

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: التسيير الاستشفائي

دور التحفيز في تحسين من أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية
للصحة الجوارية - "عشعاشة"-

تحت إشراف الأستاذ:
د. يسعد عبد الرحمان

من إعداد الطالبة:
خراز فوزية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	عن جامعة
بوظراف جيلالي	أستاذ مخاضر	رئيسا	مستغانم
يسعد عبد الرحمن	أستاذ مخاضر	مقررا	مستغانم
مكاوي محمد الامين	أستاذ مخاضر	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2020 / 2021

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانتك،

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت،

ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم: {...وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ} (سورة النمل، الآية: 19)

أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة،

والصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية، صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي لجامعة عبد الحميد بن باديس

—مستغانم- وإلى من فيها من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية لهم

مني جل الاحترام والتقدير

كما أجد لزاما على أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير

إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "يسعد عبد الرحمان" لتفضله بقبول الإشراف على هذه

الرسالة، وعلى الجهد الكبير الذي بذله إذ أحاطني بلطفه ورعايته وتوجهاته السديدة التي

انعكست أثارها جلية على هذه الرسالة، رغم انشغاله بأمور التدريس والعمل

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يبارك فيه وأن يسدد على طريق الخير خطاه، وأن يحرسه وبعينه

التي لا تنام ليظل من سدنة العلم وأهله

كما يطيب أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة وقد زادني

شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة، أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله وأن يعلي درجاتهم في

الدنيا والآخرة وأن يجزيهم على خير الجزاء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لو لا فضل الله علينا مسيرا الأعمال الذي أنار

لنا دربنا وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد

أتقدم بأسمى العبارات التقدير والاحترام إلى الذي صدق في قوله تعال: {وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ

الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا} صدق الله العظيم

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود إل من أمدني بالنصائح التي كانت إلى نور

وضياء طريقي، إلى من قدرها الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من سهرت الليالي لترى

أبنائها بالمراتب العليا "أمي" إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص عليا في

صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي إلى "أبي" رحمه الله ويغفر له ويجعل مثواه الجنة

إلى من لا تحلو الحياة إلى بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم: رشيدة، حياة، منصور، حميد،

وإخوتي من أبي حفظهم الله ورعاهم وخالاتي وأخوالي وعمي وعمتي وجدتي وجدتي

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصدافة: منداس سامية، حمدي شريف مليكة، بن ناصر

فوزي... إلخ إلى كل زملائي وزميلاتي دون استثناء

إلى كل الأساتذة وموظفي الكلية (موظفي المكتبة) علوم التسيير إلى كل من ساعدوني في عملي

هذا من قريب أو بعيد

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي

إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه إلى كل من سيصفح مذكرتي

كل معاني الشكر لا تفيكم حقكم

فوزية

ملخص المذكرة:

يكمن دور التحفيز في تأثيره على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجوارية عشعاشة، حيث صممنا استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية

التالية:

"ما هو دور التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟"

من أجل الإجابة على الإشكالية واستطلاع عينة الدراسة تم توزيع 80 استبيان على عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عشعاشة ومن خلال إجاباتهم توصلنا إلى أن تطبيق التحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية يساهم في زيادة تحسين أداء العاملين.

Résumé de la note:

Le rôle de la motivation peut être affecté dans son impact sur le comportement humain, car il est considéré comme un facteur important dans l'amélioration de la performance des employés, ce qui est lié au sujet de l'étude dans l'aspect pratique.

Où nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique descriptive dans l'aspect théorique, et ainsi nous avons essayé de répondre au problème suivant :

Quel est le rôle de la motivation dans l'augmentation de la performance des employés dans l'organisation ?

Afin de répondre au problème et d'enquêter sur l'échantillon de l'étude, 80 questionnaires ont été distribués aux agents de l'établissement public de santé de quartier Achasha, et à travers leurs réponses, nous avons conclu que l'application de la motivation dans l'établissement public hospitalier contribue à améliorer encore la performances des travailleurs.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	مستخلص
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
02	المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية
03	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثالث: مهام ووظائف تسيير الموارد البشرية
05	المطلب الرابع: دور الموارد البشرية
06	المبحث الثاني: عملية تحفيز الموارد البشرية
06	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
07	المطلب الثاني: معايير ومبادئ التحفيز
09	المطلب الثالث: طرق التحفيز
11	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للتحفيز
16	خلاصة
الفصل الثاني: التحفيز وتحسين الأداء	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: أداء العاملين في المؤسسة
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
20	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الأداء
21	المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعالية الأداء
22	المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع من الأداء وتقييم الأداء
22	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
23	المطلب الثاني: المهتمين بتقييم الأداء
28	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

29	المطلب الرابع: نظام التحفيز وعلاقتها بالأداء
31	خلاصة
	الفصل الثالث: دور التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"
33	تمهيد
33	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (EPSA)
33	المطلب الأول: انشاء المؤسسة (EPSA)
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
40	المبحث الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان
40	المطلب الأول: البيانات الشخصية
41	المطلب الثاني: الحوافز المادية
46	المطلب الثالث: النتائج
47	خلاصة
48	خاتمة
51	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والحدود

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يمثل سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	(1-1)
20	يوضح مكونات الأداء	(1-2)
52	يمثل التوزيع الإجباري لتقييم الأداء	(2-2)
27	يمثل التقييم السلوكي لوظيفة سركيةتيرة	(3-2)
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية (عشعاشة)	(1-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	تعريف بالعمال المستخدمين	(1-3)
41	يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه	(2-3)
41	يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	(3-3)
42	يبين مدى الزيادة في الأجر	(4-3)
42	يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في الرفع مستوى الأداء	(5-3)
43	خاص بحصول العاملين على المكافآت داخل المؤسسة	(6-3)
43	يوضح مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين	(7-3)
43	يوضح تأثير المكافآت على العاملين في بذل جهد أكبر في العمل	(8-3)
44	خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	(9-3)
44	الترقية تؤدي إلى إيداع العاملين بالمؤسسة	(10-3)
45	يوضح اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله	(11-3)
45	يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء	(12-3)

المقدمة

إن لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم هذه الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن له دور كبيرا وفعالا وأدائها وتقدمها، ومن هنا جاء دور الإدارة من حيث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، ولقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، حيث تسعى دائما إلى إيصال الفرد الأقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر.

وزيادة على ذلك فإن العنصر البشري يعد أكثر عناصر الإنتاج تقلبا وتعقدا كونه يهتم بجملته من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي تعبر عنها بطرق مختلفة تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات، كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم وتعمل الحوافز على استشارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة وأهدافها.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح أي مؤسسة وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

يعتبر التحفيز من بين أهم النتائج التي كانت ولا زالت على سطح ساحة البحوث والدراسات في المجال التسييري، ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها.

لتحفيز المورد البشري، تسعى المؤسسات إلى تقديم مختلف الحوافز الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية، التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل التحفيز وسياسة شيء أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فسياسة التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات، لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ بالطريقة التي يكون فيها على الطرفين، العاملين والمؤسسة منتفعين وراضين بشكل متبادل، كما أن أدوات التحفيز والطرق التي يتم من خلال توزيعها لها تأثيرها على دافعية العاملين وأدائهم.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

وعليه يمكن أن نطرح عنها الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما أثر استخدام الحوافز المادية لدى العمال في المؤسسة في المؤسسة ع.ص.ج.ع؟

ب. ما أثر استخدام الحوافز المعنوية لدى العمال في المؤسسة في المؤسسة ع.ص.ج.ع؟

ج. ما مستوى تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة ع.ص.ج.ع؟

د. هل التقسيم الجيد يعتبر حافزا لتحسين الأداء؟

هـ. ما هي إجراءات التحفيز في المؤسسة محل الدراسة؟

- الفرضيات:

• نظام التحفيز المطبق داخل المؤسسة، التحفيز المادي والمعنوي.

- التقييم الجيد يعتبر حافزا في الرفع من أداء الموارد البشرية؟
- أن تحفيز العامل هو نتيجة إقاع المؤسسات بضرورة تكييف عناصرها البشرية مع التقنيات الحديثة والتطور التكنولوجي.
- أهمية البحث:
- تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل.
- الكشف عن وجود العلاقة بين الحوافز والأداء.
- أهداف البحث تتمثل في:
- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز والأسس المتاحة.
- التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات.
- دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- التعرف على مستوى الأداء لدى العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة.
- المنهج المستخدم:
- بهدف دراسة الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري في القسم التطبيقي ثم اعتماده على منهج الدراسة حالة بهدف الوقوف على واقع نظام التحفيز بالمؤسسة الاستشفائية.
- أسباب اختيار الموضوع:
- الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه والمتمثل في الحوافز وكيف تؤدي إلى تحسين العاملين.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة.
- مدى الفعاليات العنصر البشري هو أساس النجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.
- حدود الدراسة:
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة من // 2020 إلى غاية / / 2021 خلال الموسم الجامعي سنة 2020-2021.
- الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة.
- تقييم الدراسة:
- تهدف الدراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول والإطار النظري مفاهيم حول تحفيز الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول (تسيير الموارد البشرية).

المبحث الثاني (تحفيز الموارد البشرية).

حيث يتناول الفصل الثاني (علاقة التحفيز بتحسين الأداء)، تم تقسيمه إلى مبحثين.

المبحث الأول (أداء العاملين في المؤسسة).

المبحث الثاني (دور التحفيز في الرفع من الأداء وتقييم الأداء).

أما الفصل الثالث فهو متعلق (بالجانب التطبيقي) حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول (تقديم المؤسسة

محل الدراسة) والمبحث الثاني (تحليل وتفسير المعطيات، وفي الأخير خاتمة).

الفصل الأول:

مفاهيم حول تحفيز الموارد البشرية

تمهيد:

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء.

وهذا عن طريق مكافأتهم بالطرق المختلفة:

أما في الإسلام قام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه بقول النبي صلة الله عليه وسلم: (من أحيأ أرضا ميتة فهي له).¹

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأهمية وظيفية تسيير الموارد البشرية عملية وإجراء مهم في المنظمة الخدمائية.

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية

يقاس نجاح أي مؤسسة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وتركيز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، توجيه العاملين والتصميم للملائم للبرامج التدريبية، ويمكن تعريف تسيير الموارد البشرية كما يلي:

- تسيير الموارد البشرية: «هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحقوقهم، وتنظيمهم والمحافظة عليهم».
- ويمكن القول إن إدارة الموارد البشرية «هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها».

- إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (العاملين) على أساس إنهم

أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية وتجاوز الأداء.²

أما تسيير الموارد البشرية في مفهومها الواسع «تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعالية للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة في القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة».

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الديوان للمطبوعات الجامعية، ط2، 2015، ص18.

² عادل حرموش صالح؛ مزيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، 2009، ص5-6.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

حيث يتفق معظم الكتاب على أن إدارة الموارد البشرية: «هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها وتختلف خصائصها.

الموارد البشرية من المؤسسة الأخرى، حسب تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين¹.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وسوف نتناول هنا كيف نشأت والتطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها تسيير الموارد البشرية في منتصف القرن التاسع عشر إلى حد الآن².

1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

- تميزت بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو بين صاحب العمل، العمل هذا ولو تمعنا أكثر في هذه المرحلة سنجد عدة أنظمة وهي:
- نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشريه شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية وإنسانية كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد حد الأمتعة التي يملكها.
 - نظام الصناعة اليدوية: في ضلالة برزت فئة تملك الخبرة والمهارات وبدأت تعمل مقابل أجر الذي يعد الأجر الكافي يسمح للعامل وعائلته بكفاية.
 - نظام الطوائف: وبه شكلت كل طائفة صناعة لها قانون يوضع شروط دخول المهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم يمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرف وقد رتب للتدرج في المهنة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهرت المحركات والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حتى واجه أرباب العمل مهنة تهيئة أفراد تحتاجهم لمشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة، عليهم التهيأ لمتطلباتها وعاداتها ولكن لهجة

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2010، ص25-26.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص33-35.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

الإنتاج قد ألهمهم من الاهتمام بالعنصر البشري، ويضاف إلى ذلك إن قوة مساهمة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان، فيما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الحرب العالمية الأولى

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها، من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك بالتوسع في الإنتاج، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، لذا فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارة متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الحرب العالمية الثانية

لقد أفرزت هذه الحرب إفرزات الحرب العالمية الأولى، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان وبالتالي وجب عليها العناية بتسيير الموارد البشرية.

5- المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى حد الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال به حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس، وكان نتيجة ذلك استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل، وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف من دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتصنف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.¹

المطلب الثالث: مهام ووظائف تسيير الموارد البشرية

تعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطها هاماً، إذ تقوم بمجموعة من الوظائف والتي تتمثل فيما يلي:²

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 35.

² خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007م-1427هـ، ص 31-32.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

- نظام الاختبار والتعيين: يتمثل هذا النشاط بتحديد سبل الاختبار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختبار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
- إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين لديها.
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تضم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية

تتبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها، حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة.

لذلك يجب في المنشأة في تحقيق الأهداف التالية:¹

- إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي فئات العاملين كافة بشتى مواقعهم ومهامهم، حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية في تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.
- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية، حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها

¹ طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص11.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

- العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.
- تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولاً إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.
- وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.
- وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث إن التعبير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلباً على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي شروط عمله، جوانب صحية، شيخوخة... إلخ.

المبحث الثاني: عملية تحفيز الموارد البشرية

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط....
المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

1- تعاريف: التحفيز وأهميته

- التحفيز هو: «حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وأكمل وجه دون شكوى أو تدمير».
- يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شئ في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.
- كذلك يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه: «مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله».
- وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه، وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك فكل يختلف عن الآخرين، وله مفتاح خاص به، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم.¹
- يعرف التحفيز بأنه: «كل ما تقدمه الإدارة للعاملين من مكافآت مالية، مادية ومعنوية بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه الذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها».

¹ مدحت محمد أبو النفس، الإدارة بالحوافز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2012، ص 151.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

- كما يعرف أنه: «مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجهد وكفاءة».
 - ويعرف على أنه: «شعور خارجي لدى الفرد، يوئد له الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة».
 - وقد يعرف بأنه: «أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها معاً»¹.
- 2- أهمية التحفيز:

- إن التحفيز هو ذلك المثير الذي يحرك الفرد ذا تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن هنا فإن التحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة، وإن أهمية الحوافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك وتمثل فيما يلي²:
- زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفو، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
 - تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.
 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
 - تقليل تكلفة الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها التقليل في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج لتحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز وبذلك ستكون حلاً لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل.

المطلب الثاني: معايير ومبادئ التحفيز

1- أهداف التحفيز:

- بعد اطلاعنا على مفهوم وأهمية التحفيز، فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن يحقق ما يلي³:
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام العناصر لإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، 1430هـ-2010م، ص35.

² طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص95.

³ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص331.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز بقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
 - أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحوافز وتوظيفها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع وخدمات.
 - المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها.
 - زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
 - زيادة كمية المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.
 - تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.
- 2- مبادئ التحفيز:

هناك عدة مبادئ للتحفيز وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العلمية الواجب التأكد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على النحو التالي:

- جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته: تكون لديه رغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجاته، لذلك فإن المؤسسة العريقة في عصرنا الحاضر تحاول عن ذكاء ووعي بأن نجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة والحاجات للعاملين، وهذا بحد ذاته وفي هذا المجال هناك بعض الاقتراحات والسياسات التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا المبدأ:
- التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة وانضباط، فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل المسؤولية يستحقون المكافأة.
- الأفراد الذين يفتشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم ساعات الراحة أو من ضمن وطنهم الخاص.
- الأفراد الذين يتأخرون لأي سبب كان عن برنامجهم التدريبي الأسبوعي يتم إحضارهم قبل موعد بدء البرنامج بوقت كافي دون زملائهم.
- مكافأة سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال الأعلى مجموعة ممن قاموا بتوجيهاتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم والمكافآت يتمكن أن تكون أشياء ملموسة، ويمكن أن تكون أطراً، وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
- السماح بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية: الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً بالإضافة إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر.

- استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد وباتجاه التنظيم:
الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها، لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها، وأساليب الضغط الإيجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى حفزهم وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.
- تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين: القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع البشر وكثير ما يخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل....إلخ.
- جعل الوظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة وذلك قدر الإمكان: يجب التعامل مع الأفراد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة وليس كآلة، لأن هذا يساعد على الإبداع، والقائد هنا يمكن تحقيق هذا المبدأ بإتباع جملة خطوات منها:
 - تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.
 - تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماماً ما هو مطلوب منهم، وماذا نتوقع منهم أيضاً.
 - أشعر التابعين أنهم مسئولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة مسار لبنك كقائد.
 - أعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والإمكانات المميزة.
- لا تحكم أو تقبل أي شكل لحكم مسبق وبالحدوث أو السلوك في وحدتك: الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل السلوك أو بالحدوث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.¹

المطلب الثالث: طرق التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ومن أهم التقسيمات كما يلي:²

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 331.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص 156-157.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

أولاً: تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها

1- الحوافز المادية: يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء

بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات، أو على شكل أجور إضافية. وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين، فالتحفيز المادي يكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذين يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقد، والحوافز المادية على شكلين هما:

أ- حوافز نقدية: وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل، إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

ب- الحوافز العينية: وهي تقديم شيء مادي غير نقد للعامل، كقيام المؤسسة بتقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

2- الحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية هي وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب تثناء وشكر، أو على شكل شهادات تقدير وقد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز أهم وله سلطات أكبر، أو على شكل أوسمة أو ميداليات، أو على شكل منح العامل لقب معين.

3- الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد: هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن

واحد مثل الترقية، والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا اقترنت الترقية بزيادة في الأجر، أصبحت حافزاً مادياً ومعنوياً، وكذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزاً مادياً ومعنوياً في آن واحد أيضاً.

ثانياً: تصنيف الحوافز من حيث شموليتها:

تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:¹

1- الحوافز الفردية: يقصد بها فرد معين أو مجموعة محدودة من الأفراد فقط، ومن

أمثلة على هذا النوع من الحوافز هو تقديم حافز للعامل ذو الإنجاز الأفضل أو تقديم حوافز لأفضل ثلاثة عاملين من حيث الإنجاز في كل قسم من أقسام المؤسسة، لكن يرى البعض إن لها بعض السلبيات، لأنها لا تؤدي إلى التعاون، والتنسيق بين العاملين، وقد تؤدي إلى غياب العمل بروح الفريق الواحد.

2- الحوافز الجماعية: هذا النوع من الحوافز يقصد به كافة العاملين في المؤسسة، أو

كافة العاملين في قسم معين من أقسام المؤسسة، مثل تخصيص نسبة معينة من الأرباح كمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم حافزه لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2012، ص156-157.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

الإنتاج، يمتاز هذا النوع من الحوافز بأنها تؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق، كما أنها تؤدي إلى إيجاد التعاون والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو داخل القسم الواحد.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للتحفيز

سنحاول الآن شرح النظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، وتلك التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة نذكر منها:

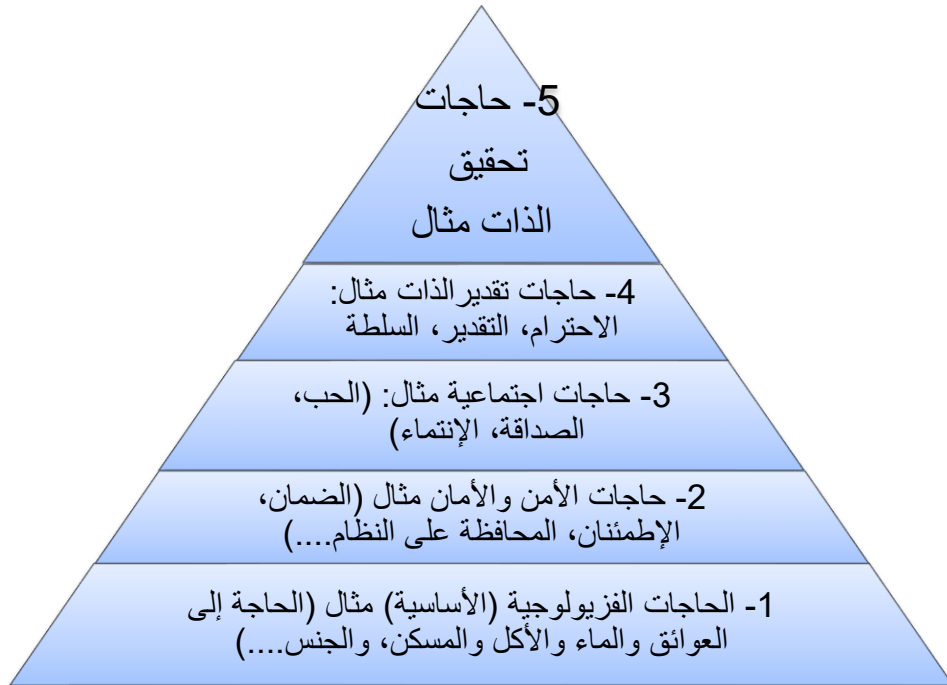
• نظريات الحاجات الإنسانية "لماسلو" Maslowsteoky¹:

وهي النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، وقدمها "أبراهام ماسلو" والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي، في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً. ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان ولازمة لسعادته وطمأنينته.

- لقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

MASLOW 1943

الشكل رقم (1-1): يمثل سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي المجموعة العربية للتدريب والنشر والقاهرة، ط 1، 2012، ص 118.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2012، ص 118.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

ويمكن شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر "ماسلو"¹:

(1)- الحاجات الفيزيولوجية (المادي): الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي في الفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع الفرد فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

(2)- حاجات الأمن والأمان: هذه حاجة لبيئة عما عاطفية ومادية آمنة ومستقرة وحررة من التهديدات، بمعنى أن تكون حرية العنف ولمجتمع مرتب ومنظم، ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي.

(3)- الحاجات الاجتماعية: تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجود بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتهي إليها.

(4)- حاجات تقدير الذات: تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات وإضافة معلومات.

(5)- الحاجة إلى تحقيق الذات: يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر الحاجة على رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.

تعقيب: من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر نجاحاً هي التي تعرض نفسها على سلوكه الحالي، إن الحاجات تعتمد بعضها على البعض وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل.²

• نظرية ألفير:

قام كلايتون "ألفير" باقتراح تعديل على نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاثة أصناف في الحاجات:

(1)- حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

(2)- حاجات الانتماء (القرب): الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

¹ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص123.

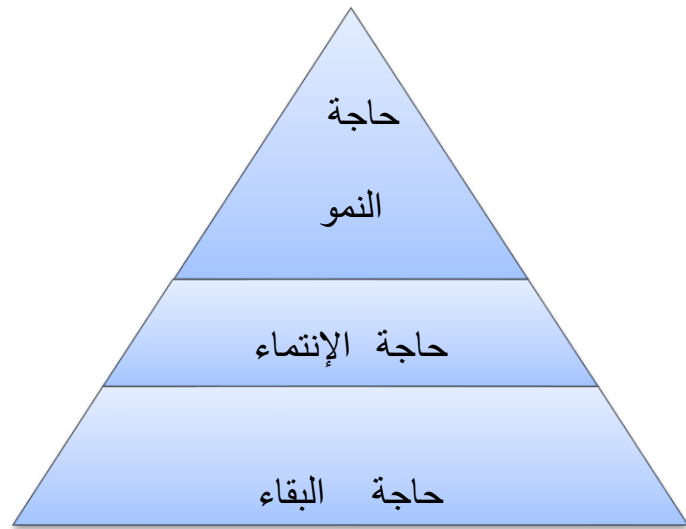
² راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص302.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

3- حاجات النمو والتطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة.
- إن هزيمة نموذج "ERG" ونموذج هي متشابهة لنموذج "ماسلو" للحاجات كليهما يفترض أن الأفراد ينتقل إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن "آلدفير" قلل عدد المجموعات الحاجات إلى ثلاثة مجموعات واقترح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً، تعكس مبدأ الإنجاز الإحباط.

- إن نموذج "ERG" هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات "ماسلو" والتي تقترح بأن الأفراد يمكنوا أن يتنقلوا إلى الأسفل وأيضاً إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات.¹

الشكل (1-2): سلم الحاجات عند "آلدفير"



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص61.

- إن نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين، وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار.

• نظرية الإنجاز "مكليلند":

اقترح "مكليلند" سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت حاجات أساسية للفرد وهي:²

1- الحاجة إلى القوة.

2- الحاجة على الإنجاز.

3- الحاجة إلى الانتماء.

1- الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص61.

² طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002، ص645.

الفصل الأول: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

2- الحاجة على الإنجاز: إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق حسب رأي "مكليلند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر منها:

أ. الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.

ب. يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

4- الحاجة إلى الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة بتحقيق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

• نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج"¹:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "هيرزبيرج" وزملائه، حيث توصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأولها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلنا إلى أن رضا عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبنية مادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي: التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة وتحقيق أداء جيد ما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (بالعوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل...وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد ولكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد وسميت بالعوامل الدافعية. أما المجموعة من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه، أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل، تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

إن نظرية "هيرزبيرج" حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة، فترى أن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم، كما نرى أنها ضرورية كأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز، التقدير...¹

¹ الطحيم عبد الغاني: طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة 1415هـ، ص102.

خلاصة:

نستخلص من التعريف المقدمة حول لتحفيز الموارد البشرية بأن تحفيز الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل المؤسسات، تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله، إلا أن هذا يقترون بنظام محدد لاستخدام الحوافز، وذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس عملية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد.

¹ سعاد نائق برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار النشر وائل، الأردن، 2001، ص224.

الفصل الثاني:

علاقة التحفيز بتحسين الأداء

الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

تمهيد

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات والأداء كمتغير، اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه.

المبحث الأول: أداء العاملين في المؤسسة

نتطرق في هذا المبحث إلى الأداء والعوامل المؤثرة عليه و كذا المعايير المعتمدة في قياسه

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

يمكن عرض بعض المفاهيم للأداء ومكوناته:¹

«أصل مصطلح الأداء لاتيني "performanee" فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح محدد "to perform" بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط وتنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

والأداة من الناحية الإدارية هو « القيام بأعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات وفق العمل المفروض أداؤه من الموظف الكفاء المدرب».

يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:

- فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات، أما الفعالية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

- مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:²

1- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

2- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

3- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.

أولاً: الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء

¹ أحمد صالح: كفاءة كروبوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، 2013، ص 26.

² أحمد صالح: كفاءة كروبوسة، نفس المرجع السابق، ص 27.

تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون الأداء غير كافية، بل لابد من تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن، أو تتغير الأفراد (العمال) أو تتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن، أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل منال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما تنتجه للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال ذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل.

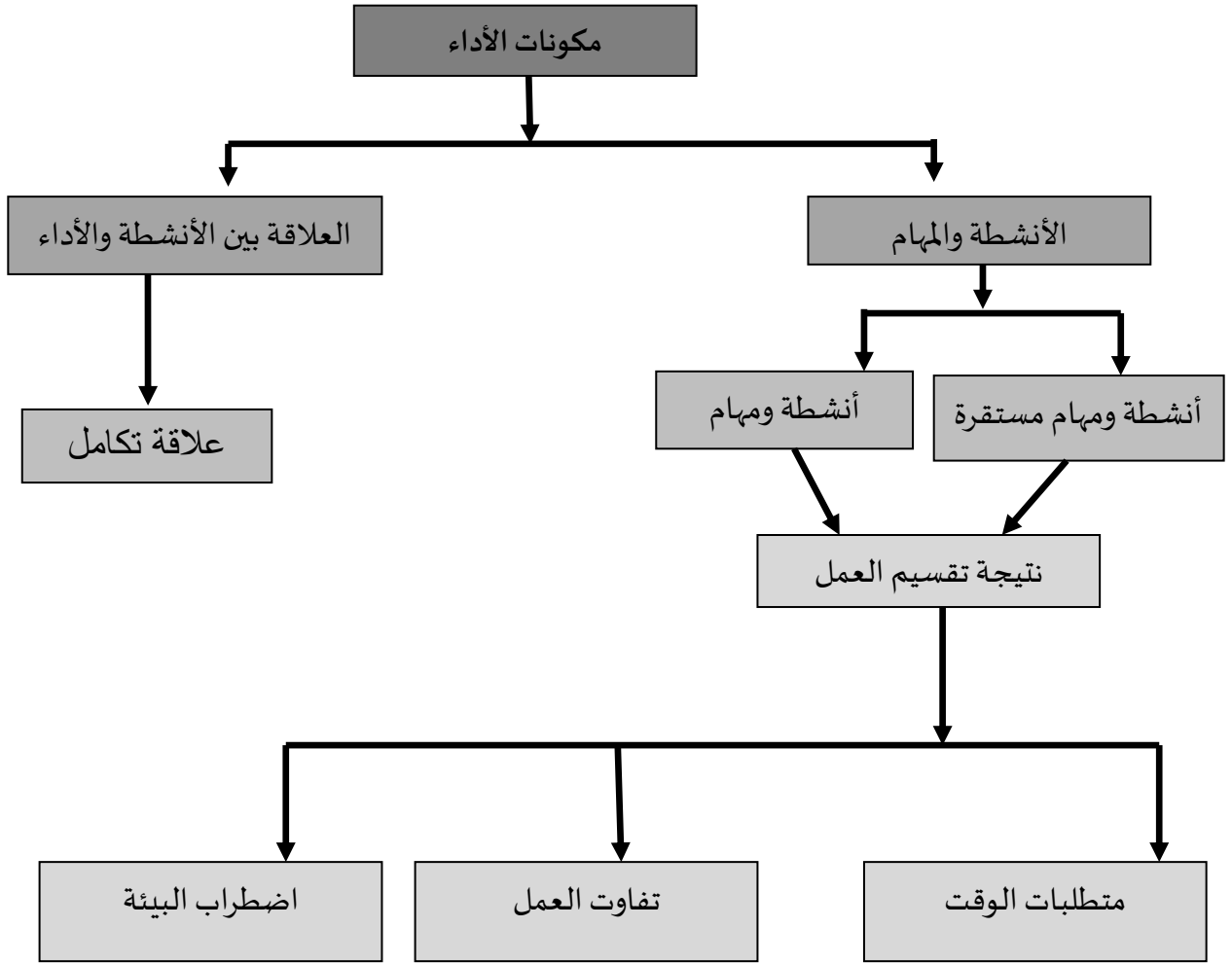
والأنشطة التي مع الظروف، فهي نتيجة لديناميكية البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية، مثلا: قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توافق العمال عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح، وقد يفرض التغير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.

ثانيا: العلاقة بين الأنشطة والأداء

إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في الأعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

الشكل التالي يوضح هذه المكونات:

الشكل رقم (2-2): يوضح مكونات الأداء



المصدر: غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الأداء

تقسم مؤشرات الأداء الفردي المهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع، كما أشار إليها "أبو شرح (2010) عن (HACKETT.2002 : 2008) كالآتي:¹

(1)- معرفة تقريرية: تشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريرية.

¹ غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

(2)- معرفة إجرائية ومهارية: تتعلق هذه المعرفة بما يجب أداءه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء، والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والتحفيز.

(3)- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث وهي:

الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية كالآتي (مصطفى 2008):

أ. الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب. القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج. إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعالية الأداء

توجد معايير عدة لقياس كفاءة الفرد ومتطلبات فعاليتها، نذكر فيما يلي:

أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء¹

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية:

(أ)- معايير نواتج الأداء:

- معايير كمية الأداء.

- معايير جودة الأداء.

(ب)- معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن المعايير ما يلي:

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقرير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين.

¹ أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، 2018، ص 10-11.

(ج) - معايير الصفات الشخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ومن

هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة.

- معيار الانتباه.

- معيار الدافعية العالية.

- الاتزان والانفعال.

ثانيا: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لابد من أن تتوفر على جملة من الشروط:

(أ) - الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة، في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

(ب) - الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

(ج) - التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم.

(د) - المقبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجز من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكية يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبين على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعه.

المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع من الأداء وتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولا: تعريف تقييم الأداء

لقد أورد الباحثين العديد من التعاريف عن تقييم الأداء نذكر منها:¹

1- يعرف صلاح الدين تقييم الأداء على أنه: «دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى».

2- بينما يرى شحادة وآخرون على أنها:² «العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به. وعليه يمكن القول من التعريفين السابقين على أن تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم النتائج لتحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوكيات المتعلقة وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة النشاط المتعلقة بتقييم الأداء نذكر منها:³

- تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.
- تشكل نتائج التقييم أساس لتقويم نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختبار وتعيين وتدريب وغيرها.
- تشكل نتائج التقييم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.
- تشكل أساس لحسابات الأجور والرواتب.

المطلب الثاني: المهتمين بتقييم الأداء

إن أغلب المنظمات تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ولأسباب تفصيلية سنأتي لذكرها لاحقا، لكن بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها، ومن أهم هذه المسؤوليات نذكر منها:⁴

1- الرئيس المباشر:

إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والمأما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قرب من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلا في التقييم ممن سواء، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص25.

² شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص77.

³ غني دحام ننادي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016، ص226.

⁴ خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص167.

يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن إمكانية الربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في الهمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سوا من الآخرون.

2- مديرو الإدارات:

عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحدتهم الإدارية.

3- إدارة الموارد البشرية:

إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا.

• طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقسيم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة.

- طرق التقييم التقليدية: هناك عدة طرق منها¹

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، وذلك لأنها ترتكز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.

2- طريقة المقارنة الثنائية:

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين،

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط1، 2010، ص260-266.

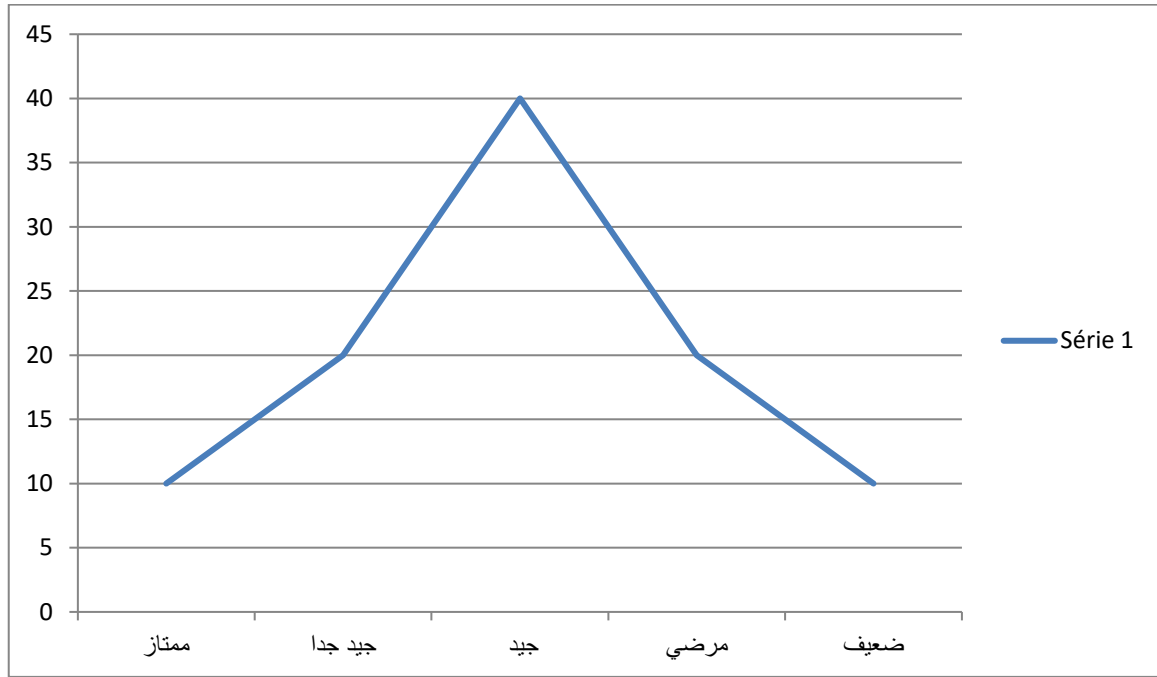
الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء

وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة. فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى تصل إلى الترتيب السليم.

3- طريقة التوزيع الإجمالي:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

قد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجمالي والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلا ممتاز، 20% منهم جيد جدا، 40% منهم جيد، 20% منهم كأداء مرضي، 10% منهم كأداء ضعيف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2-2): يوضح التوزيع الإجمالي لتقييم الأداء

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، 2010، ص263

4- طريقة قياس التقييم البياني:

تعتمد طريقة قياس التقييم البياني على حصر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تستخدم كثيرا في مجال الأعمال، إلا أنها لا تعطي الموظف فكرة عما يجب تغييره عندما تكون تقديراته سيئة.

5- طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحاً أو فاشلاً في أداؤها، ويذكر المرسي أنه وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة.

وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي، وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة تقسيم هذه الوقائع إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير أيضاً في انخفاض مستوى الأداء. إلا أن من مشاكل هذه الطريقة أنها تأخذ وقتاً طويلاً من المقيم لإتمام عملية التقييم على الوجه الأكمل وبالشكل الأنسب.

6- طريقة التقرير المكتوب:

إن طريقة التقرير المكتوب أو ما يسميها البعض الطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء، وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوسين يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحفيز فيها واردة.

• طرق التقييم الحديثة:¹

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

(1)- الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناءً على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:

- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها، وبناءً على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا، وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هو الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.
- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسهم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسهم ويثوروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها.
- إن مشاركة المرؤوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذه الأهداف.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط1، 2010، ص 264-265.

الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء

قيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف، يعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسهم لتقييم مدى التقدم.

وعادة تربط الترقيات والزيادات على الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكفآت أعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا أهدافهم، إن علانية نتائج تقييم أداء الموظفين وفقا لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد بمستوى أدائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويدعو الرؤساء إلى توشي روح العدالة والموضوعية، وتتميز هذه الطريقة بأنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركهم في وصفها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

(2)- مقاييس التقييم السلوكي:

تجمع مقاييس التقييم السلوكي بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب، ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس.

بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقياس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة

تستخدم كنواتب سلوكية، والشكل التالي يمثل مقياس التقييم السلوكي:

الشكل رقم (2-3): يمثل التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة

	9	
	8	
	7	➤ ترتيب مواعيد المراجعين
	6	➤ بشكل ممتاز
	5	➤ تترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
	4	➤ ترحب بالمراجعين بفتور
	3	➤ لا ترحب بالمراجعين
وضع تفصيل	2	تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال
يجري عليه	1	لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي
الأحكام		التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من

الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم، إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.¹

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

(أ)- خطوات قياس الأداء

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالآتي:²

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
 - الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تحرج هذه الأسس عن:
 - 1- الصفات الشخصية التي يتجلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...
 - 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدقها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدة المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
 - 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. ومن البديهي أن التقييم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم زملاء وتقييم المرؤوس.
 - 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
 - الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
 - الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.
- (ب)- آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:

تتمثل فيما يلي:³

- تخطيط ووضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، مرضي طموحه وذات قيمة عالية، لأن تحديد

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط1، ص260-166.

² نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص167.

³ أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، 2018، ص63-64.

الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة إقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع المصالح والأهداف وأمال العمال بها.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

- تعديل السلوك:

تتغير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

- أثر العامل:

من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص والاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء. فالعاملون تتوفر لهم فرصة لاستخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة الأكثر تحفيز.

- التحفيز بالتغذية الراجعة:

أي تتوفر التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

المطلب الرابع: نظام التحفيز وعلاقتها بالأداء

- علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار

لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة.

وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية، إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع، يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، إضافة إلى نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى، كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع.¹

¹ وسام علي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص(10-11).

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لا بد من تقييم أدائه، لأنه من خلال عملية تقييم الأداء تستطيع أن تحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب، ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان لنا مشكلة، لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه العامل بدقة.

الفصل الثالث

دراسة حالة في المؤسسة العمومية
للصحة الجوارية "عشعشة"

تمهيد:

نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة العمومية عشعاشة "جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيره التابع والمستقل الحوافز والأداء.

حيث اعتمدنا في هذا الجانب على تحليل البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس ولقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض بيانات الحوافز المادية والمعنوية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (EPSA)

يتقدم هذا المبحث بالتعرف على المؤسسة من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة بالتطرق إلى نبذة والتعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: انشاء المؤسسة (EPSA)

- نبذة عن المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، تغطي مجموعة من السكان تحد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة متسلسلة فيما يلي:

• الوقاية والعلاج القاعدي.

• تشخيص المرضى.

• العلاج الجوارية.

• الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

• الأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

• تنفيذ برامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف إلى الخصوص ما يلي:

• المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

• المساهمة في تحسين مستخدمي مصالحي الصحة وتحديد معارفهم.

- التعريف بالمؤسسة:

الفصل الثالث: دور التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"

يقع مستشفى "حمود عبد القادر" في الشمال الشرقي لولاية مستغانم وتبعد حوالي 80 كلم عن الولاية بمنطقة عشعاشة كانت تابعة لمستشفى سيدي علي لكن سنة 2007 تم إعلانها على أنها مؤسسة استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية ببلدية عشعاشة، وبدأت العمل لوحدها باستقلالها من طرف الوالي.

- الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة:

• المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "الشهيد حمودي عبد القادر" عشعاشة

• الاسم المختصر: (م.ع.ص.ج.ع) (EPSA).

- رأس المال وطابع نشاطها:

ليس للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة رأس مال لأنها تتمتع بالاستقلال المالي تحت وصاية الدولة وتحدد النفقات المادية والمالية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

أما فيما يخص طابع نشاطها: خدماتي وإداري، تقدم خدمات صحية لكافة المواطنين.

- الإطار القانوني للمؤسسة (دفتر الشروط):

لا يوجد للمؤسسة دفتر للشروط تعتمد عليه ولكن مكتب الصفقات الذي يقوم بوضع دفتر الشروط للممولين، أما فيما يخص الإطار القانوني فالمؤسسة تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 140.07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1482هـ الموافق لـ 19 ماي 2007 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها وتسييرها ويكون الموظفين خاضعين لهذا القانون الأساسي التابع لوزارة الصحة.

- آليات الاتصال بالمؤسسة:

العنوان العادي المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمودي عبد القادر" طريق يماني عبد القادر مستغانم.

• أرقام الهاتف: 045.45.01.12

• الفاكس: 045.45.01.12

• البريد الإلكتروني: eph. Achaacha 2702017@gmmail.com

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة

الهيكل التنظيمي والموارد البشرية:

1- عدد العمال والموظفين الإجمالي: 243 موظف وعامل.

2- عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات التالية:

أ- جنس العمال والموظفين:

• ذكور 149.

• إناث 94

ب- الشهادات العلمية والكفاءات:

22 شهادة دكتوراه، 05 شهادة تخصص الطب العام، 22 جراحة الأسنان، 11 شهادة المعاهد الشبه الطبي، 165 صيدلية، 03 شهادة علم النفس العيادي، 03 شهادة ليسانس، 09 مهندس دولة ثانوي ومتوسط، 02 حتى دون المتوسط، 01 تقني سامي.

ج- نوعية التوظيف:

• عامل دائم 211.

• عامل مؤقت متقاعد 24 ينقسم إلى:

عامل متقاعد محدد المدة بالتوقيت الكامل 10.

عامل متقاعد محدد المدة بالتوقيت الجزئي 05 ساعات (14).

د- المناصب والمهام أو المسؤولية:

تنقسم المناصب في المؤسسة الاستشفائية إلى مصالح إدارية، عدد المناصب التقني الاستشفائي حوالي

200 منصب أما مناصب المصالح الإدارية، 25 عامل كتقدير، أما فيما يخص المهام والمسؤولية فهي كالتالي:

1- المصالح الإدارية:

- مدير فرعي: الاتصال الداخلي والخارجي: التنسيق مع المديرية الفرعية تقسم مهام ورؤساء المكاتب.

- رئيس مكتب: ترتيب الأرشيف المكتب، تحفيز المستخدمين.

2- مصالح التقني الاستشفائية:

- رئيس وحدة: السهر على الانضباط داخل المؤسسة، السهر على حسن تسيير الوحدة المكلف بها.

- رئيس مصلحة: اقتراح في بداية السنة للمجلس الطبي للمؤسسة برامج نشاط المصلحة بغرض تحسين

العلاج والبحث والتأطير على مستوى المصلحة.

3- المخططات العامة والجزئية للهيكل التنظيمي:

للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعية تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام، ومكتب

الاتصال على ما يلي:

• المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

• المديرية الفرعية للموارد البشرية.

• المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

• المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين:

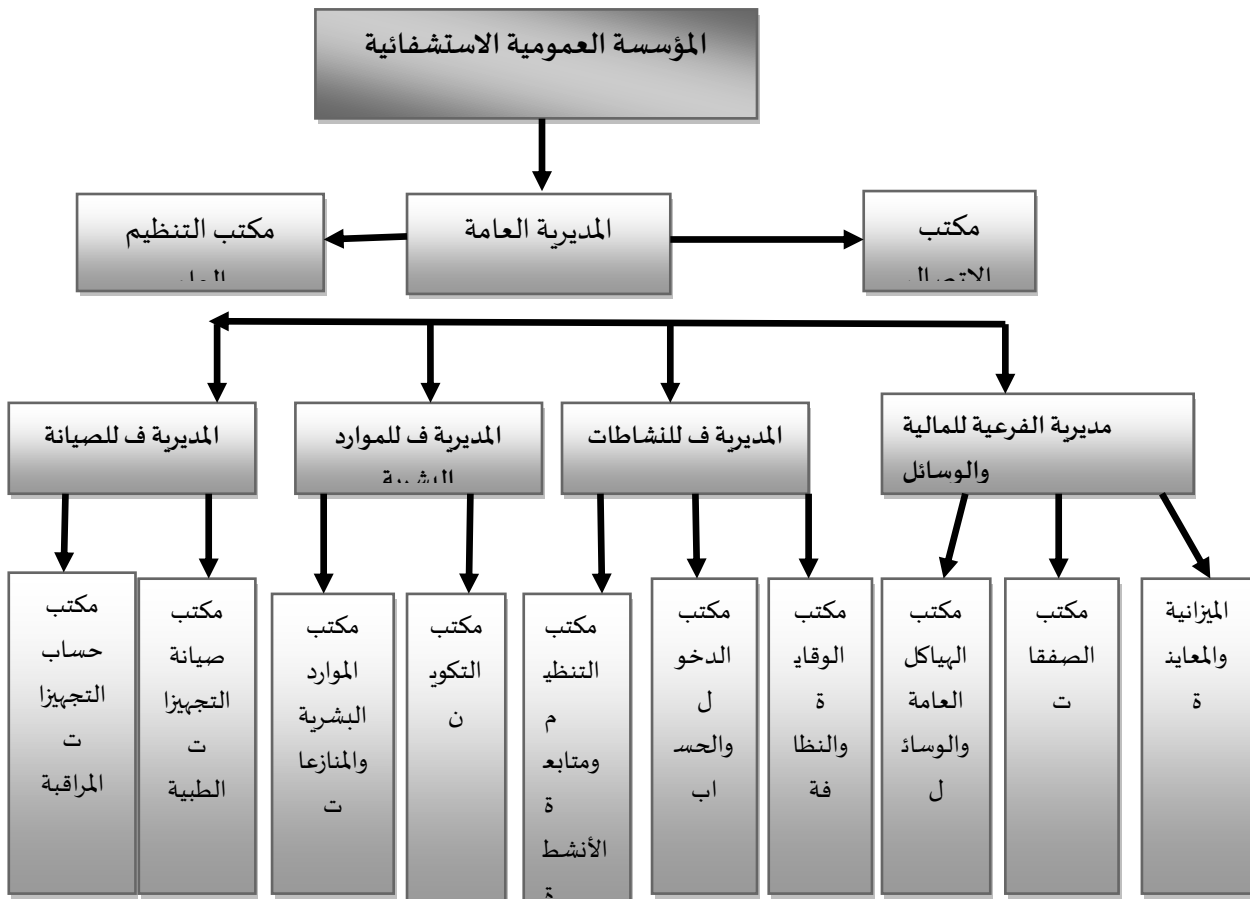
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين: تشمل المديرية الفرعية المالية والوسائل على ثلاث (3) مكاتب:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة.
 - مكتب الصفقات العمومية.
 - مكتب الوسائل العامة والهيكل.
- تشمّل المديرية الفرعية للمصالح العامة على ثلاث مكاتب:
 - مكتب الوقاية ونظافة المحيط.
 - مكتب الدخل وحساب التكاليف.
 - مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
- تشمّل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة على مكنتين:
 - مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
 - مكتب صيانة التجهيزات المراقبة.
- وظائف كل قسم من الأقسام في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:
 - مجلس الإدارة: الهيئة التداولية مشكل من منتخبين مجلس أطباء، وشبه طبي ممارسين لا سيما رؤساء المصالح عن السلطة الوصاية المحلية وغالبا الجمعيات المعتمدة في المنطقة والتي لها علاقة بعمل المؤسسة ممثل عن مصالح المالية التي تقع دائرة اختصاصها.
 - مهام مجلس الإدارة:
 - قيام باجتماع في الدورة العادية كل أشهر سنة، وكل ما دعت إلى قيام دورات استثنائية.
 - اتخاذ القرارات في شكل مداولات والي تشمّل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشاط المؤسسة لا سيما برامج التكوين، النظام الداخلي للمؤسسة...إلخ.
 - المصادقة على المشاريع الاستثمارية في مجال الصحة، ومخطط تنظيم المصالح الطبية.
 - المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة ع للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها، ومن مهامه حسب المادة 20 المدير المسؤول عن حسن تسيير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحية المدنية.
 - هو الأمر بالأمر بالصرف في المؤسسة.
 - تحفيز مشاريع الميزانية التقديرية وبعض الحسابات للمؤسسة.
 - يتبع مداولات مجلس الإدارة.
 - يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين له.
- المجلس الطبي:
 - يهتم بالتنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
 - يتكفل بالبرامج والمشاريع المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
 - برامج الصحة والسكان.
 - برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
 - إنشاء هياكل طبية أو إغائها.
 - يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين وتنظيم المؤسسة وسيورها، ولا سيما مصالح العلاج والوقائية.
- مهام مكتب الإعلام والاتصال:
 - إلصاق مختلف جداول المناوبة في لوحات الإشهار الخاصة.
 - توزيع مختلف مذكرات المصلحة.
 - إعداد بطاقات التعريف بمناسبة الأعياد، تحضيراً للأيام العالمية والوطنية.
 - تحرير الدعوات لمختلف اللقاءات الدورية والاجتماعات.
- مكتب التنظيم: يقوم بمهام المدير في حالة غيابه أي استقبال الملفات وانتظار مناقشتها مع المدير لاحقاً، كذلك الاهتمام بملفات النقابة.
- السكرتارية: مهام استقبال الاتصالات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى المدير.
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: مهامها
 - تحب مراقبة المدير.
 - يقوم بإعداد قبل كل 31 ماي من كل سنة حساب سنوي لتسيير الموارد.
 - إعداد توقعات الميزانية وتقديم تقرير في هذا الخصوص.
 - يقوم بإعداد جميع الوثائق الخاصة بالمحاسبة وإعداد الحالة المالية لكل ثلاثي من كل سنة.
 - مسؤول عن تسيير المخازن وأخذ الحسابات التسيير (سجل دخول الموارد وخروجها وبطاقة التخزين).
- مهام مكتب المالية والمحاسبة: يعتبر هذا المكتب كمكتب استشاري للمدير والمدير الفرعي للمالية والوسائل.
 - تقديم الوضعية المالية التي تبين حالة المؤسسة وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.
 - إقامة صلة مباشرة على أمن الخزينة (محاسب المؤسسة) من أجل متابعة المالية للمؤسسة.

- مهام مكتب الصفقات العمومية:
 - يعتبر الأرضية التي تنفذ منها مختلف المعاملات المالية التي تخصص للمؤسسة.
 - القيام بإجراءات الصفقة العمومية.
 - الإشهار عن طريق الصحافة والمؤسسات العمومية.
- مهام مكتب الوسائل العامة والهيكل:
 - يقوم بمتابعة جميع وسائل وهيكل المؤسسة المديرية الفرعية للموارد البشرية.
 - مسؤول شخصيا عن تسيير جميع المستخدمين ويضع تحت تصرف جميع المصالح والوسائل البشرية الضرورية لتسييرها.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذها وإعداد بطاقات التهنئة بمناسبة الأعياد تحضيرا للأيام العالمية والوطنية.
 - الأجور والعلاوات المختلفة.
 - متابعة النزاعات المختلفة.
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:
 - ضبط القوائم الإحصائية (الاسمية) للموظفين باختلاف أسلاكهم وأوضاعهم إزاء إدارة المؤسسة.
 - تسيير مختلف القضايا الداخلية كانت أو خارجية والتي تكون المؤسسة طرفا فيها سواء مدعي عليه أو مدعي عليه كونها شخص معنوي.
- مكتب التكوين:
 - يسهر على الترقية.
 - تطوير أداء الموظف في المجالات ذات العلاقات بنشاطه سواء داخل الوطن أو خارجه.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:
 - مسؤول عن تنفيذ التعليمات التقنية الصادرة عن اللجان الطبية.
 - مسؤول عن السير الحسن للمصالح الاستشفائية والطبية.
 - نظافة الاستشفائية.
 - مسؤول عن تنفيذ التعليمات التقنية الصادرة عن اللجان الطبية.
 - يقوم بإعداد حصيلة شهرية لمختلف نشاطات المصالح.

- مكتب القبول:
- يقوم باستقبال وتوجيه المرضى.
- مسؤول عن التصريحات وتسجيل المواليد والوفيات في المستشفى فضلا على العلاقة مع البلدية والعدالة.
- التنسيق بين الإدارة ومختلف المصالح الاستشفائية.
- مراقبة النظافة داخل وخارج المصالح الاستشفائية والتقنية.
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعة تقييمها:
- متابعة نشاطات مصالح الاستشفاء.
- متابعة وتقييم النشاطات المختلفة.
- تنظيم النشاطات العامة.
- إعداد الإحصائيات.
- مكتب التقاعد وحساب التكاليف:
- التنسيق مع رؤساء المصالح من أجل مراقبة التقارير الواردة على المكتب.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عشعاشة



المبحث الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في المقدمة ثم تخصيص استبيان لعمال المؤسسة الاستشفائية الكائن مقرها بدائرة عشعاشة وعن عينة متمثلة في 80 عامل من مجموع عدد العمال البالغ عددهم 243 عامل وهذا من أجل استقصاء المعلومات من مصدرها الرئيس.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (3-1): تعريف بالعمال المستخدمين

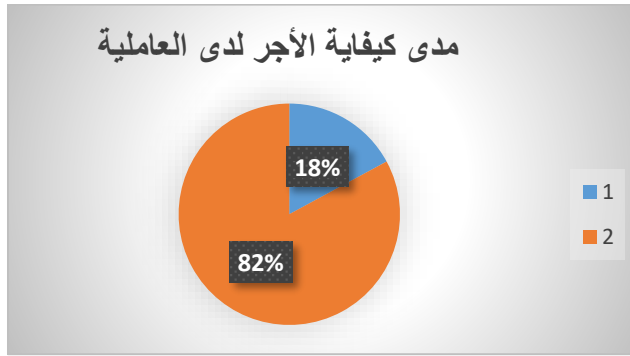
النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصنف
.	.	- أقل من 20 سنة.	السن
%31.25	25	- من 20 إلى 30 سنة.	
%37.5	30	- من 30 إلى 40 سنة.	
%21.25	17	- من 40 إلى 50 سنة.	
%10	08	- ما فوق 50 سن.	
%62.5	50	ذكر	الجنس
%37.5	30	أنثى	
.	.	ابتدائي	المستوى التعليمي
%2.5	02	متوسط	
%13.75	11	ثانوي	
%83.75	67	جامعي	
%42.5	34	متزوج	الحالة العائلية
%45	36	عازب	
%12.5	10	أرمل أو مطلق	
%30	24	- الأطباء	المهنة
%57.5	46	- أعوان الأطباء	
%12.5	10	- الإداريون	
%25	20	- أقل من 05 سنوات	الأقدمية
%18.75	15	- من 5 إلى 10 سنوات	
%56.25	45	- أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من أوراق المؤسسة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بالسن فإن أكثر العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و35 سنة أي 40% أما المستوى التعليمي بالنسبة لهذه العينة فإن 84.2% جامعيون و12.9% لهم في مستوى تعليم ثانوي، وأيضا فيما يخص الحالة العائلية للموظفين فإن عددهم متقارب أي ما يعادل 45.7% ومنهم 42.9% عازبون، أما بالنسبة للمهنة فالأطباء يمثلون نسبة 32.8% وأعوان الأطباء 54.3% والباقي إداريون، كما يوضح الجدول أن 57.1% من العمال لهم أكثر من 10 سنوات أخيرة.

المطلب الثاني: الحوافز المادية وأثرها

الجدول رقم (2-3): يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل



الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	15	18.75%
لا	65	81.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

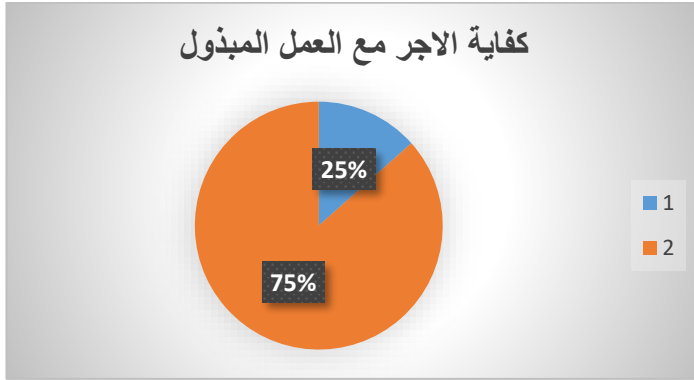
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين وبنسبة 81.25% غير راضين عن الأجر الذي يتقاضوه في المؤسسة، ويعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيفي العمومي، هذا من جهة وازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين والذين يعيلون أكثر من جهة أخرى.

أما الفئات التي عبرت عن رضاها الذي تنقضه في المؤسسة الاستشفائية، فكانت 18.75% وهي في مجمل من فئة الشباب العزاب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة ومرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية واجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة.

الفصل الثالث: دور التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"

وهذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدمية العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضوه وذلك بسبب عدم كفايته وتغطية لاحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن، وبهذا الإحساس بضعف دافعية العاملين وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

الجدول رقم (3-3): بين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول



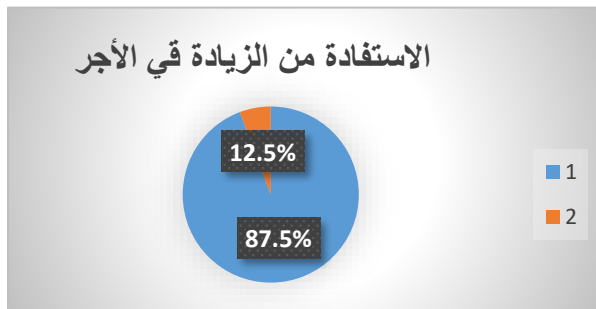
الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	25%
لا	60	75%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

وهذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدمية العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضوه وذلك بسبب عدم كفايته وتغطية لاحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن، وبهذا الإحساس بضعف دافعية العاملين وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

من خلال المعطيات الإحصائية التي تبينها هذا الجدول يتضح معظم من العاملين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة الاستشفائية، وذلك بنسبة 75% فيما نرى فئة قليلة بنسبة 25% أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول وأغلبيتهم من ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة، وكذلك طبيعة المناصب الذي يشتملونها داخل المؤسسة، والتي تتطلب بذل مجهود كبير.

الجدول رقم (4-3): يبين مدى الزيادة في الأجر

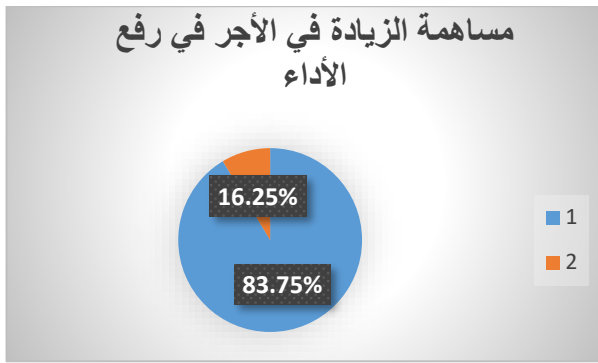


الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	70	87.5%
لا	10	12.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة ونسبة 87.5% أكدوا أن أجورهم عرفت زيادة منتظمة منذ مباشرتهم لأعمالهم، في حين عبرت مجموعة منهم وتقدر بنسبة 12.5% عن عدم تلقيهم لأيو زيادة تذكر في أجورهم، وذلك يرجع لأنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستشفائية، وبالتالي فهم لا يتفرون عن الأقدمية اللازمة التي تؤهلهم إلى التدرج كالترقية والتي يصاحبها زيادة في الأجر.

الجدول رقم (3-5): يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في الرفع مستوى الأداء

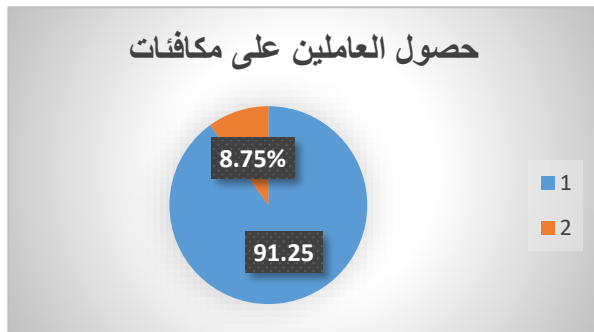


الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	67	83.75%
لا	13	16.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

يؤكد 83.75% من العمال المستجوبين أن غالبا ما يحفزهم الأجر، أما الباقي فهم المستجوبين الذين اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية، والإعلام والاتصال، الأمن والوقاية من الحوادث ومن هنا يبرز تأثير الحافز المادي (الأجر) في تحفيز العاملين على رفع الأداء.

الجدول رقم (3-6): خاص بحصول العاملين على مكافآت داخل المؤسسة



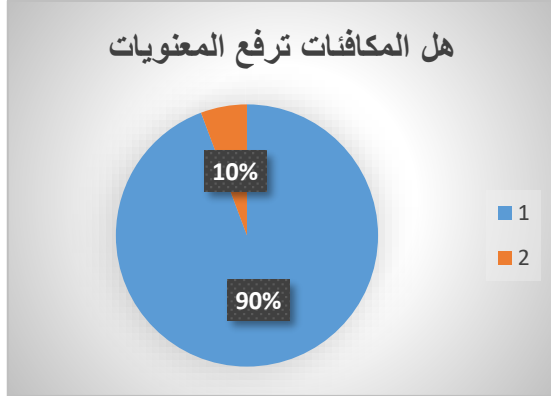
الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	73	91.25%
لا	7	8.75%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

الفصل الثالث: دور التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث أكد 91.25% من عينة البحث أنهم استفادوا من المكافآت في حين أكد 7 أفراد من العينة أي نسبة 8.75% أنهم لم يتلقوا أي مكافأة، وعند استفسارهم عن السبب أجابوا أنهم حديثوا الالتحاق بالمؤسسة.

الجدول (7-3): يوضح مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين

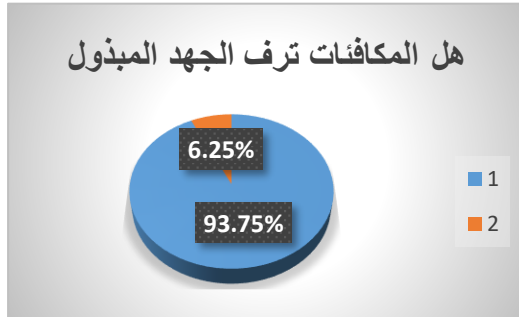


الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	72	90%
لا	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدر عندهم بـ 72 أي بسبة 90% أن المكافآت تساهم بشكل مباشر وفعال في رفع الروح المعنوية للموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية، وذلك لأنها تشبع الحاجات المادية، مما ينعكس إيجابيا على معنوياتهم وشعورهم بالرضا وبالتالي دفعهم نحو أداء متميز. في حين ذلك بكونها لا تكتفي وحدها لإرضائهم بل يجب توفير مجموعة من العوامل الأخرى مثل رفع الأجور وتحسين ظروف العمل.

الجدول رقم: (8-3): يوضح تأثير المكافآت على العاملين في بذل جهد أكبر في العمل



الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	75	93.75%
لا	5	6.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

الفصل الثالث: دور التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"

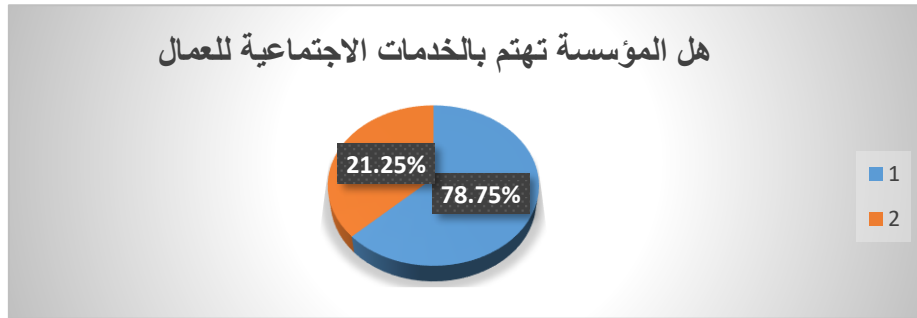
تؤكد الإحصائيات في الجدول أعلاه أن نسبة 93.75% من أفراد العينة أكدوا على أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة الاستشفائية تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد كبير من أجل الوصول نحو أداء متميز.

في حين نجد أن نسبة 6.25% من أفراد عينة البحث نفوا مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة المجهود ورفع نسق الأداء في المؤسسة الاستشفائية، وترى أن دافعية العمل لبذل مجهود أكبر تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى منها الأجر الشهري وتحسين ظروف العمل، الشعور والتقدير والانتماء أساليب التكوين والتدريب الفعالة واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لرفع الأداء في العمل.

الجدول (3-9): خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة

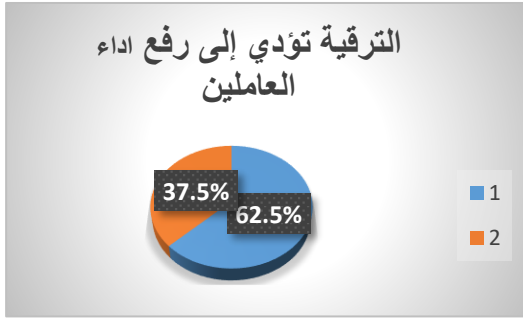
الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	17	21.25%
لا	63	78.75%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة



من خلال الجدول تسجل أن نسبة 21.25% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة الاستشفائية تقدم خدمات اجتماعية وبعد التحليل وجدنا أن هذه الفئة من العمال يمارسون بعض التدريبات الرياضية. بالرغم من ذلك هناك فئة كبيرة بنسبة 78.75% لا تقر بوجود أي خدمات، ومن المعلوم أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم والارتباط بهم أكثر.

الجدول (3-10): الترقية تؤدي إلى رفع أداء العاملين بالمؤسسة

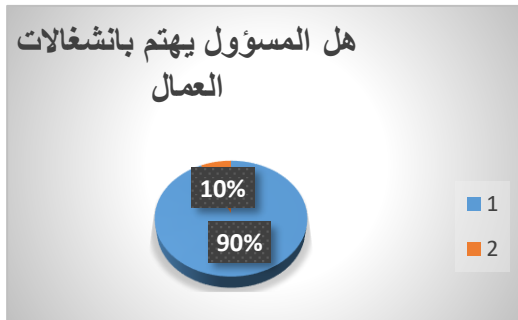


الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	50	62.50%
لا	30	37.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

نبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العاملين تدفعهم للترقية لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منهم بنسبة 62.50% في حين الذين لا تدفعهم الترقية إلى اقتراح أفكار جديدة قدرت نسبتهم بـ 37.5% مما يدل أن الرغبة في تحقيق مكسب وظيفي تدفع الغالبية العظمى من المبحوثين إلى اقتراح أفكار جديدة.

الجدول (3-11): يوضح اهتمام المسؤول لانشغالات الشخصية لعماله

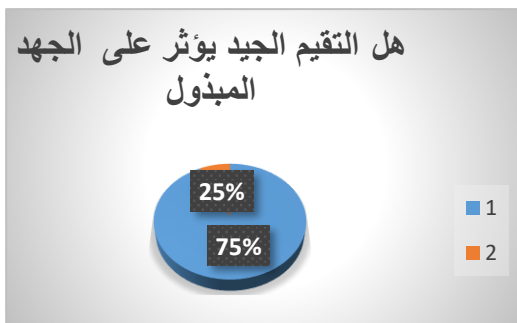


الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	72	90%
لا	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المسؤول مهتم لانشغالات الشخصية للعمال فكانت الاجابات بنعم بنسبة 90% على عكس لا فكانت بنسبة 10%.

الجدول (3-12): يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء



الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	60	75%
لا	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: من أوراق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 75% نعم دلالة على أن التقييم الجيد يعتبر حافزا لتحسين الأداء، بينما نسبة 25% الذين أجابوا لا.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة، فحاولنا من خلال تحليل أوراق الاستبيان، باستعمال مجموعة من الجداول للتعرف على واقع التحفيز ومساهمته في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة، ولقد أفرزت نتائج دراسة الاستبيان أن التحفيز يساهم في تحسين أداء العاملين بصورة متوسطة، ولقد تم قبول الفرضية الثالثة التحفيز الجيد يساهم في رفع وتحسين أداء العاملين.

لِحَاثِمَةٍ

وكختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤلات إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء العاملين داخل المؤسسة؟ الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، وهذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط له واختياره وتعيينه وحتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري والذي ترافقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالتدريب والتحفيز ، فحملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري والفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى وحدتها التكنولوجية، ومن خلال الإنجاز نستخلص بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

- النتائج والتوصيات:

يوضح هذا المحور خلاص خلاصة الجانب النظري والتطبيقي المتعلقة بالبحث، معبر عنها بصيغة نتائج اشتملت على نتائج الجانب النظري ومقابلات الباحث مع العاملين والجانب التطبيقي وتوصيات ترتبط في النتائج وتحاكي واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة ميدان البحث، وتم توضيح ذلك من خلال التالي:

أولاً: النتائج:

- تبين من خلال تحليل السياقات أن العاملين في المؤسسة ع.ص.ح غير مهتمين في معايير الجودة عند تقديمهم الخدمات.
- تبين أن إدارة المؤسسة لم توجه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد علة تقوية العلاقات الإنسانية بين الكوادر العاملة والذي ينعكس على أداء العاملين.
- عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.
- الاعتماد بصفة أساسية على الحوافز المعنوية كمرحلة أولية لتأديب العمال، وترك الحوافز المادية كحل أخير، على الرغم من أنه يتم اللجوء إلى الحوافز المعنوية في الحالات القصوى.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطورات تنمية المهارات.
- المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- عدم رضا العاملين على الأجور والمكافآت المالية.
- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من قبل العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للعمال، وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

-
- إدراك الدور البشري داخل المؤسسة.
 - على المؤسسة وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية.
 - على المؤسسة توفير مختلف الحوافز (مادية، معنوية)، وخاصة المعنوية منها.
 - عند تصميم لنظام الحوافز على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم.
 - يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز.
 - ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد صالح؛ كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، 2013.
2. أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، 2018، .
3. أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، 2018، .
4. خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الديوان للمطبوعات الجامعية، ط2، 2015.
5. خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
6. راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
7. سعاد ناثق برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار النشر وائل، الأردن، 2001.
8. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
11. طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002.
12. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
13. الطحم عبد الغاني؛ طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيق، دار النشر للتوزيع، جدة 1415هـ.
14. عادل حرموش صالح؛ مزيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، 2009، ص5-6.
15. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.
16. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
17. غني دحام ننادي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016.
18. للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م-1427هـ.
19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، ط1، 2010.

20. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
21. مدحت محمد أبو النفس، الإدارة بالحوافز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.
22. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، 1430هـ-2010م.
23. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2010.
24. نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
25. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
26. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
27. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.
28. وسام علي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: بيانات شخصية

السن: أقل من 20 20-40 40-30 50-40 فما فوق

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي إيل

الحالة العائلية: متزوج عازب

المهنة:

الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات

ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية ورضا العاملين واستقرارهم

- 1- هل الأجر الذي يتقاضاه يلبي رغباتك؟ نعم لا
- 2- هل الأجر الذي تحصل عليه يناسب مع مجهوداتك، التي تبذلها في العمل؟ نعم لا
- 3- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 4- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموارد البشرية؟ نعم لا
- 5- هل تحصلت على مكافأة منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 6- في رأيك هل وجود الحوافز في المؤسسة يساعدك في رفع الروح المعنوية؟ نعم لا
- 7- هل تؤثر المكافآت على العاملين من حيث الجهد المبذول في العمل؟ نعم لا
- 8- هل تحصلت على الخدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة؟ نعم لا
- 9- هل الترقية تدفعك لاقتراح أفكار جديدة للأداء ما هو مطلوب منك؟ نعم لا
- 10- هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟ نعم لا
- 11- هل ترى أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد؟ نعم لا