

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى - ولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

دباجي يمينة

مقدمة من طرف الطالب:

بن حديدة صارة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الأستاذة منصورى مونية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	الأستاذة دباجي يمينة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	الأستاذة قوبع خيرة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2016 - 2017

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهدي ثمرة جهودي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا، إلى من كان سببا في وجودي أولا، ودعموا وجودي ثانيا. إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنائها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها، التي سهرت الليالي من أجلي وحثتني على الصبر و المثابرة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار إلى أبي النموذج الذي أنار لي درب وسهل لي سبل العلم و المعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي أرجو من الله أن يمد في عمره حفظه الله ورعا.

إلى شركاء الرحم ورفقاء المنزل وسند الليالي الحالكات أخواتي الحبيبات كل واحدة باسمها. إلى من أرى التفاؤل بعينه و السعادة في ضحكتة إلى الوجه المفعم بالبراءة إلى مصدر البسمة والفرح أخي الكتكوت محمد اسلام حفظه الله ورعا.

إلى جميع الأهل والأحبة. إلى كل رفيقات دربي ،صديقاتي و زميلاتي من الطفولة إلى الجامعة و اذكر على وجه الخصوص صديقاتي الغاليات : امينة و ايمان.

إلى كل من ارتبطت بيبي و بينهم مودة... وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى... إلى كل طالب للعلم أينما كان وأينما وجد.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.

"اللهم أنفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعملنا"

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره أن وفقني لكتابة هذه الرسالة و أنار دربي وسددني وأعانني لما فيه الخير والفلاح .
أوجه شكري لعائلي التي حفرتني بالنفس والنفيس ,و شجعتني لمواصلة هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل ،والتقدير العميق ، والعرفان الجميل للأستاذة الدكتورة " دباحي يمينة" ، التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة ومدت لنا يد العون بكل سخاء فكانت نعم المرشد والموجه نشكرها على صبرها وتعاونها وتشجيعها المتواصل لنا حفظها الله وثبت خطاها.
و الشكر موصول كذلك إلى اعضاء لجنة مناقشة المذكرة، التي تحملت عبء مراجعة هذا العمل الشاق ،وتصويب افكاره و أخطائه، بما تراه مناسباً و ملائماً لهذه المذكرة.
و أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم..
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -ماسرى- و عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم.
وإلى كل من أعانني ووقف إلى جانبي من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولو بكلمة ,نصيحة أو دعاء.
وإلى كل من لم يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم إليهم بالشكر الجزيل راجياً من المولى عز و جل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى في جوانب التغيير في المؤسسة الجزائرية
لكم مني فائق الإحترام والتقدير والثناء

والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه
يا ربّي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

الفهرس

I	الإهداء.....
II	شكر و تقدير.....
III	الفهرس.....
V	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
01	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية والاستقرار في العمل	
09	تمهيد.....
10	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها.....
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
14	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
17	المبحث الثاني: دور، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية.....
20	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
21	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
22	المبحث الثالث: الاستقرار في العمل.....
22	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار في العمل وعلاقته ببعض المصطلحات.....
25	المطلب الثاني: أهمية الاستقرار في العمل.....
26	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل.....
30	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: أساليب التحفيز	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوافز.....
32	المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....
33	المطلب الثاني: مفهوم الحاجات والدوافع.....
34	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.....
35	المبحث الثاني: المداخل النظرية لنظام الحوافز.....
35	المطلب الأول: نظريات الحوافز.....
43	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....
52	المطلب الثالث: الهدف من التحفيز.....

54	المبحث الثالث: متطلبات نظام الحوافز.....
54	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
56	المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز
58	المطلب الثالث: أسباب نجاح أو فشل أنظمة الحوافز.....
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : واقع التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- بمستغانم	
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: التطور التاريخي للمنظومة الصحية.....
63	المطلب الأول: المرحلة الأولى : من 1962 الى 1965.....
64	المطلب الثاني: المرحلة الثانية : من 1965 الى 1979.....
65	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة : من 1979 الى الوقت الحاضر.....
67	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.....
67	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -ماسرى- بمستغانم.....
70	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة.....
71	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و أسلوب التحليل الميداني.....
73	المبحث الثالث: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.....
73	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات.....
91	المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.....
91	المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.....
93	خلاصة الفصل.....
94	الخاتمة العامة.....
97	قائمة المراجع.....
101	الملاحق.....
104	فهرس المحتويات.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الفرق بين تسيير الأفراد و تسيير الموارد البشرية	الجدول رقم (1- 1)
35	الفرق بين الدافع والحاجة والحافز	الجدول رقم (1- 11)
40	مقارنة نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرزبرغ.	الجدول رقم (11 - 2)
70	عدد العمال و الموظفين الاجمالي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى	الجدول رقم (111 - 1)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (111 - 2)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (111 - 3)
74	توزع أفراد العينة حسب تصنيفهم المهني	الجدول رقم (111 - 4)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (111 - 5)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم (111 - 6)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد	الجدول رقم (111 - 7)
77	مدى رضا العامل عن الاجر الذي يتقاضاه	الجدول رقم (111 - 8)
78	مدى الزيادة في الأجر	الجدول رقم (111 - 9)
78	مدى مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل	الجدول رقم (111 - 10)
79	حصول العمال على مكافأة داخل المؤسسة	الجدول رقم (111 - 11)
79	رأي العمال في نظام المكافآت بمؤسستهم	الجدول رقم (111 - 12)
80	مدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العمال	الجدول رقم (111 - 13)
80	مدى تأثير المكافآت على عدم التغيب عن للعمل	الجدول رقم (111 - 14)
81	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	الجدول رقم (111 - 15)
81	مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية	الجدول رقم (111 - 16)
82	مدى كفاية الخدمات المقدمة	الجدول رقم (111 - 17)
82	مدى مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل	الجدول رقم (111 - 18)
83	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار	الجدول رقم (111 - 19)
83	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار	الجدول رقم (111 - 20)
84	مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات و زيادة الرضا و الاستقرار في العمل	الجدول رقم (111 - 21)
84	مدى حصول العمال على الترقية بالمؤسسة و نوعها	الجدول رقم (111 - 22)
85	أساس الترقية في المؤسسة	الجدول رقم (111 - 23)
86	مدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار	الجدول رقم (111 - 24)
86	عدالة معايير الترقية و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	الجدول رقم (111 - 25)
87	مدى تنظيم المؤسسة الصحية دورات تكوينية	الجدول رقم (111 - 26)

88	مدى الاستفادة من التدريب في المؤسسة	الجدول رقم (III - 27)
88	علاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة	الجدول رقم (III - 28)
89	عدالة الاستفادة من التكوين بالمؤسسة	الجدول رقم (III - 29)
89	تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الرضا و الاستقرار في المؤسسة	الجدول رقم (III - 30)
90	مغادرة المؤسسة إذا توفر البديل	الجدول رقم (III - 31)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية	الشكل رقم (I - 1)
37	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	الشكل رقم (II - 1)
43	أنواع الحوافز	الشكل رقم (II - 2)
54	مراحل تصميم نظام الحوافز	الشكل رقم (II - 3)
68	خريطة صحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى-	الشكل رقم (III - 1)
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى-	الشكل رقم (III - 2)
73	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (III - 3)
74	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (III - 4)
74	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب تصنيفهم المهني	الشكل رقم (III - 5)
75	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (III - 6)
75	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم (III - 7)
76	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد	الشكل رقم (III - 8)
77	مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه	الشكل رقم (III - 9)
78	مدى الزيادة في الأجر	الشكل رقم (III - 10)
78	مدى مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل	الشكل رقم (III - 11)
79	حصول العمال على مكافأة داخل المؤسسة	الشكل رقم (III - 12)
79	رأي العمال في نظام المكافآت بمؤسستهم	الشكل رقم (III - 13)
80	مدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العمال	الشكل رقم (III - 14)
80	مدى تأثير المكافآت على عدم التغيب عن للعمل	الشكل رقم (III - 15)
81	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	الشكل رقم (III - 16)
81	مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية	الشكل رقم (III - 17)
82	مدى كفاية الخدمات المقدمة	الشكل رقم (III - 18)
82	مدى مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل	الشكل رقم (III - 19)

83	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار	الشكل رقم (III - 20)
83	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار	الشكل رقم (III - 21)
84	مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات و زيادة الرضا و الاستقرار في العمل	الشكل رقم (III - 22)
85	مدى حصول العمال على الترقية بالمؤسسة و نوعها	الشكل رقم (III - 23)
85	أساس الترقية في المؤسسة	الشكل رقم (III - 24)
86	مدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار	الشكل رقم (III - 25)
86	عدالة معايير الترقية و السعى لتحقيق أهداف المؤسسة	الشكل رقم (III - 26)
87	مدى تنظيم المؤسسة الصحية دورات تكوينية	الشكل رقم (III - 27)
88	مدى الاستفادة من التدريب في المؤسسة	الشكل رقم (III - 28)
88	علاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة	الشكل رقم (III - 29)
89	عدالة الاستفادة من التكوين بالمؤسسة	الشكل رقم (III - 30)
89	تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الرضا و الاستقرار في المؤسسة	الشكل رقم (III - 31)
90	مغادرة المؤسسة إذا توفر البديل	الشكل رقم (III - 32)

المقدمة العامة

لعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدماتية أو إنتاجية، دون شك تتعلق برأسمالها الأبدي "الإنسان". فإذا كانت القرارات التي تتخذ بشأن وسائل الإنتاج من آلات ومعدات تكون نهايتها الاستبدال أو التغيير التكنولوجي عند إهلاكها، أو ظهور الأحسن منها مردودا، فالإنسان أو المورد البشري لا يهلك، ومن الصعب استبداله أو تعويضه بسهولة، بل العكس تماما من الصعوبة بما كان الاحتفاظ به داخل المنظمة كما نشاء. ومنه نقدر أن المورد البشري لا غنى عنه في أي منظمة، و تناسبه مع أهداف المنظمة و حاجيتها يضمن الاستمرارية ونجاح المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية المسطرة. حيث نجد ان المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تشهد تزايدا في عدد و حجم المؤسسات الخدماتية والإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها وقدرتها المالية، وقد وجد المورد البشري نفسه بين الاختيار في المكوث بالمنظمة بمزاياها و نقائصها، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، و في حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما أوتي من خبرات و كفاءات و قدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة.

فنجح المنظمات الحديثة مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها بكسب ولائهم، ذلك لان الاستيعاب يكون كل منظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون ويتعاونون لتحقيق أهدافها، وانه بدون العطاء والعمل الجاد ورضا الفرد عن منظمته ووظيفته ستعثر هذه الأهداف، فإذا كانت المنظمة تعي حقيقة أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لها فعليها أن تفكر بجدية وبعمق في الكيفية التي تتعامل بها معهم، وان توجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها وتلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد حيث أن انضمامهم إلى منظمات معينة ليس لتحقيق أهداف هذه الأخيرة فقط ولكن أيضا لان لديهم رغبات وحاجات مختلفة يودون إشباعها لتحقيق أهدافهم، ولهذا فان فن التأثير على اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة وهذا ما نهيها الى ضرورة دراسة وفهم طبيعة الفرد وذلك لفهم حاجاته ورغباته وتطلعاته بغرض تحقيق التوافق والتقارب بين أهدافه وأهدافها.

تهدف دراستنا أساسا إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط بين الحوافز و استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى، فلا شك أن الاضطرابات و الاحتجاجات التي يشهدها قطاع الصحة في الجزائر يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية و التقصير في تصميمها وفق ما يلي الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية لعمال هذا القطاع الحساس. وبالتالي فان دراستنا هذه تنتهي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا وكميا وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق تجسدها نتائج الدراسة بناء على جميع البيانات الميدانية المحصل عليها.

تحديد الإشكالية

باعتبار أن المؤسسة الصحية من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تحقيق التنمية و التوازن الاجتماعي، ذلك بما تقدمه من رعاية علاجية و استشفائية و وقائية لأفراد المجتمع، فان نجاحها و رفع كفاءة أفرادها، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، و هذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد و تدريبهم و مستوياتهم العلمية و الفنية، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز و علاقات إنسانية و رعاية للعاملين بما يتوافق و رغباتهم و ما يشبع حاجاتهم مما يترك أثارا ايجابية و يبرئ لديهم شعورا بالرضا نحو العمل.

و لكنه و بالرغم من التغييرات و التطورات التي شهدتها المؤسسة الصحية الجزائرية منذ الاستقلال، سواء من حيث عدد العاملين، أو من حيث الهياكل الصحية، إلا أنها تعرف حاليا عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف و الغايات الاجتماعية و الاقتصادية التي وجدت من أجلها، و هذه الوضعية الصعبة التي تمر بها المنظومة الصحية الجزائرية و من خلالها المؤسسة العمومية الصحية، مرتبطة بمشاكل عديدة من بينها مشكلة تحريك و تحفيز العاملين، و من أجل الوقوف على مدى ارتباط نظام الحوافز و استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية العمومية يمكننا طرح التساؤل المركزي التالي:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة ومدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الصحية؟

و يتفرع عن السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت و الخدمات الاجتماعية) باستقرار العاملين في المؤسسة الصحية؟
- 2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب) بمستوى رضا العاملين و استقرارهم؟

الفرضيات

- 1-تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت و الخدمات الاجتماعية) إلى استقرار العاملين في المؤسسة الصحية.
- 2-تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب) في رفع مستوى رضا العاملين واستقرارهم.

أسباب اختيار الموضوع

- أهمية الموضوع المعرفية و غايته العملية.
- محاولة إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة و المؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.
- التحفيز يعتبر نقطة الارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة، والأساس الذي يستند عليه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسيس المنظمات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها، وبالتالي رد الاعتبار له والعمل على تحفيزه.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو التحفيز وعلاقته باستقرار الموارد البشرية في قطاع متميز من القطاعات الخدماتية العمومية و المتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، و يمكن النظر الى أهمية موضوع الدراسة من الزاويتين العملية و العلمية.

الأهمية العلمية

- تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلى ما تتوصل إليه من نتائج تبرز أهمية استعمال الحوافز بمختلف أنواعها في المؤسسة الصحية و تأثيرها على سلوك و استقرار و علاقات الموارد البشرية.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تحتاج لدراسات متعددة و أبحاث مستمرة، نظرا لارتباطه بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر، و من فرد لآخر.
- تساعد كثرة الأبحاث حوله في إبراز أهميته للمنظمات الجزائرية.

الأهمية العملية

يكتسب موضوع التحفيز أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، لأنه يعتبر كنوع من الاستثمار في الموارد البشرية، فمن خلاله يتم توجيه سلوك الفرد في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر كوسيلة بيد الإدارة لإثارة أفرادها و الاحتفاظ بهم، فكل فرد يصبح لديه الاستعداد الكامل لتقديم أفضل ما لديه، لغرض الوصول إلى أهدافه المتمثلة في تلبية وإشباع حاجاته، بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من عدة مظاهر سلبية في المنظمات، كالتأخر والتغيب، واللامبالاة في العمل وغيرها، وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المنظمات.

أهداف البحث

إن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الصحية الجزائرية.

- تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية باستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية الجزائرية.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا و الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على موضوع فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية أي كيف تعمل الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية في تنمية الأفراد و دورها في دفع العمال للعمل أكثر وتحقيق الاستقرار لديهم في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-ماسرى- بمستغانم، حيث نجد أن كل نوع يحتوي على عدة متغيرات و لا يمكن التطرق إليها كلها فاخترنا ثلاثة متغيرات في كل نوع أي (الأجر، المكافآت و الخدمات الاجتماعية) بالنسبة للحوافز المادية، و(الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب) بالنسبة للحوافز المعنوية.

الحدود المكانية

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى بمستغانم. أين تم التعرف على مختلف مصالح المؤسسة و سير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة مدير الموارد البشرية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والإجراءات المنهجية وفي مرحلة لاحقة تم القيام بتطبيق الاستمارة التجريبية على 75 مورد بشري بالمؤسسة.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى ابتداء من تاريخ 02 جانفي 2017 إلى تاريخ 28 فيفري 2017 .

المنهج المتبع

مما لاشك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية ويعرف المنهج على أنه مجموعة من الأسس و القواعد و الخطوات و العمليات العقلية التي يستعين بها الباحث و يسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث. فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته

للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق و طرق اكتشافها.¹

لهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث والوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، و اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات.

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، ولا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.² و يظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع بيانات حول الحوافز السائدة في المؤسسة واستقرار الموارد البشرية، و ذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض. كما اعتمدنا على أسلوب الاستدلال الاحصائي لتعميم نتائج العينة على جميع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من العمال، و قمنا بتحليل العينة عن طريق البرنامج الإحصائي excel'.

الدراسات السابقة

إن الاهتمام بموضوع الاستقرار ليس حديث العهد، فقد اختلفت الدراسات والتجارب بقصد التعرف على العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمؤسسة وسنحاول التطرق لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من خلال مجموعة متغيرات جزئية كالحوافز بنوعها المادية والمعنوية، العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، الأجر المرتفع... فالمتأمل لموضوع الحوافز يجده قديم النشأة قدم الدراسات التي تناولت ماهية الحوافز التي يحتاج إليها الفرد لأداء عمله، وكيف تعمل الحوافز بأنواعها في تنمية الأفراد بتحسين أدائهم والرفع من روحهم المعنوية وتحقيق الاستقرار لديهم، وتثير الدراسة الراهنة تساؤلات مختلفة حول عنصر الحوافز أهمها علاقة هذه الحوافز بالاستقرار.

وفي هذا الصدد اختلفت الدراسات والبحوث، تأتي على رأسها دراسة الباحث سمير حليس بعنوان التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICVER بالطاهير ولاية جيجل، في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية بجامعة منتوري_ قسنطينة خلال السنة الجامعية 2008-2009، تهدف إلى معرفة التأثير الذي تحدثه عملية التغيير التكنولوجي على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية وكيف أن استقرار الموارد البشرية ورضاهم عن أوضاعهم و أعمالهم يمكن أن يتسبب في إنجاح عملية التغيير وتحقيقها للأهداف المخطط

¹ ماثيو جيدير، منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية: ملكة ابيض، تنسيق: د.محمد عبد النبي السيد غانم، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ص72، على الموقع http://www.ucas.edu.ps/sru/files/_manhajiya.pdf لوحظ يوم 2017/03/22.

² ماثيو جيدير، مرجع سابق ذكره، ص 100-101

لها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وهي دراسة ميدانية وصفية متعمقة تهدف إلى كشف الارتباطات والعلاقات الخفية بين متغيري التكنولوجيا وتغيرها من جهة والموارد البشرية واستمرارها في المؤسسة من جهة أخرى. وقد توصل الباحث إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تقسى على العمال وتعتمد على الأوامر الصارمة التي تصدر من الإدارة العليا ولهذا نجد مقاومة من العمال للطريقة التي تتم بها هذه العملية، لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في ما يخص التعديلات والتجديد الذي يحدث على مستوى البناء التنظيمي في المؤسسة فهم متجاهلون رغم أنهم عصب العملية الإنتاجية و بالتالي هذا يخفف من معنوياتهم ويقلل من رضاهم عن مؤسستهم و يخلق جوا من الاضطرابات وعدم الاستقرار في العمل. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن التدريب والتكوين المهنيين يسهمان بدرجة كبيرة في إنجاح عملية التغيير التكنولوجي من خلال زيادة مهارات العمال والارتقاء بمستوياتهم مما يزيد من تمسكهم بالعمل في مؤسستهم.

هذا وقد تناولت دراسة أخرى للتحفيز من طرف الباحث بن نوار صالح بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته المتواجدة بمدينة قسنطينة ORLAIT CONSTANTINE، تحت عنوان أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته بالشرق في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي من جامعة منتوري قسنطينة 1995-1996، تناول فيها الباحث التحفيز بهدف التوصل إلى مدى فعالية هذه العملية ومدى استجابتها لحاجات العمال وتحقيق الاستقرار لديهم مما يوفر نوع من الولاء التنظيمي والرغبة في تحقيق درجة عالية من الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، حيث كان الهدف الأساسي من تحفيز العمال هو زيادة الإنتاج كما وكيفا ونوعا، وتخفيض تكاليفه عن طريق ترغيب العمال في العمل، باستعمال حوافز ايجابية تحرك طاقاتهم ورغباتهم وتساعدهم في تحقيق الاستقرار لديهم من جهة وتحسين مستواهم المعيشي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الحوافز رهن بوجود ارتباط كامل بين أداء العامل والحصول على الحافز من جهة والحصول على الحافز وتحقيق الاستقرار لديه من جهة أخرى، كما أن فعالية الحوافز تتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكه لعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، الاستقرار في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة من جهة أخرى. وقد بينت الدراسة أن نظام الحوافز المطبق بوحدة نوميديا غير فعال في معظم جوانبه لأنه لا يحقق الرضا التام للعاملين وتحقيق الاستقرار لديهم، ولا يؤدي إلى زيادة الإنتاج في الوحدة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضا :

- أن استفادة عمال نوميديا من جملة من الحوافز المادية يعتبر السبب الرئيسي في استقرارهم بها، وانخفاض معدل ترك العمل ومحاولة تغير المؤسسة بمؤسسة أخرى، بالرغم من ارتفاع معدل الغياب الذي يدل على أن الحوافز المستعملة لم تعطي النتائج المنتظرة.

- عدم رضا العمال على طريقة استعمال مختلف الحوافز المادية والمعنوية لأن حسيهم الحوافز المادية تمنح لجميع العاملين بغض النظر عن نوعية عملهم وسلوكهم في حين أغلب الحوافز المعنوية لا تحقق الإشباع المطلوب لحاجات العاملين ولا يشعرون بعدالتها مما يحقق نوع من الرضا عن العمل وبالتالي الاستقرار في العمل. دراسة أخرى تحت عنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني قام بها الباحث جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد

بشرية بجامعة منتوري قسنطينة، خلال السنة الجامعية 2005-2006، عالجت وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني وما للترقية من مساهمة في ذلك، وهذا بإسنادها إلى أسس ومعايير سليمة خاصة من حيث تحقيقها للرضا الوظيفي للعمال وبالتالي الاستقرار المهني، وكخلاصة لهذه الدراسة توصل الباحث إلى أن الترقية مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والانتماء الفعلي للمؤسسة، ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح عامل يخلق نوع من التدمير والشكاوى وما يؤكد ذلك تراجع نسبة الإنتاجية في السنوات الأخيرة خاصة أنه لا يوجد تجديد في الطاقة العاملة فأغلبية العمال كبار السن، بالإضافة إلى عدم التجديد في الآلات منذ أن فتحت المؤسسة أبوابها، ويبقى المعيار الوحيد المطبق في الترقية هو الأقدمية والكفاءة المهنية، أما الحوافز فمقتزنة بالأجر وحده وهذا لا يكفي لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة .

دراسة ميدانية بمركز التوزيع و الكهرباء و الغاز التابع لمؤسسة سونلغاز - بجيجل - للباحثة ميلاط نضرة تحت عنوان "الحوافز و الرضا الوظيفي" في إطار الإعداد لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، و المنجزة خلال السنة الجامعية 2005-2006 وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف و لا يلبي حاجاتهم المختلفة، و لا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و جعلهم غير راضين عن عملهم.
- لقد أدى تنمية قدرات العامل المهنية و ترقيةهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.
- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار و الولاء للمؤسسة، و عدم الشعور بالانتماء إليها.
- لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء و عدم الاستقرار بها.
- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة و تقديره و الاعتراف بمهاراته و كفاءته في العمل إلى الارتياح و تعزيز رضاه الوظيفي.
- وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز و الرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و المعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل و عم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كبيرة و حوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و تجعله لا يفكر في مغادرتها الأمر الذي يؤدي إلى استقراره و شعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

ومما أسفرت عنه هذه الدراسات هو معرفة أن الحوافز المادية التي تعتبر في المقام الأول بالنسبة للعمال، ليست وحدها الحافز الوحيد للعمال وزيادة الإنتاج وتحقيق الاستقرار لديهم، بل توجد حوافز أخرى لا تقل أهمية عنها وهي الحوافز المعنوية، فقد وجد أن الحافز المادي يظل يحتل مكان الصدارة بالنسبة للعمال، إلى أن

تشبع جميع احتياجاتهم المادية وبعد ذلك يصبح إشباع الحاجات المعنوية من أهم ما يمكن، وعليه الحوافز نوعان : مادية ومعنوية، وكلاهما يلعب دورا هاما في تحفيز العامل ودفعه إلى زيادة الإنتاج من جهة وتحقيق أعلى درجات الرضا والاستقرار في العمل من جهة أخرى.

خطة البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع وأن تكون الدراسة شاملة وواضحة ومن أجل ترسيخ الصورة وفائدة الموضوع قسم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول فصلان نظريان و فصل تطبيقي حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة و فيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول:

الفصل الأول والمعنون بعموميات حول تسيير الموارد البشرية و الاستقرار في العمل وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية تسيير الموارد البشرية، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن دور و أهداف و أهمية تسيير الموارد البشرية، ثم المبحث الثالث تم تخصيصه للاستقرار في العمل.

أما الفصل الثاني والمعنون بأساليب التحفيز و الذي تضمن هو الآخر ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية في الحوافز، بينما المبحث الثاني تناولنا فيه المداخل النظرية لنظام الحوافز، أما المبحث الثالث تناولنا فيه متطلبات نظام الحوافز.

أما الفصل الثالث والمعنون بواقع التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- بمستغانم، هو عبارة عن جانب تطبيقي و دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع و إسقاط الدراسة النظرية المتوصل إليها على واقع المؤسسة و ذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتضمن التطور التاريخي للمنظومة الصحية، في حين المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة وأخيرا المبحث الثالث يتضمن تحليل البيانات و جمع نتائج الدراسة.

صعوبات البحث

واجهتنا خلال إجرائنا هذا البحث عدة صعوبات منها:

- قلة المراجع في مكتبة الجامعة المتخصصة خاصة في موضوع استقرار الموارد البشرية.
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية من حيث توزيع الاستبيان.
- رفض استلام الاستبيان وذلك: لغياب المدير، وجود موظفين ذوي مستوى ضعيف، الخوف من وقوع مشاكل سبق و أن وقعت في دراسات ميدانية سابقة.
- صعوبة التنسيق بين ما هو مطلوب دراسته و ما هو موجود فعلا في هذه المؤسسات.

الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية
والاستقرار في العمل

تمهيد

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى رفع الإنتاجية وتحسين أدائها وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف ذلك أن العنصر البشري مؤخرًا أصبح أهم مورد من بين موارد المنظمة وتحقيق هاته الأهداف مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على إيجاد الطرق والآليات التي تجعل هؤلاء الأفراد يحسنون من أدائهم وتحافظ على بقائهم واستقرارهم.

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المتدربين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة. حيث أصبح مؤخرًا أهم مورد من موارد المنظمة.

كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة. هذا لان تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإيقاع البشري. هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السلمية والاتصال في الاتجاهين.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها

1- مفهوم الموارد البشرية

إن الشرط الأساسي لتنمية و تطور البلاد هو العنصر البشري حيث يمثل موردا هاما من موارد المنظمة و أصلا من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون أفراد و لهذا أصبح من الضروري اليوم على الدول و خاصة النامية مسaire هذا الاتجاه حيث تقوم المؤسسة في إطار نشاطها إلى اللجوء إلى عمليات مختلفة لتوسيع قاعدتها من اجل الهدف العام و المتمثل في تحقيق المزيد من الأرباح بأقل تكاليف، لذلك من المهم الاهتمام بالموارد البشرية و الاستثمار في تنمية مهاراته حتى تكون قادرة على تحقيق هذا الهدف بفعالية و حتى تواكب التغيرات البيئية.

إن المؤسسة لا يمكن أن تعتبر مجرد مركز نشاط و حركة جماعية، مستعملة لتقنيات معينة، بل تعتبر تجمع إنساني محض ووضعية اجتماعية جديدة والتي تتميز بطابع مختلف عن التجمعات الإنسانية التي تكونها. يعتبر المورد البشري تعبيرا عن الثروة الأساسية في أي منظمة وهو العنصر الإنتاجي الرئيسي والاهم على غرار عناصر الإنتاج الأخرى و يضم المورد البشري كل الأفراد العاملين في المنظمة مهما كان شكلها و يعتبر من العناصر التي تساهم بصفة فعالة في التنمية الاقتصادية.¹

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. كما تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية، الاتحادات العمالية، وباقي الموارد المشاركة.²

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.³ أخيرا يمكننا إعطاء تعريف شامل لعينة نموذجية للمورد البشري على انه تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أدائها بحماس واقتناع.

¹ مقيس وحيدة ، اثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2011-2012 ، ص ص 3-4.

² علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، ب ط، ب س، الجزائر، ص 35.

³ بلعبدو بختة، أساليب التحفيز المادي و المعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014-2015 ، ص

2- خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد:

- المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.
- المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.
- المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.
- المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل طلب منه. ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.
- الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.
- المواقف، التصرفات، القيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه، والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.¹

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 37.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة:

❖ وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات، وصرف مرتباتهم. ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت. وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

❖ وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية....، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، و لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشآت.
- المحافظة على العمال والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل.
- تقييم أداء الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.¹

وللوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

¹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 15.

يعرفها الأستاذ " Fellipo.E" و هو أحد البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها: «تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة»¹

ويرى مصطفى محمود أبو بكر « أنها عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة»² ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت وان هدفها الأساسي هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين عن العمل و الراغبين فيه فهي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقب و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العامة.³

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل لطاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية. أي أنها الإدارة التي تختص بتسيير شؤون أفراد المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

- العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.
- العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى لساعات العمل وكل السياسات* المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وصحتهم وتقييمهم.
- العوامل الاجتماعية: يأتي أثر هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم، وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير اتجاه الاتساع.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 18.

² مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 16.

³ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص 18.

- العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.¹

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التجمعات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والمستخدمين مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما استدعى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل معهم.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العلاقات، الشيء الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل قانونية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العمال وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بهذه المنظمات، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.²
- وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي³:

- المرحلة الأولى

تطورت الصناعة بعد الثورة الصناعية وكانت قبل ذلك محصورة في نظام حربي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة. وبعد ظهور اختراعات صناعية كبيرة تطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة لإنجاز الأعمال وتجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد هو المصنع، وكان من جراء ذلك:

- اعتبار الإدارة العامل سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- ظهور كثير من الأعمال المبرمجة التي لا تحتاج إلى مهارة كبيرة بسبب نظام التصنيع.

¹ بلعبدو بختة، مرجع سابق ذكره، ص ص 18-19.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 22-24.

³ نفس المرجع السابق، ص 25.

- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

- من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :
- 1- تطوير حقيقي في الإدارة :يقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
 - 2-الاختيار العلمي للعمال : يعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، بعد أن نتأكد من قدرات العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
 - 3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبهم :يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
 - 4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية :يؤكد تاييلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- المرحلة الثالثة: ظهورا لمنظمات العمالية

- ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، من عوامل ظهور النقابات.

- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

- أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار المجندين قبل تعيينهم مثل اختبار) ألفا وبيتا (كما طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بفضل ألتون مايو، واقتنع الكثيرين بأهمية رضا العمال عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً وصدق تعبير وذلك لإلمامه بجميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل على السواء وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعمال وأثرها على الإنتاج.

- من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

هذا الاتجاه الجديد ناتج عن التحول الكبير الذي عرفته الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة وذلك لأكثر من عشرينين إذ أن صلاحيات هذه الوظيفة كانت مقتصرة على إدارة ملفات الأفراد إلى غاية نهاية الستينات التي كانت تهتم خصوصاً بعمليات التوظيف، الأجور وكذا مختلف المهام اليومية البسيطة كالاهتمام بالغياب أو العطل المختلفة.

في السبعينات شهدت تطور فعلي لتسيير الأفراد (La gestion du personnel) أصبحت تعتمد على أدوات تسيير أكثر تطوراً مثل تحليل مناصب العمل، اختبارات التوظيف، منحنيات الأجور، مخطط التكوين، هذه الأدوات مع إدخال الإعلام الآلي سمحت للوظيفة الاجتماعية أن تبلور تطبيقاتها وتطور صورتها بمزيد من الفعالية والتناسق مع بقية الوظائف. وبحلول الثمانينات تغير تسيير الأفراد وأصبح تسيير الموارد البشرية. (La gestion des ressources humaines) وهذا تغيير جذري نحو ما يمثله الفرد للمؤسسة، فمن اعتبار العامل كتكلفة مالية نحاول دوماً التقليل منها إلى أن أصبح العنصر البشري ذو أهمية يجب أن نستثمر فيه باستمرار، إذ أن عملية استثمار العنصر البشري من مسؤولية الوظيفة الاجتماعية في المؤسسة. وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد في المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة من دون هذه الموارد فالمنظمة من غير أفرادها ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط¹.

¹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2007-2006، ص ص 91-95.

جدول رقم (1-1) : الفرق بين تسيير الافراد وتسيير الموارد البشرية

تسيير الأفراد	تسيير الموارد البشرية
1-عبء (اعتبار الفرد كعبء)	1-ضرورة (أصبح الفرد ضرورة للعامل)
2-تقليص (يصبوا المسؤول إلى التخفيض من تكاليف الأفراد)	2-توفير التكاليف اللازمة للفرد لتأدية عمله
3-الاهتمام بالعامل على المدى القصير.	3-الاهتمام بالعامل على مدى الطويل.
4-الاهتمام بالنتائج فقط	4-أصبح الاهتمام بتوفير الوسائل و الظروف لتحقيق الإنتاج.
5-عدم الاهتمام بالاختيار المناسب للعمال	5-أصبح لعملية الاختيار دور أساسي.
6-الاهتمام بالكمية	6-الاهتمام بالتنوع.
7-عدم الاهتمام بتلائم العامل بالوظائف أخرى أو لا (غير مرن)	7-مرن (تأقلم العامل مع الوظائف الأخرى)
8-غير مستقل (العامل لم يكن بإمكانه العمل وحده بدون أوامر).	8-الاستقلالية(العامل مسؤول عن عمله) وله حق المبادرة.
9-منفذ (العامل يكن سوى مطبق).	9-مبادر (مشاركة العامل ضرورية).

المصدر: خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره، ص 96.

المبحث الثاني: دور، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور إدارة المورد البشرية داخل المؤسسة في:

- تمكين المنظمة من موارد بشرية كافية و مناسبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، تطوير وتحفيز هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق استقرارها و بالتالي استمرارية المنظمة.
- معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل وتحقيق التكامل بين الفرد والأنظمة.
- تسيير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير وتداخل بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

وللتوضيح أكثر يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1-1- الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

1-2- الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وتمثل

فيما يلي:

- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أداءهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

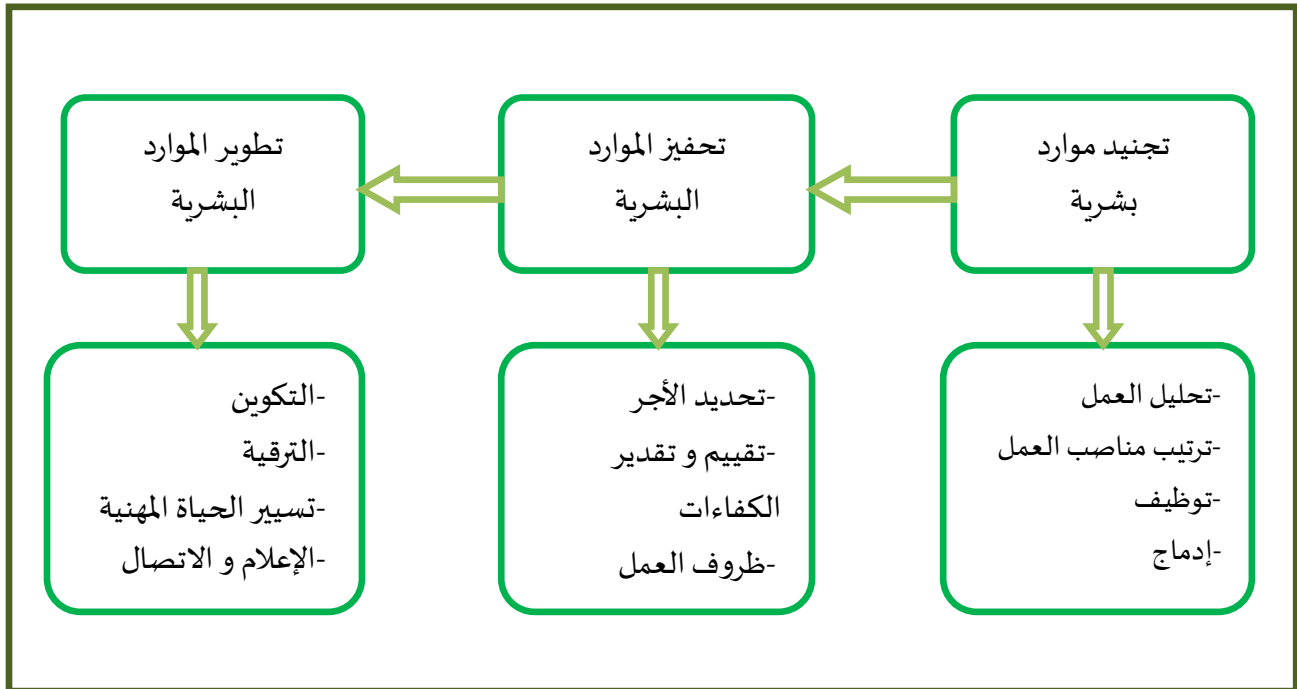
- التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

- العلاقة مع النقابات: هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: هي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجدول العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل¹.

شكل رقم (1-1): الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره ص13.

¹ قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة"، مجلة النبا، العدد 85، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2008، على الموقع <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>، لوحظ يوم 2017/04/04.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنظمة، أي البحث عن كيفية جلبهم والإبقاء عليهم داخل المؤسسة وتحفيزهم ومحاولة كسب ولائهم وثقتهم، وذلك بحل مشاكلهم المادية والمعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

1- أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة إلى جلب الأفراد الأكفاء والاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد، إذن فهدف إدارة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنظمة في رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، وتسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها نذكر ما يلي:

✓ تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.

✓ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

✓ تعويض الموارد البشرية عن موجودهم ماديا ومعنويا.

✓ تنمية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

وبناء على ما تقدم فإن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف أولا على الرؤية الواضحة للظروف والبيئية التي تعمل في إطارها وثانيا على التحديد الواضح لدور تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم، في تحقيق أهدافها من خلال تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية والمحافظة على بقائهم فيها وبالتالي الأداء العام للمنظمة.

2- أهداف العمال: يبحث العامل عن أحسن فرصة للعمل مع إمكانية التكوين والارتقاء ضمن ظروف عمل جيدة توحى بمستقبل مهني واعد، إضافة إلى المعاملة الحسنة وحرية الحركة والاستقلالية مع تجنب الاستخدام غير الإنساني الذي لا يتفق مع الكرامة الإنسانية.

3- أهداف المجتمع : تحقيق مستويات رفيعة للمعيشة وذلك بإتاحة فرص عمل للإفراد القادرين عن العمل ومساعدتهم على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرهم إنتاجية مما يمكنهم من بذل أقصى جهد للحصول على المقابل وتوفير الإمكانية المتقدمة والحديثة لتكن في متناولهم وتساعدهم على تحقيق العمل مع التأمين و الحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد مع إعطائهم الحرية في إبداء الرأي والمناقشة أي توفير جو من العمل تسوده الحرية والحركة والتعبير ويخلو من الإكراه والإجبار مما يساعد على تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع¹.

¹ خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره ص ص 97-98.

هناك نوعين من أهداف إدارة الموارد البشرية هما المشاركة والفعالية:

- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالانضمام إلى المنظمة
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.¹

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، و من بين الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم و تنميتهم يمكن أن يحققوا أهداف المنظمة و يزيدوا من إنتاجيتها.
 2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
 3. بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و استغلالها.
 4. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- القيام بتطوير مهارات الأفراد العاملين للمؤسسة.

¹ علي غربي و اخرون، مرجع سابق ذكره، ص 46.

- صنع الخطط المناسبة للتدريب.
- القيام بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.¹

المبحث الثالث: الاستقرار في العمل

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار في العمل وعلاقته ببعض المصطلحات

1- مفهوم الاستقرار في العمل

الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى². فهو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.³

وكان الاستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية. ويتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار"⁴. من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى المؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

كما هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته. ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم.⁵

¹ ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، الطبعة الثانية، ب.س، ص 236.

² محمد على محمد: مجتمع المصنع، دط، الهيئة المصرية للكتاب، اسكندرية، 1972، ص162.

³ السيد شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب، 1997، ص224.

⁴ محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويث ب ط، ب س، ص34

⁵ ألتون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، 1993، مصر، ص13.

ويعرف بأنه " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجههم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم".¹ من خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل.

2- علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات

1-2 الشعور بالرضا والارتياح والأمان:

يعرفه " دافيس " الرضا والارتياح، على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه، وهذا ما يجعله أكثر ارتياحا وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته والرضا يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله.² كما يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأننته بأنه باق في موقعه ومتطور إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبتت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها التوافق إلى الأفضل.³ وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها. وحينما يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهارته وقدراته ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل.

2-2- الشعور بالولاء والانتماء:

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها، لا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال، وأيضا وأن تطلعهم عليها وبالتالي تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتهي إليها على السواء. ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإنتاجية.

ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

-مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

¹ خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره، صفحة 168.

² أحمد صغر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بط، 1983، ص302.

³ عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، ب، س، ص 4.

-مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم
-مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين.¹
وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملتهم، ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه. ومشاركتهم في المسؤولية بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة.

2-3- الروح المعنوية:

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة وقد عرفها "حيون" على أنها مدى إشباع حاجات الأفراد، ومدى إدراكهم لهذا الإشباع. فالروح المعنوية تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطاً فيه، قادراً على العمل الطويل بدون ملل وتتجلى في نوع من التحميس لدى العامل نحو عمله.

ويعرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية" على أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.²

إذن فهي التزام أدبي من قبل الفرد يبذل فيه الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها،

وعليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يلي:

-الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة- الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر جهود الجماعة لتحقيقه والوصول إليه.
-أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى هذا الهدف.

-أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور.

وتتضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول فلا استقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية وكما تتجلى أيضاً في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزائها وتتضافر الجهود والقوى لتحقيق الأهداف ولذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائماً موضع تقدير وهذا عن طريق الاعتراف بأهمية عمله ومعاملته معاملة حسنة لائقة، وكذلك إعطاؤه الأجر العادل.

وخلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية وإدراكه لقيمتها داخل المؤسسة. والحقيقة في الأمر أن في حالة توفير هذه الجملة من الشروط وغيرها داخل المؤسسة، طغى على إحساس العامل وإدراكه ستحقق له الرضا عن العمل لا محالة وبالتالي تؤدي به إلى الاستقرار في عمله.

¹ عبد الكريم درويش ليلي التكلي: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، بط 1975، ص 172.

² محمد ماهر عليش، مرجع سابق ذكره، ص 534.

وأخيرا فإن توفر هذه الشروط وغيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك رضا عن العمل، وبالتالي استقرار فعلي لدى العمال في أعمالهم، فكل هذه المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها داخل المؤسسة وحتى خارجها.

4-2- المواظبة على العمل وعدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج للالتزام من جانب الموظفين، فإن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين.... إلخ¹. وعليه فإن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة. بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار المهني.

وأخيرا فإن توفر هذه الشروط وغيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك رضا عن العمل وبالتالي استقرار فعلي لدى العمال في أعمالهم، فكل هذه المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية داخل المؤسسة وحتى خارجها.²

المطلب الثاني: أهمية الاستقرار في العمل

يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءاته المهنية.

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطوع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في ألياته، وبالتالي نقلل من عوامل التعب ونخفض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل. كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة.

¹ أيهاب صبيح، محمد رزيق؛ سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس سوريا، ط 4، 2001، ص 13.

² جبلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2005-2006، ص ص 35-31.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، والعكس الصحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار والأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، ومصيرها الاضمحلال والفناء.

فاستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة، وهدف واحد (الإنتاج)، وهوية واحدة هي المنظمة، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الاستمرار ولا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها في الصباح، ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم¹.

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل

1- مظاهر الاستقرار في العمل

كما سبق وذكرنا في أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفئة وكافية ومستقرة، لضمان إنتاج ذا جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية. من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار وعلى مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

1-1- قلة الشكاوي

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبين والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث. الشكاوي هي شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين واللاعادلة في علاقاته الوظيفية.

والشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل و معاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة.

¹ خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره، ص ص 171-172.

2-1- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المنظمة ينتج خصوصاً من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصاً إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافئات، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

3-1- قلة حوادث العمل

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضراراً كان بالإمكان تفاديها.

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر عن عدم الاستقرار المهني، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

4-1- المواظبة على العمل

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلاً مهنيًا له.

5-1- الشعور بالأمان

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة.

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل¹.

2- مظاهر عدم الاستقرار في العمل

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى ذهننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات، نوجزها في الآتي:

1-2- التغييب

يختلف التغييب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل. و التغييب هو الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغييب العاملين، هذا التغييب يمكن اجتنابه و التغييب كثيرا ما تكون أسبابه علاقات العمل السيئة، و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة... الخ و هو في هذه الحالة تعبير عن سخط و عدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سبب التغييب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

2-2- دوران العمل

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ و علاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري و من حجم التنظيم، و مستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، و بالتالي فأجره مقتطعا من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

3-2- الإضراب

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافئات أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط . ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بان الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل.

¹ خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره، ص ص 172 - 174.

إذا فهورد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل. ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

4-2- التمارض

يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض. وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموماً هروب مقنع من العمل¹.

5-2- كثرة الشكاوي

تظهر حالات الشكاوي لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه. وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال و عدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام و بالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة².

¹ عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002، ص 20

² خلاصي مراد، مرجع سابق ذكره، ص ص 174-176.

خلاصة الفصل

تتأثر المؤسسة كغيرها من المنظمات بالبيئة الاقتصادية التي تحيط بها، فكل من سوق العمل والتقدم التكنولوجي وقوة المنافسين أو ضعفهم، إضافة إلى المنظومة الاقتصادية والقانونية المحددة للنشاط الاقتصادي، كل ذلك يمارس تأثيرا واضحا على سير المؤسسة. فالمؤسسة مجبرة على التفاعل مع محيطها السوسيو-اقتصادي، ويتوقف استمرارها أو اضمحلالها على كيفية التعامل مع هذا المحيط، فهي تسعى دوما من أجل خلق و تحقيق عوامل بقائها التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي، ولا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية. فإذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية، فالأصعب من ذلك هو التوفير والتحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية.

فالعامل ليس كالألة التي نجد عند اقتنائها " كتيب التشغيل الخاص بها " فهو جملة من المهارات والكفاءات، والقدرات العقلية والجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس والمشاعر، والرغبات والحاجات المتجددة، وعلى المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل " المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، وبالتالي الاهتمام به وتوفير الشروط المناسبة والمساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء والاستمرار.

ولكسب رضا العاملين وزيادة أدائهم والتحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بالشكل الفعال من خلال المهام والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها. والتي تسمح للمنظمة باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. بالإضافة إلى وظيفة مكافأة وتعويض العاملين وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية عندهم. وخلق مستوى من الرضا والإحساس بالانتماء لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال إعطاء كل عامل ما يستحقه اتجاه جهده.

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل. وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المنظمة. وأصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى ببالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة باعتبار أن محور وجوه عملها العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز والتفوق الذي تسعى أي منظمة إلى تحقيقه. وأهم مورد يمكن أن تحقق المنظمات أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا أحسن استثماره.

الفصل الثاني: أساليب التحفيز

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، و لذلك تسعى كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة و بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح ، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و إذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات و معارف و قدرات مكتسبة من خلال التعليم و التكوين و الخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي، فان الرغبة في العمل تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها و التي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة و بناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت و رغبات الأفراد في العمل ، و لذلك فان غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على استقرار العاملين، و يظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء و قلة الإنتاج و الغيابات ،... الخ ، مما يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة ككل.

فالعامل ليس كآلة فهو جملة من المهارات والكفاءات، والقدرات العقلية والجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس والمشاعر، والرغبات والحاجات المتجددة، وعلى المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل " المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، وبالتالي الاهتمام به وتوفير الشروط المناسبة والمساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء والاستمرار.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل بما ينعكس ايجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

1- المعنى اللغوي:

نقول حفز حفزا حفته وحركه . ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. (تحفز - تهبأ للمضي في) ¹.

2- المعنى الاصطلاحي:

تعرف الحوافز على أنه: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم² 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 طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة³.

يضيف محمد عبدالفتاح ياغي أن الحوافز هي "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، او الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض اشباع حاجاته او تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى ادائها"⁴. وكذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله⁵.

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

أي أن التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير.

¹ المنجد في اللغة و الأعلام: دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة 2000، ص3.

² نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

³ سارة نبيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، ماذا يعني مصطلح التحفيز؟، المنتدى إدارة الموارد البشرية، على الموقع

<http://www.hrdiscussion.com/hr105796.html>، لوحظ يوم 2016/06/12

⁴ محمد عبدالفتاح ياغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر و التوزيع، جدة، 1993، ص510.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، صفحة 151.

المطلب الثاني: مفهوم الحاجات والدوافع

يعرف ميشيل مان الحاجة بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقائه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية. وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد يدفعه للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.¹

ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها: حالة من التوتر أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً ينهي حالة التوتر وحالة عدم الإشباع التي يمر بها.²

الحاجة هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية.³

يعرف عبد الغفار حنفي الدافعية بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي. وتعتبر هذه أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو مثير قوي على سلوك الفرد وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عند إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعية أو المثير عندما يبلغ غايته.⁴

تعرف الدافعية بأنها قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة. الدافعية: هي عبارة عن حالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق الهدف.⁵

بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات ... أي أن الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى إشباعها. بينما الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لتحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والتميز.

أيضاً الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز. فالحوافز تركز على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء.

وهناك تعريفات مشابهة للحوافز هي:

¹ مدحت أبو النصر، رعاية اصحاب القدرات الخاصة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 126، على الموقع <https://books.google.dz/books?isbn=9773770109>، لوحظ يوم 2017/05/04.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق ذكره، ص 80-82.

³ منال البارودي، فن التعامل مع شخصية القائد الصغير، 2015، ص 111، على الموقع <https://books.google.dz/books?isbn=9796500163727>، لوحظ يوم 2017/5/5.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص 106.

⁵ معي الدين توك وآخرون، أسس علم النفس التربوي، دار الفكر العربي، الأردن، ط2، 2003، ص 201.

- 1- الحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه.
- 2- الحافز هو ما ينشط السلوك ومهيئه للعمل.
- 3- الحافز هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.¹

إن فهم دافعية الأفراد وحاجياتهم يساعد الى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافرا في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة أخرى.²

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. فالدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها³، أما الحافز هو ذلك الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك على اتجاه معين، فهو ينبع من البيئة ومحيط العمل اتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحث الفرد للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة، للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع حاجاتهم⁴.

ولتوضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز ببساطة يمكن تقديم الأمثلة التالية:

- الدافع: شعور.
- الحاجة: رغبات (رغبة في فعل).
- الحافز: تلبية (رد فعل).⁵

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص ص 106-107.

² مقبوس وحيدة، مرجع سابق ذكره، صفحة 47.

³ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط: 1، ب س، ص 66.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص 208.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، صفحة 109.

الجدول رقم (1-11) : الفرق بين الدافع والحاجة والحافز

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
شعور بالوحدة	رغبة في الانضمام للآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى

المصدر : مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص 109.

المبحث الثاني: المداخل النظرية لنظام الحوافز

المطلب الأول: نظريات الحوافز

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الحوافز لما له من دور في توجيه سلوك الأفراد، في تحسين مستويات الإنتاجية فقد تناولته في الدراسة عدة نظريات محاولة في ذلك إبراز أهم العوامل التي من شأنها أن تحفز الأفراد وكذا مجموع الإمكانيات التي يمكن استعمالها للتأثير عليهم بالعمل بكفاءة وفعالية ومن أبرزها :

1- النظرية الكلاسيكية

يعتبر فريديريك تايلور مؤسس هذه النظرية وتركز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على ان النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات وان العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره.

وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى انه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره، وقد انشأ فريديريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- إن تطبيق الأساليب العلمية للعمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.¹

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتمد على أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد.

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار إن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان.

¹ كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،الدار الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2000 ، ص 103 .

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية هي أنها تتجاهل أدمية الإنسان، ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة للعوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.¹

2- نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتحقيق الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة التون مايو وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز هذه الأساليب على ثلاث أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.²

3- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو)

نظرية تدرج الحاجات للباحث أبراهام ماسلو التي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية، فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف. وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:³

¹ مقييس وحيدة ، مرجع سابق ذكره ، ص 47-48.

² نفس المرجع السابق ، صفحة 48.

³ عبد الفتاح بوخمخم مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، عدد 15 جوان 2001. ص

الشكل رقم (1-11) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره ، ص 118.

يرى ماسلو الحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظريته عن الحوافز فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجة الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس وهي أقوى المجموعات فان كانت غير مشبعة فهي المسيطرة والتي تشكل دافعا للفرد حتى وان كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة ، وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد ، وتتضمن هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وامن الفرد وحمايته من المخاطر وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وكذلك العمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.¹

فالفرد في تحليل ماسلو يحقق إشباعا لحاجته وفقا لتدرجه، والفرضية الأساسية لهذه النظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد، واستنادا إلى هذا التحليل وحتى تتحقق الدافعية للفرد على العمل لتحسين إنتاجيته فانه يجب الكشف عن الحاجات غير المشبعة للعمال ومحاولة إثارتها بإظهار الحافز، ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسة وفقا لما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

¹ عبد العزيز محمد ملائكة : مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، دار العلم ، جدة ، 2007، ص ص 443-444.

- حاجات الأمن: فبعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا.
- يمكن إشباعها بتوفير ظروف العمل الملائمة، والوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون... الخ).
- الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير (التكيف) الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.
- حاجات التقدير: ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأنشطة، فعلية الاشتراك في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، الترقيات ... الخ. فالفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين: أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين.
- حاجات تحقيق الذات: وتشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد وتمكينهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية. تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها (التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون)¹.

4- نظرية العاملين

قدم الباحث فريدرك هارزبرغ في سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدوافع والحوافز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس وحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد بحاجة الرضا عن العمل وفي السؤال الثاني يطلب من

¹ ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 37.

الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل وصيغت نتائج الدراسة في مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعية¹، تتمثل حسب هارزبرغ فيما يلي:

العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل في:

- سياسة وإدارة المنظمة.
- الراتب.
- الإشراف الفني.
- الأمن الوظيفي.
- ظروف العمل.
- المركز الوظيفي.
- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء.

أما العوامل الدافعية (المحفزة): أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.
- الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل.
- العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه فيها ومدى مسؤوليته مع الآخرين.²

إن جوهر نظرية العاملين تستند إلى قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور في حالة عدم الرضا وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع وإذا تمعنا في نظرية العاملين وكيفية توظيفها لحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية³:

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ص 54.

² -أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية،(2002) ، ص ص237-239.

³ سعد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة، فصل الدوافع والتحفز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص406.

الجدول رقم (II -2) : مقارنة نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهرزبرغ.

نظرية ماسلو	نظرية هرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية،
حاجات التقدير والاحترام	العوامل الدافعة العمل نفسه، التقدم، المركز.
الحاجات الاجتماعية	سياسة المنظمة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين
حاجات الأمن	العوامل الصحية الأفراد، ظروف العمل، الأجر، علاقة المشرف
الحاجات الفسيولوجية	بالأفراد

المصدر : مقييس وحيدة ، مرجع سابق ذكره، ص 52.

5- نظرية التوقع

مؤسسها هو فيكتور فروم وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فان عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان انه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فانه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فان ذلك قد يؤدي إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا سلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بان السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل انه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.¹

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.²

¹ سعاد نائف البرنوطي ، مرجع سابق ذكره، ص 422.

² مقييس وحيدة ، مرجع سابق ذكره، صفحة 53.

6- النظرية اليابانية

قام وليم أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية Z الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحترض العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. بمعنى آخر فإن مؤسس هذه النظرية يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية أو مضاعفة ساعات العمل و القيام بأعمال شاقة و إنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة ، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف و المحبة بينهم و بالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج ايجابية.¹

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية Z أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر. لهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد

قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين و العمال وتنتهج السياسة التالية:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- الاهتمام الشمولي بالموظف.
- التركيز على عمل الفريق و المسؤولية الجماعية

و في هذه الحال تتوفر الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس و تنشأ المودة في المعاملات بين طرفي العملية الإنتاجية و بالتالي تتولد مشاعر الرضا عن البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى التمسك بالوظيفة و عدم التفكير في ترك العمل.

7- نظرية الانجاز

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى ديفيد ماكيليلاند حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقاة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي إثارتها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

¹ بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط2 ، الجزائر، دار البصائر للنشر و التوزيع، 2009، ص 45.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الانجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.¹

إذن فأبحاث ماكيلاند أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية وهدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين و متميزين و يتمتعون دوماً بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الإنجاز الضعيف.²

8- نظرية Y, X

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى دوجلاس ماكريجور مؤسس هذه النظرية على أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور و المرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) و بالتالي فإن التواني يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

¹ مقييس وحيدة، مرجع سابق ذكره، ص 54-55.

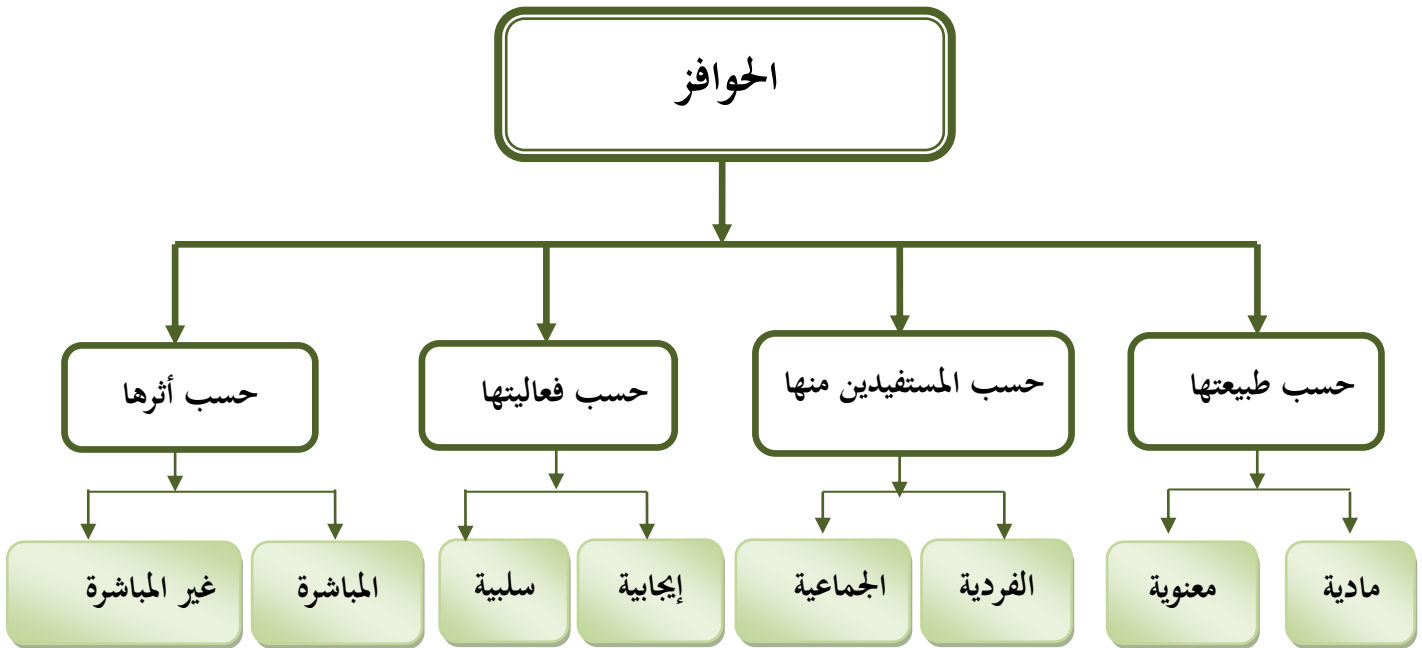
² سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 145.

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y,X) حيث انه ليس بالضرورة أن ينتهي جميع الأفراد أما ل (X) أو ل (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.¹

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

الشكل رقم (2-11): أنواع الحوافز



المصدر: عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008، صفحة 94، بتصرف.

¹ مقيس وحيدة، مرجع سابق ذكره، صفحة 55-56.

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

1-1- الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية.

1-1-1 حافز الأجر

ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

-طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

-العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدمية العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أو العقلي الذي يبذله في العمل".¹

كما يعرف على أنه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما،

وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".²

ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ،و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد. وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

¹ ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة 1995 ، ص 64.

² صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ذكره ، ص 324.

ب- الزيادات العامة في الأجور

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ج- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضاً لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد. فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

د- المشاركة في الأرباح

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيراً في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخيل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

1-1-2- ظروف وإمكانيات العمل المادية

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نضام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن. ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

1-1-3- ساعات العمل

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

4-1-1- الخدمات الاجتماعية

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- خدمات غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.
- خدمات الإسكان: وتتعلق بتوفير المساكن للعامل وأسرته، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.
- خدمات صحية: تمكن العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض وحوادث العمل.
- خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه. حيث أن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.¹

2-1- الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

1-2-1- الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

2-2-1- فرص الترقية والتقدم

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان

¹ الطاهر الوافي، الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص ص 40-47.

تعتمد إلى مآل تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية يهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

1-2-3- الاعتراف بأهمية العامل

تكمن أهمية هذا الحافز في 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 المبذولة 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 لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.¹

1-2-4- المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.²

1-2-5- التدريب

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

ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله"³

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، وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

¹ نور الدين كتوفي: دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992، ص 80-81.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، ص ص 18-20.

³ يوسف قزاقزة و آخرون: إدارة الخدمات الصحية و التمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص12

أ- زيادة الإنتاجية

حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

ب- رفع معنويات الأفراد

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ج- 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.

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

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.²

1-2-6- الضمان الوظيفي

هذه الرغبة تصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة.³

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.

¹ عبد السلام محمود: مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 39.

² هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1999، ص 177.

³ علي السلي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1981، ص 288.

- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة¹.

1-2-7- العلاقة الطيبة بين العاملين

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية. وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية... الخ.

1-2-8- القيادة العادلة ذات الكفاءة

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي:
"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"²

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب... الخ³.

1-2-9- المنافسة

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

1-2-10- تلبية الحاجات الاجتماعية

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سابق ذكره، صفحة 48-49-50.

² محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 18.

³ الطاهر الوافي، مرجع سابق ذكره، ص 51.

1-2-11- إثراء العمل

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.¹

2- الحوافز من حيث من تطبق عليهم: وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

1-2- الحوافز الفردية

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسليبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

2-2- الحوافز الجماعية

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.²

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
- ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.³

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، صفحة 20.

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص 306.

³ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، ص 21-22.

3- الحوافز من حيث فعاليتها: تنقسم الحوافز من حيث أثارها:

1-3- حوافز إيجابية

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة. ومن أهم الحوافز نذكر: الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة وتأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل الإجازات الاستثنائية...

2-3- الحوافز السلبية

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه وتستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

-الخصم من المرتب أو خفضه.

-تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

-توجيه الإنذار أو التوبيخ.

-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

-الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال. إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي. فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام

للمؤسسة.¹

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، ص ص 23-24.

4- الحوافز من حيث أثارها: وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

1-4- الحوافز المباشرة

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- أ- الحوافز المادية: تم التطرق إليها سابقا.
- ب- الحوافز المعنوية: ثم التطرق إليها سابقا.
- ج- الحوافز العينية: وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها. ويمكننا أن نعتبر أن الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

2-4- الحوافز غير المباشرة

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- توفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما.
- التدريب أو التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين ، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاءة الإنتاجية للعامل و تخفض من دورات العمل ، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم¹.

المطلب الثالث: الهدف من التحفيز

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين. فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين للزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل تكاليف التي تتحملها المنظمة،

¹ الطاهر الوافي، مرجع سابق ذكره ، صفحة 56.

ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.

- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد، رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.¹
- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.²

1- أهداف التحفيز على المستوى الفردي

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف عند نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبته لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنتاج الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

¹ طاهر عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 291.

² سارة نبيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، الهدف من التحفيز، المنتدى إدارة الموارد البشرية، على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr107118.html> لوحظ يوم 2016/11/16.

- 2- أهداف التحفيز على مستوى الجماعات
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الجماعات: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
 - تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الروح الجماعية لتكاثف الجماعة وتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها.
 - تنمية الأفراد فيما بين الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

- 3- أهداف التحفيز على مستوى المنظمة
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.
 - التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف
 - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة¹.

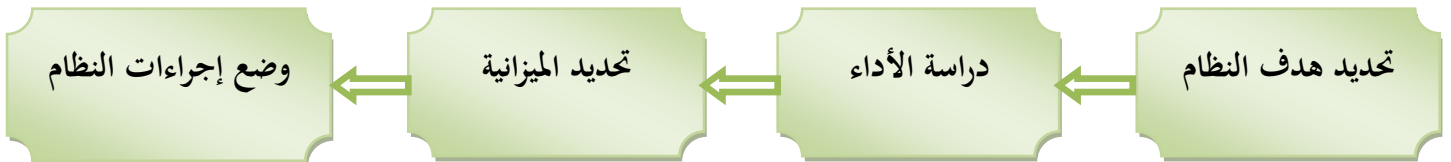
المبحث الثالث: متطلبات نظام الحوافز

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز وأسس منح التحفيز

1- مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسبا، و تظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم (II - 3): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، الإسكندرية، 1998، ص256

¹ طاهر عودة، مرجع سابق ذكره، ص 292.

- 1-1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.
- 2-1- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - وجود عدد سليم للعاملين.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- 3-1- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.
 - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته وتدريب القائمين على النظام.
 - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والمنسقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات.
- 4-1- وضع إجراء النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات هي:
- تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى الجهات المختصة.
 - الاجتماعات: يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير تصميم نظام الحوافز وغيره من المديرين.
 - توقيت تقديم الحوافز: يجب تحديد موعد تقديم الحوافز وان يعلم به الجميع إن كان شهريا أو سنويا أو حتى يوميا أو في مناسبات معينة.
 - نوع الحوافز: يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة إن كانت مادية أو معنوية وما هي الحوافز المقدمة بالضبط.
 - النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.¹

¹ احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2014، ص ص 368-371.

2- أسس منح التحفيز

أن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس (المعايير).

1-2- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى البعض وفي بعض الحالات هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2-2- المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية، ويحب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

3-2- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشيء ما.

4-2- تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

5-2- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

وأخيرا لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.¹

المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك حيث يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص أهمها:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانيات التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز إلى مبالغة في تقدير كميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 350-351.

- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليه مما يؤدي إلى تبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها على مراعاة الاختلافات الإدارية والحاجات الإنسانية والأرقام والجودة.
- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود .
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين .
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.

¹ اللوري موسى، التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 376.

- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.¹

المطلب الثالث: أسباب نجاح أو فشل أنظمة الحوافز

1- أسباب فشل أنظمة الحوافز

- إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بان لها أعراض جانبية سيئة، وان لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وتداومها فان هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:
- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك.
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها.
- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله.
- عدم قدرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- الصراع والمنافسة: تنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بان الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.²

2- أسباب نجاح أنظمة الحوافز

لنجاح نظام الحوافز يجب إتباع الشروط التالية:

- البساطة: أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً.
- التحديد: أن يكون السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحاً.

¹ بحث جاهز حول: الحوافز , أرشيف: الطلبات والبحوث الدراسية , على الموقع www.startimes.com/?t=30409849 , لوحظ يوم 2017/3/3.

² مقيس وحيدة , مرجع سابق ذكره , صفحة 70.

- يمكن تحقيقه: أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.
- يمكن قياسه: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضیعة للوقت.
- معايير الأداء: أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بان مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
- العدالة: يجب أن تتنافس حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- الكفاية: أن يكون هناك أجرا يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة عن الأجر.
- السيطرة: يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، وطرق العمل والأدوات، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها.
- التغطية الكاملة للأداء: أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف والوفرة في الوقت والموارد وغيرها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به.
- المشاركة: أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.
- التنوع: أن تكون الحوافز مختلفة النوع، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.
- الجدوى: أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة.
- الشمولية: أن يشمل النظام كل العاملين بدون استثناء.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجب التعديل.
- العلانية: أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين.
- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية.
- التدريب: يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- التسجيل: أن يكون هذا النظام سليما لتسجيل أنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع.
- عائلي: كلما تم إشراك العائلة في الحوافز كلما كان أفضل.
- القوة: أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.

- النهاية: ويكون ذلك بإخراج الحفلات الخاصة والرحلات وحفلات التكريم والدعاية القوية والحضور المتميز برعاية مميزة.¹

¹ مقيس وحيدة ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 71-73.

خلاصة الفصل

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي 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 والاتجاهات القدرات الشخصية وغيرها. أي أن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. فالإدارة 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 تلبى حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

الأمر الذي يمكن قوله أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين. ووضع نظام فعال للحافز يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للنتاج والإبداع وتحقيق لهم الرضا في ذلك العمل وبها يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. ونجاحها يعتبر نجاحاً له وفشلها فشل له. فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم. كما أن اقتناع كل عامل بأنه عضو مهم في المؤسسة يشعره بأهميته بالنسبة لها وسيكون ذلك دافعاً كبيراً له لتحسين أدائه في عمله وسيزيده إصراراً على الابتكار والإبداع في كيفية أدائه لذلك العمل والمساهمة بشتى الطرق لتحقيق الأهداف. ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه عضو مهم في المؤسسة وان عمله من أهم الأعمال فإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فإن الإدارة قد تكون نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

الفصل الثالث : واقع التحفيز في المؤسسة العمومية
للصحة الجوارية - ماسرى - بمستغانم

تمهيد

تبين من الدراسة النظرية أن التحفيز في وقتنا الحالي لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، وإنما تعدى ذلك ليصبح يعادل ويضاهي مفهوم المناجمنت وما وصل إليه، من خلال أساليب القيادة والاتصال والتنظيم وغيرها، التي يمكن أن تؤثر جميعها في اندفاع الأفراد للعمل واستقرارهم.

ونظرا لوجود ظاهرة العوامة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المنظمات المحلية والدولية، أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد من ضروريات وأساسيات نجاح هذه المنظمات، وبغية التعرف على مدى اهتمام المنظمات الجزائرية في تحفيز أفرادها امثلنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى - وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في منظماتنا .

لتنميم الجانب النظري فان للجانب التطبيقي أهمية بالغة، خاصة في جعل موضوعنا أكثر مصداقية فبعد أن قمنا في الجانب النظري لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان.

المبحث الأول : التطور التاريخي للمنظومة الصحية

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية اجتماعية واقتصادية شاملة، ونظرا للأهمية الإستراتيجية والدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الاجتماعي، فقد عمدت الجزائر إلى تطبيق العديد من الإصلاحات التي شهدت من خلالها المؤسسة الصحية الجزائرية بعد الاستقلال عدة تغيرات سواء من حيث الهياكل الصحية بمختلف أنواعها، أو من حيث عدد العاملين بها، هذه التغيرات كانت عبر مراحل.

المرحلة الأولى : هي مرحلة تسيير الأزمات الصحية نظرا لتراكمات الممارسة الاستعمارية.

المرحلة الثانية : هي مرحلة شكل فيها الطب المجاني قاعدة أساسية لنشاط المؤسسة الصحية في الجزائر. المرحلة الثالثة : تميزت هذه المرحلة بإصلاح القطاع الصحي، وذلك عن طريق هيكليته ومحاولة تطوير أساليب التسيير والتنظيم. وكذلك تعتبر هذه المرحلة مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق، وإلغاء مجانية العلاج تدريجيا واعتماد صيغة جديدة في تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية، تعرف بنظام التعاقد فهي إذا مرحلة إصلاح المؤسسة الصحية العمومية، تماشيا مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الجزائر حاليا.

المطلب الأول : المرحلة الأولى : من 1962 إلى 1965

ورثت الجزائر سنة 1962 حالة صحية متردية ومتدهورة حيث كان النظام الصحي الموجود متمركزا أساسا في المدن الكبرى كالجزائر، وهران، قسنطينة، ويتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، وعيادات تشرف عليها البلديات وتقدم المساعدات الطبية المجانية. ومراكز الطب المدرسي النفسي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم. ومن جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيبا ويعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب.

لقد عرف قطاع الصحة خلال الحقبة الممتدة من الاستقلال إلى غاية منتصف السبعينات وما بعدها ، تطورات كبيرة من خلال المستخدمين والهياكل القاعدية لكن بمستوى تميز بالبطء مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد. وكذا بجملة من النصوص والقوانين لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر. فقبل سنة 1965 لم تكن البلاد تتوفر إلا على 1319 طبيبا منهم 285 جزائريا فقط ، وهو ما يعادل طبيب واحد لكل 8092 مواطن، و 264 صيدليا، أي صيدلي واحد لكل 52323 نسمة. أما أطباء الأسنان فكانوا حوالي 151 طبيبا، أي طبيب أسنان واحد لكل 70688 نسمة. أما من حيث الهياكل القاعدية فقد كان هناك عجز دائم حيث كان قبل سنة 1969 قرابة 39000 سريرا بالمستشفيات ، وما ميز هذه المرحلة هو الزيادة النسبية لقاعات العلاج مقارنة بنسبة 1962 إن السياسة الصحية خلال هذه الفترة محدودة في خياراتها جراء ضعف الوسائل المتوفرة لها. وكان ينبغي في أول الأمر إعادة إنعاش البنيات والهياكل التي خلفا الاستعمار ، قبل توفير أدنى قسط من الخدمات

الصحية للسكان، ومن جانب آخر كانت الدولة عازمة على تنمية سياسية على شكل إعانة تتمثل في الحملات التلقيفية لبعض الأمراض الفتاكة والمعدية.

هذه المرحلة امتازت من جهة بطلب الدولة من خلال المؤسسات الاستشفائية التي تضمن العلاج والاستشفاء، والتي تسير من طرف وزارة الصحة، والمراكز الصحية التي تضمن المساعدة الطبية في المدن والبلديات، والتي تسير من البلديات. وأخيرا مراكز النظافة المدرسية المجانية والتي تسير من طرف وزارة التعليم. ومن جهة أخرى، هناك قطاع صحي خاص يقدم علاج ذو طابع لبرالي في العيادات الخاصة، ولكن بإمكان الأطباء الخواص استعمال المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك في إطار تعاقد، وهذا الخليط من الأنظمة يتم التنسيق له من طرف مديرية دائرة الصحة.

المطلب الثاني: المرحلة الثانية : من 1965 إلى 1979

ميز هذه المرحلة مضاعفة قاعات العلاج في الفترة ما بين 1969 الى 1979، وهذا محاولة إعطاء العلاج الأولي وألوية وذلك عن طريق توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي. والهدف من هذه الهياكل القاعدية هو قبل كل شيء الوقاية نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب، وكذلك لإنشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية من سنة 1974 من ناحية التغطية الصحية لم يكن هناك إنصاف وعدل بين المناطق الحضرية والريفية، فوجد تمركز الموارد البشرية الطبية والشبه الطبية والهياكل القاعدية في المدن الكبيرة وغيابها تقريبا في المناطق الريفية والشبه الريفية، هذه الأخيرة التي لا تحتوي إلا على بعض الأعوان الشبه الطبيين الذين لم يتلقوا حتى التكوين الأساسي للتمريض. ولقد كان قرار مجانية الطب المتعلق بإنشاء قانون الطب المجاني، كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي وتوحيد نظامه ككل، ووضع برامج صحية لها ارتباط وثيق بالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وذلك بتسخير كافة الوسائل والإجراءات لحماية الصحة وترقيتها في البلد، وتعميم صيغة مجانية النظام الصحي الوطني. وانطلاقا من ذلك أصبحت العلاجات مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة وحاسمة من اجل تدعيمها، خاصة في مجال التعليم والتكوين، والزيادة في عدد الهياكل القاعدية مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك. أما بشأن تطور الموارد المادية ففي هذه المرحلة تميزت بنوع من الاستقرار من حيث الهياكل القاعدية، ومع هذا نسجل ارتفاعا محسوسا في عدد العيادات المتعددة الخدمات. حيث أن هذه الهياكل التي هي بمثابة همزة وصل بين المراكز الصحية وقاعات العلاج من جهة، والمستشفيات والقطاعات الصحية من جهة أخرى.

أما بشأن البرنامج الصحي في هذه المرحلة، ومنذ 1975، شرع فريق عمل متعدد الاختصاصات في إعداد برنامج صحي لتطبيقه في المخطط الرباعي الثاني، وهكذا فقد تم تحديد المشكلات الصحية ذات الأولوية الارتباط مع تحديد المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وهي كما يلي:

- 1- المشكلات الصحية: كمكافحة الأمراض المتنقلة، مثل الملاريا، السل، الرمد، الأمراض المعدية... الخ
- 2- مكافحة الأمراض الغير متنقلة: كأضرار القلب، الأمراض العقلية... الخ
- 3- المشكلات المتعلقة بنظافة المحيط والأمن في العمل.

4-المصالح المتعلقة بالقطاعات الصحية للوطن وتحسين وظيفتها ،في مجال الهياكل الصحية وتحديد المعايير التي تقود إلى التطور.

أما من حيث تمويل هذه الخدمات فقد قدرت نسبة الدولة ب % 60 من مجموع النفقات، و % 30 من طرف الضمان الاجتماعي، والباقية % 10 من طرف السكان أو الأسر، بحث كانت هيئات الضمان الاجتماعي تغطي نفقات العلاج للمنتسبين إليها، وتضطلع الدولة بالسكان المعوزين عن طريق الإعانة الطبية المجانية وما يقدم كانتقاد لهذه المرحلة التاريخية هو عدم ترتيب الأولويات حسب أهميتها، وانعدام أهداف واضحة موضوعة لهذا النظام أن لنا تسميته بنظام، بحيث كان الهدف هو تلبية الطلب قدر الإمكان.

المطلب الثالث: المرحلة الثالثة : من 1979 إلى الوقت الحاضر

اعتبرت اللجنة المركزية لجهة التحرير الوطني انه يجب أن يدمج ضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يتحقق هذا الهدف يجب التركيز على ما يلي:

-توحيد وتحديث القوانين والنظم الصحية لضمان التناسق بين التنظيم القانوني والأهداف الأساسية التي أعلنها الميثاق الوطني. 1976 إلزامية التكامل بين القطاعات وتحديد الوظائف والأدوار ليست فقط وزارة الصحة، وإنما القطاعات والتنظيمات الوطنية التي لها علاقة بالصحة بطريقة مباشرة، لان مشكل الصحة ليس مشكل وزارة الصحة فقط.

-تكامل جميع الهياكل الصحية مهما كانت طبيعتها القانونية في تطبيق البرامج الوطنية والجهوية للصحة.

-التسلسل في العلاج وإعطاء الأولوية للعلاج القاعدي الذي يمكن تقديمه عن طريق الهياكل الصحية القاعدية.

-البطاقة الصحية، كوسيلة فعالة في توجيه وتحديد وتأكيد التنمية الصحية.

-جعل المؤسسات الصحية أكثر مردودية و نجاعة.

-بالإضافة إلى إعادة النظر في جملة المشكلات المتعلقة بالجانب الاجتماعي للموظفين من أجور ونقل وتكوين وغيرها.

ونواصل دراسة تطور النظام الصحي في ظل الطب المجاني لأهميته وذلك في مرحلتي الثمانينات وبداية التسعينات ،وما نسجله في هذه المرحلة هو إنشاء هياكل صحية جديدة سنة 1986 وهي المراكز الاستشفائية الجامعية، وكذا المنشور الوزاري سنة 1985 والمتعلق بمساهمة المرضى في تسديد نفقات الإيواء والإطعام في الوسط الاستشفائي.بالإضافة إلى الإشارة في قانون المالية لسنة 1993 انه بداية من هذه السنة تتولى الدولة التكفل بالوقاية والبحث بالمعوزين أما باقي العلاجات فتكون وفق نظام تعاقدى بين المؤسسات الاستشفائية وهيئات الضمان الاجتماعي ،وهذا الأخير "النظام أو النهج التعاقدى" الذي يشرع في عملية التجريب بداية من سنة 1997، من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية ،وفي سنة 2007 يعاد تنظيم القطاعات الصحية لتصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص وهي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج وتقريب المستشفى أو المؤسسة الصحية من المواطن.

كما عرفت هذه المرحلة تطور عدد الهياكل القاعدية وكذا عدد المستخدمين¹. تعتبر هذه مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق وإلغاء مجانية العلاج تدريجيا، إذ رغم المجهودات المبذولة والهياكل والكفاءات المتوفرة لم تصل المؤسسة الصحية إلى المستوى المطلوب. والجدير بالذكر أن قطاع الصحة عرف بداية من جوان 2002 إضافة تسمية جديدة على الوزارة المسؤولة عن الخدمات الصحية، ليتسع أكثر فأكثر مجال عملها ونشاطها، ألا وهي "وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات" والغرض منها الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون نمو هذا القطاع الإستراتيجي والحساس، وإيجاد الحلول المناسبة لإنعاشه عن طريق تطبيق مبدأ إصلاح المستشفيات العمومية من الداخل، بمعنى البحث عن ميكانيزمات جديدة تسمح بتسيير وتمويل هذه المنشآت الصحية ذاتيا أي لامركزية التمويل والتسيير. وحاليا تم اعتماد صيغة جديدة في تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية تعرف بنظام التعاقد وهي شكل عصري من المجانية المسيرة أو المنظمة، وهذا لتحقيق المساواة في مجال الصحة بين مختلف جهات الوطن، بحيث تتوفر كل المناطق على نفس الإمكانيات البشرية والتجهيزات والأدوية بحيث يتيح نظام التعاقد إنشاء وكالات جهوية تتكفل مباشرة دون وصاية الوزارة بتوفير إمكانيات العلاج على مستوى المناطق التابعة لها، باستثناء بعض التخصصات التي مازالت محل بحث، والتي يتطلب الأمر فيها التنقل إلى المراكز الكبرى، وعدى هذه الاستثناءات تبقى كل إجراءات التكفل متوفرة بالمنطقة الصحية وهذا يعني اعتماد اللامركزية في تسيير مصالح الصحة العمومية في الجزائر. عموما فإن سياسة الجزائر في الوقت الحاضر تتمثل في النقاط التالية:

- إصلاح المستشفيات، أي ترقية التكفل الطبي والجراحي في الحالات المرضية الثقيلة التي تطلبت في السابق تحويلات إلى الخارج على عاتق ميزانية الدولة وتسببت في نفقات كبيرة للمؤسسة الصحية العمومية. إعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة أي العيادات المختصة في مجالات طبية معينة. تطوير العلاجات القاعدية.
 - تشجيع الصناعة الصيدلانية القاعدية في مشاريع الاستثمار والشراكة.
- والملاحظ أنه بالرغم من التطورات والإصلاحات التي أدخلت على هيكل الصحة العمومية الجزائرية، حيث تشير الإحصائيات الواردة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لسنة 2005 إلى وجود أكثر من 50000 طبيب و 300 مستشفى و 1500 قاعة علاج، إلا أن التغطية الصحية في الجزائر لا تزال هشة وتعرف نقائص كبيرة.
- مجمل القول أن المؤسسة الصحية العمومية ورغم التغييرات والتطورات التي شهدتها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، سواء من حيث عدد العاملين، أو من حيث الهياكل الصحية، إلا أنها تعرف حاليا عدت تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف والغايات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي وجدت من أجلها، لأن الإصلاح ارتكز على محاولة تطوير المنشآت والهياكل وعصرنتها دون الاهتمام بالعنصر البشري فيها والذي يمثل المحور الأساسي لكل عملية تغييرية وتطويرية.

¹ دوناس حفيظة، واقع القطاع الصحي الخاص و تأثيره على السياسة الصحية العامة في الجزائر، مذكرة في لنيل شهادة ماستر العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص: السياسة العامة و الإدارة المحلية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013-2014، ص ص 26-34.

كما نلاحظ سيطرة الدولة على زمام السلطة وسيرورة هذه المؤسسة وعدم منحها الاستقلالية اللازمة في اتخاذ القرارات، فبقيت تابعة للصياغة ولا يمكنها أن تتخطاها وتتخذ قراراتها حسب ما تمليه الضرورة وبالقدر الذي يضمن ولاء العمال لها، كما بقيت الإصلاحات المتخذة في المجال الصحي رهينة لقرارات تصدر من القمة، دون العودة إلى المؤسسة ومعرفة ما يلزمها وما يجب أن يتخذ من قرارات في هذا الشأن، وبالتالي فالسياسات المتبعة لم تمنح السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات والتسيير على مستوى المؤسسة الصحية، مما قد يعتبر مركزية السلطة من بين الأسباب الجوهرية لفشل هذه المؤسسة¹.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- ماسرى- بمستغانم

1- تعريف المؤسسة

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- مؤسسة عمومية تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 2007/05/19 المتعلق بإنشاء المؤسسات الاستشفائية و المؤسسات العمومية الجوارية، حيث تعتبر هذه المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خمسة (05) عيادات متعددة الخدمات ، واحد وثلاثين (31) غرف للعلاج، ثلاثة (03) عيادات الأمومة، و تتألف من ثمانية (08) مكاتب مصغرة، مصلحة طب الوقاية والعمل ، و طب العمل . و تتمثل المؤسسة عموما من مجموعة من الطاقات البشرية المادية و المالية، و التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين و توثيق محدد اقصدا انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع. تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- بتقديم تامين الفحوصات الطبية التي تتماشى و مصالحها الطبية المهيكلة للمؤسسة، و تكمن أهمية هذه المؤسسة في تغطية احتياجات المرضى من إسعافات و علاجات طبية كالحقن، تغيير الضمادات، التوليد، تلقيح الأطفال، وتقديم فحوصات الأسنان، العينين و غيرها . تغطي هذه المؤسسة مجموعة من الحاجات الصحية للسكان فهي تتكفل ب: *الوقاية و العلاج القاعدي، *تشخيص الأمراض، *النشاطات العلاجية الجوارية، *ضمان الفحوصات الطبية على مستوى الطب العام و الطب المتخصص القاعدي، *تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان، *المساهمة في ترقية و حماية البيئة و المحيط في مجالات التي لها علاقة بالصحة، *المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة و تجديد معارفهم².

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى تمتد على أراضي يغطي عدد سكانها 147482 نسمة على مساحة إجمالية قدرها 518 km². ويغطي 08 بلديات:

¹ مزبوة، السلطة و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008-2009، ص 88

² EPSP Mesra, www.epspmesra.org

- ماسرى يبلغ عدد سكانها 28146 نسمة.
- المنصورة ويبلغ عدد سكانها 19619 نسمة.
- عين سيدي الشريف ويبلغ عدد سكانها 10839 نسمة.
- الطواهرية يبلغ عدد سكانها 8065 نسمة.
- بوقيرات يبلغ عدد سكانها 33892 نسمة.
- سيرات ويبلغ عدد سكانها 23669 نسمة.
- السوافلية يبلغ عدد سكانها 18803 نسمة.
- الصفصاف التي يبلغ عدد سكانها 14.780 نسمة¹.

الشكل رقم (III - 1) : خريطة صحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى-



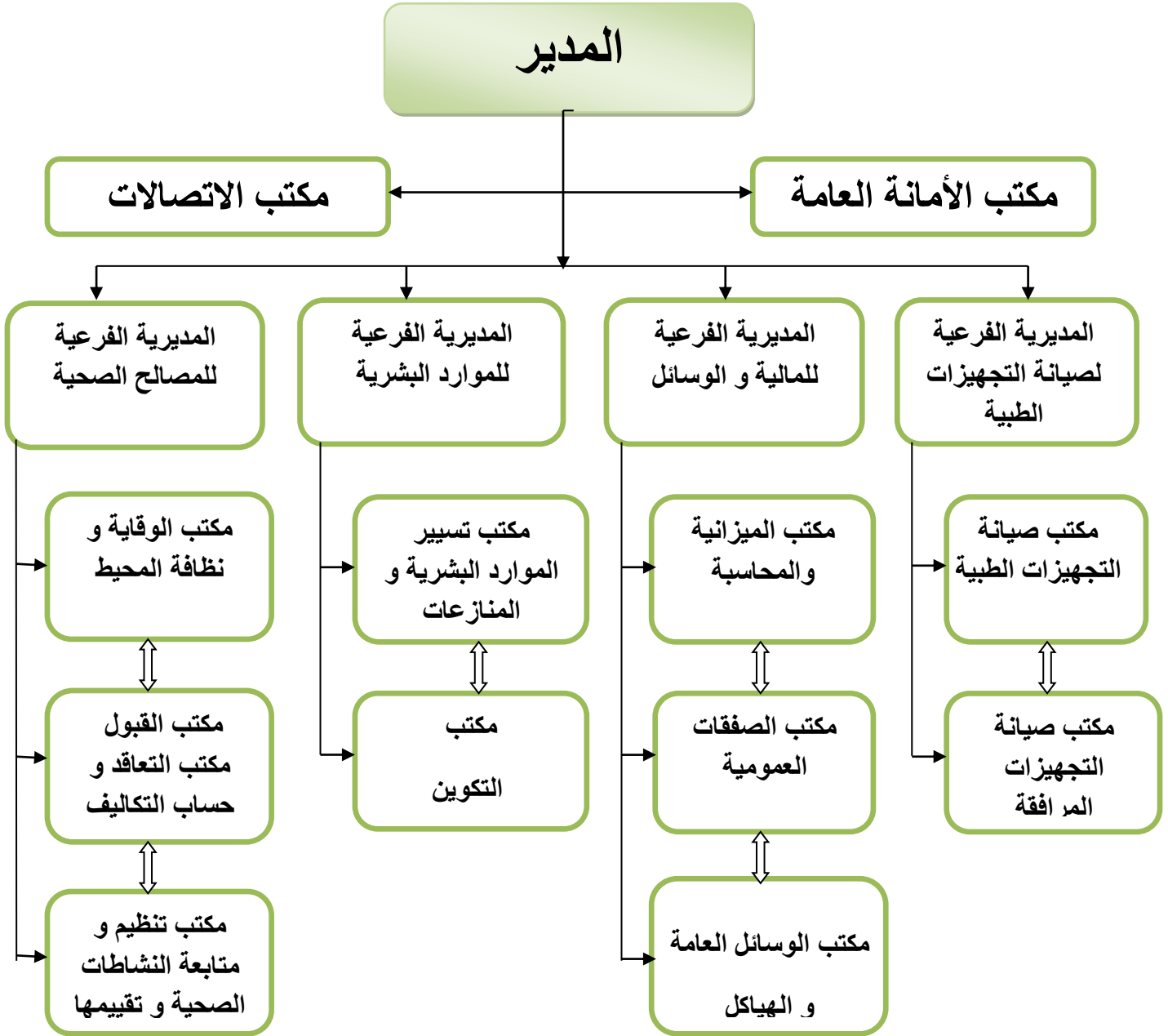
la source EPSP Mesra www.epspmesra.org.

2- الهيكل التنظيمي

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كغيرها من المؤسسات العامة لها هيكل تنظيمي كونها مؤسسة عمومية و توضع تحت وصاية الوالي تسير كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يديرها مدير و تزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

¹ EPSP Mesra, www.epspmesra.org

الشكل رقم (III - 2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى -



3- الموارد البشرية

عدد العمال و الموظفين الإجمالي في المؤسسة 336 عامل و هذا باختلاف نوعية الجنس الذكور 200 عامل أما الإناث 136 عامل¹.

الجدول رقم (III - 1) : عدد العمال و الموظفين الإجمالي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

عدد العمال								المجموع
طبيب عام	طبيب مختص	جراح أسنان	صيدلي	طبيب نفساني	عدد الشبه طبي	عدد الإداريين	الأسلاك المشتركة	
47	01	14	01	02	198	18	55	336

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المديرين الفرعيين و رؤساء المكاتب للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

1- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته من 336 عامل من مختلف المستويات المهنية و بالنظر إلى مجتمع البحث غير المتجانس فقد تم الاستعانة بالعينة التطبيقية العشوائية.

2- عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث ، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، و عادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضبعة للوقت و تبديد للجهد و للنفقات بغير مبرر، و يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و أن يعطى لأفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار.²

¹ تقارير المديرين الفرعيين و رؤساء المكاتب للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى.

² محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1981 ، ص86.

من المعلوم أن العينة لا يجب أن تقل عن 10 % من المجتمع الكلي للدراسة و من اجل ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث و المقدر ب 366 عامل، أخذنا عينة عشوائية تتكون من 75 و هي تمثل نسبة 20 % من مجموع الموارد البشرية، و هذا وفقا للعملية الحسابية التالية: ¹

$$75 \times 100 = 7500 / 366 = 20.49 \pm 20\%$$

وقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات تمثلت فيما يلي

- العمال شبه الطبيين و يبلغ عددهم 40 مفردة.

- فئة العمال الإداريين و يبلغ عددهم 20 مفردة.

- فئة العمال الطبيين و يبلغ عددهم 15 مفردة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأسلوب التحليل الميداني

1- أدوات جمع البيانات

بعد تحديد المنهج المناسب و اختيار عينة الدراسة ، كان لزاما اختيار أنسب الأدوات و الوسائل مساعدة و مناسبة لجمع البيانات تمكننا من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي نستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة، و كما سبق الذكر فالدراسة التي نتناولها دراسة علائقية، تبحث عن نفي أو إثبات علاقة بين متغيري الدراسة (الحوافز و استقرار الموارد البشرية).

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك. و على هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

1-1- الملاحظة

تعرف بأنها توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، و هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي ، و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات، و قد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثر على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام و المصالح و مختلف الهياكل و المنشآت التابعة للمؤسسة الصحية، و نشير إلى أننا استعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة و حتى مع بعض المسؤولين و رؤساء المصالح الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية²:

-التعرف على جماعات العمل و خاصة تلك التي تمثل عينة البحث

¹ خلاصي مراد، نفس المرجع السابق، ص 102.

² على غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005، ص 112

-ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.
-مراقبة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم و هم يقومون بالمهام المسندة إليهم.
ولقد كانت هذه الدراسة وسيلة عبر من خلالها العمال عن بعض المشاكل التي تصادفهم في العمل بالإضافة إلى بعض التخوفات وأمالهم في الاستقرار والحفاظ على وظائفهم ومؤسستهم.

1-2- المقابلة

إضافة إلى الملاحظة البسيطة فقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. أما نوعية المقابلات فقد قمت بمقابلة مختلف أفراد المؤسسة بناء على أسئلة الاستمارة ومحاورها.
وقد استخدمت المقابلة في المجالات التالية:

- مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب عن الباحث فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار، وأساليب التسيير المعتمدة.
- مقابلة مع العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها وهذا من أجل كسب ثقتهم، وبالتالي الإدلاء الموضوعي للمعلومات والبيانات.

1-3- الإستمارة

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، و تسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء، وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين، يتم طرحها و تسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة والحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد¹.

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد اشتملت الاستمارة المعتمدة في دراستنا على 32 سؤالاً، حاولنا من خلالها الكشف عن الحوافز المادية و المعنوية على مستوى المؤسسة الصحية و مدى تأثيرها على استقرار الموارد البشرية، وقد احتوت هذه الاستمارة على أسئلة معظمها مغلقة، وذلك لتوجيه المبحوث نحو الإجابة المحددة.

وقد قمت بتوزيع الاستمارات على العمال المعنيين بالدراسة وقابلتهم جميعاً مما طلب مني جهد معتبر خاصة وأن عدد أفراد العينة يساوي 75 مفردة وقمت بتقديم المساعدة بالشرح لبعض الأسئلة أو الحرص على الإجابة على جميع الأسئلة بكل حرية دون أي ضغط و تخوف.

¹ علي غربي، مرجع سابق ذكره، ص124.

2- أسلوب التحليل الميداني

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفًا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية أي تم الاستعانة بأسلوب التحليل الكمي والكيفي، وذلك بعرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة وهذا هو الأسلوب الكمي في تحليل البيانات. أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـ ماسرى حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و متغيره التابع والمستقل الحوافز و الاستقرار.

و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم بيانات الحوافز المادية والمعنوية.

1- البيانات الشخصية

جدول رقم (III - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	43	57%
أنثى	32	43%
المجموع	75	100%

الشكل رقم (III - 3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

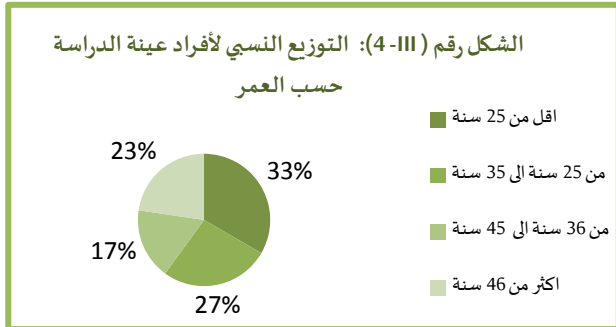
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 2)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين الجدول أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 57% في حين تمثل نسبة الإناث 43%، وهذا ما يؤكد اجتذاب قطاع الصحة للعنصر النسوي، نظرا لتقارب نسبة النساء لنسبة الرجال. يمكن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر النسائي في هذه المؤسسة إلى مجموعة من العوامل نذكر من بينها: - أن مهنة التطبيب و التمريض هي من المهن التي تتناسب مع الاستعدادات الفطرية للمرأة، خصوصا و إن بعض الاختصاصات الطبية مثل طب النساء و التوليد تتطلب في مجتمعا وجود المرأة.

- يمكن اعتبار متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة في مثل هذه المجتمعات إلى مواقع العمل لمساعدة الرجل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة.

جدول رقم (III - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



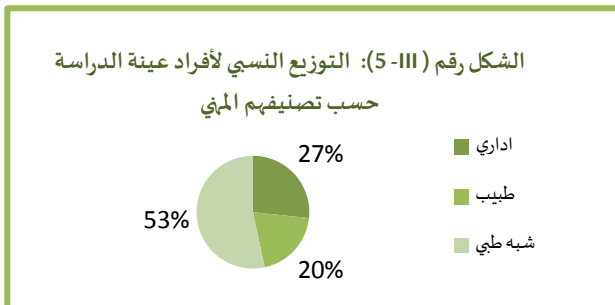
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 3)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	25	33,33%
من 25 سنة إلى 35 سنة	20	26,67%
من 36 سنة إلى 45 سنة	13	17,33%
أكثر من 46 سنة	17	22,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين الجدول مختلف الفئات العمرية لعينة البحث، حيث نجد أن فئة العمال الأقل من 25 سنة و التي تمثل 33.33% من عينة البحث تعتبر مرتفعة نوعا ما بين باقي الفئات مما يدل على أن القطاع الصحي لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب، ثم تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة ذلك بنسبة 26.67% ثم تليها الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة بنسبة 22.67%، ثم تأتي الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 17.33% من مجموع أفراد العينة.

الجدول (III - 4): توزيع أفراد العينة حسب تصنيفهم المهني



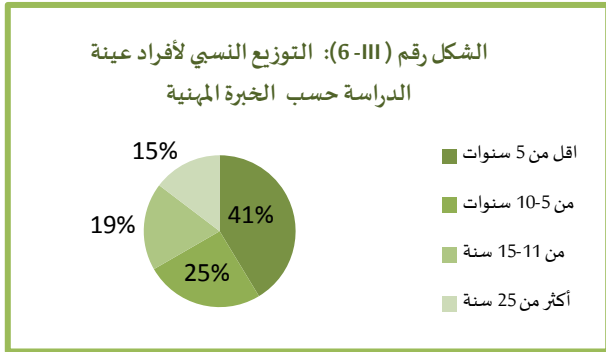
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 4)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اداري	20	26,67%
طبيب	15	20,00%
شبه طبي	40	53,33%
المجموع	75	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين الجدول مختلف الطبقات التي تتكون منها عينة البحث، حيث تمثل نسبة العمال شبه الطبيين أعلى نسبة في مجتمع البحث، حيث يمثلون 53.33% من أفراد عينة البحث ثم تليها فئة العمال الإداريين بنسبة 26.67% من أفراد عينة البحث، ثم تأتي فئة العمال الطبيين بنسبة 20% من مجموع أفراد العينة.

جدول رقم (III - 5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	31	41,33%
من 5-10 سنوات	19	25,33%
من 11-15 سنة	14	18,67%
أكثر من 25 سنة	11	14,67%
المجموع	75	100,00%

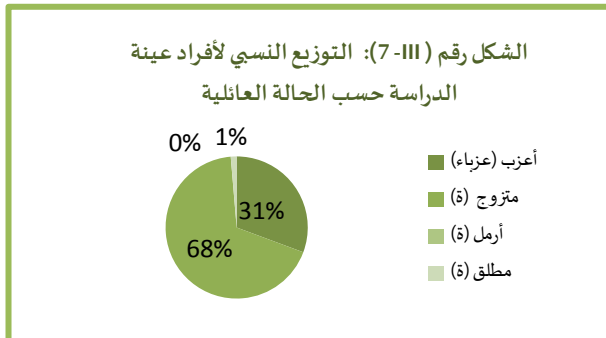
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 5)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يتبين من بيانات الجدول أن نسبة 41.33 % من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، ثم تأتي فئة العمال ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25.33%، ثم تليها فئة العمال ذات الخبرة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 18.67 % ثم تأتي فئة العمال ذات الخبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 14.67 % من مجموع أفراد العينة.

نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد الممرضين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون النسبة الأعلى ويدل هذا على أن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الممرضين الشباب.

جدول رقم (III - 6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب (عزباء)	23	30,67%
متزوج (ة)	51	68,00%
أرمل (ة)	0	0,00%
مطلق (ة)	1	1,33%
المجموع	75	100,00%

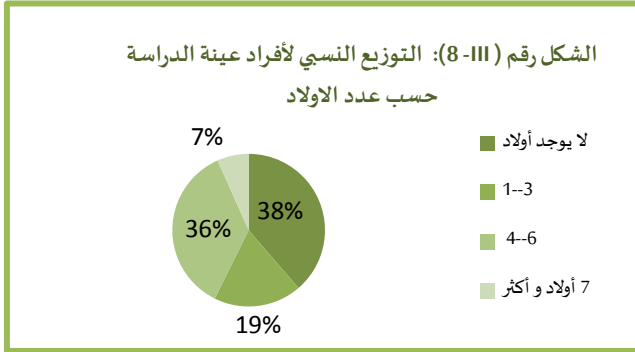
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 6)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين الجدول الحالة العائلية لعينة البحث حيث نجد أن فئة المتزوجين و التي تمثل أعلى نسبة مقدرة بـ 68 % و تليها فئة العزاب بـ 30.67 % أما نسبة الطالقين فهي قليلة جدا و تمثل نسبة 1.33 % في حين أن نسبة الأرامل معدومة من المبحوثين.

باعتبار أن الفئات تتباين اهتماماتهم و أولوياتهم العائلية، و بالتالي تختلف الوسائل و الدوافع التي تحفزهم على الاستقرار، لذلك فان مراعاة هذه الاختلافات يجب أن يوضع في الاعتبار أثناء إعداد أنظمة التحفيز في المؤسسة.

جدول رقم (III - 7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 7)

عدد الأولاد	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد أولاد	29	38,67%
3-1	14	18,67%
6--4	27	36,00%
7 أولاد و أكثر	5	6,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين هذا الجدول أن نسبة 38.67 % من أفراد عينة البحث تمثل أولئك الذين ليس لهم أولادهم، في حين تمثل نسبة 36% من أفراد العينة أولئك الذين يتراوح عدد أولادهم ما بين 4 و 6 أولاد، أما نسبة 18.67 % من أفراد العينة يتراوح عدد أولادهم من 1 إلى 3 أولاد، بينما الفئة الخامسة التي لها 7 أولاد فهي ضئيلة جدا و تمثل 6.67 % من المبحوثين.

و تفيدنا البيانات الإحصائية السابقة في التعرف على أن الأولاد قد يمثل دافعا قويا لاستقرار العامل والتمسك بالوظيفة التي يمارسها، بخلاف ما إذا كان الفرد أعزب أو بدون أولاد فإنه لا يشكل له عائقا أمام تغيير عمله أو التفكير في مغادرة مؤسسته.

2- الحوافز المادية

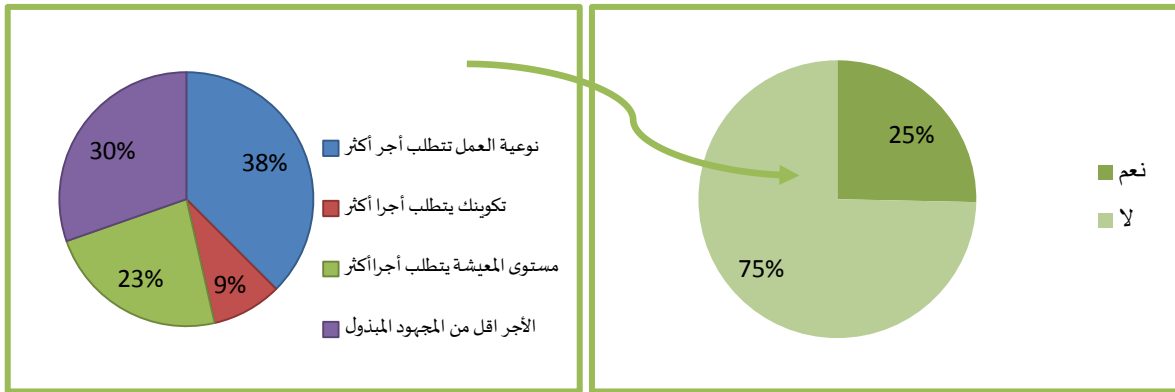
1-2- الأجر

جدول رقم (III - 8) : مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه

الاحتمالات	التكرار	العدد	النسبة المئوية
نعم		19	25.33%
لا	سبب عدم الرضا عن الأجر		
	نوعية العمل تتطلب أجر أكثر	21	37.50%
	تكوينك يتطلب أجرا أكثر	5	8.93%
	مستوى المعيشة يتطلب أجرا أكثر	13	23.21%
	الأجر اقل من المجهود المبذول	17	30.36%
المجموع	56		100.00%
المجموع		75	100.00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

الشكل رقم (III - 9) : مدى رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه



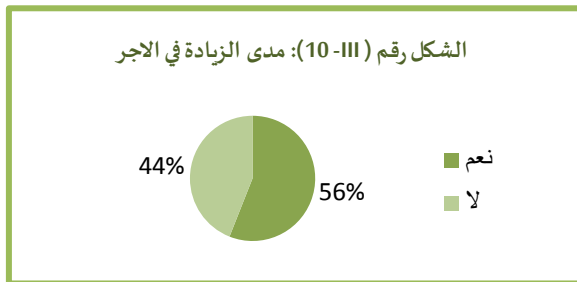
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 8)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين و بنسبة 74.67 % غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة، و ذلك بسبب تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيفة العمومي هذا من جهة، و ازدياد الأعباء الاقتصادية و الاجتماعية على فئة العمال المتزوجين و الذين يعيلون أسرهم من جهة أخرى، أما الفئة التي عبرت عن رضاها عن الأجر الذي تتلقاه في المؤسسة الإستشفائية فكانت 25.33 % وهي في مجملها من فئة الشباب العزاب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة،

و مرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية و اجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب ، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة أو الذين يشغلون مناصب نوعية تمكنهم من الاستفادة من عدة امتيازات مادية و معنوية غير متاحة للجميع.

و هذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدمية العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه و ذلك بسبب عدم كفايته و تغطيته لاحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن.

جدول رقم (III - 9) : مدى الزيادة في الأجر



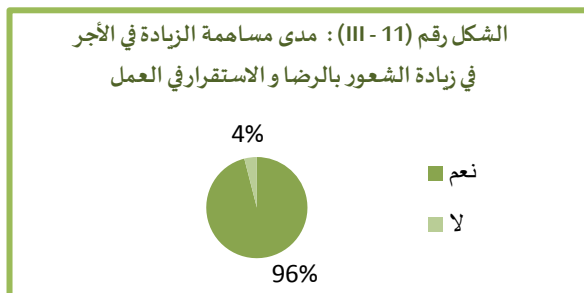
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 9)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	56,00%
لا	33	44,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية من أفراد العينة وبنسبة 56% أكدوا أن أجورهم تعرف زيادة منتظمة، في الوقت الذي عبرت مجموعة منهم و تقدر نسبتهم ب 44% عن عدم تلقيهم لأية زيادة تذكر في أجورهم.

الجدول رقم (III - 10) : مدى مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 10)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	96,00%
لا	3	4,00%
المجموع	75	100,00%

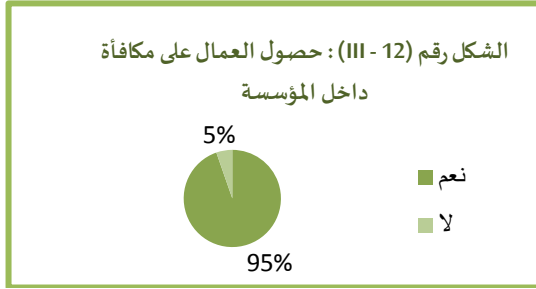
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة 96% ترى أن الزيادة في الأجر تساهم بشكل كبير في استقرار العمال في المؤسسة الصحية، في حين ترى نسبة 4% من أفراد عينة البحث أن زيادة الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى استقرار العمال ، كما تؤكد هذه الفئة أن الأجر ليس العامل الوحيد الذي يتحكم في بقاء العاملين و رضاهم و لكن هناك عوامل أخرى متعلقة ببيئة و ظروف العمل في المؤسسة.

إن هذه الإحصاءات تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز العمال على الاستقرار في المؤسسة و من ثم ترقية الخدمات التي تقدمها و تحقيق الأهداف المسطرة.

2-2- المكافآت و العلاوات

الجدول رقم (III - 11): حصول العمال على مكافأة داخل المؤسسة



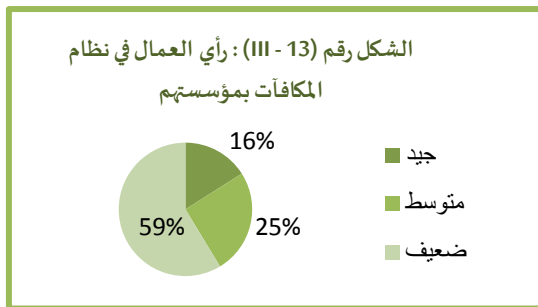
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 11)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	71	94,67%
لا	4	5,33%
المجموع	75	100,00%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة الصحية، حيث أكد 94.67 % من عينة البحث أنهم استفادوا من مكافآت، في حين أكد 04 أفراد من عينة البحث أي ما نسبته 5.33 % أنهم لم يتلقوا أي مكافأة و عند استفسارهم عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة ولم يتم تكليفهم بأي من المهام التي تستدعي التعويض إلى حد الآن.

جدول رقم (III - 12): رأي العمال في نظام المكافآت بمؤسستهم



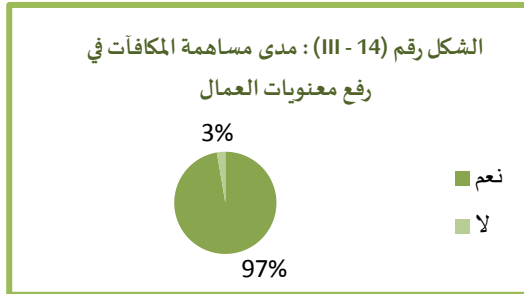
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 12)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	12	16,00%
متوسط	19	25,33%
ضعيف	44	58,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق برأي أفراد العينة في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة الصحية، أعتبر أغلبهم و بنسبة 58.67 % أن نظام المكافآت في المؤسسة ضعيف بينما نجد نسبة 25.33 % من المبحوثين تعتبر أن نظام المكافآت متوسط، في حين نجد أن 16 % من أفراد عينة البحث يعتبرون نظام المكافآت جيد.

جدول رقم (III - 13): مدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العمال



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 13)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	97,33%
لا	2	2,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول و المتعلق بمدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات

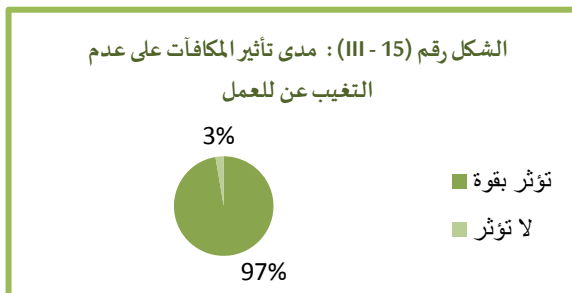
الممرضين داخل المؤسسة يتبين أن:

-أغلبية المبحوثين أي بنسبة 97.33 % ترى أن المكافآت المادية تساهم بشكل مباشر و فعال في رفع الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة العمومية الصحية، و ذلك لأنها تشبع حاجاتهم المادية، مما ينعكس ايجابيا على معنوياتهم و شعورهم بالرضا و بالتالي استقرارهم في المؤسسة.

-في حين عبرت نسبة 2.67 % من المبحوثين عن عدم مساهمة المكافآت وحدها في رفع معنويات العمال، بحيث يبررون ذلك بكون المكافآت وحدها لا تكفي لإرضاء العمال ، بل يتوقف ذلك على توفير مجموعة من العوامل الأخرى كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل...الخ.

هذا ما يؤكد أهمية الحوافز و منها المكافآت في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

جدول رقم (III - 14) : مدى تأثير المكافآت على عدم التغيب عن للعمل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 14)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تؤثر بقوة	73	97,33%
لا تؤثر	2	2,67%
المجموع	75	100,00%

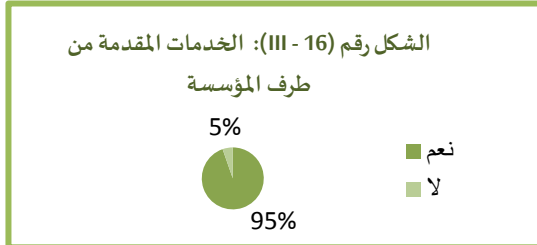
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلقة بمدى تأثير المكافآت على عدم التغيب إلى أن نسبة

97.33% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المكافآت تؤثر على عدم تغيبهم، لأنه بغياب العامل تنقص مكافئته، و بالتالي فإنه يحاول عدم التغيب إلا في الظروف الملحة لضمان أجر شهري معتبر يعينه على قضاء حاجاته، في حين أن بنسبة 2.67 % أكدوا عكس ذلك أي عدم التأثير، لأنه حسب رأيهم، يمكن التساهل مع العمال ولا يقتطع من حجم المكافآت، لأن هناك من الزملاء من يعوضه في مهامه.

3-2- الخدمات الاجتماعية

جدول رقم (III - 15) : الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة



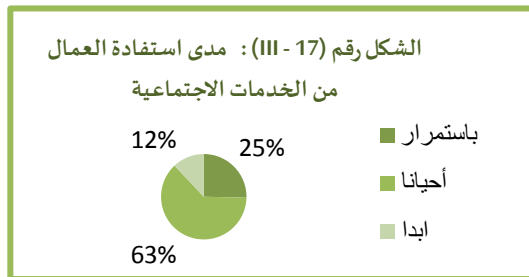
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	94,67%
لا	4	5,33%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 15)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من خلال هذا الجدول يتضح أن المؤسسة الصحية تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة العمال، حيث يؤكد 94.67% من أفراد عينة البحث أن المؤسسة تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها، غير أن هناك فئة قليلة جدا نسبتها 5.33% لا تقر بوجود هذه الخدمات. و من المعلوم إن هذه الخدمات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر.

جدول رقم (III - 16) : مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية



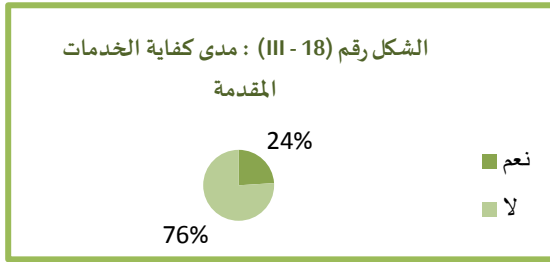
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
باستمرار	19	25,33%
أحيانا	47	62,67%
أبدا	9	12,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 16)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتبين أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال و بصفة مستمرة هي 25.33% من مجموع أفراد عينة البحث، في حين عبرت غالبية أفراد العينة و بنسبة 62.67% على الاستفادة من هذه الخدمات من حين إلى آخر، أما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتها ب 12% فقد عبرت عن عدم حصولها على الخدمات المقدمة. هذا ما يفسر نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات.

جدول رقم (III - 17) : مدى كفاية الخدمات المقدمة



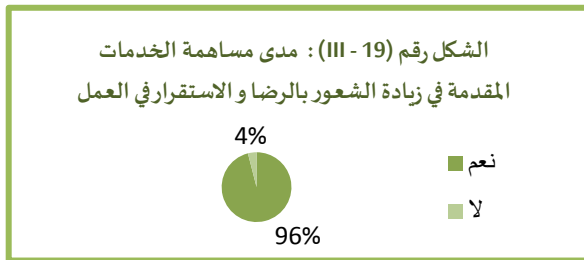
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 17)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%24,00
لا	57	%76,00
المجموع	75	%100,00

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول و المتعلقة بمدى كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال طرف المؤسسة، عبر 76 % من أفراد عينة البحث عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، والتي تكتسي بالنسبة لهم أهمية كبرى باعتبارها من أهم المحفزات التي تساهم في الارتقاء الروحي و التوازن النفسي، الأمر الذي يؤثر إيجابا على نشاطهم و مثابرتهم في أدائهم في المؤسسة، في حين عبر 24 % من أفراد عينة البحث على أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية و تستجيب لبعض الحاجات التي يسعون إلى إشباعها.

جدول رقم (III - 18) : مدى مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 18)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	%96,00
لا	3	%4,00
المجموع	75	%100,00

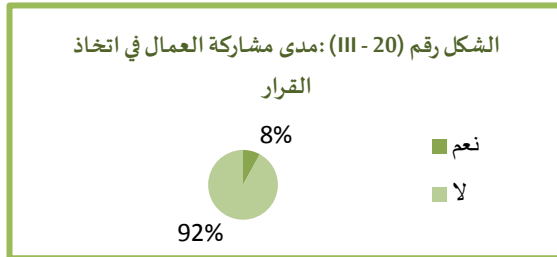
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح أن نسبة 96 % من المبحوثين أكدوا أن الخدمات الاجتماعية تساهم في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل، أما بقية المبحوثين و الذي تقدر نسبتهم ب 4 % أكدوا عكس ذلك أي عدم التأثير .

3- الحوافز المعنوية

1-3- المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (III - 19) : مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار



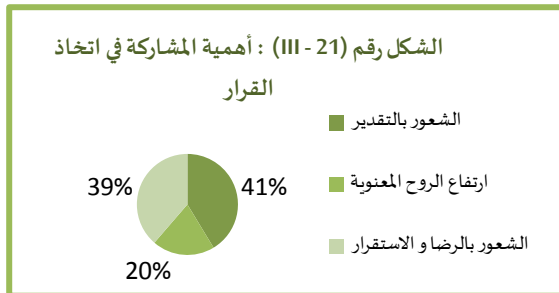
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 19)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	8,00%
لا	69	92,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول فإن نسبة 92% من أفراد عينة البحث أكدوا عدم مشاركتهم في أي قرار يتعلق بالمؤسسة و أن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية الأمر الذي ينعكس سلبي على ضعف الشعور بالانتماء لمؤسستهم، في حين عبرت نسبة 8% من المبحوثين على أن المؤسسة قامت بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمؤسستهم، وهذا ما يبين مركزية القرار في المؤسسة العمومية الصحية.

جدول رقم (III - 20) : أهمية المشاركة في اتخاذ القرار



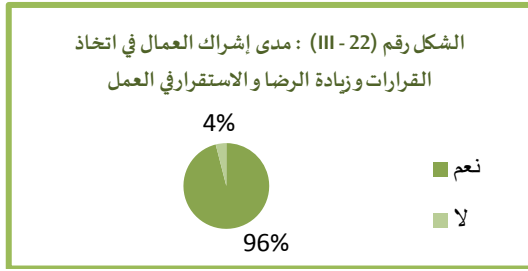
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 20)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالتقدير	31	41,33%
ارتفاع الروح المعنوية	15	20,00%
الشعور بالرضا والاستقرار	29	38,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن 41.33% من المبحوثين أشاروا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في الشعور بالتقدير، كما تؤكد نسبة 38.67% من المبحوثين أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار، في حين يرى 20% من أفراد العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل في المؤسسة يرفع من روحهم المعنوية، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر على الحوافز المعنوية يساهم في ولاء العامل للمؤسسة و هذا من شأنه أن يحقق استقرار العامل و تحقيق أهداف المؤسسة التي يتبنى أهدافها.

الجدول رقم (III-21) : مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات وزيادة الرضا والاستقرار في العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 21)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	96,00%
لا	3	4,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

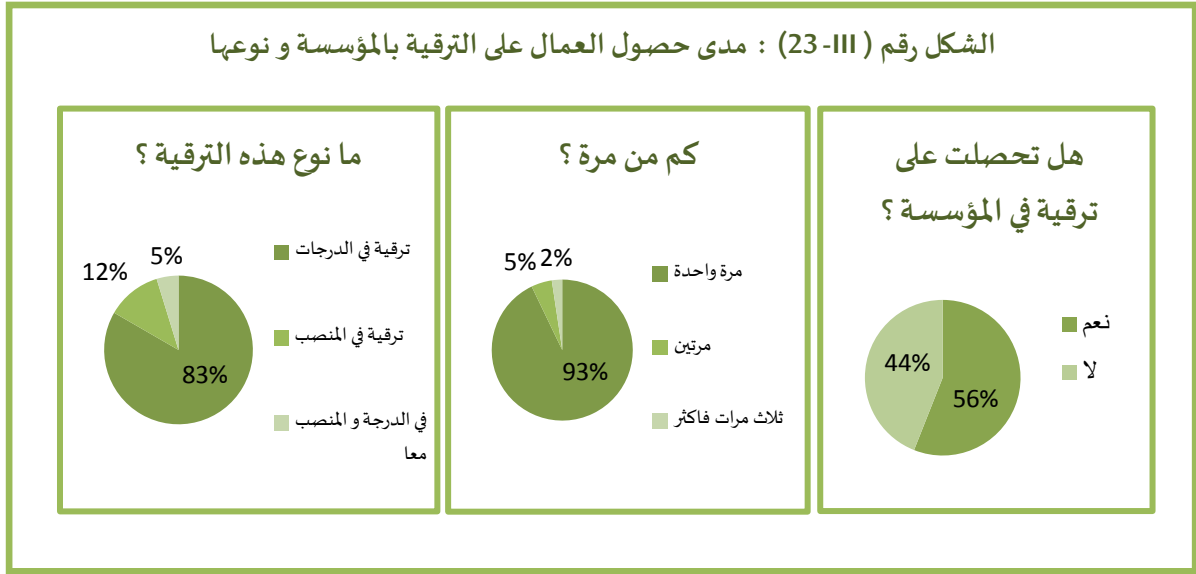
يتضح من خلال الجدول أن نسبة 96 % من إجمالي العينة المختارة أكدوا أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا والاستقرار في العمل، و أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من انتماء العامل إلى المؤسسة، فالعامل دائما يسعى إلى تحقيق حاجاته و رغباته الشخصية، فدوره لا يقتصر على الخضوع و الطاعة للأوامر و التعليمات التي تصدرها المستويات العليا في المؤسسة، بل المساهمة و المشاركة في صنع القرارات و تحقيق أهداف المؤسسة. في حين نجد أن نسبة 4% من مجموع أفراد عينة البحث يقرون بعدم زيادة شعورهم بالرضا و الاستقرار في العمل بمجرد إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

2-3- الترقية

جدول رقم (III-22) : مدى حصول العمال على الترقية بالمؤسسة و نوعها

السؤال	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هل تحصلت على ترقية في المؤسسة ؟	نعم	42	56,00%
	لا	33	44,00%
	المجموع	75	100,00%
كم من مرة ؟	مرة واحدة	39	92,86%
	مرتين	2	4,76%
	ثلاث مرات فأكثر	1	2,38%
	مجموع العمال الذين تحصلوا على الترقية	42	100,00%
ما نوع هذه الترقية ؟	ترقية في الدرجات	35	83,33%
	ترقية في المنصب	5	11,90%
	في الدرجة و المنصب معا	2	4,76%
	مجموع العمال الذين تحصلوا على الترقية	42	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

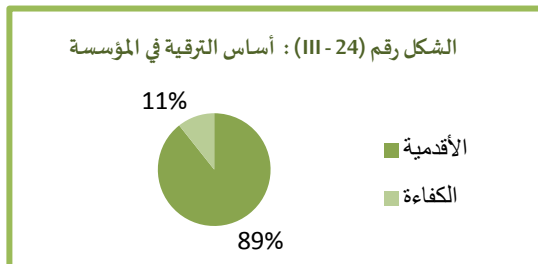


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 22)

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين قد تحصلوا على ترقية خلال مسارهم الوظيفي، الأمر الذي أكدته نسبة 56% من المبحوثين، حيث نجد أن أغلبية الترقيات المتحصل عليها كانت في الدرجات و ذلك بنسبة 83.33% ، في حين نجد نسبة 44% من المبحوثين لم يتحصلوا على أي ترقية ، و ترجع أسباب ذلك إلى أن المعايير المعتمدة في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية، وهو الأمر الذي يفقده هؤلاء المبحوثين باعتبارهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الصحية.

في حين أن 11.90% تحصلوا على ترقية في المناصب ، و يعود سبب تدنى نسبة الحصول على الترقية في المناصب إلى قلتها ومحدوديتها على مستوى المؤسسة من جهة، وكذا المعايير المعتمدة في هذه الترقية من جهة أخرى. كما نجد أن نسبة 92.86% من المبحوثين استفادوا مرة واحدة و 4.76% استفادوا مرتين و 2.38% استفادوا ثلاث مرات .

الجدول رقم (III-23) : أساس الترقية في المؤسسة



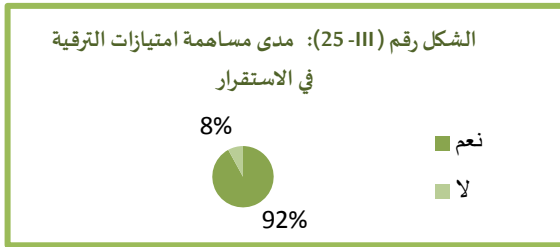
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 23)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية	67	89,33%
الكفاءة	8	10,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين هذا الجدول أن نسبة 89.33 % من أفراد عينة البحث تصرح أن الترقية في المؤسسة الصحية العمومية تعتمد أساساً على الأقدمية، كما نجد نسبة 10.67 % من المبحوثين صرحت أن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة. يؤكد المبحوثين، أنه وبالرغم من وجود معايير نظرية للترقية في المؤسسات العمومية، غير أنه توجد تجاوزات و خروقات لأنظمة الترقية و ذلك من خلال المحاباة و استغلال العلاقات الشخصية، و تبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد المناصب العليا، و بالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبياً على مدى رضاهم و استقرارهم في العمل .

الجدول رقم (III - 24) : مدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار



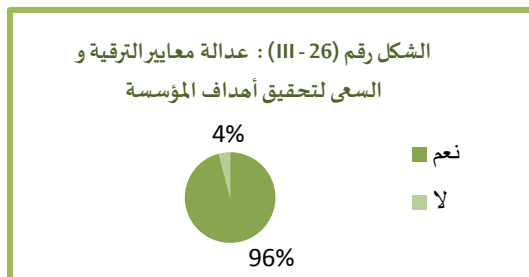
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 24)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	92,00%
لا	6	8,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

من خلال هذا الجدول و المتعلق بمدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار المهني للموارد البشرية، أن أغلبية المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب 92 % من حجم العينة قد أكدوا على مساهمة الترقية بمختلف امتيازاتها المادية و المعنوية في جعلهم مستقرين في عملهم ومرتبطين بمؤسستهم . في حين أكدت نسبة 8 % من المبحوثين عدم مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار، و أكدوا أن الاستقرار أمر حتمي لان فرص العمل ضئيلة جدا في سوق الشغل الحالي، في حين عبر البعض الآخر ممن لديهم خبرة طويلة تفوق 15 سنة أن الولاء يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة و لو من دون حوافز و المهم لديهم هو ضمان الأجر المعقول لمجابهة متطلبات الحياة اليومية.

الجدول رقم (III - 25) : عدالة معايير الترقية و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 25)

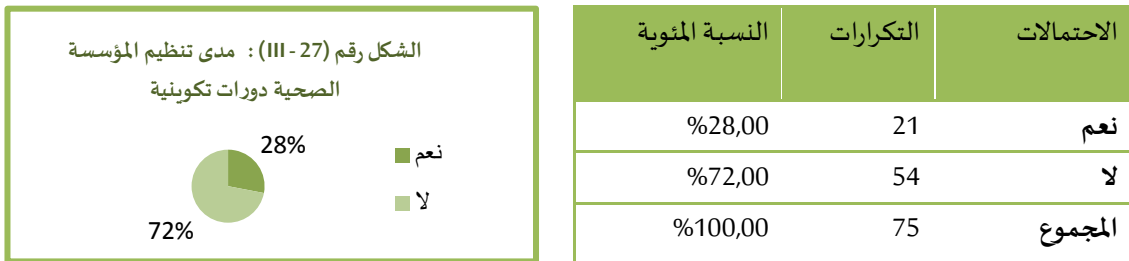
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	96,00%
لا	3	4,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

تبين البيانات الواردة في الجدول المتعلق بمدى مساهمة عدالة المعايير التي تستند إليها الترقية في المؤسسة الصحية في جعل العمال يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون إلى تحقيقها ، أن أغلبية المبحوثين و الذي تقدر نسبتهم ب 96% اقروا أن عدالة معايير الترقية و وضوحها تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة و يسعوا جاهدين لتحقيقها، لأنه لا شيء ابلغ من إحساس العامل بالرضا اثر العدالة و هذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على ترقيات، في حين أن نسبة 4% فقط من أفراد العينة أشاروا إلى عدم مساهمة عدالة الترقية في الإيمان بأهداف المؤسسة.

3-3- التكوين والتدريب

الجدول رقم (III - 26) : مدى تنظيم المؤسسة الصحية دورات تكوينية

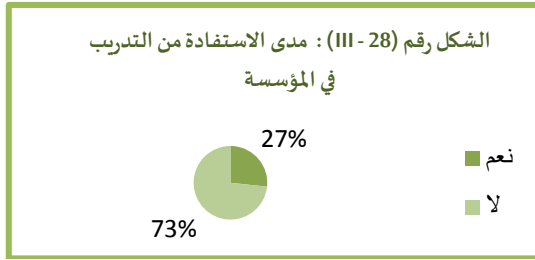


المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 26)

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول المتعلق بمدى تنظيم المؤسسات الصحية دورات تكوينية، أكد أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 72% من أفراد العينة عدم تنظيم المؤسسة أي دورات تدريبية أو تكوينية ، في حين أقرت نسبة 28% من المبحوثين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية و قد أكد أغلبية المبحوثين أن مؤسستهم تفتقر كثيرا إلى البرامج التدريبية و الدورات التكوينية . و حتى تتمكن المؤسسة العمومية الصحية من تحقيق أهدافها التنظيمية و التشغيلية مثل تحسين جودة الخدمات الصحية، فمن الضروري أن تولي اهتماما متزايدا بالعملية التدريبية، و هذا من خلال توجيه احتياجاتها الفعلية و التنسيق لها مع مختلف المعاهد و المدارس التكوينية.

الجدول رقم (III - 27) : مدى الاستفادة من التدريب في المؤسسة



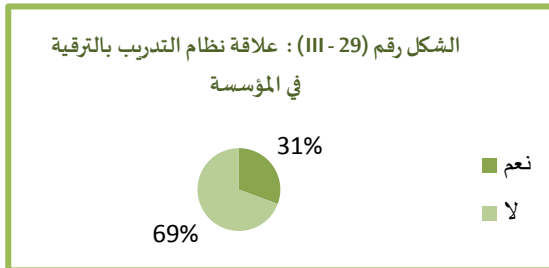
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 27)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%26,67
لا	55	%73,33
المجموع	75	%100,00

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول المتعلق بمدى استفادة العمال من التدريب، أكد أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 73.33 % من أفراد العينة عدم استفادتهم من أي دورات تدريبية أو تكوينية، و التي تدخل في إطار التكوين المتواصل و تحسين المستوى، الذي أصبح ضروريا لمواكبة التطورات المتسارعة، في حين أقرت نسبة 26.67 % من المبحوثين أنهم استفادوا من دورات تدريبية .

جدول رقم (III - 28) : علاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة



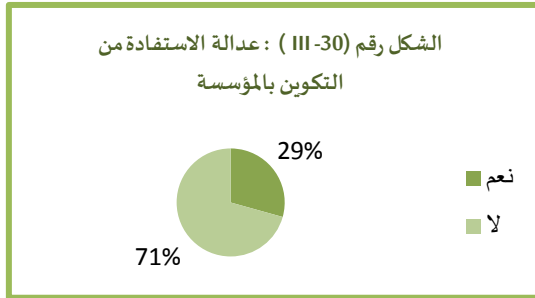
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 28)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%13,33
لا	52	%86,67
المجموع	75	%100,00

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلق بعلاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة يتبين أن:
 - نسبة 86.67 % من المبحوثين يرون أنه لا توجد علاقة لنظام التدريب بالترقية في المؤسسة.
 - بينما ترى نسبة ضئيلة من أفراد العينة و التي تقدر ب 13.33 % أن للعملية التدريبية علاقة بالترقية في المؤسسة. فمن خلال هذا الجدول يتبين أن التكوين لا يعني بالضرورة ترقية في حين أن عملية التدريب من اجل الترقية تمس أكثر فئة شبه الطبيين، أما الفئات الأخرى فعامل الأقدمية هو الذي يتحكم في ترفيتهم.

الجدول رقم (III - 29) : عدالة الاستفادة من التكوين بالمؤسسة



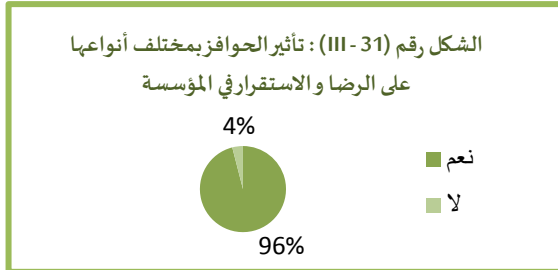
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 29)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	29,33%
لا	53	70,67%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول يتبين أن نسبة 70.67 % من المبحوثين أعربوا أن هناك عدم عدالة في الاستفادة من التكوين في المؤسسة و بالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبا على مدى رضاهم و استقرارهم في العمل .
بينما ترى نسبة ضئيلة من أفراد العينة و التي تقدر ب 29.33 % أنه هناك عدالة في الاستفادة من تكوين في المؤسسة.

الجدول رقم (III - 30) : تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الرضا و الاستقرار في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 30)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	96,00%
لا	3	4,00%
المجموع	75	100,00%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ بيانات الاستمارة

يبين هذا الجدول المتعلق برأي المبحوثين حول تأثير الحوافز المادية و المعنوية على رضا و استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، حيث نجد أن الغالبية ترى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى رضا و بقاء العمال في المؤسسة وذلك لأسباب مادية و معنوية، فكانت أعلى نسبة ارتأوا أن التحفيز يؤثر على استقرارهم و بلغت نسبة 96%، و ارجعوا ذلك إلى الاطمئنان على تلبية حاجاتهم المادية و تحسين مستوى المعيشة، و شعورهم بان الإدارة مهتمة بهم و بكل ما يحتاجون إليه في العمل من ترقية و مشاركة في اتخاذ القرار و التدريب و غيره من الامتيازات المادية و المعنوية.

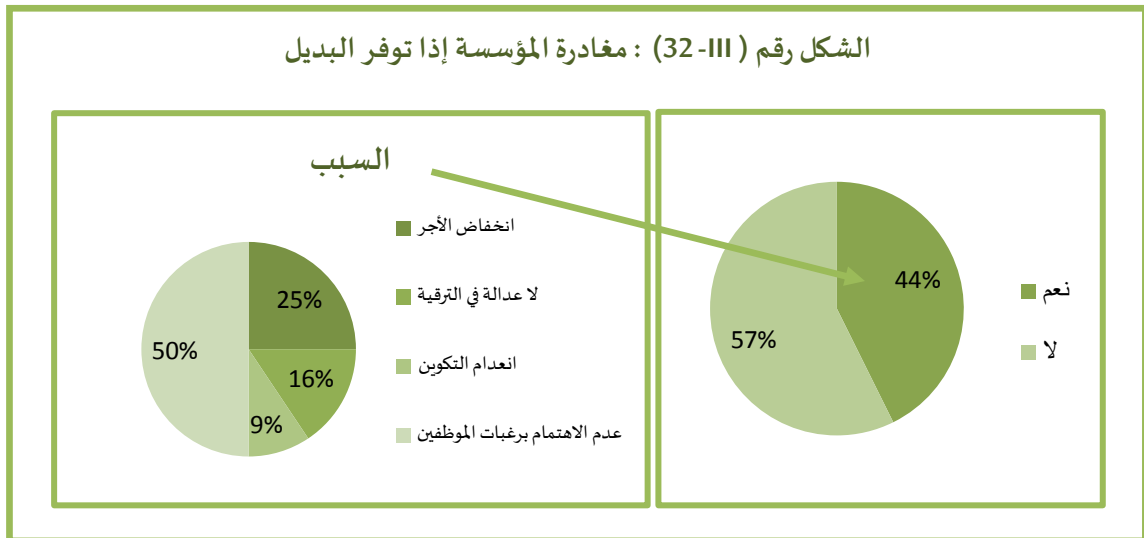
في حين ترى نسبة 4 % من أفراد العينة أن لا تأثير للحوافز على الاستقرار، و سبب ذلك يعود إلى عدم وجود معايير عادلة في تقديم و منح هذه الحوافز، و بالتالي فهم لا ينتظرون أية حوافز استثنائية لاتخاذها معيارا للأداء المتميز.

الجدول رقم (III-31) : مغادرة المؤسسة إذا توفر البديل

النسبة المئوية	العدد	التكرار		الاحتمالات
		النسبة المئوية	السبب	
%43.67	32	النسبة المئوية	التكرار	نعم
		%25,00	8	
		%15,63	5	
		%9,37	3	
		%50,00	16	
%100,00	32	المجموع		
%57,33	43			لا
%100	75			المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ بيانات الاستمارة

الشكل رقم (III-32) : مغادرة المؤسسة إذا توفر البديل



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على بيانات الجدول رقم (III - 31)

من خلال الجدول نجد أن نسبة 43.67 % اقروا مغادرتهم للمؤسسة إذا توفر لهم البديل بمؤسسات أخرى وكانت أسباب مغادرتهم للمؤسسة بين عدم الاهتمام برغبات الموظفين بنسبة 50% وانخفاض الأجر بنسبة 25%، وعدم عدالة الترقية بنسبة 15.63 %، أما قلة أو انعدام التكوين أتت بنسبة 9.37%. في حين نجد أن نسبة 57.33% اقروا بعدم مغادرتهم للمؤسسة في حالة توفر البديل وذلك بسبب ولائهم للمؤسسة الذي يمنعهم من مغادرتها.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

تشير البيانات و المعلومات التي تم جمعها حول الحوافز و استقرار العمال، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، وهذا ما تبينه الشواهد الكمية التي توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

1- الفرضية رقم 01: تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) إلى استقرار العاملين في المؤسسة الصحية.

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، خاصة فيما يتعلق بالأجر، فإن الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية يعيشون ظروفًا غير مريحة، نظرًا لإنخفاض أجورهم و عدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية، بالإضافة إلى عدم مواكبتها للظروف المعيشية، و لا حتى مع الجهد المبذول في العمل، الشيء الذي يجعلهم عاجزين عن تلبية حاجيات أسرهم، و بالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجياً أمام التزايد المستمر لأسعار السوق و ارتفاع نفقات المعيشة.

كما أن نظام المكافآت غير فعال و لا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع الصحي العمومي ، و أن ضعف هذا النظام يرجع إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة العمال بالمؤسسة لا يراعى فيها مبدأ الكفاءة في العمل. إن المكافآت تشبع الحاجات النفسية و المادية للعمال و بالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة إضافة إلى أنه كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة العمال بمؤسستهم و إن المكافآت تساهم في رضا و استقرار العمال و ارتباطهم بمؤسستهم .

مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول حول علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) باستقرار العمال في المؤسسة الصحية على الشكل التالي:

لقد ثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية أن لهذه الحوافز المادية علاقة كبيرة باستقرار العمال، فانخفاض الأجر في المؤسسة الصحية و عدم فعالية نظام المكافآت و الذي لا يستجيب لتطلعات العمال، هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعيتهم للعمل و كثرة التغيبات، مما ينعكس سلباً على رضاهم و استقرارهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

2- الفرضية رقم 02: تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب) في رفع مستوى رضا العاملين و استقرارهم.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين في الاستمارة، أن الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب)، تلعب دوراً هاماً في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة و زيادة مستوى الشعور بالرضا لدى العمال، فكلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية، كلما شجعه ذلك على الاستقرار في المؤسسة، و يخلق لديه الرضا عن الوظيفة .

و فيم يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع مستوى الرضا و الاستقرار لدى المؤسسة. كما أن الاختلال في نظام الترقية يولد الإحباط وعدم استقرار العمال في عملهم حيث أن للترقية أهمية بالغة لدى العمال لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم و كفاءتهم و يشبع حاجاتهم المادية و المعنوية.

ومن الملفت للانتباه أن المؤسسة الصحية لا تولي اهتماما كبيرا بالتدريب رغم أهميته القصوى في تنمية العاملين وبعث روح التنافس بينهم، وكذا مواكبة مختلف التطورات و ذلك من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية. ومن أجل جعل عملية التدريب فعالة وهادفة يستوجب على المؤسسة الصحية التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية، ويكون ذلك عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات و هذا من خلال تصميم برامج متكاملة تغطي الموضوعات الضرورية و التنسيق لها مع مختلف المعاهد و المدارس التكوينية لتطوير قدرات العمال في المجالات المختلفة بالمؤسسة، كما يستوجب أيضا ربط العملية التدريبية بالترقية حتى تكون هادفة و فعالة.

و مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي يخص علاقة الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) بالرضا و الاستقرار، على النحو التالي:

قد تبين خلال تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بكل من المشاركة في اتخاذ القرار و الترقية و التدريب، أن الاختلال في نظام الترقية و أسس تطبيقها أدى إلى الشعور بالإحباط كما إن عدم اهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب يؤثر بدوره على رضا العاملين و بالتالي انعكس سلبا على مردوديتهم في العمل و استقرارهم. كما هو الشأن بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث تبين أن مركزية القرار تؤثر بصفة سلبية على استقرار العمال.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه هناك علاقة بين الحوافز المقدمة ومدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الصحية و ذلك بناء على ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، خاصة الجدول رقم (III - 30) الذي يبين أن استقرار العمال يرتبط بالحوافز إلى حد كبير، و هو ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و بالتالي تبني أهدافها و السعي إلى تحقيقها.

و بالرغم من التطور الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة و المؤسسة الصحية بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن ذلك لم يرق إلى مستوى التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية... الخ، و أن إصلاح المؤسسة الصحية يمر حتما بالاهتمام بالموارد البشري فيها عن طريق تحفيزه نحو البقاء و الاستقرار مما ينعكس على نوعية الخدمات في المؤسسة بصفة عامة.

خلاصة الفصل

تأكدنا من الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- ماسرى - بمستغانم، أنه لا توجد منظمة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها مهما كان نشاطها ومستواها و ثقافتها، و لكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت أساليبها منتهجة بشكل فعال، فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء مادية أو معنوية، إذ تتمثل أهم الحوافز المادية في المنح والمكافآت المتنوعة، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية وغيرها، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين وكذلك من خلال محاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها ، حيث نجد أن أفرادها غير راضين عنها، باستثناء البعض منها، مؤكدين أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة، ومن أهم الحوافز التي يعتبرها الأفراد ذات أهمية لدفعهم للعمل تتمثل في الأجر...الذي يعتبر أكثر الحوافز المهضومة من طرف المؤسسة، ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أن ذلك انعكس سلبا على ولائهم لها وشعورهم بالانتماء .

ومنه فالتحفيز، إلى حد الآن، يعتبر غير فعال في المؤسسة الصحية وهو ما يعتبر من بين أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة العامة

أصبح التحفيز يشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية لاسيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها، لضمان استمرارها وولائها لها، ولذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، وبأنه عضو مهم فيها فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين، فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها. و من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، و تنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة و محفزة و ملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل، ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز و أنظمتها شيء أساسي و جوهري لفعالية المنظمة.

حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و استقرار الموارد البشرية، تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الاستقرار في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -ماسرى- بمستغانم، و قد سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة و استقرار الموارد البشرية، و ناقشت عدد من المتغيرات. و ضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضيتين للبرهنة و التأكد من العلاقات القائمة بين الحوافز المادية و الاستقرار، و بين الحوافز المعنوية و مستويات الرضا و الاستقرار في العمل. و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة الصحية يرتبط ارتباطا وثيقا باستقرار الموارد البشرية، و أن العامل في المؤسسة يتلقى أجرا منخفضا و مكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر عدم الرضا و الارتياح في العمل، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي و استقرار العمال، حيث أسفرت الدراسة على أن اختلال نظام الحوافز المادية خاصة الأجر و عدالة معايير توزيع المكافآت و العلاوات المادية يثبط دافعية العمال لبذل مجهودات اكبر كما تدل على ذلك الشواهد البيانية، في حين أن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و عدم إتاحة فرص حقيقية للتدريب و التكوين يؤدي إلى عدم ارتياح العمال الأمر الذي ينعكس سلبا على مسوى رضاهم و استقرارهم، كما كشفت الدراسة على أن عدم فعالية نظام الحوافز و عدم استجابتهم لتطلعات العمال في المؤسسة تؤدي إلى الإحباط و عدم استقرار الموارد البشرية في عملهم. و من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-تأكيد العمال على عدم كفاية الأجر.

-عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، و عدم استجابتها لتطلعات العمال.

-عدم اهتمام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعملية التدريب.

و في الأخير يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها و مستوى الرضا و الاستقرار لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. وقد بينت الدراسة أهمية الإدارة

عموما في تسيير أهم مورد في المؤسسة و هو الإنسان بكل ما تعنيه الكلمة من معاني، كما بينت الدراسة أهمية تسيير الموارد البشرية، وأنها تطورت و أصبحت تهتم بالعمال ليس باعتبارهم مجرد أفراد، بل أهم مورد بالنسبة للمؤسسة الذي لا يمكن الحصول عليه وبالمواصفات التي نريدها في أي وقت نريد، ولأنه من الصعوبة بما كان الحصول على موارد بشرية كافية و مناسبة لوظائف المنظمة، كان الحل في إيجاد الطريقة المثلى للحفاظ على الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و خصوصا الإطارات باعتبارها زبدة المنظمة و رأس مالها الحقيقي.

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، و الذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميننا، و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال، و لكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث، و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر.

الاقتراحات و التوصيات

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لاستقرارهم و تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الصحية و ذلك عن طريق:

- الاحترام و التقدير لكل العاملين بدون استثناء .
- النظر في شكاوى و احتجاجات العمال و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم.
- تحسين الظروف المادية للعمل و العمل بكل شفافية.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم، فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن و نقل و ترفيه...
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعمال و من ثم السعي لتحقيقها.
- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية.
- تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية و مواكبتها.
- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة، و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظم للحوافز أكثر فاعلية و التي تحقق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.
- عدم المفاضلة بين حاجيات المؤسسة و حاجيات الموارد البشرية، بل محاولة التقريب بينها ما أمكن ذلك.

أفاق الدراسة

بعدما انتمينا من معالجة إشكالية بحثنا والمرتكزة على دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -ماسرى- بمستغانم، فيما يخص التحفيز ودوره في استقرار الموارد البشرية، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية والنظرية، و التي نطرحها كآفاق لدراسات مستقبلية:

-أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات والقدرات البشرية.

-أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد.

-علاقة التحفيز واستقرار الموارد البشرية بمستقبل المنظمة.

-أهمية العنصر البشري في التميز في محيط تشتد فيه المنافسة.

-أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة.

-دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

-أثر نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الاداء.

وفي الأخير نقول : هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال

لله تعالى فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.

المراجع :

الكتب:

- المنجد في اللغة و الأعلام :دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة 38،2000.
- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت ، 1981 .
- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط 5، الإسكندرية، 1998 .
- أحمد صغر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بط، 1983.
- أحمد عبدالفتاح ياغي: الادارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر و التوزيع، جدة، 1993 .
- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية , لإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2014.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- ألتون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1993.
- اللوري موسى، التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- السيد شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب، 1997.
- ايهاب صبيح، محمد رزيق: سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس سوريا، ط 4 ، 2001 .
- بوحوش عمار، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط 2، الجزائر، دار البصائر للنشر و التوزيع، 2009.
- حسن بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1. بدون سنة نشر.
- سعاد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة ،فصل الدوافع والتحفز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،. 2001.
- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،. 2000
- طاهر عودة، ادارة الافراد، مطبعة الانتصار، منشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.
- عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، ب ط، بدون سنة نشر.
- عبد السلام محمود: مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003 .
- عبد العزيز محمد ملائكة : مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، دار العلم ، جدة ، 2007 .
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- عبد الكريم درويش ليلي التكلي: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، بط، 1975.
- على غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005.
- علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1981.
- علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، ب ط، بدون سنة نشر.
- كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،الدار الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2000.
- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1981.
- محمد على محمد: مجتمع المصنع، دط، الهيئة المصرية للكتاب، اسكندرية، 1972.
- محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد الكويث ب ط، بدون سنة نشر.
- محي الدين توق وآخرون ، أسس علم النفس التربوي ، ط2، دار الفكر العربي،الأردن، 2003.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي) ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 .
- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، رام الله، 1996 .
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ، 2005.
- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر.
- نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979 .
- هناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1999 .
- يوسف قزاقزة و اخرون: إدارة الخدمات الصحية و التمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002 .

الرسائل الجامعية:

- ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة 1995 .

- الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- بلعبو بختة، أساليب التحفيز المادي و المعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2014-2015.
- جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص :تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2005-2006.
- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2006-2007.
- دوناس حفيظة، واقع القطاع الصحي الخاص و تأثيره على السياسة الصحية العامة في الجزائر، مذكرة في لنيل شهادة ماستر العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص : السياسة العامة و الادارة المحلية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013-2014.
- ربيع شتيوي :محددات الرضا الوظيفي مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002 .
- مزبوة، السلطة و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008-2009.
- مقدود وهبية، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007-2008.
- مقيبس وحيدة ، اثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2011-2012.
- عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008.
- عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، . 2002.
- نور الدين كتوفي :دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992 .

التقارير :

- عبد الفتاح بوخمخم مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، عدد 15 جوان 2001.

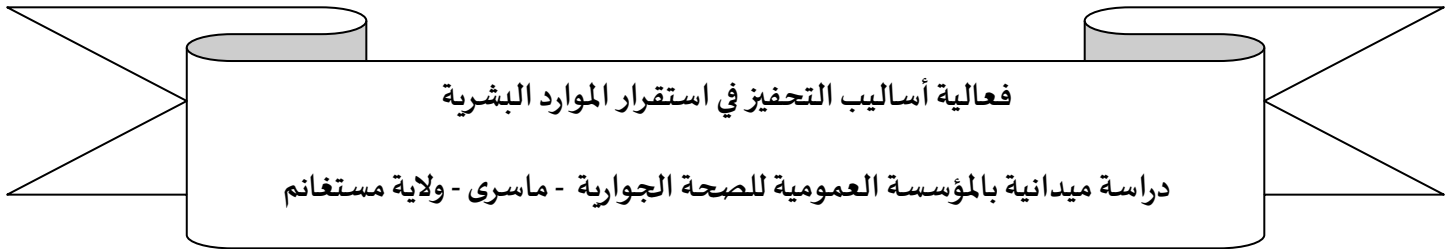
مواقع الأنترنت :

- بحث جاهز حول : الحوافز ، أرشيف: الطلبات والبحوث الدراسية ، على الموقع www.startimes.com/?t=30409849
- سارة نبيل، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، ماذا يعني مصطلح التحفيز؟، المنتدى إدارة الموارد البشرية، على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr105796.html>
- قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، "إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة"، مجلة النبا، العدد 85، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2008، على الموقع <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>
- ماثيو جيدير، منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية : ملكة ابيض، تنسيق: د.محمد عبد النبي السيد غانم، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه، على الموقع http://www.ucas.edu.ps/sru/files/_manhajiya.pdf
- مدحت أبو النصر ، رعاية اصحاب القدرات الخاصة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، على الموقع <https://books.google.dz/books?isbn=9773770109>
- منال البارودي، فن التعامل مع شخصية القائد الصغير، 2015 ، على الموقع <https://books.google.dz/books?isbn=9796500163727>
- www.epspmesra.org EPSP Mesra

الملاحق :

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية , الاجتماعية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

استمارة البحث



أخي المحترم، أختي المحترمة تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة حول فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية ، ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية لأن دقة إجاباتكم لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة ، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب إجاباتكم .

شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: بيانات شخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : سنة
- 3-المهنة:
- 4- عدد سنوات العمل :
اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
من 11-15 سنة اكثر من 15 سنة
- 5- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- عدد الأولاد:

ثانياً: الحوافز المادية

* الأجر:

- 7- هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة ؟ نعم لا
- 8- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بلا ما هو سبب عدم رضاك عن الأجر
نوعية العمل تتطلب أجراً أكثر تكوينك يتطلب أجراً أكثر
مستوى المعيشة يتطلب أجراً أكثر الأجر اقل من المجهود المبذول
- أسباب أخرى أذكرها
- 9- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 10- هل تساهم الزيادة في الأجر في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل؟ نعم لا

* المكافآت و العلاوات:

- 11- هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المكافأة.....
- 12- ما رأيك في نظام المكافآت المعتمد في مؤسستكم؟ جيد متوسط ضعيف
- 13- هل تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك؟ نعم لا
- 14- هل توافق على أن المكافآت تؤثر على عدم تغييرك عن العمل؟
تؤثر بقوة لا تؤثر

* الخدمات الاجتماعية:

- 15- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال؟ نعم لا
- 16- هل تستفيد من الخدمات المقدمة ؟ أحيانا باستمرار ابدا
- 17- هل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية؟ نعم لا
- 18- حسب رأيك هل تساهم الخدمات الاجتماعية في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل؟ نعم لا

ثالثا: الحوافز المعنوية

* المشاركة في اتخاذ القرار:

- 19- هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟ نعم لا
- 20- ما أهمية هذه المشاركة في رأيك؟
- الشعور بالتقدير - ارتفاع الروح المعنوية
- الشعور بالرضا والاستقرار
- 21- حسب رأيك هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك الى زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل؟ نعم لا

* الترقية:

- 22- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟ نعم لا
- إذا كان جوابك ب "نعم" فكم من مرة؟.....
- و ما نوعها؟ في الدرجة في الفئة في كليهما
- 23- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المؤسسة الإستشفائية؟
الأقدمية الكفاءة
أخرى تذكر
- 24- هل تساهم امتيازات الترقية في استقرارك في عملك؟ نعم لا
- 25- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

* التكوين والتدريب:

- 26- هل تنظم المؤسسة الإستشفائية دورات تكوينية؟ نعم لا
- 27- هل حصل و أن استفدت من تكوين بالمؤسسة؟ نعم لا
- 28- هل لنظام التدريب علاقة بالترقية في هذه المؤسسة؟ نعم لا
- 29- هل استفدت من ترقية بعد التكوين؟ نعم لا
- 30- حسب رأيك، هل هناك عدالة في الاستفادة من التكوين بالمؤسسة؟ نعم لا
- 31- هل ترى أن الحوافز تؤدي إلى استقرار العمال؟ نعم لا
- 32- إذا توفر لديك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها؟ نعم لا
إذا كان الجواب بنعم ما هو سبب ذلك؟
- انخفاض الأجر - لا عدالة في الترقية
- انعدام التكوين - عدم الاهتمام برغبات الموظفين
أسباب أخرى أذكرها.....

I	الإهداء.....
II	الشكر و التقدير.....
III	الفهرس.....
V	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
01	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية والاستقرار في العمل	
09	تمهيد.....
10	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها.....
10	1- مفهوم الموارد البشرية.....
11	2- خصائص الموارد البشرية.....
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
12	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
13	2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
14	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
17	المبحث الثاني: دور، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية.....
20	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
21	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
22	المبحث الثالث: الاستقرار في العمل.....
22	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار في العمل وعلاقته ببعض المصطلحات.....
22	1- مفهوم الاستقرار في العمل.....
23	2- علاقة الاستقرار ببعض المصطلحات.....
25	المطلب الثاني: أهمية الاستقرار في العمل.....
26	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في العمل.....
26	1- مظاهر الاستقرار في العمل.....
28	2- مظاهر عدم الاستقرار في العمل.....
30	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: أساليب التحفيز	

31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوافز.....
32	المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....
33	المطلب الثاني: مفهوم الحاجات والدوافع.....
34	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.....
35	المبحث الثاني: المداخل النظرية لنظام الحوافز.....
35	المطلب الأول: نظريات الحوافز.....
43	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....
52	المطلب الثالث: الهدف من التحفيز.....
54	المبحث الثالث: متطلبات نظام الحوافز.....
54	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
54	1- مراحل تصميم نظام الحوافز.....
56	2- أسس منح التحفيز.....
56	المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز.....
58	المطلب الثالث: أسباب نجاح أو فشل أنظمة الحوافز.....
58	1- أسباب فشل أنظمة الحوافز.....
58	2- أسباب نجاح أنظمة الحوافز.....
61	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : واقع التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- بمستغانم	
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: التطور التاريخي للمنظومة الصحية.....
63	المطلب الأول: المرحلة الأولى : من 1962 الى 1965.....
64	المطلب الثاني: المرحلة الثانية : من 1965 الى 1979.....
65	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة : من 1979 الى الوقت الحاضر.....
67	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.....
67	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -ماسرى- بمستغانم.....
67	1- تعريف المؤسسة.....
68	2- الهيكل التنظيمي.....
70	3- الموارد البشرية.....
70	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة.....
70	1- مجتمع البحث.....
70	2- عينة الدراسة.....

71	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و أسلوب التحليل الميداني.....
71	1- أدوات جمع البيانات.....
73	2- أسلوب التحليل الميداني.....
73	المبحث الثالث: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.....
73	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات.....
91	المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.....
91	المطلب الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.....
93	خلاصة الفصل.....
94	الخاتمة العامة.....
97	قائمة المراجع.....
101	الملاحق.....
104	فهرس المحتويات.....

الملخص

يكتسي موضوع التحفيز أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، لأنه يعتبر كنوع من الاستثمار في الموارد البشرية، حيث يعتبر وسيلة بيد الإدارة لإثارة أفرادها، ذلك لأنه ينمي قدرات الفرد، و يعتبر أيضا كحل للتقليل من عدة مظاهر سلبية في المنظمات، كالتأخر والتغيب، واللامبالاة في العمل وغيرها.

فمن خلال دراستنا للعلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوية-ماسرى- واستقرار العمال فيها، قادتنا هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، و كان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية والمتطلبات اليومية للعمال، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للعمال بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، كما كشفت الدراسة أيضا أن أغلبية العمال في المؤسسة لا يستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التدريب و التكوين، الأمر الذي انعكس سلبا على مستوى رضاهم واستقرارهم و بالتالي على نوعية الخدمة المقدمة للمرضى.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل يجب وضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

الكلمات المفتاحية : التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، المورد البشري، الاستقرار.

Résumé :

Le sujet de la motivation est de plus en plus important dans les entreprises modernes car il est considéré comme une sorte d'investissement dans les ressources humaines, car elle développe les capacités de l'individu, ainsi une solution pour réduire le nombre d'aspects négatifs dans les entreprises, comme les retards, l'absentéisme, l'apathie au travail et d'autres.

Cette étude nous a dirigé vers de nombreux résultats, le plus important est l'inefficacité du système de motivation en raison de l'absence d'un système flexible des salaires et des primes prenant en compte les charges fonctionnelles et les besoins journaliers des travailleurs, aussi bien que l'absence d'un environnement réglementaire motivant qui permet aux travailleurs de participer efficacement à la prise de décision et de prendre leurs suggestions en compte.

L'étude a également révélé que la majorité des travailleurs ne bénéficient pas de façon spectaculaire des formations efficaces, cela reflète négativement sur le niveau de satisfaction et de la stabilité et donc la qualité des services fournis aux patients.

De ce qui précède, L'importance des motivations apparaît comme un élément clé dans les grandes entreprises en général et celles de santé en particulier, et également un pilier essentiel, l'attention ne doit pas être limitée à élaborer des mesures incitatives Mais il doit avoir des normes spécifiques Justes et objectives, pour réaliser les objectifs souhaités.

Mots-clés: motivation, motivations matérielles, motivations morales, Ressource humaine, stabilité professionnelle.