

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - غرداية-

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
التخصص تنظيم وعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس بعنوان:

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

تحت إشراف الأستاذ:
- طويل محمد

من إعداد الطلبة:

- علان ياسين
- بن شتيوي أحمد سامي
- بن تاسة سعيدة

السنة الجامعية: 2012/2011

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

نشكر الله العلي العظيم بأعظم وأجل شكر على ما وهبه لنا من إرادة وعزيمة تامة لإتمام عملنا هذا المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا المشرف "طويل محمد" على ما قدمه لنا من صنائع وإرشادات وتوجيهات وانتقادات بناءة، وهذا بكل موضوعية، وعلى صبره معنا في سير بحثنا.

كما نتقدم بالشكر إلى السيد المحترم رئيس قسم علم الاجتماع "رضا الرميلي" على دعمه لنا ومساعدته وابتسامته الصادقة دوماً.

كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر لعمال المؤسسة الاستشفائية لمدينة المنيرة على استقبالهم ومساعدتهم لنا بما أمكنهم لإنجاح هذا العمل.

كما لا ننسى بأن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والحب والامتنان والتقدير إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة طوال سنواتنا الجامعية من أساتذة وإداريين وغيرهم.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من أصدقائنا الطلبة خاصة طلبة علم الاجتماع عمل وتنظيم وكل من شاركنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وفى الأخير لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ياسين، أحمد سامي، سعيدة

الصفحة	الفهرس
I	كلمة شكر.....
II	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الأشكال.....
V	فهرس الجداول.....
أ	مقدمة.....

الجانب التمهيدي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

02	1- الإشكالية.....
03	2- فرضيات الدراسة.....
03	3- أهمية الموضوع ومبررات اختياره.....
04	4- أهداف البحث.....
04	5- المفاهيم الأساسية للدراسة.....
12	6- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الحوافز في المؤسسات

17	تمهيد.....
18	أولاً: أنواع الحوافز.....
18	1- الحوافز المادية.....
21	2- الحوافز المعنوية.....
28	ثانياً: أغراض الحوافز.....
30	ثالثاً: شروط نجاح نظام الحوافز.....
31	حوصلة عامة.....
32	خلاصة.....

الفصل الثالث: أداء العاملين

34	تمهيد.....
35	أولاً: إشكالية الأداء المؤسسي.....
35	1- تقييم أداء العاملين في المؤسسات.....
42	2- الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات.....
45	3- معوقات الأداء في المؤسسات العمومية.....

50 ثانيا: الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات
50 1- مجالات رضا العاملين في المؤسسات
51 2- علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات
54 خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الأول: الدراسة الميدانية لأثر الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية المنيعة

57 تمهيد
58 أولا: المؤسسة العمومية
58 تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية
61 ثانيا: الدراسة الاستطلاعية
62 ثالثا: مناهج وتقنيات البحث
65 رابعا: خصائص العينة
71 خلاصة

الفصل الثاني: دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين

73 تمهيد
74 1- دراسة وتحليل الفرضية الأولى
84 الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين

86 تمهيد
87 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
92 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
97 الخاتمة
100 قائمة المراجع
106 قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الحوافز والأداء	01
40	طريقة ميزان القياس المتدرج	02
43	تدفق عملية الدافعية التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد.	03

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنطقة وعدد أسرته ومستخدميه	59
02	توزيع أفراد العينة حسب السن.	66
03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	66
04	ويبين لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	67
05	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية	68
06	رتبة العمال	69
07	علاقة الدخل الشهري بكفايته	69
08	علاقة الدخل الشهري بكفايته	74
09	علاقة الدخل الشهري بسبب الالتحاق بالمؤسسة	75
10	مستوى الدخل الشهري ومساهمته في تحفيز العمال	76
11	علاقة الاستفادة من الحوافز المادية بنوعها	77
12	الحصول على علاوات وعلاقتها بنظام الاستفادة منها	78
13	الاستفادة من العلاوات وتماشيها مع احتياجات العمال	79
14	إمكانية القيام بساعات عمل إضافية والحصول على علاوات عليها	80
15	الاستفادة من القروض ومساهمته في تحسين الأداء.	81
16	الحصول على نسبة من الأرباح ومدى تحفيزها على العمل.	82
17	علاقة الاستفادة من الحوافز المادية بمساهمة الأجر والعلاوات والمشاركة في الأرباح في تحسين الأداء	83
18	علاقة الترقية بالتحفيز على العمل	87
19	المشاركة في اتخاذ القرار والترقية ومساهمته في التحفيز.	88
20	الخدمات الاجتماعية وانعكاساتها على الروح المعنوية	89
21	المشاركة في الرحلات الصيفية ومساهمته في الدعم المعنوي	90
22	الحصول على شهادات وهدايا ومساهمته في الدعم المعنوي	91
23	الحوافز المفضلة لدى العمال	93
24	دور الحوافز في تحسين أداء العاملين	93

المقدمة

المقدمة

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشري فيها، فإن هذا الاهتمام يتزايد أكثر بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالعنصر البشري، وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييرها وتحفيزها وتنميتها باستمرار، فالعنصر البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها مثل الجزائر يعتبر موردها الرئيسي الذي لا ينضب.

والجزائر بما تشهده من تحولات اجتماعية واقتصادية هامة، لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق يفرض عليها أن يلعب قطاعها العمومي دورا مميزا سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ويعتبر قطاع الصحة العمومية إحدى هذه القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي (استقرار المجتمع) والاقتصادي (زيادة إنتاجية وأداء العاملين) للدولة، وبالتالي تحقيق معايير الجودة الشاملة.

من المشاكل ذات أسباب ثقافية، تنظيمية، اقتصادية، اجتماعية ارتبطت بجملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تبلورت عبر المراحل التنموية المختلفة التي شاهدها المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، المؤسسة الصحية العمومية بصفة خاصة ومن بين هذه المشاكل التي أثرت على الأداء الفعال للعاملين بهذا القطاع، مما انعكس سلبا على نوعية الخدمات، نجد قضية الحوافز بمختلف أنواعها ومدى إشباعها للحاجات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة فأهمية الحوافز داخل المؤسسة الصحية تتمثل في أنها باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل.

لقد بينت الملاحظات والبيانات الميدانية المستقاة بواسطة المقابلة لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة الصحية ميدان البحث (مستشفى العقيد محمد شعباني - المنبعة-) أن للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية، وأن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين، فانعدام الدافعية لديهم ناتج عن نقص أو اختلال

في نظام الحوافز بنوعيتها، مما أثر سلباً على أداء العاملين، ومن تم على جودة الخدمات الصحية.

لقد جاءت هذه الدراسة في عدة مراحل، حيث بدأ الباحث بتحديد الخطوات الكبرى للموضوع، وهذا من خلال التراكمات المعرفية، ونقصد بها القراءات والمطالعات، ثم أعقبت هذه المرحلة بزيارات استطلاعية للمؤسسة الصحية العمومية (المؤسسة العمومية الاستشفائية في المنية) وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسات إلى أربعة فصول، كل فصل يتضمن تمهيداً، عرضاً، خلاصة وجاءت كالتالي:

الفصل الأول: خصص لموضوع الدراسة وتم التعرض فيه إلى الإشكالية، والتساؤل الرئيسي الذي ضم تساولين فرعيين، ثم تبيان أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية المعتمدة، والدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: تناول الحوافز في المؤسسات، إذ تعرض إلى أنواع الحوافز المادية والمعنوية، ثم تأثير هذه الحوافز على سلوك وأداء الأفراد، أغراض الحوافز، فشرط إنجاز نظام الحوافز.

الفصل الثالث: خصص لأداء العاملين، حيث تم التعرض من خلاله إلى إشكالية أداء العاملين، ثم إلى الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات.

الفصل الرابع: وتطرقنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات الدراسة والاقتراحات والتوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية:
- 2- فرضيات الدراسة:
- 3- أهمية الموضوع ومبررات اختياره:
- 4- أهداف البحث:
- 5- المفاهيم الأساسية للدراسة
- 6- الدراسات السابقة:

1- الإشكالية:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة المورد البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أول بأول لتحفيز موظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها واحدة من أهم متغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح الموظف نضير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجه للموظف بحيث هذه الأخيرة تكون أقل تأثير في نظر البعض من سابقتها ولكنها تعطي انطباع بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه ويأتي اختياري دراسة أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصحية الجزائرية لتسليط الضوء على مدى أخذ الوزارة باعتبارها واحدة من أهم ركائز بناء رأس المال البشري بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية وأثر مثل هذه الحوافز على الموظفين كفاءات وإنتاجية وولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها بحيث تمر مؤسسة الصحة العمومية ومن خلال قطاع الصحة حاليا بأوضاع متدهورة مما أصبحت محط انتقادات عديدة سواء من قبل المستعملين أو من قبل المستخدمين الصحيين وهذه الوضعية الصعبة مرتبطة بمشاكل عديدة من بينها مشكلة التحريك والتحفيز العاملين بالمؤسسة نحو أداء جيد حيث يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الصحية العمومية وعنصرها الفعال لكن هذا المورد الهام غير مستخدم بفعالية وبدون تحفيز وآفاق نتيجة لضعف الحوافز المادية والمعنوية كما شهدت المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نزيفا للعاملين بما نحو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي وإلى نقص الحوافز المادية والمعنوية التي أثرت سلبا على أدائهم

الوظيفي ومن ثم انعكس ذلك على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة. واستنادا لما ذكر سابقا، ونظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح المؤسسة الصحية الجزائرية والذي يمر حتما بكيفية تحفيزا لعاملين بها لتحسين مستوى أدائهم في العمل يقودنا إلى التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي:

- ما علاقة الحوافز المادية" الأجور، المكافآت " بأداء العاملين في المؤسسة الصحية ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة الحوافز المادية " الترقية، التدريب، الاتصال " على رفع الروح المعنوية للعاملين ودورها في تحسين الأداء.

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تؤثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصحية الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الحوافز المادية (أجور ومكافآت) على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية.

- تلعب الحوافز المعنوية دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعاملين في تحسين الأداء

3- أهمية الموضوع ومبررات اختياره:

إن موضوع الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية بحيث يعتبر موضوعا ذو خصوصيات متعددة منها:

- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وارتباط المجال الصحي بعدة مجالات في المجتمع (المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي.....الخ) بالإضافة إلى الأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

إن المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ومن خلالها قطاع الصحة حاليا، تمر بوضعية صعبة، مما أدى إلى تدني جودة الخدمات. هذه الوضعية ناتجة عن مشاكل التنظيم

والتسيير، مما استدعى إصلاح هذا القطاع والوقوف على أهم المعوقات والمشاكل نجد مجال تحفيز العاملين في هذا القطاع من أجل تحسين مستوى أدائهم ومن هذا المنطلق فأهمية الدراسة كذلك تكمن في التعرف على السلوك الاجتماعي لفئة معينة في المجتمع، والتي تتمثل في العاملين في مجال هام هو المجال الصحي وتأثير الحوافز على سلوكهم واستقرارهم وعلاقتهم وبالتالي على أدائهم وارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.

4- أهداف البحث:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حالياً وذلك من خلال:

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالترقية والتدريب والاتصال بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل.
- الوقوف على أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الصحية العمومية بصفة عامة وفي مجال التحفيز العاملين بصفة خاصة.

5- المفاهيم الأساسية للدراسة

تكتسي المفاهيم في العلوم الاجتماعية أهمية كبيرة، وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبريقية لها أثرها المباشر على كل بحث، ومن هنا فإن لكل بحث خصوصياته المفهومة التي تميزه عن غيره من البحوث بحيث المفاهيم هي مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية ومن هذا المنطلق يستوجب تحديد المفاهيم بالنسبة لأي بحث على حدٍ ومن أهم المفاهيم المتداولة في بحثنا هذا والتي تتطلب التوضيح وتحديد دلالاتها الإجرائية.

1. الحوافز:

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة بحيث قد أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك.

تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضرة التي شب فيها الفرد⁽¹⁾.

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس "الباعث أو المنبه للسلوك"⁽²⁾، أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على سلوك يعد حافزاً. فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مؤثرات خارجية هي الحوافز فتجعله في حاجة تذهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوك م من أجل إشباع الحاجة المثارة.

وتعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو الأكبر والأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽³⁾. أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته وتحسينها عن طرق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة كما تعرف الحوافز على أنها "المحرك الذي يدفع الفرد بإشباع حاجاته وتحقيق رغباته"⁽⁴⁾.

وفي تعريف آخر للحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم. تحقيق لأهداف المنظمات التابعة لها⁽⁵⁾.

1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان 1981، ص01.

2- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1988، ص01.

3- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص69.

4- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية 1976، ص20.

5 - Jeampene edighalber, précis de gestion d'entreprise, nathan, France 1997, p104.

وفي تعريف آخر تعتبر الحوافز كل العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع العاملين والمحدد الرئيسي لسلوكهم لذلك فهناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد.

فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته التي تحركه⁽¹⁾.

ومن هذا التعريف يبدو جليا أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وهي الاستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها ومن جهة وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة والأفراد والوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على العاملين وكسب ولائهم وتقانيمهم في تحقيق الإنتاجية العالية والأداء المتميز فالحاجات النابعة من الداخل هي التي تولد الشعور بالرغبة في إشباعها، وأن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة والممكنة لإشباع تلك الحاجات يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز وأن الحصول على الحوافز بحيث الحافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة وهكذا بواليك، حيث أن الحاجات متنوعة ومتنامية باستمرار.

وفي ضوء التعاريف آنفة الذكر، سيكون تعريفنا الإجرائي للحوافز كالتالي: الحوافز هي تلك العوامل المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل ومن جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح العاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجاته المادية والمعنوية وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى وتنقسم الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما: حوافز مادية وحوافز معنوية.

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997، ص102.

1.1. الحوافز المادية:

وهي المبالغ التي يتسلمها العاملين لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع بالعاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحافز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز بحيث يمكن القول أن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشر حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه⁽¹⁾ تشمل الحوافز المادية على الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات المشاركة في الأرباح، الترقيات... الخ.

1.2. الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور وتشمل الحوافز المعنوية ما يلي⁽²⁾:

تقدير جهود العاملين، الإشراف (العلاقة مع الرئيس)، إشراف العاملين في الإدارة، جماعات العمل، الاتصالات، تحسين ظروف ومناخ العمل، وسائل التدريب المتوفرة.

2. الأداء:

هناك العديد من المسميات تعبر على أداء العامل مثل الإنتاجية، الأداء، الفعالية، الكفاءة إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو الكفاءة، الأداء، بين أن أكثر المفاهيم استخداما وشيوعا هما مفهوم الإنتاجية والأداء حيث يعبر عن نفس المفهوم أن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف

1- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار ياخا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص206.

2- المرجع نفسه، ص207، 208.

وجهات النظر حول مدلوله، إذ قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام ومن هذا المنطلق فإن الأداء كمفهوم اقتصر عند الكثير من الباحثين على الموارد البشرية دون غيرها ومن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة كما يتضمن معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات الدوران والتأخيرات⁽¹⁾.

ويعرف الأداء على أنه "الاستخدام الكفء للموارد" العمل، رأس المال، الأرض، المعدات الطاقة، المعلومات... الخ، وذلك لإنتاج السلع والخدمات⁽²⁾، ومن هذا التعريف يظهر أن الأداء لا يقتصر على نشاط واحد بل العديد من الأنشطة والعوامل التي تتوفر لدى العامل بالمؤسسة لإنجاز أهدافه المرجوة.

وفي تعريف آخر "الأداء وقيام الفرد بالنشاطات مختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة لأبعاده ثلاثة هي كمية العمل ونوعية ونمطه⁽³⁾".

وقد حدد علي السلمي العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل في مجموعتين رئيسيتين هما⁽⁴⁾:

عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات والمهارات
- التركيب النفسي
- التركيب الاجتماعي

1- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1991، ص20.

2- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد01، نوفمبر2001م.

3- محمد عاطف حجازي، المنظمات العامة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص203.

4- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص201.

عوامل تتصل بالعمل ذاته:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل
- التنظيم الاجتماعي للعمل
- المورد والإمكانية المادية

يحرك المجموعتين من العوامل ويوجهها بدرجات مختلفة من النجاح "تمط القيادة الإدارية" السائد في موقف العمل بحيث أن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينهما وهو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء.

وفي ضوء التعارف الأنفة الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للأداء كالتالي:

الأداء هو قيام الفرد العامل بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله وتتمثل في حضوره إلى مكان العمل، وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد والاتصال برئيسه وتلقي إرشاداته.

3. المكافآت:

يعرفها معجم "Le Dictionnaire de notre tems" بأنها عبارة عن قيمة مالية تمنح على أساس التشجيع أو التعويض⁽¹⁾.

كما تعرف المكافآت في معجم العلوم الاجتماعية على أنها مبلغ من النقود تدفع إضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي أما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوع أو كمية أو لمواجهة أعباء عائلية أو لمجرد مرور فترة من الزمن على الاشتغال بعمل معين أو لغيرها من الأسباب⁽²⁾.

ومن خلال هذا التعريف يتبين أن المكافآت هي جزاء أو هدية تقدمها المؤسسة لعمالها، واقتصر التعريف هنا على النقود فقط باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع العامل للعمل بعد توفير كل الحاجات اللازمة، وتقدم هذه المكافآت إما على أساس الأقدمية أو كجزء للعمل الإضافي أو لأسباب أخرى والمكافآت نوعان المادية والمعنوية بحيث برغم من اختلاف طبيعة

1 - MIRELLE MOURIAET AUTRE: le dictionnaire de notre temps spadem- ADAGP, pour les autre d'artistes contemporain cartographie hachette alassique 3eme edition, paris 1991, p25.

2- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية 1975، ص560.

كل المكافآت المادية والمعنوية إلا أنهما يرتبطان ببعضهما ارتباط وثيق فعلى سبيل المثال إذا حصل الفرد على الفرد على الزيادة في الأجر مكافآت مادية على أساس الاستحقاق، سيشعر على أنه حصل عليها نتيجة تحقيق الذات (مكافأة معنوية) ومن خلال تعريفنا السابق الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للمكافآت كالتالي:

المكافآت هي تلك المبالغ المادية التي يستفيد منها العامل مقابل جهد جماعي تبدله مجموعة العمل، أو مراعاة لظروف عمله وكذا انضباطه أو لتحقيق العاملين للعائد النهائي المسطر مسبقا في المؤسسة والوصول إلى مستوى كبير من الأداء فالمكافآت توزع على العاملين كل حسب ما يستحقه ووفقا لما يقرره مسئوله المباشر.

4. مفهوم العامل:

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه⁽¹⁾.

أما المشرع الجزائري فعرفه على أنه "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاط مهني⁽²⁾" وهناك من يعرفه هو الفرد الذي يقوم على عملية معينة مقابل مكافآت وتعويض في شكل أجر ويوجد عمال مؤهلين وعمال مختصين ومن خلال التعريف السابق الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للعامل كما يلي: العامل هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبدل خلاله جهد فكري أو عضلي لإنتاج سلع أو خدمات أو غيرها.

5. المؤسسة الصحية العمومية:

يقصد بالمؤسسة الصحة العمومية " كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد الذين يقومون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء⁽³⁾".

1- أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص383.

2 - MADLINE, GRAUITX: lescique, des sciences sociales, edition 01, 2000, p303.

3- عبد المحي محمود حسن صالح، الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة 2003، ص16.

ومن هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة الصحية تتركز في أداء مهامها على البعدين العلاجي الوقائي وبالتالي التعريف السابق للمؤسسة الصحية يركز على المهام والأهداف العامة للمؤسسة الصحية والتي تتصف بتعدد أقسامها.

وكثرة عدد العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم ومسئولياتهم فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها وتعددت أجزائها وإدارتها المختلفة، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات والهيئات الاجتماعية الأخرى في المجتمع.

وفي تعريف آخر "المؤسسة الصحية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه، أعضائه وميزانيته، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها وكل قسم من هذه الأقسام له جهوده وخدماته التي تناسب تخصصاته، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصور تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة⁽¹⁾" من التعريفين السابقين سيكون تعريفنا الإجرائي للمؤسسة الصحية العمومية كما يلي:

تعتبر مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تدعى القطاع الصحي، مجموعة هياكل الوقاية، التشخيص، العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة ويتكون من المستشفيات والعيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج، مراكز الأمومة، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية عمومية تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح والمستشفيات.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز عدة أنواع من المؤسسات الصحية:

- **المراكز الاستشفائية الجامعية:** التي من مهامها العلاج على التخصص البحث في المجال الطبي والتكوين.

- **القطاعات الصحية:** ومن مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي.

- أما المؤسسات الاستشفائية المتخصصة فإنها تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره.

1- محمود سلامة ومحمد غباري، أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2003، ص34.

6- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الغربية:

- دراسة فريدريك تايلور حركة الإدارة العلمية:

أجريت الدراسة ما بين 1856-1915م وتهدف هذه الدراسة إلى زيادة إنتاجية العمال من خلال رفع الإنتاج وبالتالي الحصول على فائض القيمة لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العمال.

وقد انطلق تايلور من فرضية أن الأفراد يتصرفون بالكسل والخمول ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون عند الآخرين، كما أن العمال الغير القادرين على تنظيم وتخطيط أعمالهم قام تايلور بتجاربه على عمال بشركة لنقل مواد البناء وقد بدأ بملاحظة الأعمال التي يقومون بها ويرصد الخطوات التي ينقسم إليها كل عمل ويسجل الزمن اللازم لكل خطوة من هاته الخطوات أو العمليات الأولية الكثيرة والمتنوعة⁽¹⁾.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها تايلور والتي تخص موضوع بحثنا مايلي:

اهتم تايلور بضرورة تحديد طبيعة العمل وتوضيح كيف ان أي جزء من العمل يجب أن يتقاضى عليه العامل أجر محدد، من خلال دعوته إلى تقسيم العمل وقياس الوقت اللازم لكل عنصر للوصول إلى معايير علمية دقيقة وواضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل.

ومن خلال ما سبق تمكن تايلور من زيادة الإنتاج في المنظمة بإضعاف وقام بزيادة أجر العامل بناء على زيادة الإنتاج وقد رأى أن عملية دفع الأجر مرتبطة بقدر طبيعة وحجم العمل الذي يسهم به العامل في العملية الإنتاجية حيث أنه كلما زاد حجم العمل الذي يقوم به العامل عما هو محدود من قبل المؤسسة وجب على هاته الأخيرة منح مكافآت مالية يتقاضاها العامل في صورة الحوافز لهذا أكد على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء أو أسخياء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على زيادة الإنتاج وجودته.

1- علي عبد الرزاق الجليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2003، ص43.

- دراسة إيتون مايو مدرسة العلاقات الإنسانية:

أجريت هذه الدراسة ما بين 1924-1932م وترى أن العمال لا يتأثرون بزيادة الإنتاج والأجر فقط بل هناك علاقات وعوامل اجتماعية ونفسية بجانب التنظيم الرسمي لها تأثيرات تساعد في تحسين كفاءة الأفراد.

فمجتمع البحث كان بمصنع الهاوثورن سنة 1927 وذلك عندما دعت شركة ويلسن إلكتروك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال في المصانع حيث دامت الدراسة الميدانية أكثر من 5 سنوات متصلة وإن كانت قد تمت بصورة مرحلية من حيث إجراء التجارب الميدانية ومراحلها المختلفة.

ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي للتعرف على أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه:

المرحلة الأولى: ركزت التجربة فيها على قياس إنتاجية خمس عاملات يقمن بإنتاج أجهزة تيلفونات من خلال عزلهن في غرفة خاصة تحتوي على نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة ثم خطط مايو وفريق البحث إلى إدخال بعض التعديلات في ظروف العمل وذلك في إطار عناصر التجربة التي قاموا بها أما الفرضية التي انطلق منها الباحث مفادها ما مدى العلاقة القائمة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل؟

حيث تم إدخال بعض التغيرات على فترات الراحة ووجبات الغذاء ومدة ساعات العمل اليومي وغير ذلك من التغيرات المتعددة التي استعملها الباحث في غرفة الاختبار. لاحظ مايو أن الإنتاج قد زاد بالرغم من هذه التغيرات واعتبر ذلك كنتيجة لوجود العاملات في مكان التجربة ويعملن كفريق لهن اتجاهات محددة نحو قيمة العمل، علاوة على نسق العلاقات الاجتماعية بين الجماعة العامة، حيث أدى هذا إلى زيادة درجة الثقة والصدقة وظهور الروح المعنوية باعتبارها عامل أساسي في زيادة الإنتاجية⁽¹⁾.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة ركز الباحثون على حل مشاكل الأجور والساعات الإضافية والترقيات وغير ذلك من المشاكل المعروفة في العمل آنذاك، كما حاول فريق البحث التعريف

1- عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت 1999، ص 109.

على اتجاهات العمال وانطباعاتهم نحو هذه المشكلات وبعد تصميم استمارة البحث وجمع البيانات الخاص بها عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المبحوثين وقد قارب أفراد العينة 20000 من العمال ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن الإشراف المباشر يؤثر على الروح المعنوية للعاملات، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الرسمية والتعاون وكل هذا من شأنه زيادة الإنتاج⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: وفيها طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر أكثر من غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال؟ وتم اختيار مجموعة جديدة من العمال في نفس المصنع وإجراء تجارب عليهم واستخدام عدد من الأساليب المنهجية والبحثية كالمقابلات الشخصية واستمارات البحث والملاحظة المباشرة للعمال خلال عملية الإنتاج فمن خلال دراسته هذه اكتشف وجود علاقات غير رسمية داخل علاقات العمل.

وقد رأى أن سبب ظهور العلاقات غير الرسمية في التنظيم تعبير الأفراد أو العمال عن مشاعرهم واتجاهاتهم بلغة الجماعة في مجال العمل.

وبعد المرور على المراحل السابقة الذكر أدرك مايو وفريق الباحثين الذين يعملون معه فساد الأسس التي انطلقوا منها فقد بدأوا تجربتهم بهدف قياس تأثير ظروف العمل الخارجية كالأجر وساعات العمل كمياً على الإنتاجية، وقد انتهت التجربة إلى اكتشاف عامل جديد وهي الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل.

ب- الدراسات العربية:

- دراسة حامد الحرفه وآخرون حول موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز الجزء الأول:

أجريت الدراسة سنة 1980 في بيروت عاصمة لبنان، وتهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة والحوافز وما يتعلق بهما بصورة عامة. قام الباحث بدراسة معمقة جداً لكن أخذنا ما يفيد بحثنا وأهم ما توصل إليه الباحث ما يلي:

يشترط لنجاح الحوافز المادية أو المالية توفر شروط معينة وظروف خاصة، حيث ينتج عن استخدام الحوافز المادية زيادة الإنتاج خصوصاً إذا استخدمت هذه الحوافز في الظروف

1- نفس المرجع، ص 109.

المناسبة وبالطريقة المناسبة كما تستخدم هذه الحوافز لزيادة اهتمام الفرد بعمله ولوائه للمنظمة، كما ينبغي أن تكون الحوافز إضافة ملموسة إلى الأجر الأساسي للفرد لأنه يبذل مجهودا ملموسا، كما أن الحوافز المادية أو المعنوية أهمية كبيرة لأن نجاحها يرتبط ارتباطا وثيق بمجهود الفرد لأنها تساهم في إثارة العامل لبذل مجهود وطاقة كبيرة وهذا ما دلت عليه الأبحاث التي أجريت في هذا المجال وفي الأخير توصل الباحث إلى أن الحوافز تتنوع وتأخذ أشكال عدة مثل الحوافز الإيجابية كالأجور والترقية والرعاية الاجتماعية والصحية والقيادة أما الحوافز السلبية فهي ممثلة في العقوبات⁽¹⁾.

- دراسة محمد علي عبد الوهاب حول استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز:

أجريت هذه الدراسة سنة ألفين ميلادي، وتهدف إلى معرفة النظم التي يتحقق بها التحفيز الفعال والذي يحقق أداء متميز للعمال والموظفين.

حيث طرح الباحث الإشكالية عبر مجموعة من الأسئلة لكن ما يهمنا من هذه الدراسة سؤالين هما: ما هي أنواع الحوافز المختلفة؟ وما هي العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل؟

ولعل أهم ما استنتجه الباحث من خلال الإجابة عن تساؤلاته السابقة الذكر ما يلي:

إن من أهداف المدير الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديم المقابل المناسب لمجهوداتهم ومن ثم كانت التعويضات سواء كانت أجور أو رواتب، حوافز مادية أو معنوية أو مزايا أو خدمات مقابلا لمجهودهم، أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في إنتاجية العامل فهي طبيعة العمل وبيئة العمل، فالأولى يقصد بها نوع الوظيفة التي يؤديها الشخص أهميتها ومسئوليتها ومتطلباتها ومدى اتساع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله.

أما الثانية فتتضمن العديد من العوامل، ومنها المساهمة في التحفيز كالأجر، الأشراف، الزملاء، التكوين والتدريب⁽²⁾.

1- حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، ج1، الدار العربية للموسوعات، لبنان 1980، ص191.

2- حامد الحرفة وآخرون، مرجع سابق، ص19.

الفصل الثاني: الحوافز في المؤسسات

تمهيد:

أولاً: أنواع الحوافز:

1- الحوافز المادية:

2- الحوافز المعنوية:

ثالثاً: شروط إنجاز نظام الحوافز:

حوصلة عامة:

خلاصة:

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه وبإتقان ن يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها التي تعزز ارتباط الفرد بالمؤسسة وتجعله يبذل كل طاقاته والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلبا في عملية الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى العموم نجد أن هناك حوافز عديدة تطبقها مختلف المؤسسات في العديد من البلدان، نظرا لأنها تتسجم مع مختلف الحاجات الإنسانية، ولكن كل مؤسسة تطبقها بحسب ظروفها الداخلية وقدرتها المالية وظروف البيئة التي تنتمي إليها.

والحوافز عموما تنقسم إلى قسمين: حوافز مادية وحوافز معنوية، فالحوافز المادية هي الأجر والمكافآت والمميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقترحات... إلخ. والحوافز قد تكون مادية: إيجابية أو سلبية وكذلك معنوية: إيجابية أو سلبية وقد تكون فردية أو جماعية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى تلك الحوافز بأنواعها المختلفة ثم لعلاقة الحوافز بالأفراد العاملين، ودورها في تحسين أدائهم، وشروط إنجاح نظام الحوافز في المؤسسة.

أولاً: أنواع الحوافز:

لقد أشارت معظم البحوث العلمية التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حالياً إلى مجموعة من الأنواع، لملاءمتها وتقسيمات الحاجات الإنسانية، ومن جهة أخرى نجد تقسيماً شائعاً للحوافز إلى مادية ومعنوية، ويقصد بالحاجات المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى، وتشمل: الأجر، المكافأة، ضمان استقرار العمل، ظروف العمل المادية....إلخ.

أما الحوافز غير المادية - المعنوية- فهي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير، وغير ذلك وتشمل: فرص الترقية، الاعتراف بأهمية العامل وتقدير جهوده في العمل، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات....إلخ.

1- الحوافز المادية:

1-1 الأجر:

تمثل الأجر واحداً من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف طرق دفع الأجر في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها: طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر⁽¹⁾.

والأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل⁽²⁾. فمن ناحية العاملين تعتبر الجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون للأجر اهتماماً كبيراً، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1981، ص303.

2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2002، ص324.

أدائهم. وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجر: إما على أساس الوقت أو علة أساس كمية الإنتاج.

1-1-1- الأجر الزمني: يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به، ففي الصناعة مثلا يدفع للعامل على أساس الساعة بينما يدفع للمديرين والعاملين في المكاتب إما بالأسبوع أو بالشهر⁽¹⁾.

و من مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها كثير من العاملين، كما أنها تطبق للأعمال التي تحتاج إلى الدقة، والأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو كمية إنتاجها، كالقطاعات الخدمائية- المؤسسة الصحية مثلا.

ومن عيوبها أنها تغفل الفروق الفردية بين العاملين، ومن تم لا فرق بين العاملين المجتهدين والمهملين، أي أنها لا تشجع المجدين منهم على بذل جهود أكبر، وتحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين، حتى لا تتاح الفرصة للعاملين للتكاسل والتباطؤ في العمل.

1-1-2- الأجر على أساس الإنتاج:

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة حيث يكون هناك أجر معين لوحدة أو القطعة المنتجة، ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة⁽²⁾.

والفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا وفي نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف كما يطبق هذا النوع في الأعمال النمطية المتماثلة الوحدات العمال التي يسهل قياس إنتاجها كميًا، وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا وهي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه.

1- علي عبدالوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص51.

2- المرجع السابق الذكر، ص53.

غير أن هناك عيوباً تصاحب هذه الطريقة ومن أهمها: مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها، إرهاق الموارد البشرية، المادية الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها، مثل: سلوكه الوظيفي وتعاونه مع الآخرين⁽¹⁾.

1-2- المكافآت:

المكافآت هي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية⁽²⁾.

ومن أهم أنواع المكافآت ما يلي:

- مكافأة على زيادة الإنتاج.
- مكافأة على السرعة في الإنجاز.
- مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة.
- مكافأة على الاختراع.
- مكافأة تشجيعية.

نظام المكافآت الجديد:

يختلف هذا النظام عن النظام القديم الذي كان يركز على عدد أيام الحضور فقط في منصب العمل، ولا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج الفردي والجماعي، وكانت حصيلته إعطاء مرتب إضافي كل عام، أي ما يسمى بنظام الشهر الثالث عشر، غير أن نظام المكافآت الجديد يتكون من نوعين من المكافآت.

PRC - مكافأة المردود الجماعي PRI - مكافأة المردود الفردي

1- المرجع السابق الذكر، ص 52.

2- أحمد سليمان التنظيم القانوني لعلاقة العمل في التشريع الجزائري " علاقة العمل الفردية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1994، ص 209.

إن القانون الأساسي العام للعمال أصبح يعترف بالمردود الفردي، كما أنه يؤكد أيضا على المردود الجماعي ومكافأته، ذلك أن العاملين في المؤسسات لا يعملون منعزلين عن بعضهم، بل تربطهم علاقات عمل جماعية، لارتباط أعمالهم مع بعضها.

2- الحوافز المعنوية:

2-1- التدريب:

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلائم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطة باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه.

ويمكن تعريف التدريب على أنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله⁽¹⁾.

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية أو المعنوية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية، للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده⁽²⁾.

- تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة لانشغال العاملين بأعمال خارجية وشعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.

- تكس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.

1- يوسف قزاقرة والآخرين، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، الطبعة الأولى، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002 ص 127.

2- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص 288.

- غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

تؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إبقاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية، وتضمنت أنظمة الخدمات فيها العديد من الحوافز، ووقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة ولعل لتلك الأنظمة على فعاليتها محفز على الأداء كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد ظروفها قائمة الآن، لذلك فالحاجة قائمة على انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي الأداء وتساعد على استثمار طاقات الموهوبين، حيث تبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزا اليوم قد لا يعد غدا محفزا على الأداء لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الداء من عدمه ومنها:

1- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، فالحوافز تختلف حسب البيئة والمؤسسة والنشاط والعاملين، لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المؤسسة ونشاطها.

2- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الأداء والإبداع. وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

1- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة المهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته هذا بالإضافة إلى:

أ- أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوصل لدى العاملين على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

2- دفع معنويات الأفراد لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى الثقة في العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

3- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره وبالتالي قدرته على الحفاظ على

فاعليته ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية ومعنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب.

فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم للمتطلبات، إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم كما تعتبر هذه العملية استمرار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها، سواء ثم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها⁽¹⁾.

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية في حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناجمة عن العمل أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية.

2-2- الترقية:

إن فاعلية الترقية كحافز عن العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته لذلك يرجح بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فقيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصي أو عوامل المحاباة والصدقة وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم أصلا في الحصول على الترقية.

ويمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد العامل من درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر، وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك الامتيازات.

بمعنى أن الترقية هي الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك، كما تجري الترقية حسب القواعد العامة الوارد في القوانين، وفي الكيفيات التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، مثل القانون الأساسي الخاص بممارسي الصحة العمومية.

1- عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 399.

تمثل الترقية أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه، كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل. حيث بالوصول إلى مكانة أرقى في العمل، والحصول على امتيازات مادية ومعنوية.

2-2-1- أسس ومعايير الترقية:

يعتبر وضع أسس ومعايير سليمة للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين عليها، خاصة في المؤسسات العمومية ومنها قطاع الصحة، فعادة ما يزيد عدد العاملين الصالحين للترقية على عدد المناصب أو الوظائف المتاحة ومنه تظهر عدة مشاكل في اختيار الأكفاء، وبصفة عامة هناك ثلاثة أسس للترقية وهي:

* الترقية على أساس الأقدمية:

وتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية محددة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، وما على الإدارة إلا أن تطبق هذه القوانين وتلك اللوائح⁽¹⁾.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقيات:

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعدادا للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
- إعطاء الفرصة للجميع في الترقية.
- تعتبر الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها العامل في الخدمة، وكذلك سهولة هذا المعيار وبساطته.
- لكن بالرغم من هذه المزايا هناك عيوب ومساوئ لهذه الطريقة من بينها:
- لا تحقق عدالة للعاملين الأكفاء وتقضي على روح المنافسة بينهم.
- لا تعطي الفرصة للكشف عن المواهب والكفاءات.
- هذا الأساس لا يصلح في المستويات الوظيفية العليا التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق بالشخصية والقدرة الإدارية.

1- محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1989، ص172.

*** الترقية على أساس الكفاءة:**

الهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل، والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

2-3- الاتصال:

الاتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر⁽¹⁾.

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الاتصال داخل المؤسسة، إلا أنه لا يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون اتصال رسمي أو غير رسمي:

أ- **الاتصال الرسمي:** وهي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القواعد والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي، والتي عادة ما تأخذ ثلاثة اتجاهات⁽²⁾:

* **الاتصالات الهابطة:** وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وهي تتضمن: القرارات، الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل.

* **الاتصالات الصاعدة:** وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكملة للاتصالات الهابطة، وهي تتضمن إعادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل، فهي تساعد بحق المؤسسة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للأفراد العاملين، وأنه تم فهمها واستيعابها.

* **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف إحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1995، ص 249.

2- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 241.

ب- الاتصال غير الرسمي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، وهي تعبر عن رغبة العاملين في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة مصلحة الموارد البشرية في تحديد السياسة الإعلامية والاتصالية المتجانسة في أهدافها واختياراتها، كما تتدخل في وضع التدابير الاتصالية التالية:

* تصميم الرسائل الإعلامية والاتصالية.

* تسيير الجرائد والملصقات والإعلانات داخل المؤسسة.

* تأطير وتأمين انتقال المعلومات حول المؤسسة والتطور التكنولوجي.

ويبدو أن هذه الاتصالات تساعد الأفراد العاملين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والتفرقة.

2-4- ظروف عمل ملائمة:

إن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها⁽¹⁾. فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لابد من توافرها للعاملين، ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً على درجة حفز الأفراد على العمل، وبالتالي بدأت المؤسسات في هذه الدول تبحث عن بديل آخر إلا أن الظروف المادية للعمل ما زالت تمثل حافزاً له أهمية لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة، لذلك يستوجب على مؤسساتها العمومية أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 259.

2-5- الاعتراف بأهمية العاملين:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في سجلات خاصة

- تسليم درجات التقدير والكفاءة فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الداء المستهدفة ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم.

يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، وقليل من العاملين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الأفراد عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية ويأتي بعد اعتبارات أخرى كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة⁽¹⁾.

من الممكن أن يتغير ما يسعى عليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في موقف الشخص واهتماماته وميوله، فقد يفضل الآباء والأمهات الذين لهم أطفال على سبيل المثال أن تكون أغلب حوافزهم في شكل دخل لسد حاجيات آنية كمصاريف التعليم مثلاً، فيما يفضل الموظف المتقدم في السن التعويض المؤجل والمزايا التي تضاف إلى الراتب لتخفيف عبء الضرائب ويعد لنفسه دخلاً مناسباً في مرحلة التقاعد⁽²⁾.

لقد أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله، فالرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من

1- أندرودي سيزلاقي -مارك جي والاس، ترجمة، جعفر أبو القاسم أحمد مراجعة: علي عبد الوهاب، السلوك التنظيمي والدارج2، المملكة السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص411.

2- المرجع السابق الذكر، ص412

العامل والنتائج الحقيقية المتحصل عليها، وبذلك لا يمكن أن يكون العامل راض في عمله إلا إذا كان محفزا⁽¹⁾.

كما تأثر شخصية الفرد على الحاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل وبعبارة أخرى يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للعامل. ويتصف المقطع الجانبي لحاجات، مثل الجوانب الأخرى للشخصية بأنه مستديم نسبيا، لأنه يظهر بكامله في وقت واحد بل يظهر على الأرجح تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد ويدخل تجربة العمل في أول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفي، إذا فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تفضي إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص في أي وقت من الأوقات، والحاجات تتغير طوال فترة العمل في المؤسسات.

إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

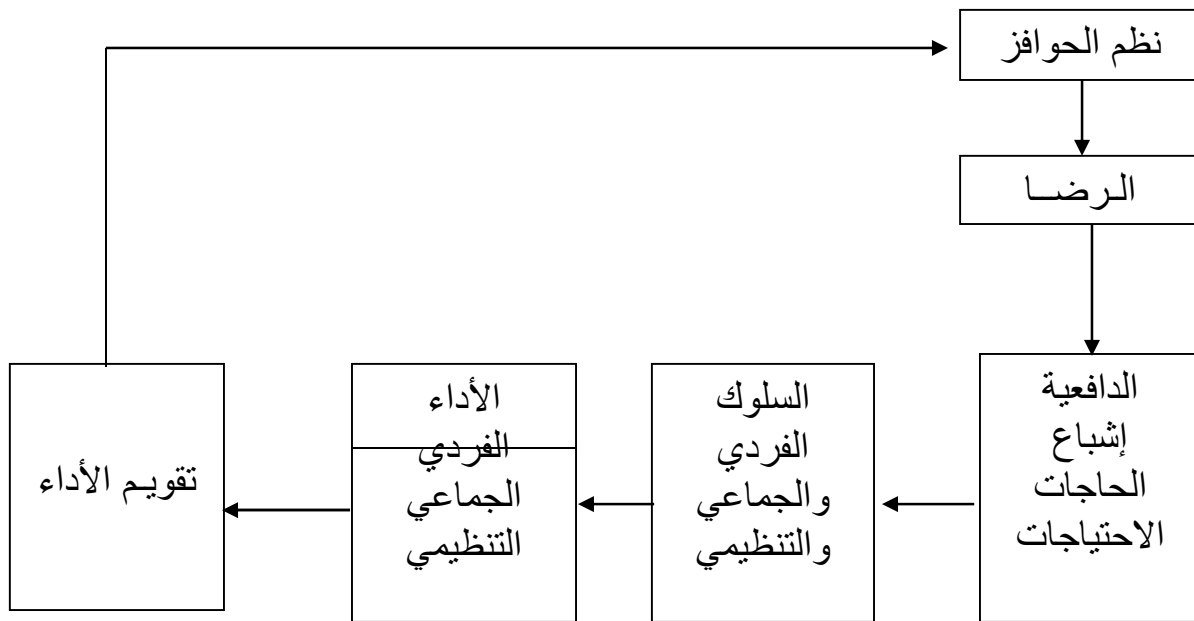
فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

ثانيا: أغراض الحوافز:

تمثل عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة أو أداة التأثير الرئيسية المتوفرة للمؤسسات وبذلك فإن أنواع الحوافز المتاحة عن طريق العمل، أو الطرق التي توزع بها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين، والشكل التالي يوضح ذلك:

1 - CHRISTAIN GUILLEVIC. Psychologie du travail, SNEL S.A , LIEGE Belgique 2003 p174

الشكل رقم (01): يوضح الحوافز والأداء



المصدر: أندوري سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 417.

هذه الحوافز تؤثر في الأنماط المختلفة من السلوك، تلك الأنماط ذات التأثير الخارجي، فالحوافز يمكن أن تخدم الأغراض الذاتية الخارجية التالية بالنسبة للمؤسسة:

الأغراض الخارجية: جذب مجموعة من العمال المهرة.

الأغراض الذاتية أو الداخلية: فنتمثل في رقي الأداء الوظيفي والحد من الغياب والاحتفاظ بالعمال المهرة.

لقد ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية والخارجية منذ سنوات طويلة فالحوافز هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، وتشمل: الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية تجاه جزء ذي معنى من العمل التي تشكل سلسلة من العمليات المتميزة والتي تقضي إلى إنجاز العمل وتتيح لفرد استخدام مهارات وقدرات عالية على درجة عالية من التطور والتقدير، وتتيح الفرصة للاشتراك في نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به، وقد يكون هذا المصدر هو العامل نفسه أو زميل عمل موضع تقدير واحترام بالنسبة لذلك العامل أو التنظيم الرسمي.

أما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المؤسسة، وتشمل:

زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي وتشمل هذه الحوافز الآتية⁽¹⁾:

الحوافز المالية: الأجر والراتب المدفوع للفرد.

المزايا الإضافية: الإجازة المدفوعة ووجبات الغداء ودفع التأمين على الحياة والتأمين الصحي وتخفيضات أخرى، والمكافآت التقديرية الأخرى بخلاف الأجور والرواتب المباشرة، ولقد أثبتت الدراسات حول هاذين النوعين من الحوافز، أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات الرضا الوظيفي وتحفز الفرد على تحقيق الارتقاء بمستوى وظيفته.

ثالثاً: شروط إنجاز نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهي⁽²⁾:

- البساطة: بمعنى أن يكون النظام مختصراً، واضحاً ومفهوماً في بنود وصياغته وحساباته.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.
- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

1- أندوري سيزلاقي - مارك جي والاس، مرجع سابق الذكر، ص417.

2- مهدي حسن زويلف، دارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003.

- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء وأن يشمل النظام وضعاً للأداء من حيث الكمية والجودة.

حوصلة عامة:

يمكننا في النهاية أن نبين في ضوء ما سبق ما يلي:

- الحوافز والمكافآت تعكس صورة إيجابية على رفع الروح المعنوية، وأن الحوافز المعنوية تقف إلى جانب الحوافز المادية في أهميتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم وشعورهم بالامن والاستقرار.

- إن احتياجات العامل بالمؤسسة، لا تتركز فقط على تلبية الاحتياجات المادية، بل ترتبط أيضاً بتلبية الاحتياجات المعنوية، وتحقيق هذه الاحتياجات يعكس أثره على تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة:

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة.

والحوافز هو الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها: البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات والقدرات الشخصية وغيرها.

والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الهدف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسياً في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد:

أولاً: إشكالية الأداء المؤسسي:

1- تقييم أداء العاملين في المؤسسات:

2- الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات:

3- معوقات الأداء في المؤسسات العمومية:

ثانياً: الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات:

1- مجالات رضا العاملين في المؤسسات:

2- علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات:

خلاصة:

تمهيد:

إن الحوافز تعد مقوما رئيسيا في المؤسسات، بل وركيزة أساسية لوجود الأداء وتتميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز نتائجها المرغوبة.

وتعتمد علاقة الحوافز بالأداء على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الأداء، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز - والأداء فيكون أثره ضعيفا أو معدوما ويقنضي نظام الحوافز السليم أن تكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الأداء مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا⁽¹⁾.

ويعتبر الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية :

* أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

* أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

* أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرا البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ونظرا إلى وجود عوامل خارجية عديدة تخرج عن نظام إدارة المؤسسة، تنعكس بالضرورة على أدائها، فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

1- عبد المعطي عساف، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط سلطنة عمان، 1995، ص42.

أولاً: إشكالية الأداء المؤسسي:

1- تقييم أداء العاملين في المؤسسات:

إن كفاءة العاملين وأداءهم في العمل تحدده مجموعة من الشروط الموضوعية التي يجب أن تتوفر داخل المؤسسة، وذلك للرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب أن تكون هناك إجراءات موضوعية نقيس من خلالها أداء العاملين، هذه الإجراءات يطلق عليها تقييم أداء العاملين، والذي كلما كان عادلاً موضوعياً كلما شعر العاملين بالأمن وارتفعت دواعيتهم للعمل، هذا ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وأداءهم في العمل، فما هو تقييم أداء العاملين، وما هي طرق وفوائد هذا لتقييم بالنسبة للعاملين من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى.

1-1 تعريف تقييم أداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشاراً.

ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي وكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه⁽¹⁾.

فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس كل فرد في مؤسسة⁽²⁾.

وتكمن أهمية تقييم الموارد البشرية في دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام

1- مهدي حسن زويلف، مرجع سابق الذكر، ص188.

2- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص242.

بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

1-2-1- فوائد تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي عرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1-2-1-1- رفع الروح المعنوية:

إن حوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على سوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم، وكل ذلك سيدفع بالعاملين إلى بذل مزيدا من الجهد لأداء جيد.

1-2-2-1- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد العامل أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سياتررتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

1-2-3-1- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة عاملة أدلة ومتساوية لكافة العاملين.

1-2-4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم هوية الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تمديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

1-2-5- استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار حتى يكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

1-2-6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يسير إليه تقييم الأداء، فإذا دلت قديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، ويعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

1-2-7- رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:

إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب صور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى إن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين.

1-3- مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين: إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية⁽¹⁾.

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق الذكر، ص193.

1-3-1- الترفيع:

لقد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل شغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد لترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد، ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات اعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

1-3-2- التعيين النقل:

إن نتائج أداء العاملين تعتبر معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم في حاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

1-3-3- الانضباط:

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده من العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، ولهذا يعتبر تقييد أداء العاملين من عوامل الانضباط الموضوعية.

1-3-4- الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

لقد أصبح تقييم أداء العاملين أداة أساسية ومساعدة للتدريب لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداة كل فرد عامل والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة.

1-3-5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم أداء العاملين وما يظهره من نتائج تحدد على أساسها مستوى كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه لحسن كنوع من أنواع الحوافز.

إن الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معا ترغب بمكافأتهم على أدائهم كمجموعة وبالتالي فالإدارة الحديثة تركز على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد⁽¹⁾.

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد على أساسا عدد من الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطا، إلا أنه معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما يعرض عملية التقييم لكثير من الأخطاء منها:

* **قد يعطي المقيم أحد أفراد العاملين معدلات عالية أو منخفضة:** للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن دور هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا، فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة فإن كان أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى وكذلك العكس صحيح.

* **التأثر بسلوك الأفراد العاملين قبيل فترة التقييم:** إن التقييم يكون في فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم إذا كان أداء الفرد آنذاك مرض، فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى ولو كان أداءه قبل ذلك غير مرضي، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فقد يعطي تقييما ضعيفا، حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

* **التحيزات الشخصية:** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد العامل قد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، غير أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

1- إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص366.

* **الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة :** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا، وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقة لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية، وكما يقوم بعض المشرفين بالتقييم بالحالات تفوق بعض الأفراد على الآخرين تحسبا لنقل المجدين وبقاء المتخلفين تحت إشرافه.

1-4- طرق تقييم أداء العاملين:

عادة ما تجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة أو قد تكون في مناسبات معينة قبل اقتراب موعد ترقية الفرد العامل مثلا، وكذلك تجري عملية التقييم عندما يظهر اختلاف جوهري بين إنجاز الفرد الفعلي والمتوقع وتجدر الإشارة إلى أن معايير قياس الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه أما معايير السلوك يمكن القول بأنها تكاد تكون معيارية لكافة الأشخاص العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

1-4-1- طريقة ميزان القياس المتدرج:

وهي أبسط وأكثر طرق التقييم شيوعا وتعتبر هذه الطريقة ميزان يحتوي على عدة عناصر ومقياس لكل عنصر حيث يتم تقييم الفرد بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر مثل:

الشكل رقم (02): طريقة ميزان القياس المتدرج

ممتاز في تعاونه	متجاوب	تعاونه مقبول	متعاون بعض الأحيان	غير متعاون
{ 5 }	{ 4 }	{ 3 }	{ 2 }	{ 1 }

المصدر: صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

وتفترض هذه الطريقة أن المقيم لابد أن يلم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء العامل.

1- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص 341.

1-4-2- طريقة ترتيب الأفراد:

تتركز عملية التقييم بهذه الطريقة في القيام بترتيب الأفراد العاملين بدءاً من الأحسن إلى الأقل بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء، فمثلاً قد تحتوي على العناصر التالية: المعرفة بالعمل، الاستقلالية، احترام النظام، المواظبة، الذكاء، التعاون.

1-4-3- طريقة المقارنة الزوجية:

تتمثل هذه الطريقة في مقارنة أداء كل فرد عامل بأداء آخر يعمل في نفس النشاط بناءً على هذه المقارنة يتم اختيار الأداء الأفضل من مجموعة أداءات الأفراد الذين يعملون في الإدارة نفسها.

1-4-4- طريقة تسجيل المعلومات المهمة:

وتشمل هذه الطريقة حفظ سجل خاص بالسلوكات الأدائية، سلبية كانت أو إيجابية، الاعتماد عليه عند إجراء عملية تقييم الأداء، ويفترض في هذه الطريقة أن يكون المقيم قادر على التمييز بين السلوكات التي يمكن اعتبارها سلوكات جيدة وبين تلك التي يمكن اعتبارها سلوكات أدائية سلبية للفعالية التنظيمية.

1-4-5- طريقة المقالة:

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفاً لأداء الفرد من خلال نموذج معين ويلاحظ أن التقييم يتأثر بقدرة المقيم الكتابية.

(MOB) 1-4-6- طريقة الإدارة بالأهداف

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة ذلك، وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معاً وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلاً. وتتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي⁽¹⁾.

1- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 125.

* على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساساً في أداء هذا الأخير.

* على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير والمدة التي يجب إحراز فيها هذه النتائج.

* على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة.

* في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل لأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة.

وحتى تكون هنالك فعالية في تقييم أداء العاملين من الضروري وجود سياسة محددة بطريقة جيدة كما أن طريقة التقييم يجب أن تأخذ ثلاث مراحل هامة وهي التالي⁽¹⁾:

- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد أهداف لحصول على تعهداتهم. من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف مناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم.

- من الضروري وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة.

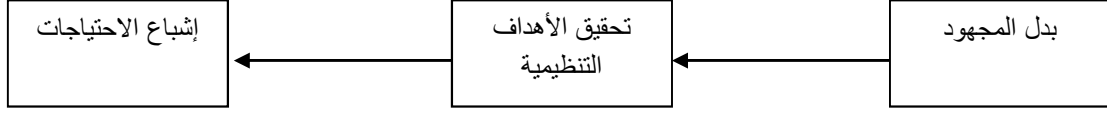
2- الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات:

الدافعية في العمل هي عملية يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبصفة عامة، فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهوداً أكبر لأداء بعض المهام قياساً على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة، ويرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما والذي يتوقف بدوره على درته في إشباع حاجة محددة لدى الفرد.

1 - PIERRE BERGERRON , L'agestion moderne, teorieet cas gaeton mari,2002,p270-271.

وفي ضوء ذلك فإن دافعية العاملين هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف.

الشكل رقم 03: يوضح⁽¹⁾ تدفق عملية الدافعية التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد.



تعتبر الدافعية في العمل محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية أي تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدة زمنية معينة كما تنتزع نماط الدافعية لتشمل دوافع الإنجاز الانتماء والسيطرة والجدارة... الخ.

كما تتميز الدافعية بالتغير والتطور المستمرين وهي تختلف من عامل لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

2-1- العلاقة بين الجهد والأداء:

إن المكونات المبدئية للعلاقة بين الجهد والأداء يتركز على مقدرة الفرد على بذل الجهد المناسب والجهد هو رد فعل داخلي يتم ملاحظته خارجيا بواسطة سلوك العاملين لتحقيق دافعية العاملين يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد مقدار الجهد المطلوب يتوجب ذلك تحليل الوظيفة تحليلا جيدا، وتحديد ما بصفة مستمرة لضمان تحديد مهامها وواجباتها، بالإضافة إلى تحديد نوعية المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة التي يحقق النجاح في أدائها، ثم القيام بتوجيه وتنمية قدرات ومهارات شاغل الوظيفة.

إضافة إلى مقدرة الفرد، على المؤسسة أن توفر أفضل الأدوات ومعدات العمل وهذا يعني أن جودة الجهد تتوقف جزئيا على جودة أدوات وتكنولوجيا العمل وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة تدريب العاملين على كيفية تحقيق مستويات الأداء الموضوعية من طرف المؤسسة.

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص469.

2-2- العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية:

عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة هذه الغاية هي تحقيق الأهداف التنظيمية، ويقوم مفهوم العلاقة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، والذي يعني احتمال أن يؤدي الأداء الناجح للوظيفة إلى تحقيق شيء ذو قيمة للمؤسسة تماما مثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة فإن المؤسسات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى والتي تتمثل في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن إشباع تلك الحاجات لن يتحقق إلا من خلال جهود العاملين⁽¹⁾.

ولتحقيق الفعالية للعلاقة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية فإن المؤسسة يجب أن تحدد توجهها واضحا بمعنى أنه يجب عليها وضع خطط لفترات زمنية محددة وتعريف العاملين بمحتويات هذه الخطط والأدوار المتوقعة منهم، إضافة إلى إمكانية تحقيق العاملين معايير الأداء المحددة.

ومن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد فالفرد الذي استلم وظيفته لأول مرة قد أتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازها.

2-3- العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية:

إن العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية تكمن في مدى توقع أن يؤدي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، لسنوات طويلة اعتقدت إدارة في المؤسسات أن مكافأة العاملين تعني زيادة الراتب أو مجرد الاعتراف بالجهد.

إلا أن ذلك الاعتقاد لم يكن صحيحا فإذا كان كل فرد يمتلك حاجات محددة غير مشبعة تختلف إلى حد كبير عن حاجات الآخرين وهذه الحاجات تجعلهم يتصرفون بطرق معينة، فكيف تستخدم المؤسسة نظاما نمطيا واحدا من الحوافز إشباع هذه الاحتياجات المختلفة؟

بدلا من ذلك يجب تطويع نظام الحوافز لمقابلة هذه الاحتياجات الفردية⁽²⁾، من أجل أن يكون نظام الحوافز المطبق في المؤسسات يلبي الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين من الضروري أن يشمل ما يلي:

1- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص475.

2- نفس المرجع، ص477.

- التعرف على احتياجات العاملين وتصميم نظام للمكافأة تعكس تفضيلاتهم الشخصية، بمعنى أن تكون هذه الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين مرنة وتشبع الحاجات الفردية للعاملين.
- وضع أساليب تطبيق برامج الحوافز بالمؤسسات وفقا لرغبات العاملين وميولاتهم نحو مختلف الحوافز.

إضافة إلى ما سبق فإن الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسات يجب أن ترتبط بشكل مباشر بأداء العاملين.

ومما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- يتوقف استخدام الحافز الملائم على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل أن استخدام الحافز الملائم يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسات.

- إن الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات تأخذ على دور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق العلاقة العضوية المتبادلة بينهما، لذلك يجب تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بحيث يصلون إلى أفضل مستوى من الأداء.

إذا كان هناك عوامل دافعة للعاملين في المؤسسة، والتي ينبغي على الإدارة استخدامها إنجاز الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات لدى الأفراد، فإن هناك حاجات خاصة بالأفراد العاملين لا يمكن تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة، فهناك أوجه أخرى يمكن إشباعها خارج مجال العمل، ورغم أن الإدارة تركز على جوانب الدافعية التي تقع تحت نطاق سيطرتها فإن الأغراض تفهم سلوك العاملين يتعين توجيه الاهتمام إلى المؤثرات الأخرى التي يستجيب إليها العامل وهذه المؤثرات كثيرة ومتباينة نتيجة لثقافات وخبرات الأفراد بالحياة وبعض هذه المؤثرات الخاصة بالنقابات والاتحادات الظروف الاقتصادية.

3- معوقات الأداء في المؤسسات العمومية:

رغم أهمية الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات المشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- أحمد نصيرت، أسباب و مبررات تبني الأداء الحكومي، 2004/12/18 نقلا عن موقع الانترنت:

<http://www.planing.gov.sa/planing/all>.

3-1- البيئية الاجتماعية والثقافية:

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية.

3-1-1- العادات والتقاليد:

تشير هذه العادات، التقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية، لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي ننفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي وتعددت الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي.

3-1-2- الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائد:

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع المحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم، فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية الوظيفية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة الاستقلالية وتأكيد الذات.

أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية والبيئية وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد تعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات قيادات المؤسسات العمومية - ومنها المؤسسة الصحية العمومية - وهي:

* غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.

* الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.

* البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز الشديد على السلطة.

3-1-3- هياكل ونظم التدريب السائدة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات العمومية في تطوير طرق التدريب لأن هناك بعض المشاكل نذكر منها: عدم الربط بين سياسات التدريب والتوظيف وكذلك دم ربط عملية التدريب بالترقية في المؤسسة.

3-2- أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاما تحليلية تهيئ إمكانية واسعة للتوقع التحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيطة ببيئة العمل، مع توفير واعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات وتتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في المؤسسات العمومية فيما يلي:

* عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحسابات الآلية في مجال التخطيط والرقابة التحليل الإحصائي واتخاذ القرار.

* عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.

* نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمؤسسات العمومية.

وهذا ما يتطلب تطوير تقنيات المعلومات من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير العاملين تدريبهم على تبادل المعلومات.

3-3- انخفاض الأداء في المؤسسات:

تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة - المؤسسات العمومية الصحية بصفة خاصة- عمالا كثيرة ومنتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة، هذا إضافة إلى ما وصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات. ما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية

ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة.

وترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية أو الأداء في المؤسسات العمومية بصفة عامة إلى الجوانب التالية:

* **الجوانب التاريخية:** التي تتعلق بنشأة وتطور هذه المؤسسات عقب الاستقلال.

* **الجوانب الفنية والتنظيمية:** التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدة المؤسسات العمومية وعدم تقييم نتائج الأداء بها.

* **الجوانب البيئية والاجتماعية:** التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل بالوظائف الحكومية.

ونظرا لغياب معايير ومقاييس دقيقة لأداء المؤسسات العمومية، فيمكن الاستدلال إلى انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين.

* **افتقار الكثير من المؤسسات العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها.**

* **تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة للانشغال العاملين بأعمال خارجية وشعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.**

* **تكس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.**

* **غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.**

تؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إبقاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية وتضمنت أنظمة الخدمات فيها العديد من الحوافز، وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة، ولعل لتلك الأنظمة على فعاليتها محفز على الأداء كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد ظروفها قائمة الآن لذلك فالحاجة قائمة على انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي الأداء وتساعد على استثمار طاقات الموهوبين، حيث ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزا اليوم قد لا يعد غدا محفزا على الأداء،

لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الداء من عدمه ومنها⁽¹⁾:

1- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، فالحوافز تختلف حسب البيئة والمؤسسة والنشاط والعاملين، لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المؤسسة ونشاطها.

2- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الأداء والإبداع.

3- عدم وجود الأجواء الملائمة للأداء والإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى صعوبات الأداء. تعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز إلى تطوير مهارات وسلوك العاملين، وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة هيكلة التنظيم كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات وفي جميع الحالات يكون أسلوب القياس المرجعي من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل للمؤسسات ومنظمات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المؤسسة في ذلك المستوى⁽²⁾.

والجدير بالذكر أن الدول النامية ومنها الجزائر تشهد أوضاع خاصة حيث مارس العاملون أنشطتهم في ظروف سيئة مما يؤثر على إنتاجيتهم من الناحية لكيفية والكمية وعادة ما تكون ظروف العمل السيئة نتيجة مباشرة لتخلف الإدارة عدم إدراكها للمسؤولية الملقاة على عاتقها، ونقص في حوافز العمل سواء المادية أو المعنوية، مما يجعل إمكانية تحسين ظروف العمل والإنتاجية أو الأداء للمؤسسة صعب المنال، وتعاني هذه الدول من صعوبات اقتصادية حادة كالقفر مثلا، فالدخل الضعيف لعدد كبير من العاملين في هذه الدول يجعل إشباع حاجاتهم الأساسية صعبة.

1- عوض بم سعيد العمري، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، 2004/12/18 نقل عن موقع الانترنت:

<http://www.kkmaq.gov.sa/detail.asp>

2- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001ص61.

زيادة على ذلك ظروف السكن السيئة وانعدام المساعدة الاجتماعية والتغير في العادات لقيم وحجم العائلة الكبيرة⁽¹⁾.

ثانياً: الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات:

لا يمكن رفع مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل.

أو ترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين لاهتمام برفع روحهم المعنوية أو بتحقيق أو زيادة رضاهم. والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته⁽²⁾.

1- مجالات رضا العاملين في المؤسسات:

* كلما زادت درجة إشباع حاجات العاملين زاد الرضا، وتتعدد المجالات التي تكون موضوعاً لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وأهم هذه المجالات:

* العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل.

* فرص التدريب والتطور.

* فرص الترقية.

* نمط الإشراف.

* ظروف العمل المادية (مثل إضاءة والتهوية والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة)

* جماعات العمل من خلال علاقات العمل الموجودة.

* الأجر وملحقاته.

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في إرضائه وساعد في إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن

1- عبد الحميد عبدوني، فهم سلوك العامل و حاجة التنظيم و التسيير إلى علم النفس، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة باتنة 1994 ص 201-223.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور، منظور القرن الواحد و العشرين، ص 402.

العمل محصلة لكل قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها. إن العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة وتحدده عدة عوامل أنها: نوعية العمل ومدى استجابة لتطلعاته المادية والمعنوية، لأن العمل غير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلباً على معنوياته. وثقة العامل في عمله وتمسكه به تتوقف على حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، ويزداد دور الحاجات المعنوية مثل الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين على تلبية الحاجيات المادية الأولية يعود تحقيق الحاجات المعنوية للعاملين في المؤسسة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء مجموعة من جهة، وإلى علاقته بالمشرفين من جهة أخرى⁽¹⁾.

2- علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات:

و يمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في أربعة حالات هي⁽²⁾:

2-1- قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء وتعود أهم أسباب هذه الحالة لأسباب منها وازع الولاء والانتماء للمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية، وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام.

2-2- قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع، وتعود أهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير العامل بالمؤسسة، أو قد يرى العامل أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيد، ولا توجد وظيفة أخرى متاحة.

2-3- قد يزيد الرضا ويزيد الأداء وذلك عندما يساهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء العامل وانتمائه للمؤسسة وتقارب أهدافه مع أهدافها.

2-4- قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء، وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل خاصة إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو سوء نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا. وعندما تتخفف درجة رضاء الأفراد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل: الاستمرار في العمل دون أداء فعال أو

1- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية نظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص126.

2- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق الذكر ص405.

الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يوتر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي أو ترك العمل.

والرضا في العمل عملية ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تتخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، لذلك فمن الضروري العمل على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز الفعال.

وفي هذا الصدد فقد أوضحت الدراسات، أن العاملين يشعرون بالسعادة في عملهم رضاهم عنهم إذا توفر لهم الأجر المناسب، وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعاملين والعلاقة بينهم وبين الرؤساء وظروف العمل وطبيعة فرص الترقية والتحرر من الإشراف المباشر وإعطاء قدرا من المسؤولية⁽¹⁾.

وينبغي أن تتاح للعمل فرصة المساهمة الإيجابية في نشاط الجماعة، وأن يعبر عن أنه تعبيرا تلقائيا وأن يعترف به بقية الأعضاء وأن يقدره كذلك من العوامل المؤدية لرضا العاملين عن عملهم الشعور بالنجاح والتقدم وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة، فكلما شعر العاملين بالرضا عن العمل بذلوا مزيدا من الجهود حشد طاقاتهم وتوجيهها نحو الهدف⁽²⁾.

ومما سبق يتضح أن للرضا عن العمل علاقة وطيدة بالأداء، ويستمد هذا الرضا من عوامل متعددة بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم العامل، وبعضها بالمحيط الذي يعمل به وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه، ومن الخطأ الاعتقاد أن الفرد إذا رضي عن جانب غفل عن الجوانب الأخرى، فقد يعتقد البعض أن الأجور الجيدة كفيلة بجعل الفرد راضيا عن عمله ومهما كانت ظروف العمل أو جو المعاملة السائد، وقد يعتقد البعض الآخر أن المعاملة الإنسانية هي مفتاح الشعور بالرضا عن العمل متناسين العمل نفسه والظروف المحيطة به.

لذلك يجب أن يتوفر أيضا التنظيم الفعال والإدارة الحكيمة والعلاقات الإنسانية الصحيحة، وهي العناصر القادرة على تحسين الأداء في المؤسسات.

1- صلاح الشناوي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1999 ص416.

2- نفس المرجع، ص417.

وتشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت هذه الأخير توفر الرضا للعامل، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى، وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، كما أن رضا العاملين من ذوي الأداء العالي يزداد كلما اتسمت مكافآت أدائهم بالوضوح العلنية⁽¹⁾.

1- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص 268.

خلاصة:

يبدو جليا مما سبق أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين دوافع العمل المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة والحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة للعاملين بهدف المحافظة عليهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق مستويات أداء عالية من جهة أخرى، ومما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد، وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي حدد:

- * الحالة المعنوية للعاملين.
- * درجة الرضا عن العمل.
- * الاستقرار في المؤسسة.
- * كفاءة الأداء التنظيمي.
- * تحسين الأداء وتجويد الإنتاجية.

الجانب الميداني

الفصل الأول: الدراسة الميدانية لأثر الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المنبعا

تمهيد:

أولاً: المؤسسة العمومية:

تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

ثالثاً: منهج وتقنيات البحث:

رابعاً: خصائص العينة:

خلاصة:

تمهيد

من منطلق وجود علاقة وطيدة بين المنهج وموضوع البحث إذ يعد هذا الأخير هو الأساس الذي يحدد المنهج المناسب له.

كما أن المصادر المنهجية تعد ضرورية لتحقيق الترابط بين النظري والميداني، بحيث سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

أولاً: المؤسسة العمومية

تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية

1- مجال الدراسة:

أ) المجال المكاني:

تم تحديد مكان الدراسة الميدانية في مدينة المنبوعة حيث تعتبر دائرة المنبوعة من بين دوائر ولاية غرداية السياحية والتي تقع شمال صحراء الجزائر وتتربع على مساحة تقدر بـ 49 ألف كلم²، تتواجد على مسافة 270 كلم جنوب الولاية وحوالي 900 كلم جنوب العاصمة. حيث أن هذه المدينة تزخر بالعديد من المؤسسات الصناعية والاقتصادية والعمومية التي تلبية حاجات سكانها ومواطنيها وبحكم الموضوع الذي سنتطرق له فقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية وهي مؤسسة وطنية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (المادة 02 من المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الخاص بتنظيم وإنشاء وتسيير المؤسسة العمومية الإستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية).

تقوم على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي وفرتها الدولة من أجل تقديم خدمات صحية للمواطن، وبما أن الدولة هي الممول الرئيسي لميزانيتها فإنها تخضع لمل تخضع له جميع المؤسسات العمومية للدولة فيما يخص تحضير وتنفيذ الميزانية والرقابة عليها وتحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنبوعة التي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 15407م² بدائرة المنبوعة وتتكون من عدة مصالح:

الجدول رقم 01: يوضح المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنبوعة وعدد أسرتها ومستخدميها

المصلحة	عدد الأسرة	عدد المستخدمين	
		أطباء	شبه طبيين مهنيين
مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية	08	02 مناوبين	24
مصلحة طب النساء والتوليد	30	02	23
مصلحة الطب الداخلي	38	03	20
مصلحة الجراحة العامة	34	02	18
مصلحة جراحة العظام	15	01	09
مصلحة العلاج المكثف	04	02	13
مصلحة طب الأطفال	30	02	12
مصلحة طب العيون	15	01	08
مصلحة تصفية الكلى	15	02	15
غرفة العمليات الجراحية	/	02	19
مصلحة الأشعة	/	/	12
مصلحة الصيدلانية	/	/	10
مصلحة تحليل الطبي	/	01	15
المجموع	189	198	198

دون أن ننسى الإدارة التي يترأسها المدير أو الأمر بالصرف وتتكون من 3 مديريات فرعية وكل مديرية تتفرع إلى عدة مكاتب كما يوضح ذلك في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية⁽¹⁾.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15 سنة 2010 ص 20.

أ- المديرية الفرعية لمصالح الصحية: وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية وتحتوي على مكاتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

- مكتب التكوين

ج- المديرية الفرعية للمالية والوسائل وتشمل 3 مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة

- مكتب الصفقات العمومية

- مكتب الوسائل العامة والهيكل

وقد نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 07/140 المذكور سابقا، وبدأت في العمل مع مطلع العام 2008م بعدما كانت تسمى سابقا القطاع الصحي ورغم أنها حديثة النشأة « عامين فقط» إلا أنها لا تختلف كثيرا عن القطاع الصحي من الناحية المالية والمحاسبة فهي تعتبر امتداد له الشيء الذي يسمح لنا باتخاذها كعينة للدراسة

ب) المجال البشري:

يبلغ تعداد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنبوعة نذكر منهم على التوالي:

1- عمال تنفيذ: 320 عامل

2- عمال تحكم: 49 عامل

4- الإطارات: 48 عامل.

ج) المجال الزمني:

إن الدراسة الميدانية جاءت بعد إنتهاء الباحث من إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية حيث شرع في الاستعداد للعمل الميداني والذي كان عبر 3 مراحل حيث استغرقت الدراسة الميدانية شهرين توزعت كما يلي:

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

المرحلة الأولى:

واستغرقت مدة أسبوعين، من خلالها تعرف الباحث عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها، كما تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المصالح حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخاصة مديرية الموارد البشرية والتي تعرفنا من خلال المشرفين عليها على كل ما يتعلق بالعاملين من ترقية وتعيين وتدريب وغيرها بالإضافة إلى سير العمل داخل المؤسسة والجدير بالذكر أن المرحلة الاستطلاعية كانت قبل هذا التاريخ، كون الباحث عامل بالمؤسسة لكن في هذه الفترة من البحث تم التركيز على كل ما يخص موضوع البحث.

المرحلة الثانية:

واستغرقت مدتها 20 يوما قام الباحث فيها بتطبيق الاستمارة التجريبية على 50 عامل بالمؤسسة ومن خلال المعلومات والبيانات الهامة المستقاة من الميدان إضافة إلى التجربة الخاصة في العمل بهذه المؤسسة قام بتعديل الاستمارة لتصبح في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة:

تطبيق الاستمارة في وضعيتها النهائية من 25 أبريل إلى 15 ماي للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، بالإضافة إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج العامة.

ثالثا: مناهج وتقنيات البحث

المنهج المستخدم في الدراسة:

إن المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كفيلاً وكامياً.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها. والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بغرض وصف ظاهرة الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية والذي ينعكس بصورة مباشرة على نوعية وكفاءة الخدمة الصحية بصفة عامة وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقاً للخطوات التالية:

1- المرحلة الاستكشافية: وتتمثل الخطوة الأولى في البحث وتشمل:

- * - جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة.
- * - مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة، واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلائماً مع موضوع الدراسة⁽¹⁾.

2- مرحلة الوصف المعمق: قد شملت هي الأخرى ما يلي:

- * - تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي.
- * - تحليل لبيانات وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات.

1- أبو النجا محمد العمري، أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتبة العامة للنشر والتوزيع، 1999 ص 139.

3) أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.

وبالنسبة للدراسة الراهنة فقد استعان الباحث بالأدوات المنهجية التالية:

أ- الملاحظة:

لقد تم اعتماد الملاحظة في البداية، إذ تعامل الباحث مع العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية بمختلف تخصصاتهم، ورتبهم المهنية مستفسرا عن جوانب تخص الصحة العمومية بصفة عامة، أو ظروف التي تحيط بمجال عملهم، سواء كانت اجتماعية أو ظروف تتعلق مباشرة بالعمل كالأجهزة والآلات وطرق تأدية أعمالهم كل وفق تخصصه بحيث هذه العملية دامت مدة طويلة منذ التفكير في موضوع البحث كون الباحث عامل بنفس المؤسسة، لكن في هذه الفترة من البحث تم التركيز على ملاحظة المجالات التي تدخل مباشرة في موضوع البحث الراهن، مما مكن الباحث من استنتاجات عن المؤسسة بصورة عامة⁽¹⁾.

ولاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسولوجية مهم جدا، وخاصة ما تعلق بالدراسات الاستطلاعية لجمع بيانات أولية عن الظاهرة المدروسة وبما أن للملاحظة البسيطة أسلوبين أساسيين هما:

الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة هذه الأخيرة تستخدم أساسا في الدراسات الأنثروبولوجية من خلال اشتراك الباحث في حياة الناس الذين يلاحظهم والمساهمة بصورة فعلية في مختلف أنشطتهم وذلك في فترة الملاحظة المحددة، ومن القواعد التي تعتمد عليها هذه الأداة:

*- معرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية والبحوث الميدانية.

1- بشير صالح، منهاج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص350.

*- عدم طرح أسئلة حساسة لكي تتوطد العلاقة الباحث معهم، ويصبح واحد منهم وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة الصحية ميدان البحث، وما سهل هذه العملية كون الباحث عامل بنفس المؤسسة.

ب- الاستثمار بالمقابلة:

تعد الاستثمار من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد محدد وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها مرة أخرى للمبحوث وقد تتم مباشرة مع المبحوثين خصوصا إذا كانوا أميين.

فبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية تكونت لدينا بعض الأفكار التي شكلت الركيزة الأولى لصياغة الاستثمار، وبعد صياغتها تم تطبيقها على عينة تجريبية تشمل خمسة عمال فقط لمعرفة مدى ملائمتها لمحاوّر البحث من جهة ومدى قدرتها على جمع البيانات وملائمتها عند العاملين وظروفهم من جهة أخرى وعلى أثر ذلك تم تعديل بعض الأسئلة في صياغتها ومحتوياتها، كما تم حذف بعض الأسئلة التي لا تدل بفائدة معتبرة بالنسبة للبحث، وبعد ذلك تم طرح الصياغة النهائية للاستثمار وبعدها تم طرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة داخل المؤسسة بحيث لقد تم تطبيق الاستثمار على العاملين وتتكون هذه الاستثمار من 43 سؤالا (منها أسئلة مفتوحة ومنها مغلقة) مقسمة إلى أربع بيانات وهي:

بيانات الشخصية عن العاملين وبيانات خاصة بالحوافز المادية وبيانات خاصة بالحوافز المعنوية ورابعا بيانات عن الحوافز العمل وتحسين الأداء.

4- العينة المختارة:

بما أن طبيعة العينة وخصوصيتها فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية فإن طبيعة الموضوع يقتضي علينا استخدام العينة العشوائية الطبقية لأن الدراسة الاستطلاعية أثبتت لنا أن هناك 3 مستويات من العمال داخل المؤسسة وأنه يمكن للباحث من خلال تلك العينة أن يتعرف على طبيعة نظام الحوافز داخل المؤسسة الصحية بحيث مجتمع الدراسة هو المؤسسة العمومية الاستشفائية ويقدر عدد العمال فيها بـ 417 عامل

بحيث اخترنا عينة عشوائية طبقية قدرها 50 عامل ويمكن حساب أفراد العينة من كل طبقة بالطريقة الآتية:

1- عمال التنفيذ: 320 عامل

$$50 \longleftarrow 417$$

$$1 \text{ س} \longleftarrow 320$$

$$1 \text{ س} = \frac{50 \times 320}{417} = 38,36 = 38 \text{ عامل}$$

2- عمال التحكم: 49 عامل

$$50 \longleftarrow 417$$

$$2 \text{ س} \longleftarrow 49$$

$$2 \text{ س} = \frac{50 \times 49}{417} = 5,87 = 6 \text{ عامل}$$

3- الإطارات: 48 عامل

$$50 \longleftarrow 417$$

$$3 \text{ س} \longleftarrow 48$$

$$3 \text{ س} = \frac{50 \times 48}{417} = 5,75 = 6 \text{ عامل}$$

ومنه س = 1س + 2س + 3س بحيث علما أن س = عدد أفراد العينة وس = 1 = عمال تنفيذ وس 2 = عمال التحكم وس 3 = إطارات بحيث = س = 38 + 6 + 6 = س ومنه س = 50 ومنه نستنتج أن من خلال العمليات الحسابية فإن العينة العشوائية طبقية التي سوف نقيم عليها الدراسة.

رابعا: خصائص العينة:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس:

في هذا الجدول يتم معرفة نوع الجنس المدروس في عينة المبحوثين الجدول رقم 02 يبين توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	الجنس
34	17	ذكر
66	33	أنثى
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الأكبر من المبحوثين يمثلها الإناث بنسبة 66% حيث تمثل نسبة الذكور 34% وهذا التوزيع يترتب عليه أن العمل في المؤسسة الصحية يتطلب وجود جنس الإناث أكثر من جنس الذكور وذلك:

- 1- طبيعة سياسة المؤسسة الاستشفائية في التوظيف التي تعتمد على تشغيل الإناث أكثر من الذكور وحسن معاملة المرأة للمريض « الجانب العاطفي » والمستوى التعليمي العالي.
- 2- توزيع أفراد العينة وفقا للعمر:

لا شك أن التعرف على أعمار أفراد العينة الدراسة من العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية حيث يكون للعمر أثر على نوعية استجابتهم ويبين لنا ذلك الجدول التالي:

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

النسبة	التكرار	السن
44	22	[20، 30]سنة
38	19	[30، 40]سنة
18	09	[40، 50]سنة
100	50	المجموع

من خلال يتضح نسبة 44% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 ثم تليها نسبة 38 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة في حين نجد نسبة 18% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين 40 و 50 سنة.

ونستنتج من هذا الجدول أن أغلب أو معظم أفراد عينة الدراسة من الشباب الذين يقعون في الفئة العمرية 20 - 40 سنة وهم بنسبة كبيرة وهذا يدل على درجة الحيوية والنشاط والاجتهاد المتوقع في هذه الفئة كما يشير إلى النضج الوظيفي لهذه الفئة مما يجعلنا كباحثين نطمئن إلى حسن إجاباتهم واختيارهم وتكون الفرصة متاحة للاستفادة من آراءهم القيمة حول

موضوع هذه الدراسة المتمثل في مدى تأثير على الرفع من مستوى أداء العامل في المؤسسة الصحية.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول 04: يوضح ويبين لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10	05	متوسط
28	14	ثانوي
34	17	جامعي
28	14	ما بعد التخرج
100	50	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن نسبة 34% من المبحوثين لهم مستوى جامعي ونسبة 28% من المبحوثين لهم مستوى ثانوي ونفس النسبة 28% تمثل الذين لديهم مستوى ما بعد التخرج في حين نجد بنسبة 10% ممثلة الذين لهم مستوى متوسط وتنعدم نسبة الذين لديهم مستوى ابتدائي.

ونستنتج من هذا الجدول أنه غالب عليه المستوى الجامعي يليه الثانوي وما بعد التخرج وهذا يعتبر مؤشر جد جيد للمؤسسة الصحية العمومية للاستفادة القصوى من هذا العمل سواء بإحداث تغيير في سلوكه عن طريق الاتصالات الجيدة وأيضا يرفع لهم درجة الفهم والمعرفة ودرجة الإدراك لهم وبالتأكيد فإن لذلك الأمر الأثر البناء على نتائج هذه الدراسة عن استخدام الحوافز ودورها في الرفع من مستوى أداء العامل حيث تتولد الثقة في صحة ورشد إجاباتهم.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية:

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
50	25	عازب(ة)
4	24	متزوج(ة)
00	00	أرمل(ة)
02	01	مطلق(ة)
100	50	المجموع

بتحليل الجدول رقم 04 الذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية من خلال الجدول يتضح أن نسبة 50% من المبحوثين تمثل فئة العازبون في حين نجد نسبة 48 % تمثل متزوجون ونسبة 02% من المبحوثين يمثلون فئة المطلقون.

ونعني بذلك على أن الفرد بعد تخرجه وبعد استلام العمل يكون حريصا على أن يتزوج ويفتح بيت يكون هو المسؤول فيه وهذا راجع لطبيعة المجتمع والتقاليد التي تحت الفرد على الزواج في حالة الاستطاعة وفي حالة توفير المال المناسب لذلك، بحيث الاختلاف هنا بين نسبة العزاب والمتزوجين متقارب نوعا ما بحيث سيؤثر بشكل أو بآخر على استجاباتهم إزاء موضوع الدراسة.

(5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لرتبة العمال:

الجدول رقم 06: يوضح رتبة العمال

رتبة العمال	التكرار	النسبة
عمال تنفيذ	22	44
عمال تحكم	08	16
إطار	20	40
المجموع	50	100

من خلال الجدول رقم 06 يتضح لنا أن عمال التنفيذ هم الذين يمثلون الفئة الغالبة على عينة البحث وبنسبة تقدر بـ 44% تليها مباشرة الإطارات بنسبة تقدر بـ 40% أما النسبة الضعيفة هم عمال التحكم وتقدر بـ 16%.

من خلال ما سبق يتضح أن عمال التنفيذ يمثلون أعلى نسبة من العمال داخل المؤسسة الصحية يليها عمال الإطارات أما التحكم يمثلون أقل نسبة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

أ- نظام الأجور ودوره في التحفيز على العمل:

جدول رقم 07: يوضح علاقة الدخل الشهري بكفايته

المجموع		لا		نعم		كفاية الأجر دخل شهري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	13	69.23	09	30.76	04	15000 – 10000
100	04	100	04	00	00	20000 – 15000
100	10	70	07	30	03	25000 – 20000
100	08	75	06	25	02	30000 – 25000
100	15	40	06	60	09	30000 فأكثر
100	50	64	32	36	18	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 07 الموضح لكفاية الدخل الشهري من عدمها نلاحظ أن العمال الذين قالوا بعدم كفاية الدخل هم الذين يمثلون الاتجاه السائد على عينة البحث بنسبة تقدر بـ 64 % يدعمها في ذلك فئة 10000 - 15000 دج بنسبة 100%.

أما اتجاه المخالف فيتمثل في الذين قالوا بعدم كفاية الأجر بنسبة 32% ويدعمها في ذلك فئة أكثر من 30000 دج بنسبة 60%.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف الأفراد العينة صرحوا بعدم كفاية الأجر أي عدم القدرة على تغطية احتياجاتهم اليومية، أما باقي أفراد العينة فيرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافي وذلك لقدرة على تحقيق متطلباتهم اليومية وبالتالي كلما قل الدخل زادت عدم كفايته والعكس صحيح وكلما ارتفع الدخل تحققت الكفاية لدى العمال وبالتالي يجب على المؤسسة الصحية الرفع من أجور العمال لأجل الوصول للأداء الأفضل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للجانب الميداني والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي لدراسة اثر الحوافز على اداء العاملين في المؤسسة الصحية، وبعد ذلك تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية وتمثلت في أدوات الجمع والملاحظة والاستمارة بالمقابلة.

الفصل الثاني: دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.

تمهيد:

1- دراسة وتحليل الفرضية الأولى:

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى لمعرفة مدى تأثير الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين، كما سنحاول في هذا الفصل تقديم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا التحديد وذلك ضمن استنتاج أول خاص بالفرضية الأولى.

دراسة وتحليل الفرضية الأولى:
الدخل الشهري ودوره في تحسين الأداء:

جدول رقم 08: يوضح علاقة الدخل الشهري بكفايته

المجموع		لا		نعم		كفاية الأجر دخل شهري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	13	69.2 3	09	30.7 6	04	15000 – 10000
100	04	100	04	00	00	20000 – 15000
100	10	70	07	30	03	25000 – 20000
100	08	75	06	25	02	30000 – 25000
100	15	40	06	60	09	30000 فأكثر
100	50	64	32	36	18	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 08 الموضح لكفاية الدخل الشهري من عدمها نلاحظ أن العمال الذين قالوا بعدم كفاية الدخل هم الذين يمثلون الاتجاه السائد على عينة البحث بنسبة تقدر بـ 64% يدعمها في ذلك فئة 10000 – 15000 دج بنسبة 100%.

أما اتجاه المخالف فيتمثل في الذين قالوا بعدم كفاية الأجر بنسبة 32% ويدعمها في ذلك فئة أكثر من 30000 دج بنسبة 60%.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف الأفراد العينة صرحوا بعدم كفاية الأجر أي عدم القدرة على تغطية احتياجاتهم اليومية، أما باقي أفراد العينة فيرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافي وذلك لقدرة على تحقيق متطلباتهم اليومية وبالتالي كلما قل الدخل زادت عدم

كفايته والعكس صحيح وكلما ارتفع الدخل تحققت الكفاية لدى العمال وبالتالي يجب على المؤسسة الصحية الرفع من أجور العمال لأجل الوصول للأداء الأفضل.

جدول رقم (09): يوضح علاقة الدخل الشهري بسبب الالتحاق بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	01	100	1	/	/	15000 - 10000
100	08	87.5	7	12.5	1	20000 - 15000
100	04	75	3	25	1	25000 - 20000
100	15	86.66	13	13.33	2	30000 - 25000
100	22	45.45	10	54.54	12	30000 - فأكثر
100	50	68	34	32	16	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 09 أن الاتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذين صرحوا بأن سبب الالتحاق بالمؤسسة لا يعود إلى ارتفاع الأجر بنسبة تقدر بـ % يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين يتقاضون ما بين 10000 و 15000 دج بنسبة 100%، أما الالتحاق المخالف فيمثله المبحوثين الذين صرحوا بكفاية الأجر بنسبة 32% يدعمها في ذلك فئة الدخل المقدر بـ 30000 دج فأكثر بنسبة 54.54%.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن سبب التحاق العمال بالمؤسسة لا يعود للأجر إنما يعود لعوامل أخرى، كتناسب هذه الوظيفة مع ميولاتهم المهنية وحبهم لهذه الوظيفة وبالتالي فإن الأجر وحده ليس سببا كافيا لاستقطاب العمال إذ يجب على المؤسسة الاهتمام بظروف أخرى غير الأجر لاستقطاب العمال وتحسين أدائهم.

جدول رقم 10: يوضح مستوى الدخل الشهري ومساهمته في تحفيز العمال

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	/	/	/	/	/	15000 - 10000
100	06	33.33	02	6.66	04	20000 - 15000
100	06	/	/	100	06	25000 - 20000
100	14	14.28	02	85.71	12	30000 - 25000
100	24	/	/	100	24	30000 - فأكثر
100	50	08	04	92	46	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن الاتجاه السائد يمثله أفراد العينة الذين صرحوا بمساهمة الدخل الشهري في تحفيزهم بنسبة 92% يدعمه في ذلك الفئة ذات الدخل الشهري الأكثر من 30000 دج بالنسبة 100%. أما الاتجاه المخالف فيتمثل في أفراد العينة الذين صرحوا بعدم مساهمة الدخل الشهري في التحفيز على العمل بنسبة 08% يدعمه في ذلك الأفراد ذوي الدخل الشهري 15000 - 20000 بنسبة 33.33%

انطلاقاً مما سبق نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بمساهمة الدخل الشهري في تحفيزهم على العمل من خلال زيادة ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في العمل، وبالتالي كلما كان الدخل ملائم وكافي لتغطية الاحتياجات، كلما ساهم في تحفيز العمال وتحسين أدائهم، وكلما كان الدخل الشهري منخفض وغير كافي لتغطية الاحتياجات، قل وانخفض أدائهم

العلاوات ودورها في تحسين الأداء:

جدول رقم (11): يوضح علاقة الاستفادة من الحوافز المادية بنوعها

المجموع		مشاركة في الأرباح		مكافئات		علاوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	35	40	14	14.28	05	45.71	16	نعم
100	01	/	/	/	/	100	01	لا
100	36	38.88	14	13.88	05	47.22	17	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن الاتجاه السائد حول نوعية الحوافز المادية يتمثل في العلاوات بنسبة 47.22%، يدعمه في ذلك أفراد العينة الذين تحصلوا على علاوات بنسبة 45.71%. أما الاتجاه المخالف فيتمثل في أفراد العينة الذين تحصلوا على المكافئات بنسبة 45.71%. يدعمه في ذلك أفراد العينة الذين تحصلوا على مكافئات بنسبة 14.28%.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أن نوع الحوافز الأكثر استفادة منها هي العلاوات، وعليه فإن المؤسسة تتبع نظام الحوافز، ومنه كلما كان الدعم نقدي فإنه يحفز على العمل أكثر ويجعل العمال يحسنون من أدائهم، أما المكافئات والمشاركة في الأرباح فهي قليلة الاستفادة مقارنة بالعلاوات.

جدول رقم(12): يوضح الحصول على علاوات وعلاقتها بنظام الاستفادة منها

المجموع		سنويا		شهريا		أسبوعيا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	30	53.33	16	46.66	14	/	/	نعم
100	01	100	01	/	/	/	/	لا
100	31	54.83	17	45.16	14	/	/	المجموع

من خلال الجدول (12) أن الاتجاه السائد حول نظام الاستفادة من العلاوات هو النظام السنوي الذي يمثل بنسبة 54.83%، ويدعمه في ذلك أفراد العينة الذين استفادوا من العلاوات سنويا بنسبة 53.33%.

أما الاتجاه المخالف نرى عدم وجود نظام للعلاوات أسبوعيا، وبالتالي فهي منعدمة.

ومن خلال ما تقدم نجد أن المؤسسة تقدم العلاوات بصفة سنوية وهذه لمكافئة العمال على مجهوداتهم المبذولة خلال السنة.

أما الشهرية فتعطى للعمال المتميزين والذين يقومون بأعمالهم في أوقات قياسية، وبالتالي يقوم العمال ببذل مجهودات أكبر للحصول على هذه العلاوات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

جدول رقم (13): يوضح الاستفادة من العلاوات وتماشيها مع احتياجات العمال

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تماشيها مع الاحتياجات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	استفادة العمال من العلاوات
100	29	41.47	12	6.89	2	51.72	15	نعم
100	9	22.22	2	66.66	6	11.11	1	لا
100	38	36.84	14	21.05	8	42.10	16	المجموع

من جلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن الاتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذي قالو أنهم يستفيدون من العلاوات وأن هذه الأخيرة تتماشى مع احتياجات كعمل بنسبة تقدر ب: 42.10 % ويدعمه في ذلك أفراد العينة الذين استفادوا من العلاوات بنسبة 51.72 %.

أما الاتجاه المخالف فيتمثل في الأفراد الذين لم يتحصلوا على علاوات بنسبة 66.66 % من خلال كل ما تقدم نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تتماشى مع احتياجاتهم وبالتالي كلما كانت العلاوات تتماشى مع احتياجات العمل، كلما تحسن أدائهم، وكلما كانت لا تتماشى مع احتياجاتهم انخفض أدائهم.

جدول رقم(14): يوضح إمكانية القيام بساعات عمل إضافية والحصول على علاوات عليها

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	32	21.87	7	78.12	25	نعم
100	3	100	3	/	/	لا
100	35	28.57	10	71.42	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول(14) أن الاتجاه السائد يتمثل في العمال الذين يقومون بساعات عمل إضافية ويحصلون على علاوات يدعمها في ذلك الأفراد الذين يقومون بساعات عمل إضافية بنسبة 78.12%. أما الاتجاه المخالف فيتمثل في العمل الذين يقومون بساعات عمل إضافية ولا يتحصلون على علاوات بنسبة 28.57% يدعمه في ذلك العمال الذين لا يقومون بساعات عمل إضافية بنسبة 100% من خلال كل ما سبق يتبين أن أغلبية أفراد العينة يقومون بساعات عمل إضافية ويحصلون على علاوات مقابل ذلك، مما يحفزهم على تحسين أدائهم حيث أن التحفيز المادي يشجع العمال على تقديم أداء أفضل، مما ينعكس على المؤسسة بإيجابياته من خلال رفع إنتاجياتها وتحقيق الأرباح.

الحوافز التي تساهم في التحفيز على العمل:

جدول رقم(15): يوضح الاستفادة من القروض ومساهمتها في تحسين الأداء.

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	40	20	08	80	32	نعم
100	10	100	10	/	/	لا
100	50	36	18	64	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن الاتجاه السائد يرى أن القروض تساهم في تحسين الأداء بنسبة 64% يدعمه في ذلك أفراد العينة الذين استفادوا من القروض بنسبة 80%. أما الاتجاه المخالف فيرى أن الاستفادة من القروض لا تساهم في تحسين الأداء بنسبة تقدر بـ 36% ويدعمها في ذلك أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من القروض بنسبة 100% وعليه نستنتج أن القروض الممنوحة تساهم في تحسين الأداء حيث تحقق بعض الاحتياجات التي لم يستطيع العامل العمل توفيرها من خلال راتبه الشهري، و بالتالي نجد أنه كلما استفاد العمال من القروض تحسن أدائهم.

جدول رقم(16): يوضح الحصول على نسبة من الأرباح ومدى تحفيزها على العمل.

المجموع		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	37	5.40	02	94.59	35	نعم
100	03	100	03	/	/	لا
100	40	12.5	05	87.5	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) أن الحصول على نسبة من الأرباح يساهم في تحفيز العمال بنسبة 87.5% ويدعمها في ذلك أفراد العينة الذين استفادوا من الأرباح بنسبة 94.59%. أما الاتجاه المخالف فيرى أن الحصول على الأرباح لا يساهم في التحفيز على العمل بنسبة 12.5% ويدعمه في ذلك الأفراد الذين لم يستفيدوا من الأرباح بنسبة 100%

ومن خلال ما سبق نستنتج أن حصول العمال على نسبة من الأرباح يؤدي إلى تحفيزهم بحيث يساهم في توفير متطلبات الحياة، مما يجعل العامل يطور في أدائه وعليه فحصول العمال على نسبة من الأرباح يساهم في تحسين الأداء.

جدول رقم (17): يوضح علاقة الاستفادة من الحوافز المادية بمساهمة الأجر والعلاوات والمشاركة في الأرباح في تحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	35	/	/	100	35	نعم
100	15	13.33	02	86.66	13	لا
100	50	04	02	96	48	المجموع

من خلال نتائج الجدول (17) يتضح أن الاتجاه السائد نرى أن المشاركة في الأرباح والعلاوات تساهم في تحسين الأداء بنسبة 96% ويدعمها في ذلك أفراد العينة الذين استفادوا من الحوافز المادية بنسبة 100%. أما الاتجاه المخالف فنرى أن المشاركة في الأرباح والأجر والعلاوات لا تساهم في تحسين الأداء بنسبة 04% حيث يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من الحوافز المادية بنسبة 13.33%.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن الاستفادة من الحوافز المادية تساهم في تحفيز أداء العمال، إذ أن هذه الحوافز تغطي بعض متطلبات العمال وهذا ما يخلق نوعاً من الراحة لدى هذا الأخير، مما يدفعه إلى تحسين أدائه.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال البيانات السابقة، نجد في الجدول رقم 08 الموضح لمستوى الدخل الشهري ومساهمته في تحفيز العمال، أن أفراد العينة صرحوا بمساهمة الدخل الشهري في تحفيزهم على العمل بنسبة %، كما يرى المبحوثين في الجدول رقم 11 ان العلاوات تتماشى مع احتياجاتهم كعمال بنسبة 42.10%. أما في الجدول رقم 14 فنجد أن أغلب العمال يرون بأن الحصول على نسبة من الأرباح تساهم في التحفيز بنسبة تقدر بـ 87.5%.

ومن خلال كل هذه النتائج نستنتج أن للحوافز المادية دور هام جدا للعمال في تحسين أدائهم داخل المؤسسة الصحية وهذا ما دلت عليه النتائج والنسب السابقة المؤيدة للفرضية.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.

تمهيد:

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية لمعرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين، كما سنحاول في هذا الفصل تقديم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا التحديد وذلك ضمن استنتاج ثان خاص بالفرضية الثانية.

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار ومساهمتها في تحسين الاداء:

جدول رقم 18: يوضح علاقة الترقية بالتحفيز على العمل

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	27	3.70	1	96.29	26	نعم
100	23	100	23	/	/	لا
100	50	48	24	52	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن الاتجاه السائد يرى أن الحصول على الترقية يساهم في التحفيز على العمل بنسبة 52% دعمه في ذلك ان أفراد العينة الذين حصلوا على الترقية بنسبة 96.29%. اما الاتجاه المخالف فيرى ان الحصول على الترقية لا يحفز على العمل بنسبة 48%، ويدعمه في ذلك أفراد العينة الذين لم يحصلوا على الترقية بنسبة 100%. نستخلص من نسب الجدول انها نسب لا بأس بها من العمال الذين تحصلوا على الترقية، كما تلعب دورا هاما وفعالا في التحفيز على العمل وذلك حسب الامتيازات التي يتحصل عليها العامل عند حصوله على الترقية فتصبح له مكانة داخل التنظيم وبالتالي تحصل العامل على الترقية زاد حبه للعمل وزاد اتقانه له وتحسن ادائه.

جدول رقم 19: يوضح المشاركة في اتخاذ القرار والترقية ومساهمتها في التحفيز.

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	42	30.95	13	69.04	29	نعم
100	08	37.5	3	62.5	05	لا
100	50	32	16	68	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن الاتجاه السائد في أن المشاركة في اتخاذ القرار والترقية تسلمهم في التحفيز على العمل بنسبة 68%، يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين يشاركون في اتخاذ القرار وتمت ترفيتهم بنسبة 69.04%، أما الاتجاه المخالف فيرى أن الحصول على الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار لا يساهم في التحفيز على العمل بنسبة 32.65% ويدعمها في ذلك أن أفراد العينة الذين لم يشاركون في اتخاذ القرار لم يترقوا بنسبة 37.5%.

نلاحظ أن كل من المشاركة في اتخاذ القرار والترقية تحفز العمال وتحببهم في العمل بروح معنوية مرتفعة، ويفضلها لا يشعر العامل بالكره والاعتراب في المؤسسة من حيث يشعر بأنه فرد أساسي داخل التنظيم وليس مجرد همزة وصل لتحقيق أهدافها مما يدفع العامل الى تحسين أدائه وبذل جهد اكبر في العمل.

دور الخدمات الاجتماعية والتشجيعية في التحفيز على العمل

جدول رقم 20: يوضح الخدمات الاجتماعية وانعكاساتها على الروح المعنوية

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	25	08	02	92	23	نعم
100	12	91.66	11	8.33	01	لا
100	13	30.76	04	69.23	09	أحيانا
100	50	34	17	66	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 ان الاتجاه السائد تتمثل في مساهمة الخدمات الاجتماعية وانعكاساتها على الروح المعنوية بنسبة 66%، يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين يرون بأن الخدمات الاجتماعية تنعكس على الروح المعنوية أحيانا بنسبة 69.23%. أما الاتجاه المخالف فيرى أن الخدمات الاجتماعية لا تنعكس على الروح المعنوية بنسبة 34% حيث يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية بنسبة 91.66%. من خلال الجدول نستخلص ان العينة الذين استفادوا من الخدمات الاجتماعية هي فئة قليلة، كما أنها بدورها تلعب الركن الأساسي والهام في رفع الروح المعنوية لدى العمال. ومنه نستنتج أنه كلما كان توفرت الخدمات الاجتماعية رفعت معنوياتهم ومن هنا نقول أن الخدمات الاجتماعية تجعل العامل يطور وينمي قدراته على الأداء.

جدول رقم 21: يوضح المشاركة في الرحلات الصيفية ومساهمتها في الدعم المعنوي

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
/	/	/	/	/	/	نعم
100	50	32	16	68	34	لا
100	50	32	16	68	34	المجموع

من خلال الجدول 21 نلاحظ أن الاتجاه السائد يتمثل في أن المشاركة في الرحلات الصيفية تساهم في التحفيز المعنوي بنسبة تقدر بـ 68%، يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين لم يشاركوا في الرحلات الصيفية بنسبة 68%.

أما الاتجاه المخالف فيرى ان المشاركة في الرحلات لا تساهم في التحفيز المعنوي بنسبة 32%، يدعمه في ذلك أفراد العينة الذين لم يشاركوا في الرحلات بنسبة 32%.

نستخلص من نسب الجدول السابق أن قيام العمال برحلات صيفية تلعب دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعامل وتغيير النمط اليومي والقضاء على الروتين، إلى جو التنزه والاستجمام والهدوء، وبعد مزاولتهم لأعمالهم يرجعون بمعنويات مرتفعة بالحب والإتقان مما ينعكس على أدائهم داخل التنظيم.

جدول رقم 22: يوضح الحصول على شهادات وهدايا ومساهمتها في الدعم المعنوي

المجموع		لا		نعم		
النسبة	لتكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	التكرار	
100	09	33.33	03	66.66	06	نعم
100	41	34.14	14	65.85	27	لا
100	50	34	17	66	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 22 أن الاتجاه السائد يرى أن الهدايا والشهادات الشرفية تساهم في الدعم المعنوي بنسبة 66 % ن يدعمه في ذلك أفراد العينة الذين تحصلوا على شهادات بنسبة 66.66 %، أما الاتجاه المخالف فيرى ان الحصول على الهدايا والشهادات لا تساهم في الدعم المعنوي بنسبة 34%، يدعمها في ذلك أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على الهدايا والشهادات الشرفية بنسبة 34.14%.

نستنتج من نسب الجدول أن أخذ العمال للحوافز المعنوية المتمثلة في الشهادة الشرفية والهدايا تدفعهم للرفع من معنوياتهم لإعطاء وبذل جهود أكبر من قبل بحيث هذه الحوافز يشعر العامل بأنه له مكانته وأنه فرد أساسي داخل المنظمة التي ينتمي إليها وعدم القدرة على الاستغناء عليه مما يعكس ذلك على التحسين في الأداء.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الثانية أي الحوافز المعنوية نجد في الجدول رقم 18 أن الحصول على الترقية يساهم في التحفيز العمال على العمل بنسبة 52%، كما نجد في الجدول رقم 19 أن المشاركة في اتخاذ القرار والترقية يساهمان بشكل كبير في تحفيز العمال بنسبة 68%، والجدول رقم 20 يبين أن الخدمات الاجتماعية تساهم أيضا في تحسين أداء العاملين بنسبة 66%.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن للحوافز المعنوية دور فعال في تحسين أداء العمال داخل التنظيم.

تقييم دور الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين:

جدول رقم 23: يوضح الحوافز المفضلة لدى العمال

الحوافز المفضلة	التكرار	النسبة %
الحوافز المادية	12	24
الحوافز المعنوية	03	6
الحوافز المادية والمعنوية	35	70
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 23 أن الاتجاه السائد حول الحوافز المفضلة يتمثل في كل من الحوافز المادية والمعنوية معا وهذا بنسبة 70% يليها الحوافز المادية بنسبة 24% ثم الحوافز المعنوية بنسبة 6%.

ومن خلال نسب الجداول نجد أن معظم الأفراد يفضلون كلا من الحوافز المادية والمعنوية معا بحيث أن لكليهما دورا هاما وفعالاً، وغياب أحدهما يؤثر على أداء العمال وفعاليتهم وذلك لأن الزيادة في الأجور لوحدها غير كافية لرفع الروح المعنوية للأفراد إذ أن إدراك المؤسسات لنوع الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد وتدفعه نحو العمل يساعدها ذلك في تقويم حوافز العمل الملائمة للعمال وإشباع تلك الحاجات وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء والزيادة في الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

جدول رقم 24: يوضح دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

دور الحوافز في تحسين الأداء	التكرار	النسبة %
التشجيع على العمل	20	40
زيادة الولاء	14	28
تنعكس على إنتاجية المؤسسة	16	32
المجموع	50	100

نلاحظ من خلا الجدول 24 أن الاتجاه السائد حول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين يتمثل في التشجيع على العمل بنسبة 40% وبعد ذلك يليه الانعكاس على إنتاجية المؤسسة بنسبة 32% وفي الأخير زيادة الولاء بنسبة 28%.

نستخلص من نتائج الجدول أن الحوافز لها دور أساسي وهام في تشجيع ودفع العمال إلى العمل وذلك لأن الحوافز تتعكس انعكاسا إيجابيا يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة كما ونوعا.

الاستنتاج العام:

بالرغم من الظروف الصعبة التي يعيشها أغلبية العاملين في المؤسسة الصحية، من انخفاض في الأجور ونقص في المكافآت ووسائل العمل، وعدم وجود مناخ تنظيمي محفز للعمل يسمح بمشاركة العاملين في وضع القرارات وغيرها من الأوضاع الصعبة، إلا أننا وجدنا من خلال الملاحظات المستقاة من الميدان أن هناك تلاحما ومساندة معنوية وتعاون بين العاملين لأداء وظائفهم، ويرجع ذلك إلى اشتراكهم في نفس الظروف والمصير، كما أن نظام الإشراف مقبول إلى حد ما

وكحوصلة عامة لما تقدم نخلص لمتا يلي:

- أن للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية، وأن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل، فانعدام الدافعية لديهم ناتج عن نقص أو اختلال في الحوافز بنوعها (مادية ومعنوية) وهو ما يؤكد التسبب والإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل، ويستوجب ذلك إعادة النظر في نظام الأجور والتحفيزات المادية والمعنوية المحددة بقوانين الوظيف العمومي التي لا تتماشى مع متطلبات المعيشة الحالية مع خلق علاقات عملية وإنسانية أكثر انسجاما وتكامل بين المدراء (المؤطرين) والعاملين(المنفذين) ونشر الثقة والصراحة وإتاحة فرص الاتصالات واللقاءات الرسمية بينهم بغرض توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين من أجل التعبير عن آراءهم ومشاكلهم ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة بالرغم من التطور النوعي الملموس لها الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن ذلك لم يرقى إلى مستوى التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن إصلاح المؤسسة الصحية يمر حتما بالاهتمام بالموارد البشري فيها عن طريق تحفيزه نحو أداء متميز مما ينعكس على نوعية الخدمات في المؤسسة بصفة عامة.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتمد المؤسسات الحديثة (العمومية والخاصة) في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء العاملين بها.

فالعنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات فهي عوامل مساعدة، فالإنسان بتخطيطه وحسن تديره واستخدامه لهذه الموارد يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إليه المؤسسات.

ومن أجل بلوغ تلك الأهداف يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها العمل على حفز العاملين عن طريق تحريك الدوافع الإنسانية بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية لترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه، ولن يتحقق ذلك إلا إذا ارتكزت على أسس موضوعية وعادلة لتقييم الوظائف بغرض التوصل إلى نظام سليم للأجور، وتقييما فعالا للأداء من أجل مكافأتهم ماديا ومعنويا، أو من أجل تحسين أدائهم عن طريق الإرشاد، التدريب، النقل، الترقية وغيرها.

والجزائر بما تشهده من تحولات اجتماعية واقتصادية، لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض على قطاعها العمومي أن يلعب دورا مميذا سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لأن كفاءة أداء الدولة لمواجهة المنافسة العالمية بتوقف على كفاءة أداء العاملين بها أيا كانت مواقعها التنظيمية، وذلك لإعطاء أهمية للوظيفة العمومية وتطوير دورها وأساليبها.

ويعتبر قطاع الصحة العمومية أحد هذه القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي (استقرار المجتمع) والاقتصادي (أي زيادة إنتاجية وأداء الموارد البشرية الوطنية) للدولة، وبالتالي تحقيق معايير الجودة الشاملة.

وبالرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع الحيوي في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة، إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تعترض الأداء الفعال للعاملين به، الشيء الذي انعكس سلبا على نوعية وجودة الخدمات الصحية العمومية، وذلك لعدم وضوح الأهداف السامية للقطاع الصحي العمومي، وعدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للعاملين، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي

محفز يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم وجود نظام للمعلومات والاتصالات الداخلية تاركا المجال للغموض والإشاعات، زيادة إلى انعدام دافعية العاملين نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم، وهو ما يؤكد انتشار ظاهرة التسبب وإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل.

إن إصلاح المنظومة الصحية (المؤسسة الصحية) يتطلب حصر جميع المعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث يراعي فيها جانب بالغ الأهمية وهو تحفيز وتحريك دوافع العاملين عن طريق تهيئة الظروف المادية والمعنوية بهدف تحسين أدائهم، ومن تحسين نوعية الخدمات الصحية العمومية، ويتطلب ذلك ما يلي:

- منح المؤسسة الصحية العمومية في الجزائر الاستقلالية الحقيقية والفعالية لتسيير مواردها البشرية، حتى تتمكن بكل حرية من ترشيد سياستها في مجال التوظيف والتدريب، التحفيز... وغيرها.

- التخطيط السليم في توزيع الموارد البشرية بين المصالح الاستشفائية مع دراسة الأداء وتقييمه.

- تنفيذ مجموعة من البرامج التكوينية والتدريبية المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات، وهذا من خلال تصميم برامج متكاملة وفعالة، وتستجيب لتطلعات العاملين، مع ربط عملية التدريب بالترقية.

- إعادة النظر في الأجور والمكافآت والتحفيزات (المادية والمعنوية) المحددة بقوانين التوظيف العمومي، والتي لم تعد تتماشى مع متطلبات المعيشة الحالية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على المجتمع الجزائري.

- خلق علاقات عملية إنسانية (أكثر انسجاما وتكاملا) بين مختلف الانتماءات الفئوية الموجودة بالمؤسسة الصحية العمومية. وفي الأخير لا يفوتنا أن نشير إلى أنه بالرغم من التطور النوعي والملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة، والمؤسسة الصحية بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن ذلك لم يرقى إلى المستوى التطورات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- مذکور إبراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1975.
- 2- الحسن إحسان محمد: موسوعة علم الاجتماع، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1999.
- 3- بدوي أحمد زكي: معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.
- 4- غيت محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

ثانياً: الكتب

- 1- أبو قحف عبد السلام محمود: مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003.
- 2- أبو قحف عبد السلام: تنظيم وإدارة الأعمال، مكتب العربي الحديث، القاهرة، 1998.
- 3- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى، 1997.
- 4- بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992.
- 5- بلوط إبراهيم: إدارة المواد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 6- بيومي صلاح: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 7- توفيق عبد الرحمان، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المهارات الاشرافية، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص: 69.
- 8- الجميلي خيري خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

- 9- الجيوسي محمد رسلان ، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2000.
- 10- حسيني طاهري: الخطأ الطبي والخطأ العلاجي في المستشفيات العامة، دراسة مقارنة الجزائر/فرنسا، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر،2002.
- 11- حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 12- دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 13- رشوان حسين عبد الحميد: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 14- الرشيدى بشير صالح: مناهج البحث التربوية رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 15- زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن، 2003.
- 16- السلمي علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1981.
- 17- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 18- السلمي علي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 19- سليمان أحميدة: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 20- سيزلاقي اندرودي- مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة: علي محمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي والأداء، الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،1991.

- 21- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 22- صالح حسن عبد المحي محمود: الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003.
- 23- عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، 1999.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 25- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 26- عبد الرحمن عبد الله محمد ، محمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 27- عبد الوهاب علي: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
- 28- العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 29- عليان رحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق - دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 30- العمري أبو النجا محمد: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1999.
- 31- غباري محمد محمود سلامة: أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 32- قاسم محمود أنيس: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1989.

- 33- لعويصات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002.
- 34- اللوري موسى: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 35- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 36- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- 37- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، للإسكندرية، 2000.
- 38- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، 2002.
- 39- ماهر أحمد: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 40- مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 41- منصور منصور أحمد: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- 42- ياغي محمد عبد الفتاح: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية مقارنة- المنظمة العربية للعلوم، الإدارية، بدون سنة نشر.
- الجريدة الرسمية:**

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، سنة 2010.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، سنة 2007.

مواقع الانترنت:

1- أحمد نصيرات: أسباب ومبررات تبني مفهوم الأداء الحكومي، 2004/12/18 نقلا عن موقع الانترنت

<http://www.planning.goc.sa/planning/all>.

2) عوض بن سعيد العمري: أثر الحوافز على الابداع الإداري في 2004، نقلا عن موقع الانترنت/12/ المنظمات الحكومية، 18

<http://www.kkmaq.gov.sa/detail.asp>.

مراجع باللغة الفرنسية:

I- DICTIONNAIRES:

1) MIRIELLE MOURNI et autres: dictionnaire de notre temps, Spadem. (ADA GP- pour les ouvres d'artistes contemporaine cartographie Hachette classique), 3eme édition, paris,1991.

II- LIVRES:

1) JEAN PENE EDIGHALFER: précis de gestion d'entreprise, Nathan, France, 1997.

2) MADLEINE CRAWITZ: lexique des sciences sociales, 1ere édition 2000.

3) pierre Bergeron: la gestion moderne, théorie et cas, édition main 2002.

الملاحق

البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2- السن

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

4- عدد الأفراد الذين تعولهم:

5- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي ما بعد التخرج 6- هل أنت عامل: دائم مؤقت 7- رتبة العمل: عامل تنفيذ عامل تحكم إطار 8- القسم الذي تشتغل فيه: تقني مساعد تقني إداري

9- الاقدمية في العمل:

البيانات الخاصة بالحوافز المادية:

10- كم يقدر الدخل الشهري لك: من 10000 إلى 15000 من 15000 إلى 20000 من 20000 إلى 25000 من 25000 إلى 30000 من 30000 فأكثر 11- هل الدخل الذي تتحصل عليه يكفيك لتغطية إحتياجاتك: نعم لا 12- هل سبب إلتحاقك بالمؤسسة يعود سببه إلى إرتفاع الاجر في هذه المؤسسة: نعم لا 13- هل إستفدت من الحوافز المادية خلال تواجدك بالمؤسسة: نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما نوع الحوافز المادية التي إستفدت منها هل هي:

- علاوات مكافئات مشاركة في الأرباح

أخرى.....

14- هل تستفيد من العلاوات: نعم لا أحيانا - في حالة الإجابة بنعم هل تستفيد منها: أسبوعيا شهريا سنويا 15- هل تتماشى العلاوات المضافة للأجر مع الإحتياجات كعامل: نعم لا أحيانا

ولماذا؟.....

16- هل تقوم بعمل ساعات إضافية خارج الدوام : نعم لا - إذا كانت الإجابة بنعم هل تتقاضى علاوة عليها: نعم لا

- 17- هل إستفدت من قروض في مؤسستك: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل تشجعك هذه الإستفادة على تحسين أداءك: نعم لا
- 18- هل إستفدت من السكن من طرف مؤسستك: نعم لا
- 19- هل تمنحك مؤسستك أدوات مدرسية للأبنائك: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يحفزك هذا: نعم لا
- 20- هل تأخذ نسبة من الأرباح التي تحققها المؤسسة: نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يحفزك هذا: نعم لا
- 21- هل يساهم الدعم المادي في تحفيزك إتجاه المؤسسة: نعم لا
- وما مدى مساهمة الدعم المادي في ذلك:

البيانات الخاصة بالحوافز المعنوية:

- 22- هل تتلقى حوافر معنوية في مؤسستك: نعم لا أحيانا
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة هذه الحوافر: صحية سكنية تعليمية غذائية
- ترفيهية أخرى
- 23- على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك: المؤهل العلمي الكفاءة المهنية الخبرة المهنية
- 24- هل تمت ترقيتك في الدرجة: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل حفزتك على العمل أكثر داخل المؤسسة: نعم لا
- 25- هل تنعكس الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة على روحك المعنوية: نعم لا أحيانا
- 26- هل تساهم الخدمات الاجتماعية في تحسين وضعيتك الاجتماعية: نعم لا
- 27- هل تنظم مؤسستك رحلات صيفية لك ولعائلتك: نعم لا
- 28- هل قدمت لك مؤسستك هدايا و شهادات شرفية: نعم لا
- 29- هل ساهمت وظيفتك في الرفع من كفاءتك المهنية: نعم لا
- 30- هل يساهم الدعم المعنوي في تحفيزك اتجاه مؤسستك: نعم لا
- وما مدى مساهمة الدعم المعنوي في ذلك:

البيانات الخاصة بالأداء و علاقته بالحوافز:

- 31- ما هي الحوافر التي تساهم في تحسين أدائك: مادية معنوية مادية و معنوية
- 32- على أي أساس يتم تقييم ادائك في المؤسسة:

- عدد الاخطار وكيفية تصحيحها

- الوقت المحدد لا نجاز عملك

- المواظبة وعدد الغيابات

- حالات اخرى

33- هل يشجعك الاجر و العلاوات والمشاركة في الارباح في تحسين ادائك : نعم لا

34- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات وترقيتك من درجة الى اخرى يحفزك على تحسين ادائك : نعم لا

35- ايها اكثر تائيرا على قدرتك الانتاجية : -الحوافز الم الحوافز المعنوية

36-هل ترى ان مؤسستك حددت نظام الحوافز وفق رغبة الافراد : نعم لا

37-هل للحوافز دور في زيادة ولائك للمؤسسة والرغبة في العمل : نعم لا

38-هل تحسن ادئك عند استفادتك من الحوافز: نعم لا

39-هل العمل الذي تؤديه يوافق ميولاتك المهنية : نعم لا

40- هل أنت راض عن عملك: أنت راض تماما غير راض تماما راض إلى حد ما

لست راض لكن لا بد أن تحتفظ به

41- هل القائمين أبدو لك الرضا الوظيفي:

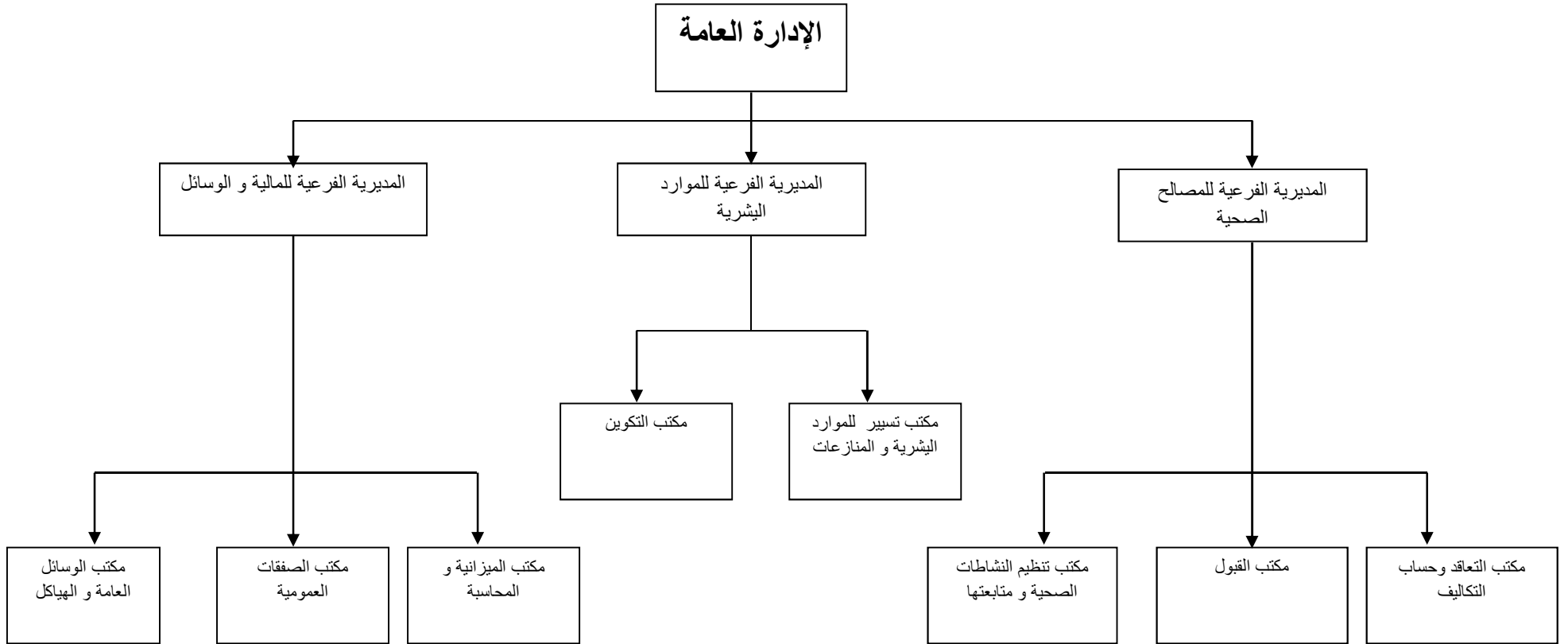
42- حسب رايك ماهو دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين:

43- ماذا تقترح لتحسين أداء العاملين:

- مراعات العدالة في التعامل مع العاملين

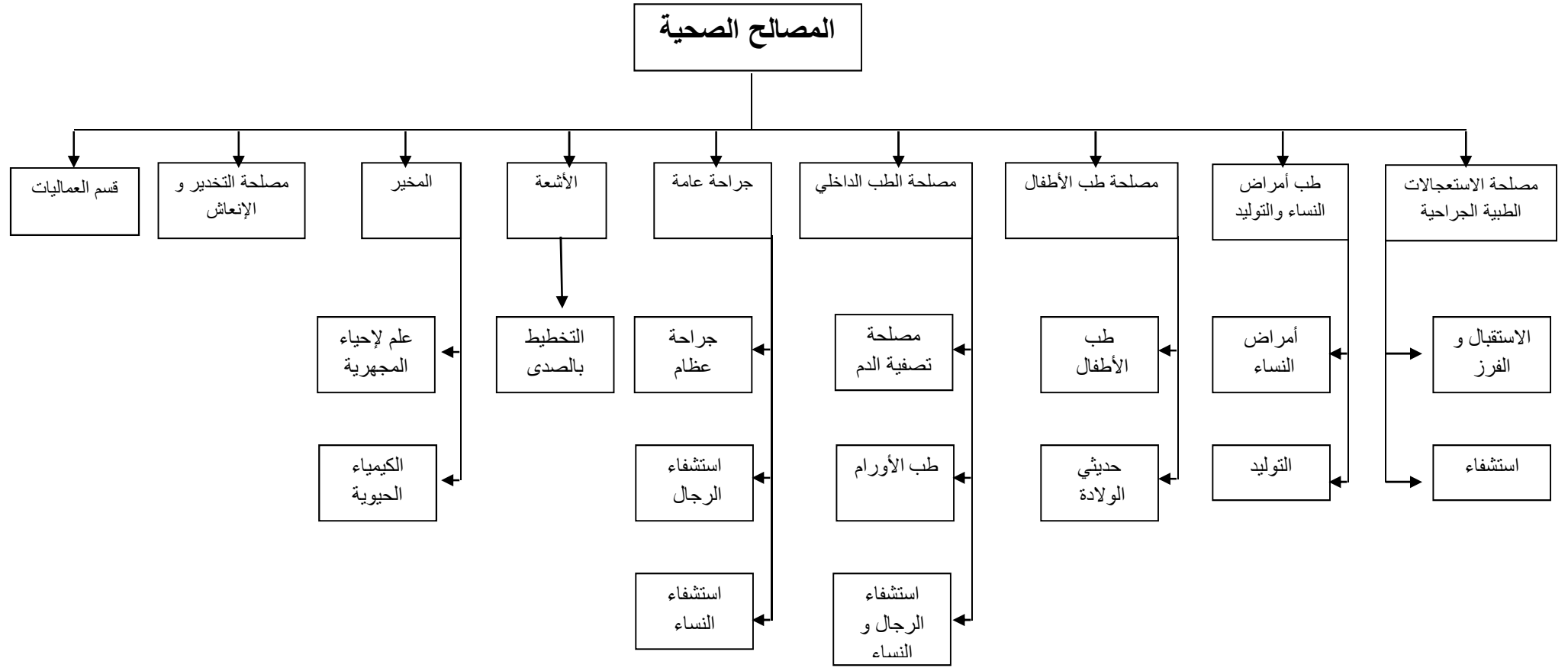
- الحرص على التدريب و التكوين

المخطط (أ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية المنبوعة .



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادي الأولى عام 1428 الموافق 27 مايو سنة 2007, يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية , وتنظيمها وسيرها

المخطط (ب): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية المنبوعة .



المصدر : القرار رقم 2642 المؤرخ: 2007/12/24 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها علي مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية المنبوعة