعداد لطلب المزيد من المهارات والمعارف لتحسين أدائك الوظيفي	19	
				-	2.2	2.2	57.8	3.33	%			
5	مرتفعة	1.228	3.67	-	3	12	2	19	ت	كلما كان التحفيز أكبر كلما تحسن أدائك الوظيفي	20	
				-	6.7	4.4	46.7	42.2	%			
8	متوسطة	1.386	3.18	-	5	2	26	8	ت	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أدائك الوظيفي	21	
				-	13.3	4.4	57.8	17.8	%			
6	مرتفعة	1.179	3.80	9	6	4	20	6	ت	تشعر بأن أدائك الوظيفي يتحسن بفضل التحفيز الذي تتلقاه	22	
				20	13.3	8.9	44.4	13.3	%			
1	مرتفعة	0.999	4.16	4	3	3	23	12	ت	تفويض الصلاحيات لك بحكم كفاءتك وخبيرتك يحسن من أدائك الوظيفي	23	
				8.9	6.7	6.7	51.7	26.7	%			
4	مرتفعة	1.019	3.48	-	3	1	27	17	ت	أنت مستعد لتقديم الأفضل من أدائك نظرا للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل	24	
				-	6.7	2.2	53.3	37.8	%			
	متوسطة	0.56	3.33	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للأداء الوظيفي								

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 13، 14، 15، 16، 17 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.73، 2.93، 2.69، 2.56، 2.47، مما يعكس درجة موافقة منخفضة وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 1.214، 1.036، 1.0119، 1.304، 1.272، بينما حصلت العبارة 18، 19، 20، 22، 23، 24 على متوسطات حسابية قدرت بـ: 3.47، 4.13، 4.13، 3.67، 3.80، 4.16 وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بانحراف معياري 1.272، 0.919، 1.100، 1.228، 1.368، 1.79، 0.999، واحتلت العبارة 21 بمتوسط حسابي 3.18 بما يوافق درجة منخفضة بانحراف معياري 1.227 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3.33 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة بانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.577.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي، لاختبار هذه الفرضيات لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكل من أنواع التحفيز (المادية المعنوية)، وذلك باعتبار الأداء الوظيفي تابع وكل نوع من أنواع التحفيز عامل مستقل، حيث تم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05. كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل نوع من أنواع التحفيز السابقة الذكر والأداء الوظيفي، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1) وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما، نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وإذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أما معامل التحديد الذي سنسدل به على درجة تأكيد كل نوع من أنواع التحفيز والأداء الوظيفي .

1- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي و التحفيز للإداريين، التقنيين وعمال الخدمة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

الجدول رقم (16): اختبار الفرضية الأولى للعلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1 43 44	44.818	6.695	0.510	0.714	التحفيزات المحور الكلي

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي، أي أن الفرضية صحيحة ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.714 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن التحفيز تؤثر وتتحكم في الأداء الوظيفي بنسبة: 51.0%.

2- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادية والأداء الوظيفي للإداريين، التقنيين وعمال الخدمة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الثانية للعلاقة بين التحفيز المادية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1 43 44	18.043	7,921	0,577	0,760	التحفيزات المادية

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادية و الأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.544 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن التحفيز المادية تؤثر وتتحكم في الأداء الوظيفي بنسبة: 29.6%.

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوية والأداء الوظيفي للإداريين، التقنيين وعمال الخدمة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين التحفيز المعنوية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1 43 44	28.922	5.384	0.403	0.635	التحفيزات المعنوية

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوية والأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.635 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن التحفيز المعنوية تؤثر وتتحكم في الأداء الوظيفي بنسبة: 40.3%.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تبين أن إدارة هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على المورد البشري وتوليه المكانة الأكبر من خلال تلبية حاجاته ورغباته المتعددة، لذلك تسعى إدارة الكلية إلى تقديم أشكال الحوافز للارتقاء بالمورد البشري، حيث تبين أن درجة موافقة المجتمع في الكلية على الحوافز المادية كانت منخفضة ودرجة موافقة المجتمع على الحوافز المعنوية كانت متوسطة، أما فيما يخص تقييم الأداء الوظيفي فكان رأي المجتمع المدروس مرتفع.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تحاول استعمال مختلف أشكال الحوافز، من أجل الحصول على أداء وظيفي فعال.

خاتمة

الخاتمة

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الحفاظ على هذا المورد، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات لمعرفة كيفية تحفيز العمال بطريقة فعالة بغية زيادة الأداء الوظيفي، وللوصول إليه لا بد على كل مؤسسة أن تعمل جاهدة على وضع نظام حوافز فعال وعادل من شأنه تحريك واستثارة الدوافع وتفعيلها لبلوغ أهداف المؤسسة.

ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى العاملين إلى أداء أعلى وأفضل، بحيث تعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها إدارة الموارد البشرية أداة مهمة لرفع من الأداء الوظيفي للعمال.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة العربي التبسي - تبسة) تم التوصل إلى أن الجامعة تعمل على تحفيز عاملها اعتماداً على الحوافز المادية بدرجة منخفضة، وعلى الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة حسب رأي عينة الدراسة، كما تم التوصل إلى أن التحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي بنوعيه المادي والمعنوي بالجامعة.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة؛
4. تستعمل جامعة العربي التبسي - تبسة حوافز مادية، معنوية وأخرى سلبية لرفع مستوى العاملين؛
5. تقوم جامعة العربي التبسي - تبسة بدورات تدريبية للعاملين لتشجيعهم على أداء وظيفي فعال؛
6. تعتمد جامعة العربي التبسي - تبسة على أسس ومعايير واضحة لتحفيز العمال؛
7. يساهم التحفيز في توجيه سلوك العمال في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء لبناء نظام حوافز فعال.

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء ما تقدم تم استخلاص بعض الإقتراحات و التوصيات التي تتمثل في:

- 1- الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام رؤساء العمل بهم، وذلك لزيادة أدائهم؛
- 2- لا بد من زرع الثقة في نفوس العاملين و تحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن؛
- 3- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال، مثل: الأقدمية، صعوبات العمل... الخ.
- 4- لا بد من تقرب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالاتهم واحتجاجاتهم وطموحاتهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة بالكلية وكذا بالجامعة؛
- 5- يجب إشراك العمال في القرارات التي يتأثرون بها لكي يهتموا بتنفيذها بجدية وبدقة تامة، وتمتين العلاقات داخل الكلية والجامعة؛
- 6- على إدارة الكلية والجامعة معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسبباته، ومسؤولية كل طرف فيه قبل الإسراع إلى العقاب، مع ضرورة توخي العدالة في تطبيق مختلف العقوبات، ليبقى للجزاء تأثيره الفعال والجيد على الأداء.
- 7- الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعمال بهدف تحفيزهم و مساعدتهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام رؤسائهم بهم وبذلك يزداد إحساسهم بالانتماء للمؤسسة؛
- 8- ضرورة تفهم حاجات ورغبات كل فرد على حدا في المؤسسة من خلال التواصل بين العامل والرؤساء؛
- 9- يجب تطبيق نظام الحوافز في إطار القانون الداخلي للمؤسسة دون اللجوء إلى التعسف في استعمال السلطة الممنوحة للرؤساء على حساب مرؤوسيتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

I. الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، ط 01، 2013؛
- 2- المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط 1، 2003؛
- 3- بسيوني محمد البرادعي، مدراء الشخص المناسب للوظائف في اختيار الشخص المناسب للوظائف، دار إتراك للنشر والتوزيع بطباعة القاهرة، مصر؛
- 4- بسيوني محمد البرادعي، دليل عملي للباحثين عن الوظائف، دار أسامة للنشر والتوزيع 2006؛
- 5- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 1 2009؛
- 6- حسين عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013؛
- 7- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زاهر للنشر، عمان، الأردن، 1997؛
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004؛
- 9- خالد أحمد المريرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية حجلة، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد الثاني 2011؛
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2005؛
- 11- خضير كاظم حمود، خليل محمد الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط 3، 2007؛
- 12- خضير كاظم محمد، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010؛
- 13- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011؛
- 14- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001؛
- 15- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، الأردن، 2004؛

- 16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003؛
- 17- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، طبعة محفوظة؛
- 18- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار ليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010؛
- 19- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009؛
- 20- عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003؛
- 21- علي عباس، أساسيات علم الإدارة (دار المسيرة للنشر والتوزيع)، عمان، الأردن، ط 4، 2009؛
- 22- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008؛
- 23- ماهر أحمد، نظام الأجور والتعويضات (دليل إلى الرواتب والحوافز)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2010؛
- 24- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2007؛
- 25- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع ط 1 2014؛
- 26- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى 2004؛
- 27- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2005؛
- 28- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسات)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 2005؛
- 29- مجيد الكرنبي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع 2010؛
- 30- منير عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000؛
- 31- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية 2004؛
- 32- نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر؛

33- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

II. المذكرات والرسائل

- 1- بوعرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، غير منشورة، 2012؛
- 2- نبيلة مرصاط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، غير منشورة 2009.
- 3- بوفالطة محمد سيف الدين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمناجمنت، فرع إدارة الموارد البشرية 2008-2009؛

III. قوانين ومراسم

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 92-297 مؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992، يتضمن إنشاء المركز الجامعي في تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 56؛
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51؛
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 4 يناير 2009 ، يتضمن إنشاء جامعة تبسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02؛
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 12-363 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل 08 أكتوبر 2012

IV. مواقع الانترنت

1- موقع جامعة العربي التبسي -تبسة- <http://www.univ-tebessa.dz/fsescsg/index.php>

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jean Pierre Cîteaux, **gestion des ressources humaines** (principes généraux et cas pratiques) , dallez, Paris, édition 4.2002 .
- 2- Lamia berrah, **l'indicateur de performance**, concept et application, le padmis édition Paris 2002.

الملاحق

المخلص : يعتبر المورد البشري أهم المحددات الرئيسية لتحسين وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، الأمر الذي أدى بهذه الأخيرة إلى العمل على تطوير مواردها البشرية من خلال التحفيز كأحد أهم العوامل التي تعمل على استثارة العمال وتوجيههم للسلوكيات المرغوبة خاصة منها العمل على زيادة الأداء الوظيفي، حيث أصبح الأداء الوظيفي من الأهداف التي يحرص القادة على تحقيقها، من خلال العمل على تعزيز التحفيز لدى العاملين من خلال تطبيق أنظمة الحوافز المناسبة، بالإضافة إلى التحفيز بأنواعه. جامعة العربي التبسي بتبسة تتبنى سياسة التحفيز.

الكلمات المفتاحية : الأداء الوظيفي، السلوك البشري، التحفيز، الحوافز، الدوافع، الحاجات، المورد البشري، التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

Résumé : Les ressources humaines représentent des principes déterminants dans l'amélioration et l'augmentation de la productivité dans les institutions, ce qui les a conduit à travailler sur le développement de ses ressources humaines par la stimulation comme étant l'un des facteurs les plus importants permettant de motiver les travailleurs et les orienter vers un comportement qui convient spécialement à la performance fonctionnelle.

La Performance fonctionnelle est devenue l'un des objectifs à atteindre par les dirigeants à partir d'application de la promotion des motivations des travailleurs liées au système de motivation approprié.

L'université Larbi Tébéssi de Tébessa adopte le système de motivation.

Mots clés: Performance fonctionnelle, comportement humain, stimulus, motivations, incitations, besoins, ressources humaines, stimulation matérielle, stimulation morale.

Abstract: Human resources are the determining principles in the improvement and increase in productivity in institutions, leading them to work on the development of its human resources through stimulation as one of the most important factors to motivate workers and refer them to a behavior that is especially suited to the functional performance.

Functional Performance has become one of the goals to be achieved by leaders from application of the promotion of the motivations of workers linked to the appropriate motivation system.

The Larbi Tébéssi University of Tébessa adopts the motivation system.

Key words: Functional performance, human behavior, stimulus, motivations, incentives, needs, human resources, material stimulation, moral stimulation.