

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



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

دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية

(دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية "معسكر")

تحت إشراف الأستاذ :

بشنيك يوسف

مقدمة من طرف الطالبة :

زمرية جهيدة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مناقشا	سيدات كريمة	أستاذة محاضرة أ	مستغانم

السنة الجامعية : 2017 / 2018



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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية

(دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية "معسكر")

تحت إشراف الأستاذ :

بشنيك يوسف

مقدمة من طرف الطالبة :

زمرية جهيدة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مناقشا	سيدات كريمة	أستاذة محاضرة أ	مستغانم

السنة الجامعية : 2017 / 2018

## إهداء

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم  
بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله بهما حسنا "الوالدين العزيزين" أطال الله في عمرهما  
إلى من قالت لي واصلي دعواتي معك، إلى من عاشت معي أصعب اللحظات ووقفت معي في كل  
الظروف "أمي الحنونة الغالية"

إلى من تشققت يدها في سبيل رعايتي، إلى مصدر عزتي "أبي الصبور الغالي"

أنحني وقارا و عرفانا، طوعا وتواضعا "شكرا على كل شيء، يا أجمل هدية في الوجود"

إلى من شاركونا حلوهذا الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدرانها التعاون والوفاء وسقفه المحبة  
الأبدية

"إخوتي"

إلى كل من عشت معهم الصداقة الحقيقية " كل فريق عملي"

إلى الأستاذ المؤطر على حسن التوجيه والاشراف طوال فترة التحضير والبحث

أهديها إلى كل زملاء الدراسة التي جمعتني بهم أحلى الأيام خلال مشواري الدراسي

إلى كل من مد لي يد المساعدة حتى ولو بكلمة أهدي لهم هذا العمل المتواضع

و إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

الطالبة : زمري جهيدة

## ﴿ شكر و عرفان ﴾

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر المولى عزوجل وأحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمه الجليلة ، أنه تبارك و  
تعالى أمدني بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل  
وأحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لي ومنحه الرشد والثبات آملة أن يتقبله خالصا لوجهه  
الكريم

يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف " الذي بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أفادني كثيرا بنصائحه و  
ارشاداته وتوجيهاته لانجاز هذا العمل ، فله مني كل الشكر والوفاء والتقدير

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل عمال "المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية -  
معسكر-

وفي الأخير أتوجه بخالص الشكر والأمني إلى كل من ساهم معي في إتمام هذا العمل من بعيد أو قريب  
راجية من المولى عزوجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم  
وشكرا للجميع .

الطالبة : زمري جهيدة



# قائمة المحتويات

01.....	المقدمة العامة.....
8.....	<u>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز</u>
8.....	<u>تمهيد</u>
9.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
9.....	المطلب الأول: مفهوم الحوافز، دوافع العمل وعلاقتها
9.....	<u>تعريف الحوافز</u>
10.....	<u>دوافع العمل</u>
10.....	- <u>تعريف الدوافع</u>
10.....	- <u>مفهوم الحاجات</u>
10.....	- <u>مفهوم وخصائص السلوك الإنساني</u>
11.....	<u>علاقة الدوافع بالحوافز</u>
12.....	المطلب الثاني: عناصر التحفيز ومعايير منح الحوافز
12.....	<u>عناصر التحفيز</u>
12.....	<u>معايير منح الحوافز</u>
13.....	المطلب الثالث: أنواع ونظريات الحوافز
13.....	<u>أنواع الحوافز</u>
13.....	- <u>من حيث موضوعها (طبيعتها)</u>
17.....	- <u>من حيث أطرافها</u>
18.....	- <u>من حيث فعاليتها (هدفها أو أثرها)</u>
18.....	- <u>من حيث موقعها</u>
20.....	- <u>من حيث المصدر</u>
21.....	<u>نظريات الحوافز</u>
22.....	- <u>النظرية الكلاسيكية</u>

22.....	- <u>نظرية العلاقات الإنسانية</u> .....
23.....	- <u>نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات)</u> .....
24.....	- <u>نظرية x و y لـ "دوغلاس ماك غريغور"</u> .....
25.....	- <u>نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرز برغ"</u> .....
26.....	- <u>نظرية الحاجات الأساسية لـ "دافيد ماك ليلاند"</u> .....
26.....	- <u>نظرية التوقع لـ "فكتور فروم"</u> .....
27.....	- <u>نظرية المساواة أو العدالة لـ "ستايسي آدمز"</u> .....
27.....	- <u>نظرية "الدرفر"</u> .....
28.....	- <u>نظرية الهدف لـ "أدوين لوك"</u> .....
28.....	- <u>نظرية التعزيز "سكينز"</u> .....
28.....	- <u>نظرية التدعيم</u> .....
29.....	<u>المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز</u> .....
29.....	<u>المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه</u> .....
29.....	<u>متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز</u> .....
31.....	<u>العوامل المؤثرة في نظام الحوافز</u> .....
32.....	<u>المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الحوافز</u> .....
32.....	<u>قواعد نظام الحوافز</u> .....
33.....	<u>خصائص نظام الحوافز</u> .....
33.....	<u>المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز</u> .....
33.....	<u>مرحلة تحديد هدف النظام</u> .....
34.....	<u>دراسة الأداء</u> .....
34.....	<u>تحديد ميزانية الحوافز</u> .....
34.....	<u>وضع إجراءات النظام</u> .....
35.....	<u>المبحث الثالث: تقييم العملية التحفيزية</u> .....
35.....	<u>المطلب الأول: شروط نظام جيد للحوافز</u> .....
36.....	<u>المطلب الثاني: تقييم نظام الحوافز</u> .....
36.....	<u>المطلب الثالث: نتائج نظام جيد للحوافز</u> .....

37.....	<u>خلاصة</u>
39.....	الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالأداء في القطاع الصحي
39.....	تمهيد
40.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
40.....	المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته
40.....	تعريف الأداء
41.....	مكونات الأداء
41.....	المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها
41.....	معايير الأداء
42.....	متطلبات فعاليتها
42.....	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
42.....	خطوات قياس الأداء
44.....	العوامل المؤثرة في الأداء
46.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
46.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
46.....	تعريف تقييم الأداء
47.....	أهمية تقييم الأداء
48.....	المطلب الثاني: طرق وأنواع تقييم الأداء
48.....	طرق تقييم الأداء
48.....	- أساليب القياس الموضوعية
48.....	- أساليب القياس التقديرية
51.....	أنواع تقييم الأداء
51.....	المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء
51.....	مجالات تقييم الأداء
52.....	أهداف تقييم الأداء
53.....	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية

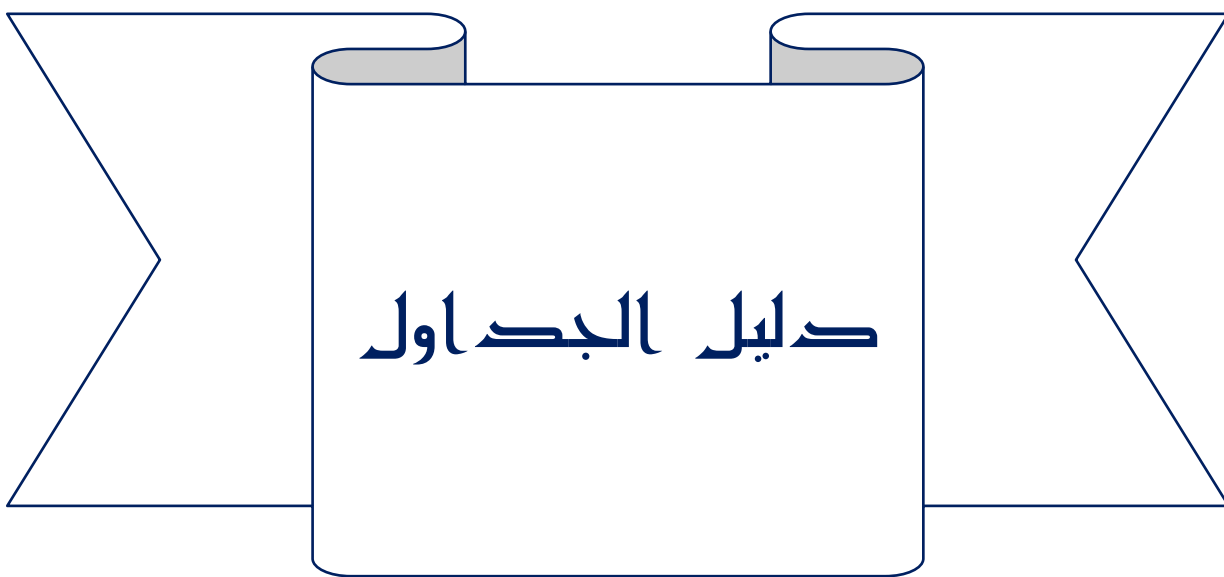
53.....	المطلب الأول: تدهور الأداء و علاقته بتحفيز الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية
53.....	نبذة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية
53.....	أسباب انخفاض الأداء و علاقته بتحفيز الأفراد العاملين
54.....	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء
54.....	أثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد
56.....	أثر المحيط التنظيمي على الأداء
58.....	المطلب الثالث: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
58.....	خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء
59.....	آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
61.....	خلاصة

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

بالمحمدية..... Erreur ! Signet non défini.....

64.....	تمهيد
65.....	المبحث الأول: تقديم مقر التريض
65.....	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر)
65.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية
67.....	المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في المؤسسة
67.....	الحوافز المعنوية
67.....	الحوافز المادية
69.....	المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز المطبقة على أداء الأفراد العاملين
69.....	المطلب الأول: تقديم الاستبيان (الاستمارة)
69.....	عينة البحث :
70.....	تقديم الاستبيان :
70.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

96.....	المطلب الثالث :استنتاج الدراسة
96.....	المبحث الثالث :تقديم النتائج ،الايجابيات و السلبيات ،الاقتراحات و التوصيات
96.....	المطلب الأول : اختبار الفرضيات و النتائج
96.....	اختبار الفرضيات
97.....	نتائج الدراسة
98.....	المطلب الثاني :الإيجابيات و السلبيات
98.....	الإيجابيات
98.....	السلبيات
99.....	المطلب الثالث :التوصيات و الاقتراحات
99.....	خلاصة :



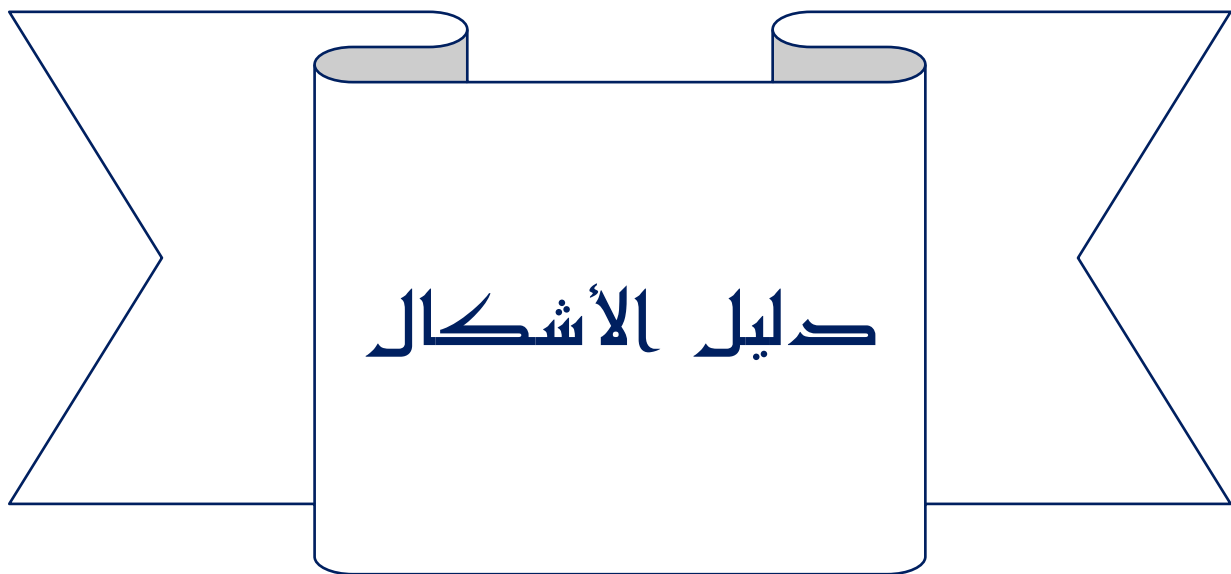
كـدليل الجـداول

## دليل الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الحوافز و الدوافع	12
2	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	21
3	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	50
4	يوضح الجنس لموظفي المؤسسة	71
5	يبين سن الموظفين في المؤسسة	71
6	يوضح الحالة المدنية لموظفي المؤسسة	72
7	يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة	73
8	يمثل المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية(معسكر)	74
9	يوضح ما معنى التحفيز بالنسبة للموظفين	75
10	يوضح درجة منح المؤسسة الحوافز في العمل	76
11	يبين رأي موظفي المؤسسة في أجرهم	77
12	يبين مدى توفير المؤسسة علاوات و تعويضات للموظفين	78
13	يمثل كيفية الترقية في المؤسسة	79
14	يمثل مدى تقدير إدارة المؤسسة للجهود المبذولة	80
15	يوضح مدى تلبية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لاحتياجات الموظفين سواء كانت مادية أو معنوية	81
16	يوضح مدى تحقيق المؤسسة الاستقرار الوظيفي للموظفين	82
17	يبين درجة تقييم الأداء في المؤسسة بناء على أسس علمية و معايير واضحة	83

## دليل الجداول

84	يوضح مدى اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله	18
85	يوضح مدى اهتمام مدير المؤسسة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء	19
86	يمثل مدى تقديم المؤسسة للحوافز على أساس الأداء في العمل (الجهد)	20
87	يمثل مدى دافعية الحوافز في المؤسسة للأداء و التقليل من معدل الغياب	21
88	يوضح درجة زيادة الأداء نتيجة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة	22
89	يوضح درجة قيام المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل	23
90	يبين شعور موظفي المؤسسة بالاستقرار في العمل نتيجة السياسة المتبعة	24
91	يبين تأثير نظام الحوافز الفعال على الروح المعنوية لدى الفرد العامل	25
92	يمثل اعتقادات موظفي المؤسسة حول أن الحوافز جيدة وتعمل على تحسين الأداء	26
93	يمثل درجة حصول موظفي المؤسسة على المساعدة عند مواجهة صعوبات و مشاكل في العمل	27
94	يوضح وجهة نظر موظفي المؤسسة حول مدى تأثير عملية الاتصال بين العامل و المدير على تحسين الأداء	28



## دليل الأشكال

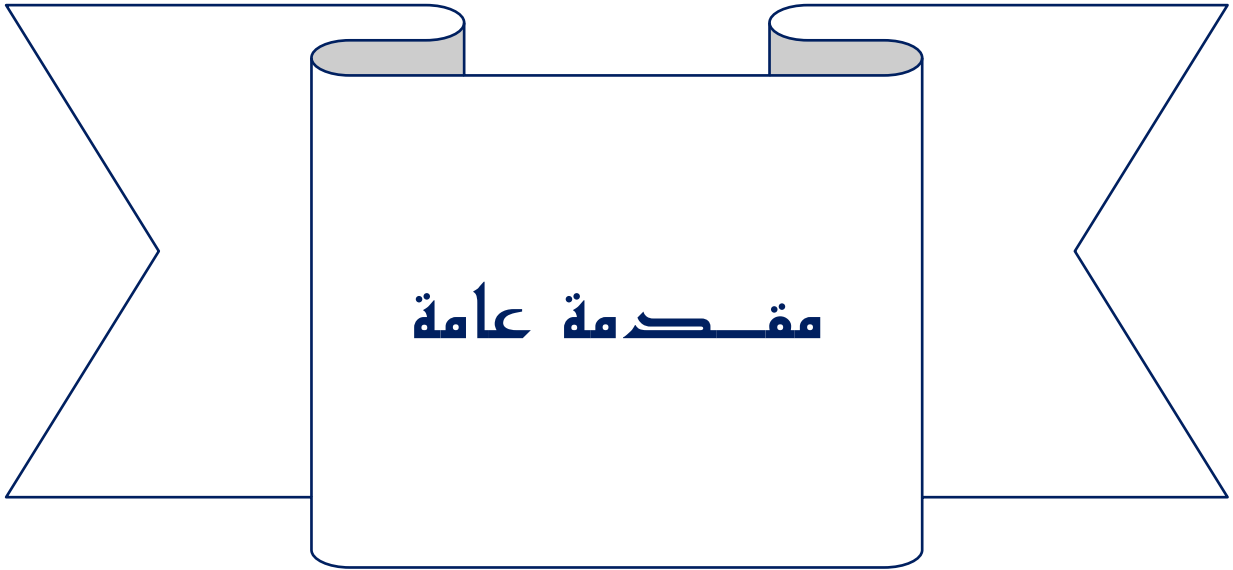
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العلاقة بين الحوافز والسلوك	1
11	نموذج ظهور الدافع	2
23	سلم (هرم) الحاجات الانسانية لماسلو	3
26	مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)	4
32	قواعد نظام الحوافز الفعال	5
34	مراحل تصميم نظام الحوافز	6
44	خطوات تقييم الأداء	7
46	العوامل المؤثرة على الأداء	8
49	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	9
55	علاقة الحوافز بالأداء	10
56	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	11
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية	12
71	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لجنس الموظفين	13
72	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لسن الموظفين	14
73	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية للحالة المدنية للموظفين	15
74	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لسنوات الأقدمية للموظفين	16
75	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية للمستوى التعليمي للموظفين	17

## دليل الأشكال

76	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمعنى التحفيز بالنسبة للموظفين	18
77	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لدرجة منح المؤسسة الحوافز في العمل	19
78	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لرأي موظفي المؤسسة في أجرهم	20
79	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى توفير المؤسسة علاوات و تعويضات للموظفين	21
80	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لكيفية الترقية في المؤسسة	22
81	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى تقدير إدارة المؤسسة للجهود	23
82	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى تلبية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لاحتياجات الموظفين سواء كانت مادية أو معنوية	24
83	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى تحقيق المؤسسة الاستقرار الوظيفي للموظفين	25
84	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لتقييم الأداء في المؤسسة بناء على أسس علمية و معايير واضحة	26
85	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله	27
86	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى اهتمام مدير المؤسسة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء	28
87	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى تقديم المؤسسة للحوافز على أساس الأداء في العمل (الجهد)	29
88	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لمدى دافعية الحوافز في	30

## دليل الأشكال

	المؤسسة للأداء و التقليل من معدل الغياب	
89	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لدرجة زيادة الأداء نتيجة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة	31
90	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لدرجة قيام المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل	32
91	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لشعور موظفي المؤسسة بالاستقرار في العمل نتيجة السياسة المتبعة	33
92	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لتأثير نظام الحوافز الفعال على الروح المعنوية لدى الفرد العامل	34
93	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لاعتقادات موظفي المؤسسة حول أن الحوافز جيدة وتعمل على تحسين الأداء	35
94	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لدرجة حصول موظفي المؤسسة على المساعدة عند مواجهة صعوبات و مشاكل في العمل	36
95	يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية لوجهة نظر موظفي المؤسسة حول مدى تأثير عملية الاتصال بين العامل و المدير على تحسين الأداء	37



تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطة بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، لتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها وتعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية والربحية والاستمرارية، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم بالفرد لأنه أساس تحقيق أهدافها، وذلك بالعمل على تنميته وتطويره، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه والذي يتلاءم مع مخططات وأهداف المؤسسة حيث يعتبر الأداء المؤشر الذي تبني عليه مدى تحقيقها لأهدافها، وهذا في حدود التحفيز والذي أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز الأفراد العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقيات والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالهم بعين الاعتبار.

و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن و التعاون لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع الأفراد العاملين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء .

### ❖ إشكالية الدراسة :

فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية، تتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونه يوفر للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين و يظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية ؟

### ❖ الأسئلة الفرعية :

ومن خلال الاشكالية الرئيسية ولتسهيل الإجابة عليها، قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي :

1. ما مفهوم الحوافز؟ وفيما تتمثل أسس منح منحها ؟
2. ما هي مكانة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة؟ وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام تقييم أداء الأفراد العاملين بها يتم بالموضوعية والدقة ويحقق أهدافها وأهداف أداؤها على حد سواء ؟
3. هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء الأفراد العاملين ؟

### ❖ فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية :

- الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء وتمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الأداء في إتقان العمل .
- يمكن القول أن مكانة هذا النظام بالنسبة للمؤسسة مهم جدا ، ويجب أن يتسم بالموضوعية و الدقة لتحقيق هدف المؤسسة من تقييم أداء أفرادها و منح الحوافز لهم .
- توجد علاقة وثيقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين .

### ❖ أسباب اختيار الموضوع :

لكل عمل و بحث علمي مهماته و مبرراته لقيام الباحث به و لقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها فيما يلي :

1. الأسباب الذاتية :
- رغبة ذاتية في دراسة و اكتشاف نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الاستشفائية نظرا لعيش مشاكله شخصيا .
- إظهار أثر الحوافز على أداء الأفراد العاملين و المؤسسة معا .

## مقدمة عامة

- المساهمة في تحسين نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الاستشفائية لما له من أهمية في تحقيق التميز لها .
  - 2. الأسباب الموضوعية :
    - إثراء المكتبة بالبحوث التي تعنى بدراسة أداء الأفراد .
    - توفيركم هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات .
    - تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها .
    - وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وامتلاكها الميزة التنافسية .
    - عدم فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات وانخفاض الأداء والانتاجية .
    - غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها .
- ❖ أهداف البحث وأهميته :

إن الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في :

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الاشكالية مطروحة وإزالة الغموض .
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسة .
- معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز .
- محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على أداء الأفراد العاملين وأداء المؤسسة وتميزها .
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

أما أهمية البحث تظهر فيما يلي :

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير والتمايز من فرد لآخر ، كما يسمح دراسة موضوع نظام الحوافز للمسيرين في المؤسسات من التحكم في انخفاض الأداء و تحديد مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة و عدة مظاهر سلبية كالتأخر و ارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة... وغيرها وذلك بتحفيزهم بالحوافز المناسبة .
- ❖ تحديد إطار البحث :

للإجابة عن الاشكالية المطروحة و اختيار الفرضيات ، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية :

- المجال المفاهيمي : التعرف عن أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والأداء والعلاقة بينهما .
- المجال الزمني : تمت الدراسة من 2018/04/22 إلى 2018/05/22
- المجال المكاني : قمنا بالدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) .

### ❖ المنهج المتبع في الدراسة :

هو المنهج الوصفي (النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف ،الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي نعتد على المنهج التطبيقي (التحليلي) و المنهج الاستنباطي من أجل تحليل و تقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع ،مع إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده ،و التي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة) .

### ❖ وسائل جمع البيانات و المعطيات :

ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة و المتمثلة في الكتب ،الرسائل الجامعية ،ليسانس ،ماجستير ،دكتوراه القوانين و التشريعات و مواقع الإنترنت بهدف إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

### ❖ حدود الدراسة :

من أجل حصر إشكالية البحث و بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة ،حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية ولاية معسكر للفترة الممتدة من 2018/04/22 إلى 2018/05/22 و ذلك للوقوف على تحديد دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد .

### ❖ صعوبات الدراسة :

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسيه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات ،و نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث :

- موضوعي يتحدث عن دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد و لم يكن من السهل الحصول على المعلومات الضرورية من مرجع أو مرجعين بل العديد منها ،خاصة فيما يخص العلاقة بينهما .
- عامل الوقت و منهجية تحديد الصفحات لم يكونا في صالحنا ،لأن موضوع الحوافز طويل و يتطلب مدة كبيرة و صفحات أكثر .
- عدم التزام أفراد العينة بالإجابة الفورية على الاستبيان .
- صعوبة تجاوب و تفاعل الأفراد العاملين و كذا المسؤولين على الإجابة على الاستمارات بمصداقية .
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة .
- صعوبة تفرغ البيانات في البرنامج الاحصائي و القيام بتحليل نتائجه .

### ❖ محتوى الدراسة :

لمعالجة أهداف البحث و معالجة مشكلته بصورة علمية .تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول التي توضح و تحلل إشكالية بحثنا و هي كالتالي :

#### - الفصل الأول : "الإطار المفاهيمي للحوافز" .

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث تم في الأول إعطاء مفهوم شامل للحوافز و دوافع العمل و توضيح العلاقة بينهما ، بالإضافة إلى ذكر عناصر التحفيز و معايير منحه و كذا أنواع و نظريات الحوافز ، لنتطرق في المبحث الثاني إلى متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه ، قواعده و خصائصه و مراحل تصميمه أما في المبحث الثالث فتناولنا تقييم العملية التحفيزية و التي تتضمن شروط النظام الجيد للحوافز ، كيفية تقييمه و نتائجه .

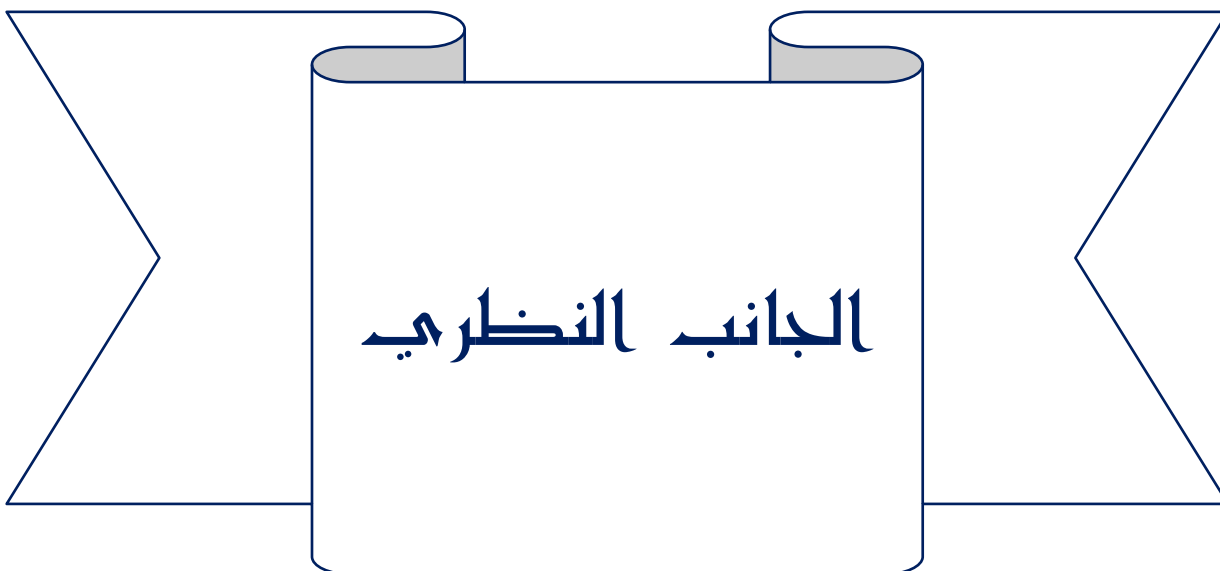
#### - الفصل الثاني : "علاقة الحوافز بالأداء في القطاع الصحي" .

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى ماهية الأداء من خلال ذكر تعريفه و مكوناته و معايير قياسه و متطلبات فعاليته و خطواته و العوامل المؤثرة فيه ، أما في المبحث الثاني فتناولنا عن ماهية تقييم الأداء من خلال تعريفه و مدى أهميته و طرق و أنواع تقييمه و كذا مجالات و أهداف تقييمه ، لنتحدث في المبحث الثالث عن فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية حيث تضمن تدهور الأداء و علاقته بتحفيز الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية و أثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد إضافة إلى خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء .

#### - الفصل الثالث : "الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بالمحمدية (معسكر)"

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، من خلال تصميم استبيان و توزيعه على عينة الدراسة .

تم تقسيم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام لمقر التريض و ذلك من خلال تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) و الهيكل التنظيمي لها و الحوافز المطبقة بها ، أما في المبحث الثاني حيث تم تقديم الاستبيان و تحليل نتائجه و بالتالي تقديم استنتاج الدراسة ، أما في المبحث الثالث فتناولنا النتائج العامة ، الايجابيات و السلبيات و كذا الاقتراحات و التوصيات .



الجانب النظري

---

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للخوافز

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخوافز

المطلب الأول: مفهوم الخوافز، دوافع العمل و علاقتهمما .

المطلب الثاني: عناصر التحفيز و معايير منح الخوافز .

المطلب الثالث: أنواع و نظريات الخوافز .

المبحث الثاني: ماهية نظام الخوافز

المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الخوافز و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الخوافز .

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الخوافز .

المبحث الثالث: تقييم العملية التحفيزية

المطلب الأول: شروط نظام جيد للخوافز .

المطلب الثاني: تقييم نظام الخوافز .

المطلب الثالث: نتائج نظام جيد للخوافز .

تمهيد :

إن الاندفاع للعمل من المشاكل الأساسية في جميع الأنشطة و الأعمال التي تضطلع عليها المنظمات و المؤسسات ، و إن البحث عن الأسباب تكشف أن معظم هذه المنظمات تتحمل الكثير من التكاليف و الأعباء المالية كل سنة من أجل تلبية متطلبات ذلك الاندفاع ، و قد وجد خبراء الإدارة أن حوالي 70 % من العاملين هم أقل اندفاعا مما هم عليه في السابق بسبب عدم جدية نظام الحوافز الذي تعمل بموجبه المنظمة .

لهذا سعت المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحنهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم و هذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء .

فقد أصبحت الحوافز من المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية ، فهي تلعب دورا هاما و تؤثر تأثيرا كبيرا في رفع و تحسين أداء العمال بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة و أساس نجاح أي مؤسسة يتوقف على كفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتبارها العنصر المؤثر ، و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد ، و تصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة و توجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم مصالحها .

و من أجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية للحوافز قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز .

المبحث الثاني : ماهية نظام الحوافز .

المبحث الثالث : تقييم العملية التحفيزية .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لانجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية كما وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل، لهذا تناولنا في المبحث الأول مفهوم الحوافز ودوافع العمل وعلاقتها، عناصر التحفيز ومعايير منح الحوافز، أنواع الحوافز وكذا أساليب التحفيز وأهدافه .

المطلب الأول: مفهوم الحوافز، دوافع العمل وعلاقتها

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل ما يتعلق بمفهوم الحوافز، دوافع العمل والعلاقة بينهما .

1. تعريف الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. ويمكن عرض بعض التعاريف كالآتي :

الحوافز هي "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة

1 .

"هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء"<sup>2</sup> .

"مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"<sup>3</sup> . إذ أنها "مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه"<sup>4</sup> . الحوافز حسب " Pinder " هي

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007، ص 365.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، ط، الإسكندرية، 2009، ص 248 .

<sup>3</sup> - Hodgett,R.M.,(1948). « Moderne Human Relation »,Irwin,New York, P.29 .

<sup>4</sup> عبد الرسول عبد جاسم، "منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية و الخدمية"، وقائع بحوث المؤتمر العملي الأول، كلية المنصور الجامعة، بغداد، 1993 .

مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد ، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله"<sup>1</sup> .

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل , لإشباع حاجاته و خلق دافعية لديه تنشطه و تحركه و توجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

## 2. دوافع العمل :

تعتبر المؤسسة مجتمع بشري يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة و من المعروف أن لكل فرد من هذه المؤسسة سلوكه و طباعه و تصرفاته و حاجاته و رغباته .

### 1.2. تعريف الدوافع :

تعرف الدوافع على أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به ، كما أنها القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء عدا أن ميول و سلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع و ابرز القوى التي تعبر عن الدوافع ما يلي<sup>2</sup> :الحاجات ، الرغبات ، المسارات (الاتجاهات) ، النزوات (الحركات) .

\*أما أبرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي :

- جو عمل تحفيزي (عوائد و حوافز العمل) .

- الرضا الوظيفي .

### 2.2. مفهوم الحاجات :

الإنسان يبدأ بالانتفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما ، هذه الحاجة بسبب نقص أو حرمان ، فتولد توترو عدم الارتياح بحركاته ، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص ، وهو يحس هذه الحاجة على شكل عدم الارتياح و التوترو الجوع<sup>3</sup> .

### 3.2. مفهوم و خصائص السلوك الإنساني :

يتكون سلوك الإنسان من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية ، منفردا أو مع الآخرين أو من الأفعال و ردود الأفعال التي تضمونها علاقته مع غيره من الناس .

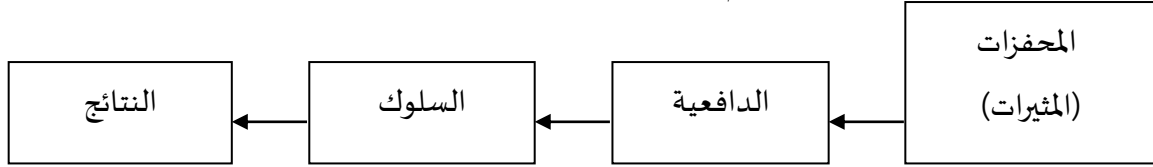
<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص 151 .

<sup>2</sup> -حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية " من منظور استراتيجي " ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص :313 .

<sup>3</sup> -سعاد نايف بزنوطي ، الإدارة ، "أساسيات إدارة أعمال" ، ط1 ، داروائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص :403 .

يتحدد السلوك بعاملين أساسيين: الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز، وتمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين الذي تترتب على ممارسته نتائج معينة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-1): العلاقة بين الحوافز والسلوك



المصدر: الشماع، خليل محمد حسن، (1991)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، جامعة بغداد، ص 239-247.

من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات و الرغبات و التصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات و الرغبات يزيد استقرار الفرد و يقل التوتر في سلوكه، و النموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع:

الشكل رقم (02): نموذج ظهور الدافع .



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 166.

### 3. علاقة الدوافع بالحوافز:

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد و يتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز.

و من هنا تأتي التفرقة بين الدوافع و الحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و تدفعه لیسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته و أهدافه، و تسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين و الصلة بين الدافع و الحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير و الاستجابة له<sup>1</sup>.

كما أن العلاقة بين الحافز و بين السلوك علاقة وثيقة أي أن كل فرد يحتاج إلى حوافز معينة يرضي بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه، فإذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه، فلاشباع هذا الدافع لا بد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوقض هذه الدوافع أي أن العلاقة بين الحافز و

<sup>1</sup> -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

الدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة له وقد يثير الحافز أكثر من دافع و من هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدافع وكما أثر الحافز على عدد أكبر من الدوافع في ذات الوقت زادت فاعليته<sup>1</sup>. ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز و الدوافع في الجدول الآتي :

الجدول رقم (I-01): الفرق بين الحوافز و الدوافع

الدوافع	الحوافز
-هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف و العمل من أجل إشباع حاجاته .	-هي عوامل مؤثرة خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة .
-استجابة شخصية و داخلية للفرد .	-مؤثرات خارجية موجودة في بيئة الفرد .
-الحاجات تشكل الدافعية (نتيجة).	-الحوافز تخلق الدافعية (مسبب).
-لا يمكن قياسها .	-قابلة للقياس .

المصدر:سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015، ص 7 .

### المطلب الثاني: عناصر التحفيز و معايير منح الحوافز

#### 1. عناصر التحفيز:

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup>-أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بدون طبعة، مصر، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1981، ص 293 .

<sup>2</sup> الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .

2. معايير منح الحوافز:

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها<sup>1</sup>:

1. الأداء: يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان في الكمية أو الجودة أو الريج للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.
2. المجهود: إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، فقد يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز ، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم و رفع متوجههم و يتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبدول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية و دقيقة.
3. الأقدمية: و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب ، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص .
4. المهارات و الإبداع و الابتكار: إن بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز و دورات تدريبية ، و كذلك على أساس العمل الإبتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة ، و نقصد هنا بالعمل الإبتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد و المنظمة و المجتمع .

المطلب الثالث: أنواع ونظريات الحوافز

1. أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين . حيث كل تقسيم يستند إلى أساس معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها ، آثارها ، أطرافها ، موقعها و مصدرها كالتالي:

1. الحوافز من حيث موضوعها (طبيعتها) :

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

1.1. الحوافز المادية :

- أ. الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي<sup>1</sup>.
- ب. الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل أقصى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفايتهم، و من بين هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات<sup>2</sup>.
- ت. تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة و هذا ما نادى بها تايلور في نظام القطعة و ما نادى به جانتي في فكرة المهمة و العلاوة، و قد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققها المؤسسة تقديرا منها للمجهود الذي بذلوه في تحقيق الأرباح و من مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية و من أهم عيوبها قد تؤدي إلى إرهاق العاملين<sup>3</sup>.

و تتمثل الحوافز المادية في :

1.1.1- الأجر :

و يعرف الأجر على أنه " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، و في إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة بين العامل و صاحب العمل"<sup>4</sup>. و تعتبر الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، حيث تختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، حيث توجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجر: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج<sup>5</sup>.

أ- الأجر الزمني: حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية و جودة العمل الذي يقوم به.

ب- الأجر على أساس الإنتاج: يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج و بمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة .

<sup>1</sup> فهدى منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335 .

<sup>2</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 376 .

<sup>3</sup> الأخضر صياحي و محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 11 .

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 234 .

<sup>5</sup> علي عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال، نحو أداء بشري مميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 51 .

2.1.1 - ملحقات الأجر:

وتكون إما مالية أو عينية ، أهمها :

أ. العلاوات الدورية : ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل :علاوة الأقدمية ، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل<sup>1</sup> .

ث- العلاوات والمكافآت التشجيعية : يقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع ، و تعطى هذه المكافآت على إنجاز معين كالمكافأة على زيادة الإنتاج ،على السرعة في الإنجاز ،على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة... الخ . وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية .

ج- المشاركة في الأرباح :وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة و توزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة ،أو المستوى التنظيمي ،أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح<sup>2</sup> .

ح- المكافآت :تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات .ويتحدد حجم المكافأة على الإداري و كذلك مستوى الأداء .وقد تترك المؤسسة حرية توزيع هذه المكافأة لكل إدارة على حدا . وهناك عدة أنواع من المكافآت نجد من التشريع الجزائري ما يلي :

- ✓ مكافأة المردود الفردي و الجماعي .
- ✓ المنح الخاصة ببعض المناسبات (كالأعياد الدينية أو عندما تلم مصيبة بأحد العمال) و هي عبارة عن منح عارضة وليست دائمة .
- ✓ المكافآت العينية (وهي بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس) .

3.1.1- ظروف العمل المادية الملائمة :إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل

الجهد المطلوب ،كما تخفض من نسبة التغيب و المرض و التمارض<sup>3</sup> .فقد اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر تأثراً ملحوظاً بالعوامل التي تحيط بجو العمل و التي تشمل :

- الإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة .
- الضوضاء و التقليل منها بمختلف الوسائل .
- ضبط ساعات العمل الملائمة و تحديدها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية و احتوائها على فترات للراحة .

<sup>1</sup> نور الدين كتوفي ،دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاية الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992 ، ص 72

<sup>2</sup> أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره ،1985 ، ص 249 .

<sup>3</sup> صلاح الدين الشنواني ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار الجامعات العصرية ،القاهرة ، ص 205-206 .

- برامج الأمن الصناعي .

4.1.1- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة 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 كفاءتهم الإنتاجية، أهمها<sup>1</sup>: خدمات التغذية، خدمات النقل، الخدمات الصحية .

## 2.1. الحوافز المعنوية :

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، حيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل<sup>2</sup>.

1.2.1- التدريب: يعرف على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمله"<sup>3</sup>. فهو يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الكفاءة والفعالية للأفراد، ومن المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية والمعنوية. ومن مزاياه :

- تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته .
- اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه .
- التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث .
- يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره .

2.2.1- الضمان الوظيفي: هذه الرغبة تنصدر 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 حتى يشعر بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها<sup>4</sup>. ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في: التأمين ضد الفصل التعسفي، ضد البطالة، ضد الشيخوخة، ضد حوادث العمل والتعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة .

3.2.1- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله. ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها :

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء .

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، تبسة، 2012/2013، ص 33-34 .

<sup>2</sup> أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/2003، ص 26 .

<sup>3</sup> يوسف قزاقزة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 127 .

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 288 .

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة .
- تسليم درجات التقدير و الكفاءة و الميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات أو يحققون مستويات عالية من الانتاج<sup>1</sup>.

4.2.1- العلاقة الطيبة بين العاملين: إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات و علاقات مع زملائه في العمل و تكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية ، و التي تتحقق بعمل الإدارة على تنظيم رحلات سياحية للعاملين و عائلاتهم ، و تنظيم رحلات سياحية للعاملين و عائلاتهم ، و تنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية و الدينية ، تنظيم مقابلات ... الخ.

5.2.1- القيادة العادلة ذات الكفاءة: "هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>2</sup>. فهي نشاط و فعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد و جماعات نحو إنجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة .

6.2.1- الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات: من الضروري إعطاء و الحصول على الكمية المناسبة من التعليمات بين المجموعات (العمال) حتى يتم العمل على أحسن وجه<sup>3</sup>.

7.2.1- الترقية: تعرف الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى<sup>4</sup>. كما أن هناك ثلاثة أسس للترقية و هي كالتالي :

- أ- الترقية على أساس الأقدمية: يقصد بها أن للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه ، بغض النظر عن مستويات الجدارة و الكفاءة و نتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء .
- ب- معيار الكفاءة و الجدارة: و يأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات و المؤهلات و القدرات الشخصية للموظف ، إضافة إلى انجازاته الفنية و الإدارية في مجال وظيفته ، فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها<sup>5</sup>.
- ت- الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا: إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطليها المهارات الإدارية ، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة الأقدمية ، و ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة و نسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية .

<sup>1</sup> نور الدين كتوفي ، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ، مجمع سبق ذكره ، ص 80-81 .

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، الوظائف ، التقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 189 .

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض 1993 ، ص 455-456 .

<sup>4</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء ، الأردن ، 2000 ، ص 183 .

<sup>5</sup> محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، 2010 ، ص 145 .

2. من حيث أطرافها :

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية

1.2- الحوافز الفردية :

و هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي ، و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء ، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ، و يؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد و عرفت أيضا بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ، و من أمثلتها الترقيات ، العلاوات التشجيعية"<sup>1</sup> ، تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة ، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف ، خطاب شكر لأفضل شخص منتج ، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام .

2.2- الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، و التعاون بين العاملين و من أمثلتها الرعاية الصحية ، و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية ، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارة و الإنتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك ، و هنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف ، و من أهداف الحوافز الجماعية ما يلي :

- إشباع حاجة الانتماء و الولاء مع زيادة التعاون بين الأفراد .
- تقوية إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .

أي هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا ، و التي تهدف إلى حفز و تشجيع العمل الجماعي ، و كذلك زيادة إنتاجية و مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة .

3. من حيث فعاليتها (هدفها أو أثرها)

قسمت الحوافز من حيث هدفها إلى :

1.3- الحوافز الإيجابية :

هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءتهم في العمل ، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) ، و منحه شهادات الاعتراف و التقدير .

<sup>1</sup> جاد الله محمود فؤاد ، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56 ، 1997 ، ص 55 .

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 إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، ومن أمثلة عنها والتي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي :

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج (الرواتب والأجور).
- المكافآت التشجيعية والترقية .
- الأمن والاستقرار في العمل بالإضافة إلى تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس ...).
- منح التدريب والعطل السنوية .
- المشاركة والمكافآت عن الاقتراحات البناءة .
- المدح والثناء والتقدير (جوائز تقديرية كأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات امتياز) .
- تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل
- التقديرات الاجتماعية والصحية (السكن، العلاج المجاني، توفير النقل) .

### 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 مقدار أو متوقع منه و نستطيع 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 .

وحتى يؤدي الحافز دوره لا بد من توفر الشروط التالية :

- أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين .
- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ .
- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين .

4. من حيث موقعها :

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. أي هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ .

5. من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>:

1.5- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به .

2.5- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب .
- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية .
- تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة) .
- الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة) .
- علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية) .
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل .

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص ص 40 - 41.

الجدول رقم (02-1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً			
جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-المشاركة في الأرباح .</li> <li>-التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة .</li> <li>-الوجبات الغذائية .</li> <li>-توفير النقل .</li> <li>-العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم .</li> <li>-مكافآت عند انتهاء الخدمة -بعثات ومنح دراسية تكوينية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأجر .</li> <li>-المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء .</li> <li>-البدلات المختلفة للعمل .</li> <li>-المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات .</li> </ul>	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الخصم من المرتب .</li> <li>-الحرمان من المكافآت أو جزء منها .</li> <li>-الوقوف عن العمل .</li> <li>-تأخير الترقية .</li> <li>-تخفيض الدرجة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الخصم من المرتب .</li> <li>-الحرمان من المكافآت أو جزء منها .</li> <li>-الوقوف عن العمل .</li> <li>-تأخير الترقية .</li> <li>-تخفيض الدرجة .</li> </ul>	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ظروف عمل ملائمة .</li> <li>-الإشراك في الإدارة .</li> <li>-علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء .</li> <li>-نشاطات اجتماعية ورياضية .</li> <li>-فترات راحة أثناء العمل .</li> <li>-توفير وسائل الأمن .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية .</li> <li>-شهادات الامتياز .</li> <li>-الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء .</li> <li>-الإجازات الاستثنائية .</li> <li>-الترقية .</li> </ul>	إيجابية	حوافز معنوية

<p>-الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين . -شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني . -قيادة عالية ذات كفاءة .</p>			
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية . -التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار . -التحويل للتحقيق .</p>	<p>-توجيه الإنذار والتوبيخ . -التأديب والتهديد . -بالعقاب أو الطرد . -النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب . - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء</p>	<p>سلبية</p>	

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 145 – 146 .

## II. نظريات الحوافز:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، خاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

### 1. النظرية الكلاسيكية:

من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
  - للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم .
  - يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة .
  - أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية ،فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال ،الأرض ،اليد العاملة وتجاهلها أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

## 2. نظرية العلاقات الإنسانية :

صاحبها إلتون مايو ،ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة ،وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية ،وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "لشركة جنرال إلكتريك" ،فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

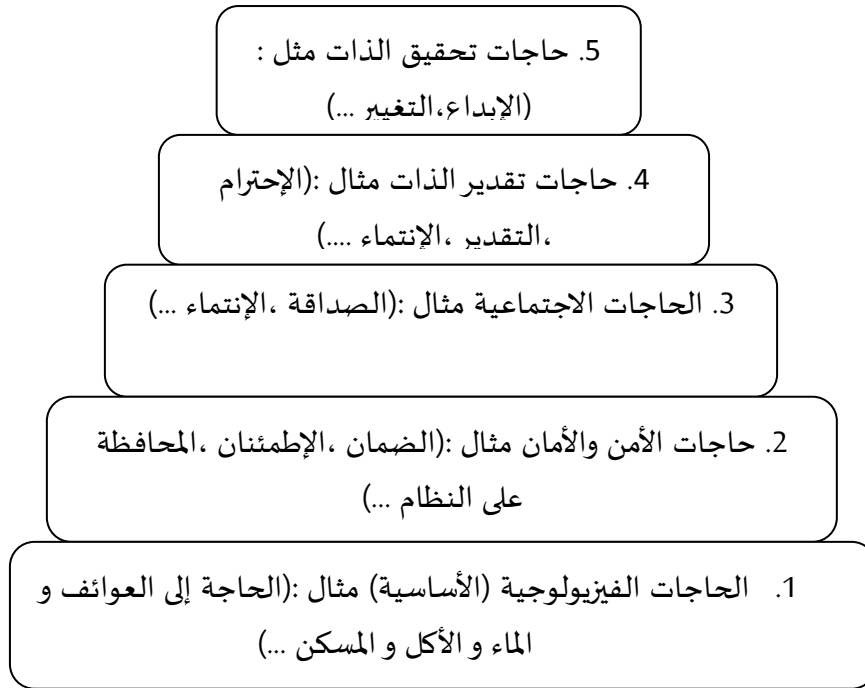
- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه
- توجد عوامل معنوية مثل :رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ،وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ،ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية ،فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

## 3. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي<sup>1</sup> :  
تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي ،معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ،وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ،في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ،وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ،كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ،تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ،وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى ،كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 210 – 211.

الشكل رقم (1-03): سلم (هرم) الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر:مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز:أساليب التحفيز الوظيفي. المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 118 .

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية أو الجسمية): وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت .
- حاجات الأمن والأمان : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم .
- الحاجات الاجتماعية : وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية .
- حاجات تقدير الذات :كالثقة والاعتناء بالنفس ، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له .
- حاجات تحقيق أو إثبات الذات :وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء ، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي .

#### 4. نظرية x و y "دوغلاس ماك غريغور": "Douglas Mc Gregor"

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبى وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية .

أ- نظرية "x":

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي<sup>1</sup>:

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا .
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية .
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة .
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة .
- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل .
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وانطلاقا من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد و الإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا: "هوكن صارما وعادلا".

ب- نظرية "y":

قام دوغلاس ماك جريغور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية y وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي<sup>1</sup>:

- أن العمل شيء طبيعي .
  - أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة .
  - أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة .
  - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية .
  - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة .
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

5. نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرز برغ": " F. Herzberg "

توصل هيرز برغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته، وبناءاً عليه فقد وجد هيرز برغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:<sup>1</sup>

- مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أحياناً بالعوامل اللاإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

- مجموعة العوامل الحافزة: ويطلق عليها أيضاً اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرز برغ وهي التي تتعلق أساساً بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-04): مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 464.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 213 – 214.

6. نظرية الحاجات الأساسية لـ "دافيد ماك ليلاند": "D. Mac leeland"

وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي<sup>1</sup>:

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.
- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.
- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

7. نظرية التوقع لـ "فكتور فروم": "V. Vroom"

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:<sup>2</sup>

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد.
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

8. نظرية المساواة أو العدالة لـ "ستايسي آدمز": "STACY ADMS"

إن أهم افتراضات وما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي<sup>3</sup>:

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دارالبيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 318 – 319.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 166.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دارالحامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 264.

عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي :

$$\text{عوائد الفرد} / \text{جهوده} = \text{عوائد الآخرين} / \text{جهودهم}$$

و عند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا ،لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى .

### 9. نظرية "الدرفر" Alderfer :

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي<sup>1</sup>:

- حاجات الوجود .
- حاجات الانتماء .
- حاجات النمو .

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو .  
إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد ؟
- ما هي الحاجات المشبعة ؟
- كيف تم إشباعها ؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة ؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة ؟

### 10. نظرية الهدف لـ "أدوين لوك" EDWIN LOOK :

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية<sup>2</sup>.

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها ،فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها ،إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة .

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 291.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- تكون الأهداف مقبولة .
- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد .
- تكون الأهداف قابلة للقياس .

#### 11. نظرية التعزيز "سكينر Skinner" :

يشترط صاحب هذه النظرية " Skinner " لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي<sup>1</sup> :

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

#### 12. نظرية التدعيم :

تقوم هذه النظرية على مبدأي التعلم وقانون الأثر، حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي مثلاً علاوات أو ترفقيات، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي، وفي هذا الصدد نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة<sup>2</sup>.

وخلاصة القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي كوسيلة مناسبة لتحفيز الأفراد، ومنه من يعتمد على التحفيز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي لتحفيز الأفراد وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، بينما قد لا تتحقق مجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى وتواجه ظروف ومواقف معينة ومختلفة فلكل منظمة سياق وظروف خاصة بها وأفراد يمتازون بالتعقيد والتغيير وسلوكات وتصرفات معقدة، لذا يجب على كل إدارة أو منظمة تحديد ودراسة دقيقة لسلوك وتصرفات ودوافع الأفراد ومن ثم القيام بتحفيزهم .

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالاً يجب توفر عدة عناصر فمن هنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من متطلبات البنية الأساسية لوضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعده وخصائصه ومراحل تصميمه .

المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

سنتطرق في هذا الجزء إلى الركائز والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في نظام الحوافز وأهم العوامل المؤثرة فيه .

1. متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية للحوافز وهي<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين والتأثير على نظام الحوافز المطبقة .
- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.
- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب باسم ..بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل .
- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة .
- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص: 58 .

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص: 101 .

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد و هي من مسؤوليتها و بحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد .
- تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون لماذا يحركهم ، فهل يعملون من أجل الأموال المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها .
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها و اختيارها و التي تقرر استخدامها .
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين العاديين ، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة .
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات يجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت المواثبات الآتية و التي يمكن إبرازها كما يلي<sup>1</sup>:
- الفرد و الوظيفة: أن تتناسب قدرات و معارف الفرد مع متطلبات الوظيفة ، وهنا يأتي دور التصميم .
- الوظيفة و المؤسسة: أن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي و جوهري في هيكل المؤسسة و ليست وظيفة هامشية ، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام وسائل و أساليب التحفيز لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد .
- الفرد و المؤسسة: أن تتكامل أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .
- المؤسسة و البيئة: أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات مواردها البشرية .
- الفرد و الموقف: أن يمتلك القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

## 2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به و يدخل إطار المؤسسة فيها و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي :

- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما :
  - أ- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق .
  - ب- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم ، و الأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع و كذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها ، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات .

<sup>1</sup> باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة 2013/2014 ، ص: 31 .

- على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:
  - أ- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة و كفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل و قيود و أهداف المؤسسة .
  - ب- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة .
  - ت- نوع القدرة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي و هنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور ، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية ، كذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له ، و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل و هي :

- ✓ الوضع العام للعامل .
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- ✓ هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات .
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل .
- ✓ حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته .
- ✓ انسجام العامل لعمله، وتأثير الظروف المحيطة به .

#### المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الحوافز

##### 1. قواعد نظام الحوافز:

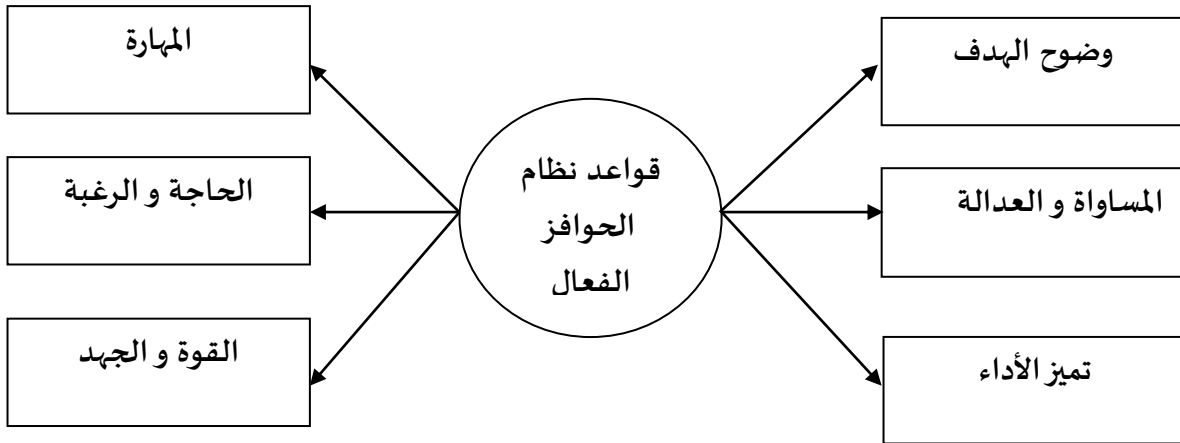
- يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها و الاهتمام بها ، حتى يحقق النظام فعاليته و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه .
  - المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ، و من ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة .
  - تمييز الأداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودتها و تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته ، حتى يتم حساب الحوافز .
  - القوة و المجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج أي يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل و الأسباب و المجهود المبذول .

<sup>1</sup> -باجة حميد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 35 .

- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً أو حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

و الشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال :

الشكل رقم (1-05): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014، ص: 35.

## 2. خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز لا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيارة إقبالهم على تعديل السلوك، و تحقيق الأداء المنشود.

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 37، 38.

- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه .
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة و موضوعية للأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية ، و الكميات و الأرقام و الجودة ، و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف .

#### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة و إتباع المراحل التالية :

##### 1. مرحلة تحديد هدف النظام :

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، و قد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف ، و لتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل ، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup> .

##### 2. دراسة الأداء :

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي هذا ما يستدعي ما يلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم و أن تكون الوظيفة واضحة و مفهومة المعالم و ذات عمليات و نواتج واضحة .
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر و لا أقل مما يجب في المؤسسة .

<sup>1</sup> بوزورين فيروز ، مرجع سبق ذكره ، ص: 103 .

- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل ،و أساليب للأداء و الاتصال

- وجود ظروف عمل ملائمة و الذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و غيرها .

### 3. تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ،ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

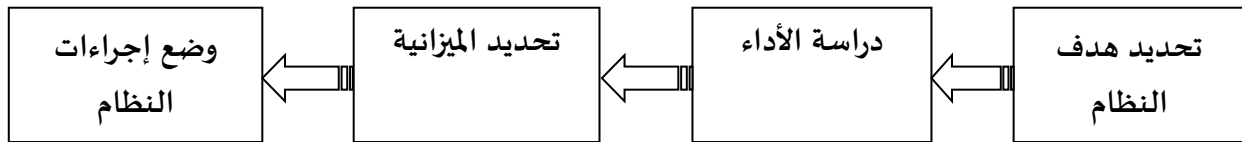
أ- ميزانية ثابتة :و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا ،و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة و حجم ميزانية الأجور ،و مدى كفاية الاجور ،و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب- ميزانية مرنة :و فيها تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا ،و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير .

### 4. وضع إجراءات النظام :

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني بتسجيل الأداء و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز<sup>1</sup> ،و الشكل الموالي يوضح مراحل و خطوات تصميم نظام الحوافز :

### الشكل (06-1) :مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 256 .

### المبحث الثالث: تقييم العملية التحفيزية

تتطلب العملية التحفيزية معرفة شروط النظام الجيد للحوافز ،و تقييم هذا النظام لمعرفة النتائج الجيدة له .

### المطلب الأول: شروط نظام جيد للحوافز

لإعداد نظام جيد للحوافز يجب :

1. البساطة و العلانية: أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما و ذلك في بنوده و صياغته و حساباته و أن يكون معلنا و معروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه .

2. التحديد: و يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة .

3. إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى سلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها .

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 256 .

4. إمكانية القياس: ويقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة .
  5. تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس .
  6. ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على الحافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .ذ
  7. التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار أداء أنتجه الفرد .
  8. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
  9. السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء .
  10. التغطية الكاملة للأداء: يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل... وغيرها .
  11. مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز: وهذه الزيادة لإقناعهم به وتحمسه له والمحافظة عليه .
  12. التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية .
  13. وجود هدف للنظام: أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم التحقق من وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية .
  14. الشمولية: أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة .
  15. الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكنه إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره .
  16. مساندة الإدارة العليا: أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية و منشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام .
  17. وضع نظام لتقييم الأداء: وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .
  18. تدريب المشرفين: لا بد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه<sup>1</sup> .
- المطلب الثاني: تقييم نظام الحوافز

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010 .

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما يمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.
3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

#### المطلب الثالث: نتائج نظام جيد للحوافز

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج و مبيعات وأرباح.
2. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 120.

خلاصة :

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية ذو القوة الدفعية و المحركة للفرد و الموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول إلى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل ، و قد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم سلوك الأفراد في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن ، و هي من احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع و حث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم .

ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل و أثناء و بعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و قواعده و خصائصه و كذلك مراحلها و من ثم تقييمه إن كان ناجحا ، فكلما زادت الحوافز تحسن أداء الأفراد مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة و هذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالأداء في القطاع الصحي

المبحث الأول: ماهية الأداء .

المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته .

المطلب الثاني: معايير الأداء و متطلبات فعاليتها .

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته .

المطلب الثاني: طرق و أنواع تقييم الأداء .

المطلب الثالث: مجالات و أهداف تقييم الأداء .

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية .

المطلب الأول: تدهور الأداء و علاقته بتحفيز الأفراد في المؤسسة العمومية

الاستشفائية .

المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء .

المطلب الثالث: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء .

تمهيد :

من أهم عوامل نجاح وبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة الكبيرة مرهون بالعنصر البشري ،الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة ،بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء الأفراد .

فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم و مدى مساهمة المؤسسة في تحسينه ،و نظرا لأهمية الأداء في رفع الجودة لا بد من معرفة طريقة أداء الأفراد للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل .

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد ،و يتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقومون به ،و محاولة تطوير و تنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم و ذلك في سبيل التخطيط و المعرفة و الابتكار و الإبداع مما يحقق أهداف المؤسسة و بالتالي ارتقاءها .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي :

المبحث الأول :ماهية الأداء

المبحث الثاني :ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث :فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية

المبحث الأول: ماهية الأداء .

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، لأنه يساهم في تطورها و لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفه و ذكر أهم مكوناته ، و أهم معاييرهم و متطلبات فعاليتها ، خطوات قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

1. تعريف الأداء :

الأداء هو "القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات و الواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب" <sup>1</sup> ، كما يعبر "على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة" <sup>2</sup> .

و يعني أيضا "أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة" <sup>3</sup> ، و هو كذلك "أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات ، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط و التوفيق بين الفريق و الأهداف و النتائج ، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء و إدارته نحو الأداء المرغوب" <sup>4</sup> .

كما يمكن القول بأنه أيضا "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة ، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب" <sup>5</sup> .

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية و خصائص ذاتية) تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة أي هدف معين . و لقد تعددت تصنيفاته كالآتي :

- الأداء الممتاز: هو الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي .
- الأداء الجيد جدا : هو الذي يحقق توقعات العمل المحددة و أحيانا يتجاوزها .

<sup>1</sup> الإمام سلى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 58 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، 2004 ، ص :123 .

<sup>3</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ، بدون طبعة ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 209 .

<sup>4</sup> PERFORMANCES, MANAGEMENT, In the australien public, Management, advisoty, Gommietuee, Commonwea lthof Austtoralia, 2001, p7 .

<sup>5</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، "مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية" ، الملتقى العلمي الدولي المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس 2005 ، ص :10 .

- الأداء الجيد: هو الذي يحقق توقعات العمل .
  - الأداء دون الجيد: هو الذي يحقق بعض توقعات العمل ، لكن لا يحقق الباقي .
  - الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته .
2. مكونات الأداء :

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يستطاع قياس الأداء من خلالها وهي :

- كمية الجهد: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة .
- نوعية الجهد: و نقصد بها مستوى الدقة و الجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس و المواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولى أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهتم نوعية و جودة المجهود المبذول .
- نمط الإنجاز: و يقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسما كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني<sup>1</sup> .

#### المطلب الثاني: معايير الأداء و متطلبات فعاليتها

##### 1. معايير الأداء :

تتمثل في مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا<sup>2</sup> ، و تتمثل في معايير نواتج الأداء ، معايير سلوك الاداء و معايير الصفات الشخصية<sup>3</sup> .

- معايير نواتج الأداء: المتمثلة في كمية الأداء و جودته .
- معايير سلوك الأداء: و يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد و ليس لكمية و نوعية الإنتاج الذي يقدمه ، و من هذه المعايير: معالجة شكاوى العملاء ، كتابة التقارير ، المواظبة في العمل ، التعاون مع الزملاء ، قيادة المرؤوسين .

<sup>1</sup> سليمانى ذهبية و باللحية سعيدة ، "الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012/2013 .

<sup>2</sup> عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص: 405 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، بدون طبعة ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 373 .

- معايير الصفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي هنا للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه. ومن هذه المعايير: المبادرة، الانتباه، الاتزان والانفعال، الدافعية العالية.
- وبالتالي يمكن القول أن للأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي<sup>1</sup> :
- الجانب السلوكي: المتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي أن يكون سلوكه يتماشى و ما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في إنجاز العمل .
- الجانب المادي: المتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية .
- 2. متطلبات فعاليتها :
- حتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية و فاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط :
- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و ارتباط بالفاعلية و الكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل<sup>2</sup> .
- الثبات: يقصد به 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 و من شخص لآخر<sup>3</sup> .
- 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 و القدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوفر على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم<sup>4</sup> .
- القبول: هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد و يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> سليمان ذهبي و باللحية سعيدة. مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص: 334 .

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 143 .

<sup>4</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص: 58 .

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 143 .

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1. خطوات قياس الأداء :

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، وهي كالتالي :

- تحديد معايير الأداء: هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق للمطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.
- توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدير.
- الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية و التقارير المكتوبة<sup>2</sup>.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء<sup>3</sup>.
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.
- الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط لمحاولة تعديل الأداء ليتطابق مع

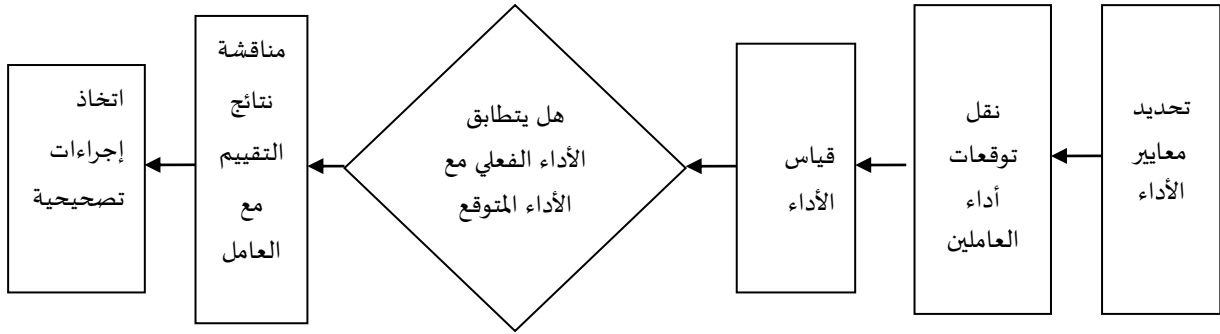
<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، ص: 409.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية. ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص: 320، 321.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 144، 145.

المعيار، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو ووقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما و أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-11): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص: 37.

## 2. العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأفراد بعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه و يمكن حصر في نوعين رئيسيين هما<sup>2</sup> :

### 1.2. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو التنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة، و مدى

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005، ص: 20.

<sup>2</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71.

العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .

- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة .
- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
- طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .
- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

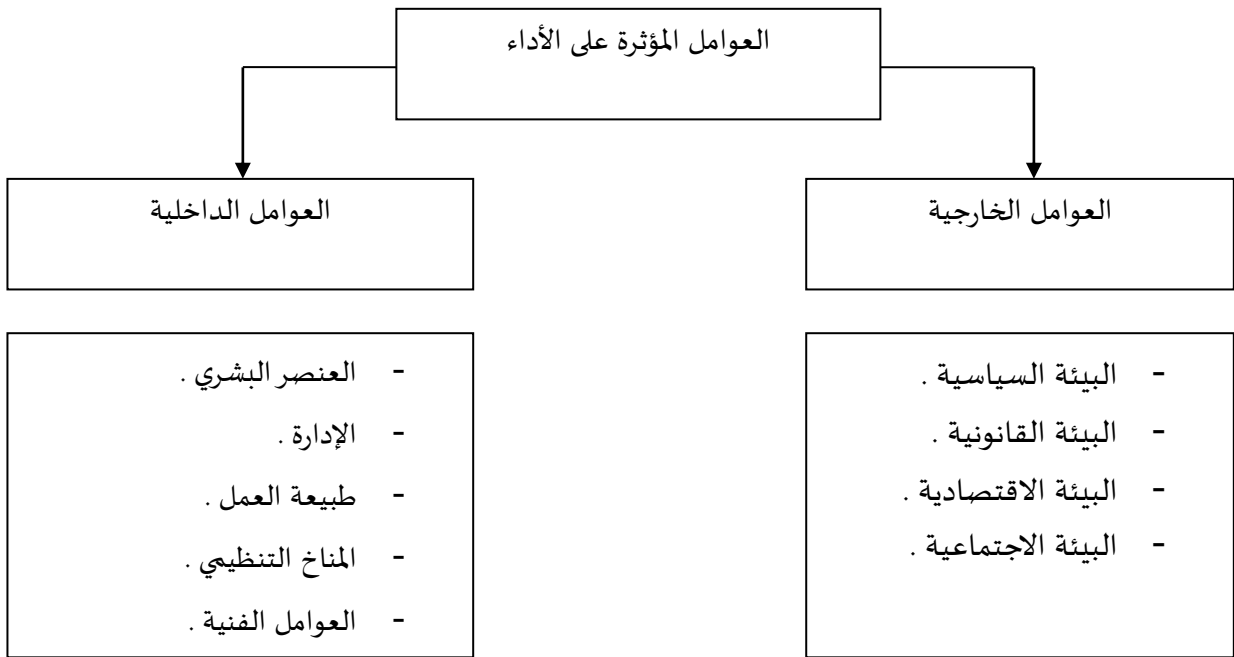
2.2. عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي<sup>1</sup> :

- البيئة الاجتماعية والثقافية :
  - ✓ العادات والتقاليد الموروثة .
  - ✓ العرف وأمور الدين .
  - ✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير أفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .
- البيئة السياسية والقانونية :
  - ✓ طبيعة النظام السياسي .
  - ✓ مدى الاستقرار السياسي .
  - ✓ مرونة القوانين والتشريعات .
  - ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .
  - ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها .
- البيئة الاقتصادية :

<sup>1</sup> C . Kennedy , Toutes les réponses aux grandes questions du management , éd maxima , paris , 1996 , P.187 .

- ✓ الاستقرار الاقتصادي .
- ✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .
- ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 2-11 ) :العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص: 71

<sup>1</sup> عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص: 73 .

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد و ذلك لمعرفة مدى كفاءتهم ، و لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء و أهميته داخل المؤسسة ، و كذا أنواع و طرق تقييمه و فوائد هو مجالات استخدامه .

## المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته

## 1. تعريف تقييم الأداء :

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء حيث يطلق عليه تارة بـقياس الكفاءة و تارة بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها ، كما تعددت تعاريف تقييم الأداء<sup>1</sup> ، نذكر منها ما يلي :

"هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى"<sup>2</sup> .

و يعرف أيضا بأنه "عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه ، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا في شتى المجالات"<sup>3</sup> . كما "أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"<sup>4</sup> .

و هو كذلك "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا لقاعدته"<sup>5</sup> .

و هو أيضا "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>6</sup> . و يعني أيضا "التعرف على مستوى أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة معايير موضوعية"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص : 338 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص : 367 .

<sup>3</sup> سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 378 .

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي" ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص : 360 .

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "مدخل استراتيجي" ، بدون طبعة ، داروائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 363 .

<sup>6</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، الطبعة الأولى ، 2010 .

2. أهمية تقييم الأداء :

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- رفع معنويات العاملين :يسود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .
- دعم إجراءات الترقية و النقل :إثبات عدالتهم وتحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق و قدراتهم .
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين :في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم .
- استمرار الرقابة و الإشراف :إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده ، و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف .
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء :إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور للعاملين .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم :ضعف العاملين و اقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم .
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية :و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة .
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها :مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة ، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين التي تمت في المؤسسة .

المطلب الثاني : طرق و أنواع تقييم الأداء

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء و أنواعه .

1. طرق تقييم الأداء :

<sup>1</sup> بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، وهران ، دار الغرب ، 2004 .

<sup>2</sup> شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص :75 .

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وهذا تبعا للأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين و نذكر منها ما يلي :

### 1.1. أساليب القياس الموضوعية :

بموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق :

- كمية نتائج الأداء : حيث بموجبه يتم تحديد الناتج و تحدي وحدة قياس له ، مثل عدد الوحدات المنتجة ، عدد الصفحات المطبوعة ، عدد مستندات المراجعة .
- جودة ناتج الأداء : استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء .
- الكمية و الجودة معا : في حالة قياس الكمية و الجودة يعد ذلك أفضل من السابقتين .

### 2.1. أساليب القياس التقديرية :

ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا ، ويتم ذلك من خلال تقديرات و أحكام الآخرين ، وتنقسم بدورها إلى : أساليب تقليدية و أخرى حديثة .

أ. أساليب تقليدية : و تتمثل فيما يلي :

- مقياس التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل : مستوى الأداء ، علاقة الموظف برؤسائه ، علاقته مع زملائه ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، و بعدما يتم تحديد الصفات ، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا : جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف و في المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية<sup>1</sup> .
- طريقة الترتيب : إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء و أفضلهم و هي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء و هناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الترتيب .
- طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> معين أمين السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 322، 323 .

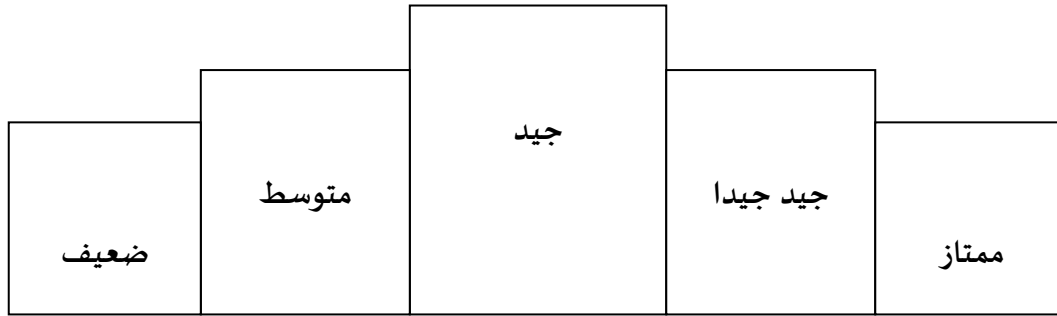
<sup>2</sup> نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، 2010 ، ص: 23، 24 .

- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي و موزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي<sup>1</sup>، و تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، و يطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا (إجباري) و بالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي :

- ✓ 10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).
- ✓ 20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).
- ✓ 40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط).
- ✓ 20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
- ✓ 10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد).

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (II-3) : التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، مصر 2004، ص: 301.

- طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات و المواصفات المطلوبة في العمل و يقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين، و الجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية .

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، دارالوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2006، ص: 285-287.

الجدول رقم (II-1) :قوائم المراجعة لأداء الموظفين

نعم	لا	الأسئلة
		هل يعمل بولاء المؤسسة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يحرف عمله و ما يراد منه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية ، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص: 325 .

ب. أساليب حديثة: و تتمثل فيما يلي :

- أسلوب طريقة الأهداف و النتائج :ترتكز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين ،وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم و بين رؤسائهم ،و يتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الايجابية ، و اتخاذ الاجراءات اللازمة للعملية التقويمية<sup>1</sup> .فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد و تحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف و تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم<sup>2</sup> ، و تؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها<sup>3</sup> .
- طريقة البحث الميداني :تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ،و يتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا و دون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق ،و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة و توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس<sup>4</sup> .
- طريقة التقدير الجماعي :يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء ، و عند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم و طبيعة عمله<sup>5</sup> ، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها و الذي يكون دوره

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي ،مرجع سبق ذكره ،ص: 287 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ،مرجع سبق ذكره ،ص: 129 .

<sup>3</sup> حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص: 74 .

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ،قياس و تقويم أداء العاملين ، بدون طبعة ، مؤسسة حورس الدولية ، بدون بلد نشر، 2010، ص: 139 .

<sup>5</sup> معين أمين السيد ،مرجع سبق ذكره ،ص: 99 .

الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها<sup>1</sup>.

2. أنواع تقييم الأداء :

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي<sup>2</sup> :

- المشرفون يقيمون مرؤوسهم: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء، مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه .
- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات و ساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم .
- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين .
- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه .

المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

1. مجالات تقييم الأداء :

وتبرز نتائجها في المجالات التالية :

- الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، ويصبح ضروريا أبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 141 .

<sup>2</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص: 80-81 .

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 150-194 .

- التعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته ، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى .
  - الترفيع: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم ، و تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد و مدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانية شغل منصب أعلى من عمله الحالي<sup>1</sup> .
  - تطوير الأفراد :تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية<sup>2</sup> .
  - الكشف عن الاحتياجات التدريبية :لقد غدا تقييم الأداء و لما يظهره من نتائج ، أداة أساسية و مساعدة للتدريب ، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد و التي تحتاج إلى علاج ، و بالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء<sup>3</sup> .
  - تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات :تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجدربالمكافآت التشجيعية و الحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة و حسن الأداء<sup>4</sup> .
2. أهداف تقييم الأداء :

ترتكز أهداف تقييم الأداء فيما يلي<sup>5</sup> :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت .
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد<sup>6</sup> .
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة :و يتم ذلك بتعريف و تشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 194 .

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص: 140 .

<sup>3</sup> عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 377 .

<sup>4</sup> إلياس سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص: 56 .

<sup>5</sup> عبد الرحمان توفيق ، مناهج التدريب المتكاملة ، ط3 ، بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بدون بلد نشر ، 2001 ، ص: 58 .

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب حسين العشماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، شركة عربية متحدة للتطوير و التوريد ، القاهرة ، 2013 ، ص: 52 .

- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال و التكوين<sup>1</sup>.

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما<sup>2</sup>:

- ✓ هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ .
- ✓ هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين و تحفيزهم بطريقة موضوعية .

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية

المطلب الأول: تدهور الأداء و علاقته بتحفيز الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية

1. نبذة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية :

تنقسم المنظومة الصحية في الجزائر إلى نوعين من المؤسسات الاستشفائية، و تتمثل هذه المؤسسات في المؤسسات الاستشفائية العامة و أخرى خاصة. إن أساس هذه الدراسة هي المؤسسات العامة أو ما يعرف بالعمومية سميت كذلك لطابع إنشائها و عملها فهي تقدم خدمات صحية بالمجان<sup>3</sup>، يتم إنشائها بموجب مرسوم تنفيذي و توضع تحت وصاية الوالي<sup>4</sup>.

و تتمثل مهام المؤسسات العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 123، 124 .

<sup>2</sup> بربركامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1997، ص: 125 .

<sup>3</sup> سعودي علي، "النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر"، مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه دولة و مؤسسات عمومية، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2016/2017، ص: 10 .

<sup>4</sup> المادة 02/06 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07، نص المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها في المادة 02/02 بأن يقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي إنشاء أو حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي. أما المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء و تنظيم و سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الجوارية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالحي الصحة وتجديد معارفهم ، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين<sup>1</sup> .
- 2. أسباب انخفاض الأداء وعلاقته بتحفيز الأفراد العاملين :

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الأفراد العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي ، و من واقع البحوث و الدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي<sup>2</sup> :

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للأفراد العاملين بها ، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي (مثل :فرص الترقية ، أو فرص التدريب) و بالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر .
- ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء و ذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالأداء فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي .
- عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد .
- ضعف اشتراك الأفراد العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو اشباعا .

### المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء

#### 1. أثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد :

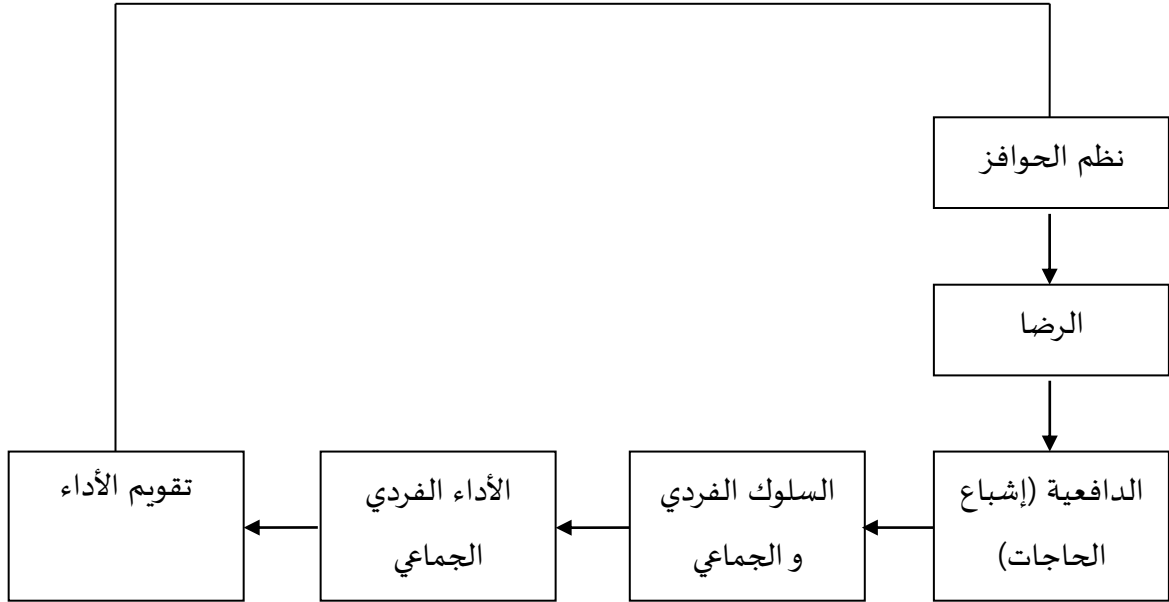
الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجذب العناصر المؤهلة ، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها ، و يمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا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

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها المادة 04 .

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمان ، الدافعية و حوافز العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988 ، ص 2 .

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء<sup>1</sup>:

الشكل رقم (4-11) :علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: نور الدين بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي :

أ. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل<sup>2</sup>، والروح المعنوية ترتبط بخمس عوامل<sup>3</sup>:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف .
- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض .
- الكفاءة التنظيمية للفريق .
- الرضا عن العمل جماعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بوالشرش ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم إجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص: 56.

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 67.

<sup>3</sup> <http://www.startimes.com/f.aspx?t=31267366,10:08,ساعة,23:2,2015>.

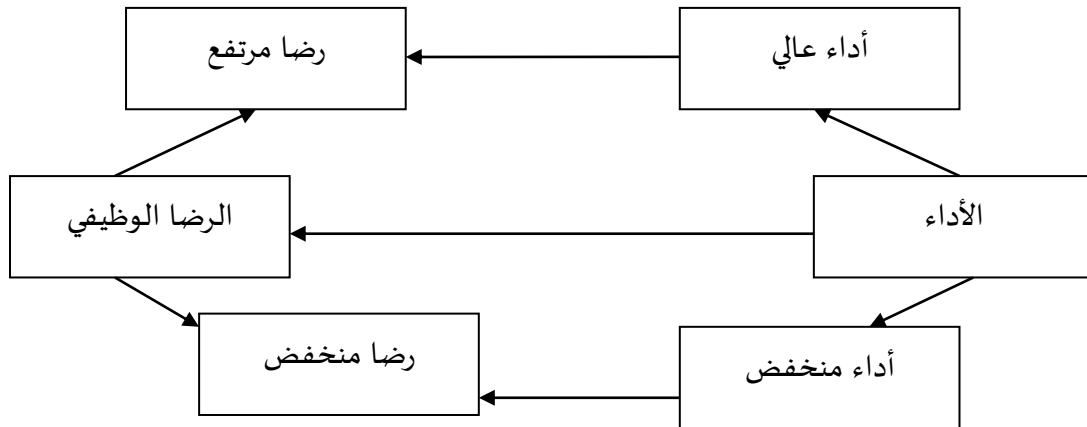
<sup>4</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص: 49.

ب. تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالارتباط الوجداني هو الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه<sup>1</sup>.

ت. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة والمؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا<sup>2</sup>، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته<sup>3</sup>.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل و العطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون و يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً و معنوياً، و من ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، و نوضح ذلك في المخطط التالي<sup>4</sup>:

الشكل(II-5) :علاقة الأداء بالرضا الوظيفي



المصدر: عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة 2007/2006، ص: 133 .

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د س، ص: 16.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص: 241.

<sup>3</sup> أمين عزري، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>4</sup> عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، و من ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل<sup>1</sup>.

## 2. أثر المحيط التنظيمي على الأداء :

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص و صفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهي :

أ. الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة و الراعي لأهدافها المشتركة و في تحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>. إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية و التوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم و بالتالي زيادة أداءهم<sup>3</sup>.

ب. التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الانتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات و تحويلها إلى مخرجات، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي<sup>4</sup>. فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي<sup>5</sup>:

- توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات .
- تساهم في ايجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة و فعالية .
- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم و على الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الفرد .
- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة .
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 134 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 122 .

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص: 169، 170 .

<sup>4</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة"، مذكرة تخرج، بومرداس، 2014، ص: 107 .

<sup>5</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 108، 109 .

<sup>6</sup> خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص: 171 .

ت. العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة و تتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي<sup>1</sup>، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر<sup>2</sup>.

ث. القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارة الافراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة و الرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية<sup>3</sup>:

- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الافراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة.
- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة المهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية<sup>4</sup>.

#### المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسن الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه.

<sup>1</sup> صليحة شامي، نفس المرجع أعلاه، ص: 109.

<sup>2</sup> محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2009/2008، ص: 105.

<sup>3</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>. على الساعة 13:58، يوم 2 مارس 2015.

<sup>4</sup> الأخضر صباحي، مرجع سبق ذكره، ص: 19، 20.

1. خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء :

و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- مساعدة الأفراد العاملين على التوسع: فالأفراد العاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور و التحسن ، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو رأيهم الذي أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الاهداف المطلوبة .
- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء ، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول ، مع مراعاة مناقشة الأمر مع الأفراد العاملين و الاستماع إلى آراءهم ، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء ، و هذه المشاركة تترك أثراً طيباً لديهم في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أدائهم .
- تعيين حجم مسؤولية الأفراد العاملين: من أهم العوامل التي تضعف حماس و تحفز الأفراد العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله ، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد .
- مساعدة الأفراد العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب الأفراد العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء ، و في المدخلات التي تحسن مستويات الأداء ، و بهذا يصبح من الضروري إشراكهم في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء ، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن عملهم معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها .
- توثيق ما يتفق عليه الأفراد العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و الأفراد العاملون من الأداء ، و تحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ، ثم توثيق ذلك و إعطاء نسخ للأفراد العاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة و لقياس ما تم انجازه .
- استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت: و خاصة للأفراد الذين يحققون نتائج جيدة تفوق الاداء المتوقع (و تتنوع الحوافز و المكافآت) .

2. آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء :

و تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص: 101، 102 .

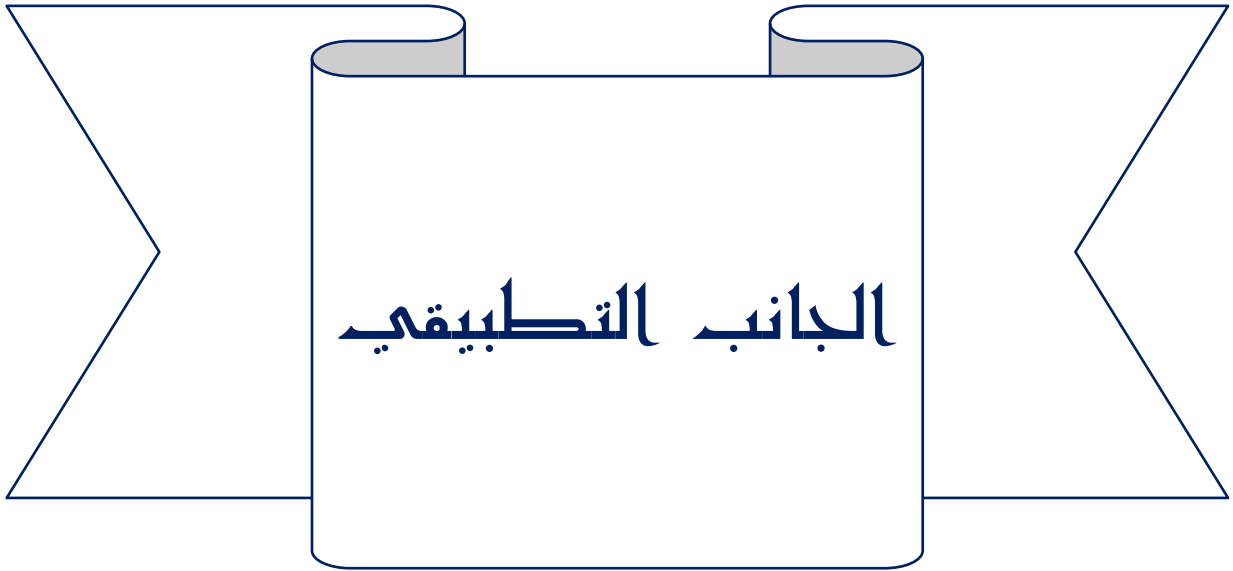
- التخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له ،و العمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ،ومحددة ،و قابلة للقياس ،و ترضي طموحه ،و ذات قيمة عالية لأن "تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذبهم لتحقيقها ،و من هنا تبرز أهمية ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المؤسسة مع مصالح و أهداف و آمال العمال به<sup>1</sup> .
- المشاركة في القرارات: إن مشاركة الأفراد العاملين في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتماءهم و التزاماتهم ،و من أهم النتائج المترتبة عن ذلك ،ترشيد عملية اتخاذ القرارات و أن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم ،و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم .لذلك تأتي أعمالهم لتعكس مدى رضاهم على عملهم و الالتزام بأدائه على أحسن وجه .
- تعديل السلوك: بتغيير أفعال الأفراد العاملين و سلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوب فيها ،و يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم و التعزيز لتشجيعهم على إحداث التغيير .
- أثر العامل: من خلال توسيع و تنويع مهام الافراد العاملين و مسؤولياتهم و إتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد و المبادرة ،و من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا ،كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص ،إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء ،فالأفراد العاملون تتوفر لهم "فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا" .
- التحفيز بالتغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو التقصير يؤدي إلى توقف الأثر التحفيزي لها على سياق الذي تقوم فيه و على الطريقة التي تقوم بها ،فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور و يعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري و تحسيني على الأداء ،و بذلك "يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة و توقيتها مناسب و تساعد في التعرف على أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محركا و محفزا" .

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سبق ذكره ،ص: 104، 105 .

خلاصة :

جميع المؤسسات أي كان نوع نشاطها تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية ، و ذلك يعتمد على أداء الأفراد الذي يلعب دورا هاما في التأثير عليها ،فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل و اتصاله بالآخرين و انفعاله و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما يحققه من أداء ، و حتى نعرف مدى قدرة الأفراد و مهاراتهم نقوم بالتقييم و من ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق و خطوات و آليات ، فأداء الأفراد يتأثر بجملته متعددة من العوامل المختلفة و التي يصعب عمليا تمييزها إلى جانب تعداد الاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين البعض الآخر يؤدي إلى خفضه .

و من بين العوامل التي تعمل على رفع الأداء "الحوافز" فهي تؤدي إلى تحقيق ولاء الأفراد و رفع روحهم المعنوية و كذا مستوى أدائهم بمعنى أن علاقة الأداء و نظام الحوافز متداخلة و ايجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و ايجابي للمؤسسة ، و الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز و زيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء و مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات أفراد العاملين .لذا أغلب المؤسسات أصبح لديها خطوات و آليات و سياسات تحفيزية خاصة بها و ذلك من أجل المساهمة في تحسين و ارتقاء مستوى أداء الأفراد و بالتالي تحسن أدائها .



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر)

المبحث الأول: تقديم مقر التربص .

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية .

المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في المؤسسة .

المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز المطبقة على أداء الأفراد العاملين .

المطلب الأول: تقديم الاستبيان (الاستمارة)

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: استنتاج الدراسة

المبحث الثالث: تقديم النتائج، الايجابيات و السلبيات، الاقتراحات و التوصيات .

المطلب الأول: اختبار الفرضيات و النتائج .

المطلب الثاني: الايجابيات و السلبيات .

المطلب الثالث: التوصيات و الاقتراحات .

تمهيد :

تسعى جل المنظمات العمومية لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكانياتها و تسيطر على أهدافها ، و تحقيق طموحاتها ، و على ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب الإدارات في تطبيق البرامج و الإجراءات و السياسات الخاصة بإدارة الأفراد ، نذكر من بينها موضوع تحفيزهم من أجل كسب رضاهم وولائهم و انتمائهم للمؤسسة ، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز .

و اعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري و من أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية ، و قد تم اختيار هذه المؤسسة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة و مدى تطبيقها للتحفيز و دوره في تحسين أداء الأفراد و هذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل و الذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول: تقديم مقر التربص .

المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز المطبقة على أداء الأفراد العاملين .

المبحث الثالث: تقديم النتائج ، الايجابيات و السلبيات ، الاقتراحات و التوصيات

المبحث الأول: تقديم مقر التريض

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المؤسسات لما تقوم به من خدمة المجتمع وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل ما يتعلق بها ، من خلال معرفة كل من نشأتها وهيكلها التنظيمي وكذا الحوافز المطبقة فيها .

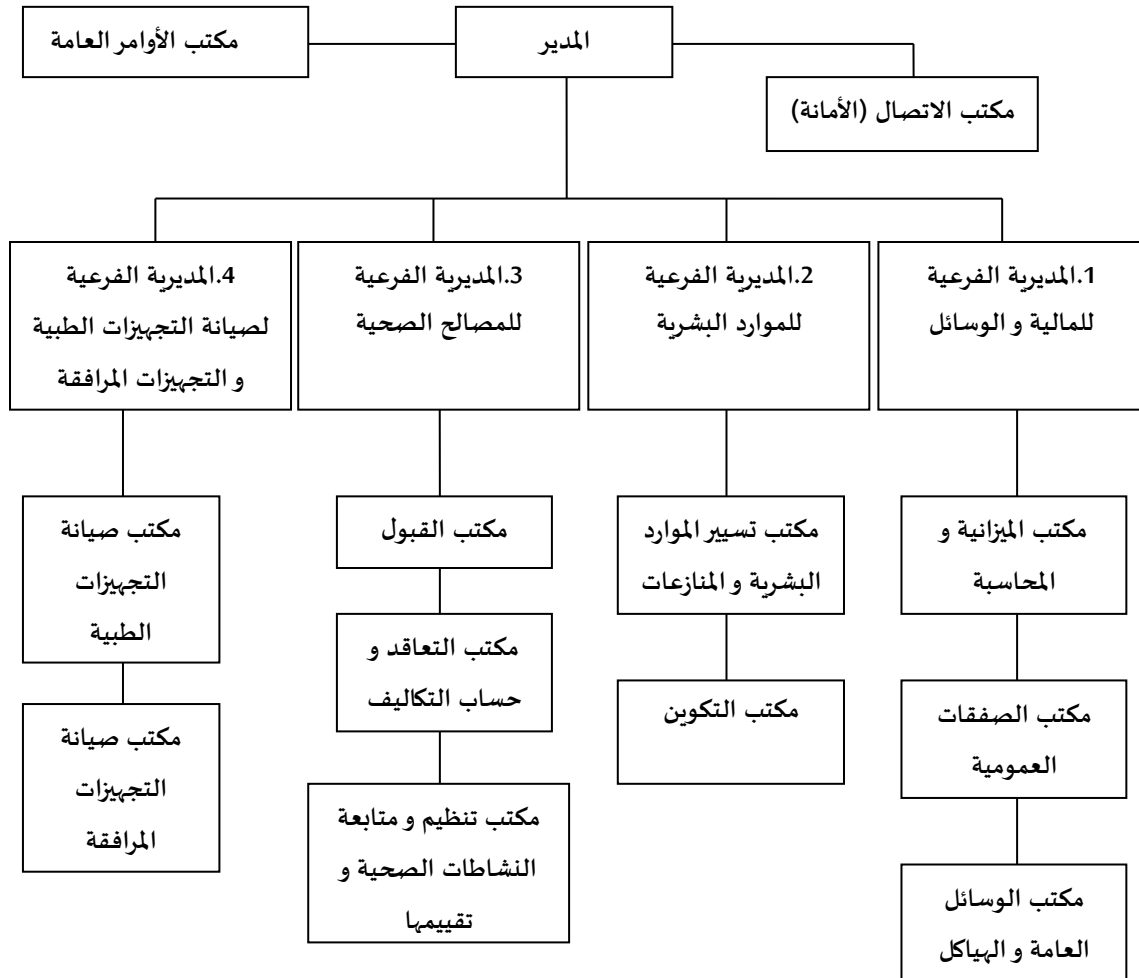
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر)

تقع المؤسسة بشارع هواري بومدين ببلدية المحمدية حيث تم تنشئتها في 15 فبراير 1986 ، تربع على مساحة تقدر ب 4373952 متر مربع . هي مؤسسة ذات طابع إداري تقدم التغطية الطبية الصحية لدائرة المحمدية (ولاية معسكر) وسبع (07) بلديات حيث الكثافة السكانية تقدر ب 158 ألف و 626 ساكن .

أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية :

الشكل رقم (III - 01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق من إدارة المؤسسة

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية الأقسام التالية :

1. المدير: مهمته الإشراف على جميع الهياكل المكونة للمؤسسة .
2. مكتب الأوامر العامة: المتلقي الأول للأوامر العامة الصادرة .
3. مكتب الاتصال (الأمانة) : وتتكفل بأداء المهام التالية :
  - مساعدة المدير العام في مهامه .
  - الربط بين المدير العام ومختلف المصالح .
  - استقبال المكالمات الداخلية والخارجية .
4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تقوم ب :
  - القيام بأعمال المحاسبة المادية و محاسبة المخزون ، إعداد الحساب الإداري ، و الوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة أشهر
  - اعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة و متابعتها .
  - الاشراف على مخازن المؤسسة ، من خلال بطاقة المخزون و إعداد الجرد .
  - تسيير الميزانية تحت اشراف الأمر بالصرف
  - ضمان مسؤولية الأعوان المكلفين بتموين و توزيع المواد .
  - الاشراف على تنفيذ برامج الصيانة و ترميم الهياكل ، و مراقبتها .
  - عدم السماح بإدخال أي مواد أو سلع للمؤسسة مهما كانت طبيعتها دون موافقة أو مراقبة نائب المدير المكلف بالمالية و الوسائل .
  - تشمل المديرية الفرعية للمالية و الوسائل ثلاثة مكاتب (3) مكاتب :
    - ✓ مكتب الميزانية و المحاسبة .
    - ✓ مكتب الصفقات العمومية .
    - ✓ مكتب الوسائل العامة و الهياكل .
5. المديرية الفرعية للموارد البشرية :مسؤولة عن تسيير شؤون جميع الموظفين و العمال المتعاقدين ، تهتم ب :
  - اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، و تنفيذ مختلف العمليات الواردة فيه .
  - تسيير تحركات المستخدمين تحت سلطة المدير .
  - إعداد و تنفيذ المخطط السنوي للتكوين و فاء للتنظيم المعمول به .
  - تسيير الملفات الإدارية لجميع المستخدمين .
  - تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (2) :
    - ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .
    - ✓ مكتب التكوين .

6. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:مسؤولة عن تنظيم و سير جميع المصالح الصحية و الأقسام التقنية ، حيث تقوم ب :
- تقييم نشاطات المصالح الاستشفائية و الأقسام التقنية ، من خلال إعداد تقارير أسبوعية ، شهرية ، فصلية و سنوية حول نشاطات المصالح و الأقسام .
  - الاشراف على تنظيم و سير المناوبة الطبية ، الإدارية و فرق شبه الطبي .
  - التنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية ، الادارية و التقنية .
  - متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية .
  - تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية لى ثلاث (3) مكاتب :
    - ✓ مكتب القبول .
    - ✓ مكتب التعاقد و حساب التكاليف .
    - ✓ مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها .
7. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة :تقوم ب :
- اعداد و تنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .
  - تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .
  - الاشراف على الصيانة الوقائية و الصيانة التصحيحية .
  - مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة و مراقبة نائب المدير المكلف بصيانتها .
  - تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة على مكتبين (2) :
    - ✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
    - ✓ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

#### المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في المؤسسة

تتمثل التحفيزات التي يتحصل عليها موظفي هذه المؤسسة و التي كانت سببا في سهرهم على القيام بكافة الأعمال و المهام المنسوبة إليهم على أكمل وجه و بدقة كبيرة ، حيث أن للمؤسسة لجان خاصة تقوم على توفير هذه المكملات التي تساعد على تحفيز الموظف أو العامل لكي يقوم هذا الأخير على بذل جهد أكبر ، أي أنها تقوم على خلق الرضا لدى العاملين و بالتالي تفجير قدراتهم و طاقاتهم و استخدامها بطرق أفضل ، و من بين هذه المحفزات:

#### 1. الحوافز المعنوية :

و تتمثل في الحوافز التي تجعل الفرد يرضى بما يقوم به نفسيا :

- المدح من طرف المسؤول :سواء كان من طرف المدير لمسؤولي المصالح أو من طرف مديري المصالح للأفراد العاملين في حالة القيام بالمهام على أكمل وأحسن وجه ولو بكلمة طيبة .
- التدريب و التكوين :في بعض الأحيان يستفيد الموظفين من دورات تدريبية أو اختبارات تجريبية بغرض ترقيته .
- الأمن و الرعاية :تضم هذه الحوافز مجموعة من الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الاتقان في العمل و ذلك بالشعور بالأمن عن طريق وجود عمال أمن تابعين للمؤسسة إضافة إلى التأمين الاجتماعي .
- تقديم هدايا في عيد المرأة :كل سنة تقوم المؤسسة بتقديم هدية مختلفة للمرأة العاملة بها و هذه الهدية ليس لها قيمة نقدية محددة .
- تقديم امتيازات في الأعياد الدينية :و يكون ذلك في منتصف شهر رمضان أي باقتراب حلول عيد الفطر بحيث تقوم على منح مبلغ مالي مماثل لكل موظفي المؤسسة .
- المناسبات العائلية :حيث تمنح المؤسسة لكل مولود حديث الولادة أو عند ختان أحد أولاد الموظف وكذا عند زواج أحد الموظفين مكافأة مالية لتهنئته بالمناسبة السعيدة .
- الزي المناسب :تقدم المؤسسة في بعض الأحيان لباس معين لكل موظفيها فمثلا :منح زي موحد لعمال الأمن ،الممرضين ،الأطباء ...وغيرهم .
- الترقية :تتمثل في تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب الذي كان يشغله العامل داخل المؤسسة ،هناك نوعان وهما :
  - ✓ الترقية في الدرجة :وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى أخرى بثلاث وتائر وهي :الدنيا (سنتان و 6 أشهر) ،المتوسطة (3 سنوات) و القصوى (3 سنوات و 6 أشهر) ، و تتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية وفقا إلى نظام التنقيط السنوي الذي يعده المسؤول المباشر ،وتعد هذه الترقية حق لكل موظف و تنال رضا جميع الموظفين نظرا للطابع التنظيمي الذي يحكمها .
  - ✓ الترقية في المرتبة :الترقية تتميز بأنه يرافقها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات و الواجبات و هي تضم كل من الأقدمية و الكفاءة على عكس الترقية في الدرجة التي تحيل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية ،و تتم كيفية الترقية :
    - على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة .
    - بعد تكوين متخصص .
    - على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية (الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة) .

2. الحوافز المادية :

نجد في هذه المؤسسة هذا النوع من التحفيز يقوم على :

- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور ، الرواتب و المكافآت .
- التعويضات غير المباشرة: تشمل العلاج الطبي ، المصاريف ، رحلات العمرة و الحج .
- تقوم المؤسسة بحماية العمال كالحماية الاجتماعية ، الضمان الاجتماعي ، وهذا لضمان :
  - ✓ استقرار الموظفين .
  - ✓ دفع الإجازات .
  - ✓ العطل: هناك ثلاث أنواع من العطل في المؤسسة العمومية الاستشفائية :
    - العطل السنوية: لكل موظف أو عامل الحق في عطلة مدتها (شهر) 30 يوما في السنة .
    - عطلة الأمومة: وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة و التي مدتها لا تتجاوز 90 يوما .
    - العطلة الاستثنائية: و المتمثلة في عطل الزواج (ثلاثة أيام) ، عطل الختان (ثلاثة أيام) ، عطل الوفاة (ثلاثة أيام) .
- تقديم العلاوة المردودية: و هي منحة يتلقاها الموظفين في حين كل ثلاثة (03) أشهر و تكون عن طريق التنقيط على مدى 30 نقطة و على حسب الرتبة و الأقدمية .
- التقاعد: هو نهاية طبيعية للمسار المهني لدى العامل ، و هو حق ذو طابع مالي و شخصي يستفاد منه مدى الحياة و ينتج عنه منح الحقوق التالية :
  - معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول .

المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز المطبقة على أداء الأفراد العاملين

سنتطرق في هذا المبحث إلى الاستبيانات المتواجدة نسخة منها في آخر المذكرة و التي توجه وجهة نظر الأفراد حول التحفيز داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية ، حيث سنقوم بتحليل الاستبيانات من أجل معرفة آراء الموظفين في المؤسسة و ذلك بوضع عدة رؤوس أقلام من أجل معرفة رأي أغلبية الأفراد في المؤسسة .

المطلب الأول: تقديم الاستبيان (الاستمارة)

- عينة البحث :

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها ، حيث من الصعب أن يخضع كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لدراسة كلية و تفصيلية و هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال :ضيق الوقت و إمكانيات البحث و التكلفة و كذلك لتعدد وظائف المؤسسة من جهة و تباين مواقع الأنشطة و الوظائف (أي المصالح) التي تتواجد فيها من جهة أخرى .

لذا تحتم علينا الأمر اختيار نسبة 10 % عامل من فئة العمال الاجمالية و التي تقدر ب 400 عامل .

- تقديم الاستبيان :

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان(الاستمارة) بها مجموعة من الأسئلة و ذلك بغرض جمع البيانات اللازمة و هذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز و الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) و لقد تم تصميم هذا الاستبيان وفق الطريقة المبينة في الملحق .

- ✓ موضوع الاستبيان :و الذي تم ذكره في مقدمة الاستبيان .
- ✓ غرض الاستبيان :و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه .
- ✓ شرح طريقة الاجابة :و ذلك من خلال وضع العلامة X في المكان المناسب و الملائم .
- ✓ نوع الأسئلة :اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق ، و النوع المفتوح ، كما تضمنت بعض الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينها .
- ✓ مكونات الاستبيان :يتكون الاستبيان من أربعة محاور (أنظر إلى الاستبيان في الملحق).
- المحور الأول :و هو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية المدروسة (مثل :الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، سنوات الأقدمية ، المستوى التعليمي) .
- المحور الثاني :يتضمن عموميات حول الحوافز من خلال أسئلة من 01 إلى 08 .
- المحور الثالث :يتضمن معلومات حول الأداء في المؤسسة من خلال مجموعة من الأسئلة من 01 إلى 05 .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر)

- المحور الرابع : و الذي خصص لدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء و بدوره يحوي على مجموعة أسئلة من 01 إلى 07 .

✓ طريقة توزيع و جمع الاستبيانات :اعتمدنا على طريقة الاستبانة و استرجاعها فور اجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين و هذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم .

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة و المتمثلة في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب و ترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها و معالجتها لإعطاء لها معنى و قيمة. و لذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد العاملين حيث نستنتج ما يلي :

\*تبويب المعلومات :

- المجتمع: 400 فرد .

- العينة: 400× 10% = 40 فرد .

أولاً:المعلومات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب السن :

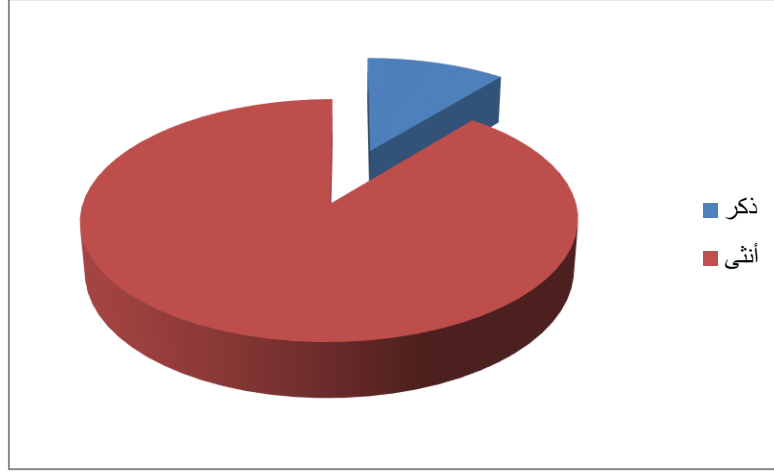
الجدول رقم (III-02) :يوضح الجنس لموظفي المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
32,5	13	ذكر
67,5	27	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (01-III) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (02-III)

التعليق: يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الإناث أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة (67,5 %) بينما تمثل الثانية نسبة (32,5 %) من إجمالي أفراد العينة ، وهذا راجع لميل فئة الإناث بالأكثر إلى هذا الوسط (أي الوسط الصحي) .

- توزيع أفراد العينة حسب السن :

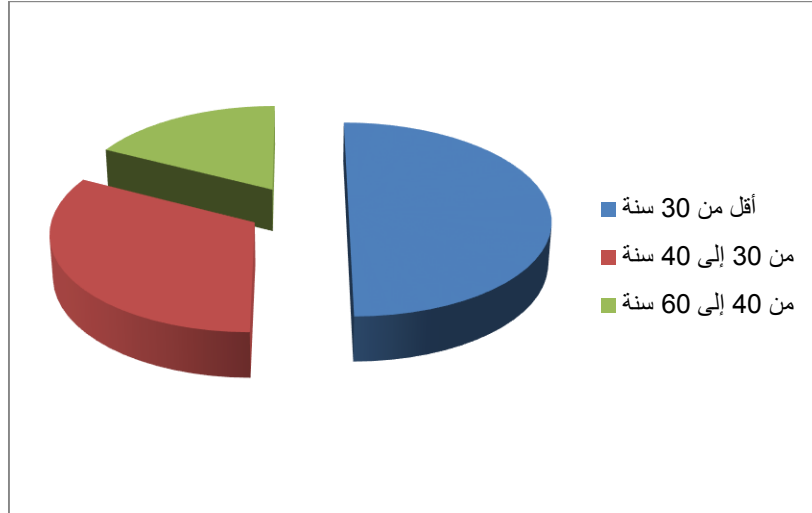
الجدول رقم (03-III) : يبين سن الموظفين في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
50	20	أقل من 30
32,5	13	من 30 إلى 40
17,5	7	من 40 إلى 60
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على توبيخ أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل (02-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (03-III)

التعليق: يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفئات دون سن الثلاثين وهذا راجع إلى تقاعد العديد من أفراد المؤسسة وبالتالي إعطاء الفرصة للجيل الجديد ، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر ب (50%) ثم تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (32,5%) بينما تمثل الفئة العمرية من 40 إلى 60 أضعف النسب السابقة والتي تقدر ب (17,5%) .

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

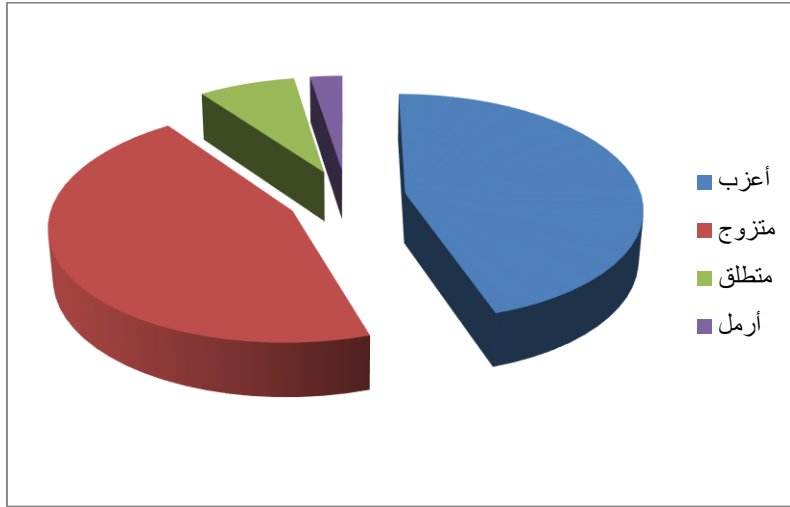
الجدول رقم (04-III) يوضح الحالة المدنية لموظفي المؤسسة

المعيار	التكرار	النسبة (%)
أعزب	18	45
متزوج	18	45
متطلق	3	7,5
أرمل	1	2,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (03-III) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (04-III)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبي العزوبة و الزواج متماثلة و التي تقدر ب (45%) كما و تمثل أعلى نسبة . و تليها نسبة الأفراد المتطلقين حيث تقدر ب (7,5%) و في الأخير أضعف نسبة راجعة للأرامل و تقدر ب (2,5%) .

- توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية :

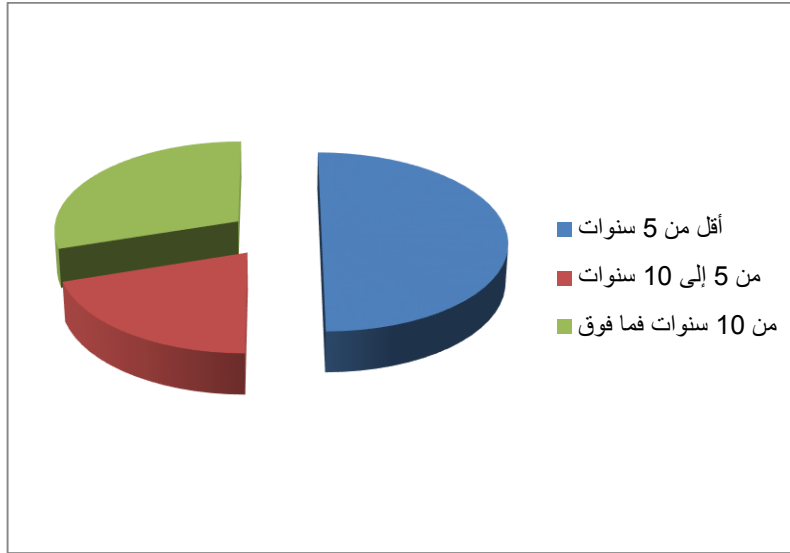
الجدول رقم (05-III) : يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
50	20	أقل من 5 سنوات
20	8	من 5 إلى 10 سنوات
30	12	من 10 سنوات فما فوق
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (04-III) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (05-III)

التعليق: من خلال الجدول و التمثيل البياني نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما دون 5 سنوات و هذا يدل على توظيف العديد من حديثي التخرج حيث تقدر نسبتهم ب (50%) و تلمها خبرة ما 10 سنوات فما فوق المقدره ب (30%) و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها قدر المستطاع و في الأخير تلمها نسبة (20%) للموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات .

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

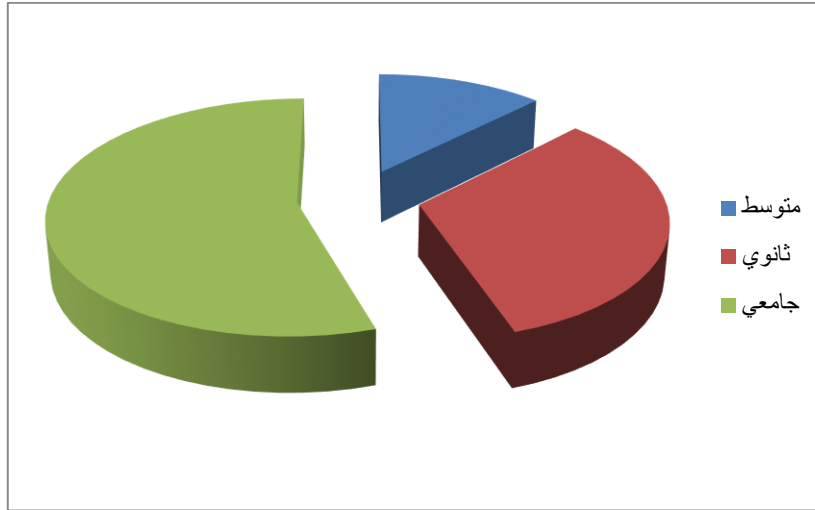
الجدول رقم (06-III) : يمثل المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
12,5	5	متوسط
32,5	13	ثانوي
55	22	جامعي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (05-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (06-III)

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة، حيث نجد أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة (55%) ثم الثانوي بنسبة أقل (32,5%) ثم يليها المتوسط بالنسبة الضعيفة (12,5%) وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي قيمة للمستوى التعليمي في التوظيف .

ثانيا: عموميا حول الحوافز

- معنى التحفيز بالنسبة لموظفي المؤسسة: و تعد إجابة للسؤال التالي: ماذا يعني لك التحفيز ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

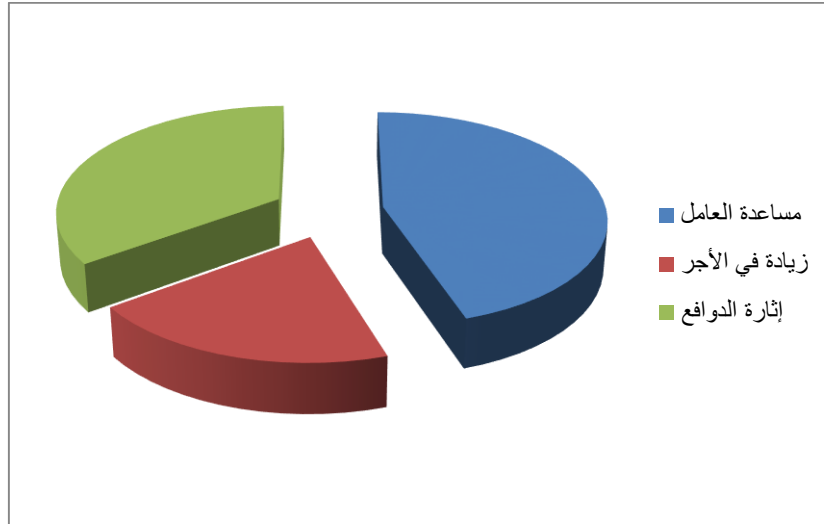
الجدول رقم (07-III): يوضح ما معنى التحفيز بالنسبة للموظفين

النسبة (%)	التكرار	المعيار
45	18	مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته و رغباته
20	8	زيادة في الأجر و ملحقاته (علاوات ، مكافآت ، منح ، تعويضات)
35	14	إثارة الدوافع و الحماس و توليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (06-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (07-III)

**التعليق:** يتضح من الجدول أن نسبة (45%) من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه "مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته"، ثم تليها نسبة (35%) تقوم على أن معنى التحفيز هو "إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود، ثم تليها نسبة (20%) والتي ترى أن التحفيز يعني "زيادة في الأجر وملحقاته (علاوات، مكافآت، منح، تعويضات)".

- درجة منح المؤسسة حوافز في العمل: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟ والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

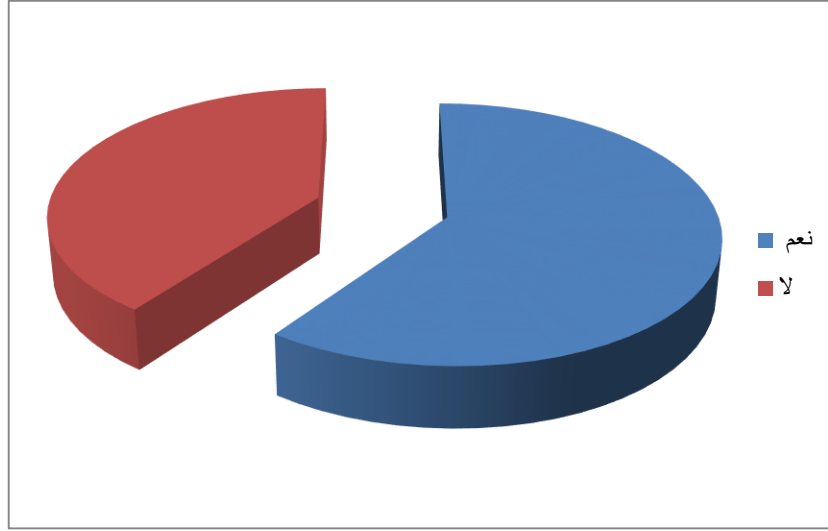
الجدول رقم (08-III): يوضح درجة منح المؤسسة الحوافز في العمل

النسبة (%)	التكرار	المعيار
60	24	نعم
40	16	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (07-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (08-III)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن (60%) من موظفي المؤسسة يؤكدون ويقرون على أن المؤسسة تمنح لهم حوافز في عملهم، بينما نجد (40%) من الموظفين يقرون أن المؤسسة لا تمنح لهم الحوافز في العمل.

- رأي موظفي المؤسسة في أجرهم: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: ما رأيك في أجرك؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

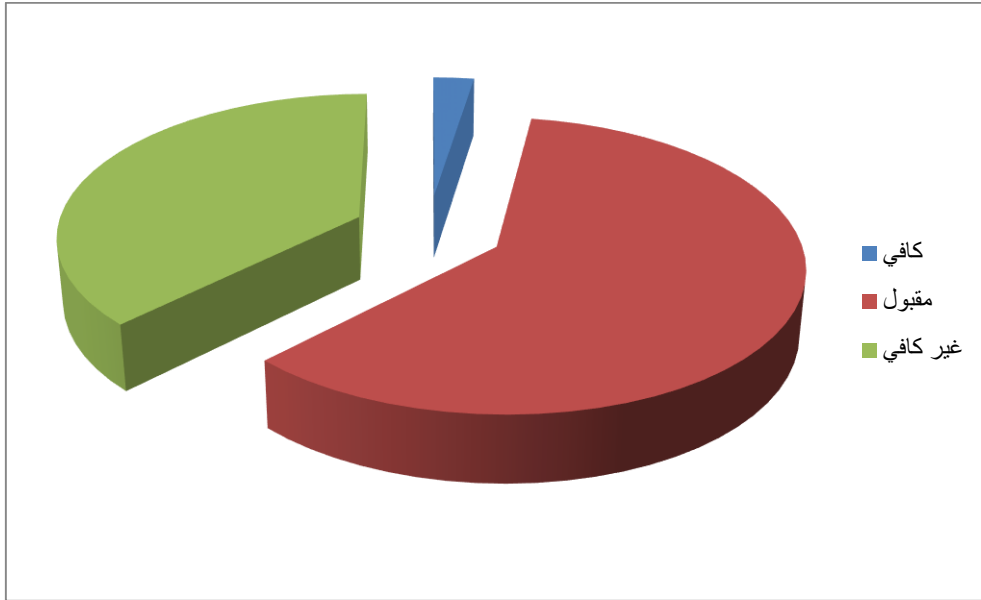
الجدول رقم (09-III): يبين رأي موظفي المؤسسة في أجرهم

النسبة (%)	التكرار	المعيار
2,5	01	كافي
60	24	مقبول
37,5	15	غير كافي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (08-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (08-III)

التعليق: نلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين (60%) راضية بأجرها أي تراه مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد نسبة (37,5%) من الموظفين ترى بأنه غير كافي بتاتا لأنه لا يسد جميع احتياجاتهم بينما النسبة الأضعف (2,5%) ترجع للموظفين الراضين تماما عن أجرهم أي يرونه كافي لسد جميع احتياجاتهم .

- مدى توفير العمل علاوات و تعويضات بالنسبة لموظفي المؤسسة: وتعد إجابة للسؤال التالي:  
هل يوفر عملك علاوات و تعويضات؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي :

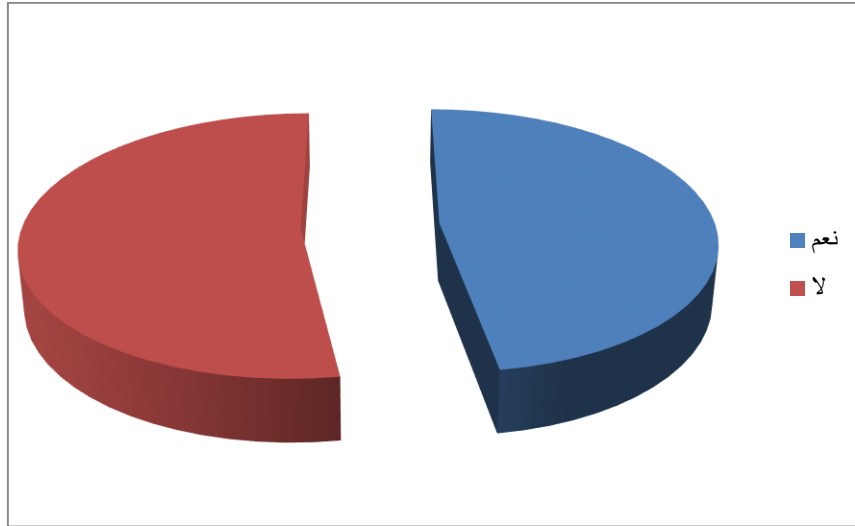
الجدول رقم (10-III): يبين مدى توفير المؤسسة علاوات و تعويضات للموظفين

النسبة (%)	التكرار	المعيار
47,5	19	نعم
52,5	21	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (09-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (10-III)

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أن (47.5%) أقرت بأن عملها يوفر علاوات و تعويضات مما يدل على أن المؤسسة تراعي الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل مما يؤثر ايجابا على أدائهم و على رضاهم و بالتالي تقوي عزيمتهم و ترفع معنوياتهم ، و العكس بالنسبة ل (52,5%) التي أقرت أن العمل لا يوفر علاوات و تعويضات لها و هذا راجع لعدم مراعاة الفروق و الاختلافات في الأداء .

- معرفة نظام الترقية في المؤسسة : و تعد إجابة عن السؤال التالي : كيف تتم الترقية في المؤسسة ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

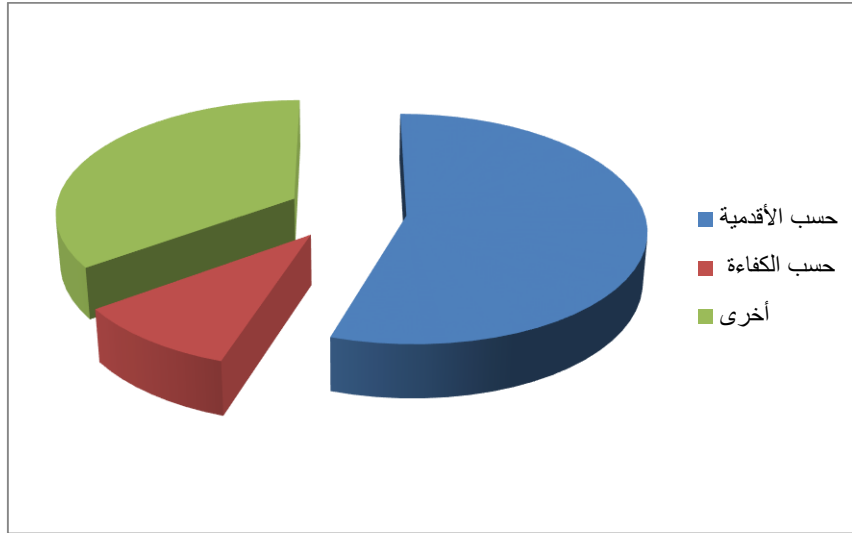
الجدول رقم (11-III) : يمثل كيفية الترقية في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
55	22	حسب الأقدمية
10	4	حسب الكفاءة
35	14	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (10-III) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (11-III)

التعليق : من خلال الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة (55%) أقرروا أو أكدوا أن كيفية الترقية تكون حسب الأقدمية ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عملها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، في حين (35%) أقرروا على أن الترقية تتم بطرق أخرى (مثلا حسب ذكركم على أساس التوسط من الجهات الممتدة يدها) ، و النسبة الضعيفة (10%) أقرروا على أن الترقية تتم حسب الكفاءة و هذا يؤثر ايجابا على نفسية و معنويات الموظفين .

- مدى تقدير جهود موظفي المؤسسة : و تعدد إجابة عن السؤال التالي : هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بإنجازاتكم ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

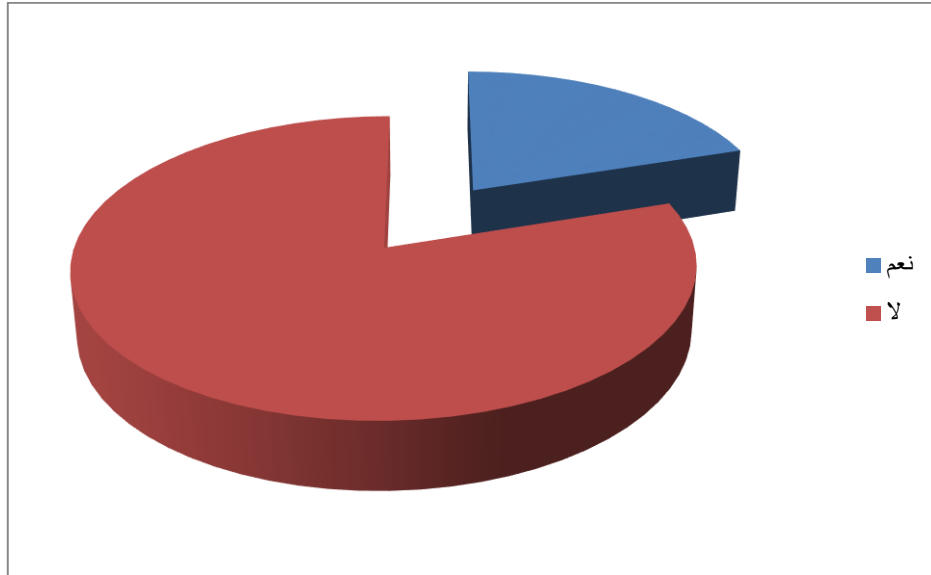
الجدول رقم (12-III) : يمثل مدى تقدير إدارة المؤسسة للجهود المبذولة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
20	8	نعم
80	32	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (11-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (11-III)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن (20%) من الموظفين يتم تقدير جهودهم و الاعتراف بانجازاتهم في حين نجد (80%) من الموظفين لم يتم تقدير جهودهم و الاعتراف بانجازاتهم و هذا يؤثر سلبا على معنوياتهم و نفسيتهم و شعورهم بالاستياء .

- معرفة إذا كانت الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية : وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

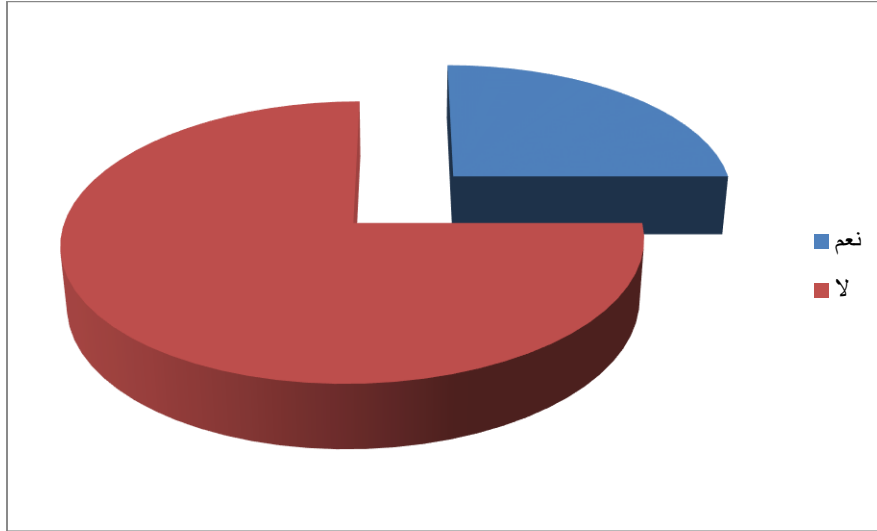
الجدول رقم (13-III): يوضح مدى تلبية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لاحتياجات الموظفين سواء كانت مادية أو معنوية

النسبة (%)	التكرار	المعيار
25	10	نعم
75	30	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (12-III): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (13-III)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات (75%) كانت "لا" و التي تدل على عدم تلبية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية ، بينما نسبة (25%) فقط أعلنوا رضاهم على الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة بأنها ملبية لاحتياجاتهم .

- درجة تحقيق الحوافز للاستقرار الوظيفي: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

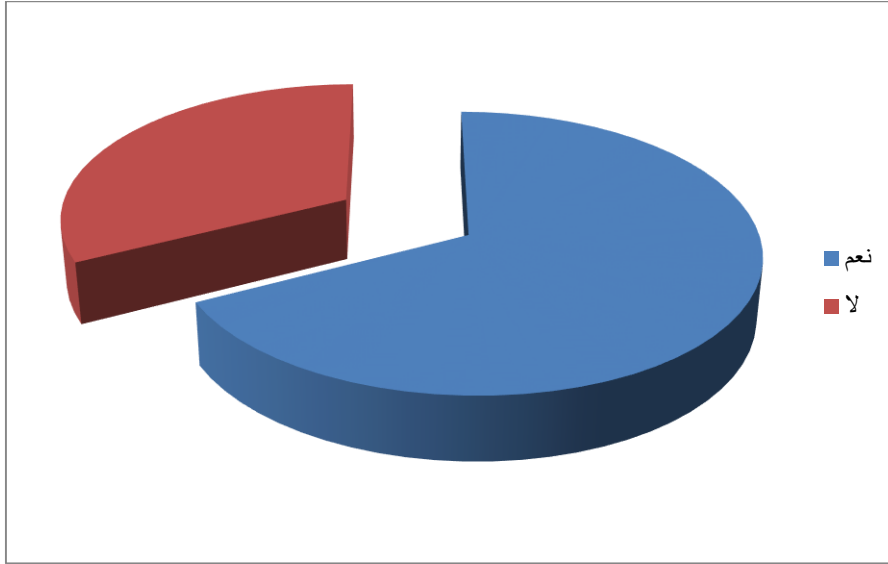
الجدول رقم (14-III): يوضح مدى تحقيق المؤسسة الاستقرار الوظيفي للموظفين

النسبة (%)	التكرار	المعيار
67,5	27	نعم
32,5	13	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على توبيخ أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-13): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-14)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (67,5%) كانت "نعم" أن الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل ، فتقديم المؤسسة للحوافز يحسب الفرد بالاهتمام و الثقة و بالتالي يشعر بالراحة و الاستقرار، في حين باقي النسبة (32,5%) أجابوا ب "لا" .

ثالثا: الأداء في المؤسسة

- درجة تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة: وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

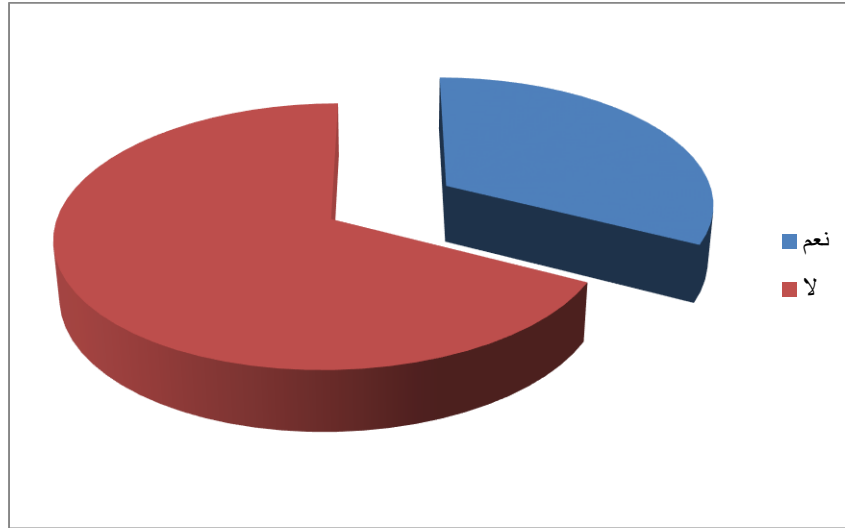
الجدول رقم (III-15): يبين درجة تقييم الأداء في المؤسسة بناء على أسس علمية و معايير واضحة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
32,5	13	نعم
67,5	27	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (14-III) : يوضح معطيات الجدول على شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (15-III)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن رأي (67,5%) من الموظفين دل على عدم تقييم المؤسسة لأداء موظفيها بناء على أسس علمية و معايير واضحة في حين رأي (32,5%) من الموظفين دل على عكس ذلك ، مما قد يؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى الموظفين وقد يخلق أيضا بعض المناوشات بينهم لغياب العدل .

- معرفة درجة اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله : وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي : هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

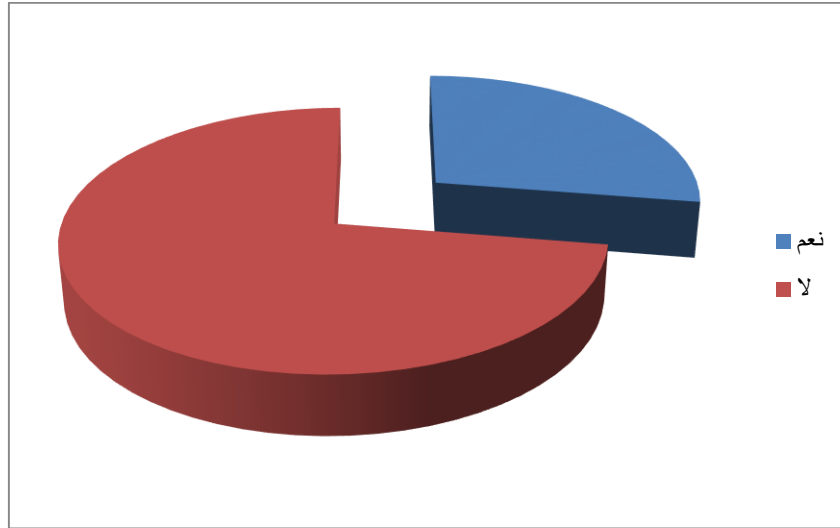
الجدول رقم (16-III) : يوضح مدى اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله

النسبة (%)	التكرار	المعيار
27,5	11	نعم
72,5	29	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-15) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-16)

**التعليق:** يتضح من الجدول أن (27,5%) من الموظفين يقرون باعتماد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله ، في حين نجد أن (72,5%) منهم يقرون بعدم اعتماد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله وهذا دليل على نقص المراقبة .

- درجة اهتمام المدير بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء : وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي : هل يهتم المدير بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

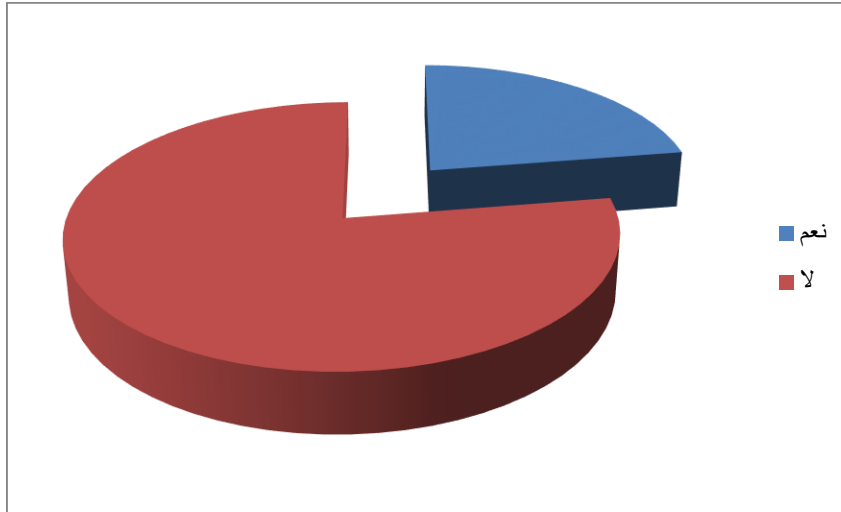
الجدول رقم (III-17) : يوضح مدى اهتمام مدير المؤسسة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء

النسبة (%)	التكرار	المعيار
22,5	9	نعم
77,5	31	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-16): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-17)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول بأن النسبة الأكبر (77,5%) من الموظفين أقرت و أكدت عدم اهتمام مدير المؤسسة بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء ،بينما نرى نسبة (22,5%) من الموظفين يقرون أن المدير يهتم بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء ، وهذا دليل على اهمال الموظف الكفاء و عدم تقديره .

- مدى تقديم المؤسسة للحوافز على أساس الأداء في العمل (الجهد) : وتعد إجابة للسؤال التالي : هل تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل (الجهد) ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

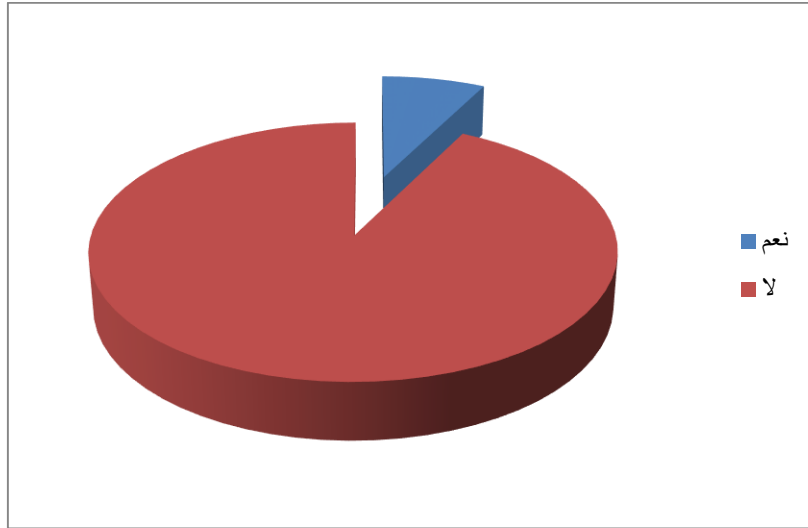
الجدول رقم (III-18): يمثل مدى تقديم المؤسسة للحوافز على أساس الأداء في العمل (الجهد)

النسبة (%)	التكرار	المعيار
7,5	3	نعم
92,5	37	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-17): يبين معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-18)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لا تبالي بتقديم الحوافز على أساس الأداء في العمل (الجهد) و الدليل نسبة (92,5%) من الموظفين أفادوا بذلك ما عدا نسبة قليلة منهم و التي قدرت ب (7,5%) .

- معرفة ما إذا كانت الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) فعلا تدفع للأداء و تقلل من معدل الغياب : وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي :هل فعلا الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل الغياب ؟و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

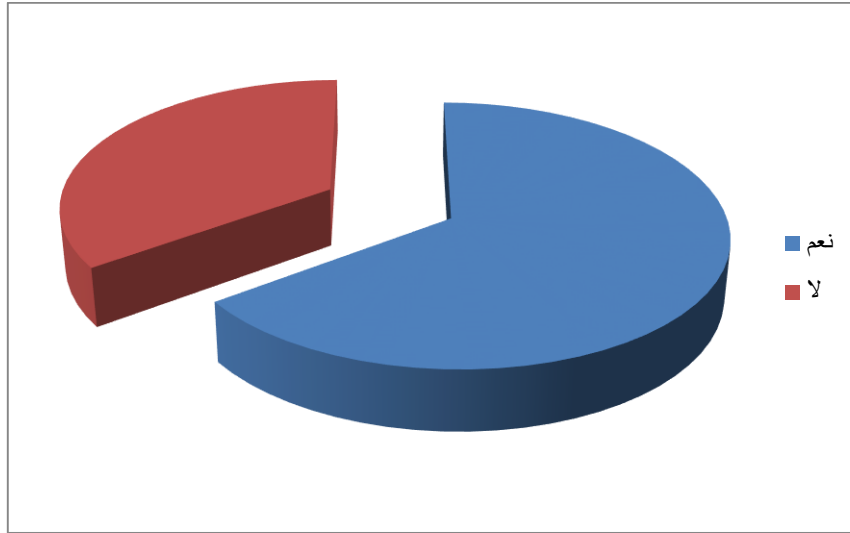
الجدول رقم (III-19): يمثل مدى دافعية الحوافز في المؤسسة للأداء و التقليل من معدل الغياب

النسبة (%)	التكرار	المعيار
65	26	نعم
35	14	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-18): يبين معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-19)

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (63%) من إجابات الموظفين كانت ب نعم بمعنى أن الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل الغياب، في حين سجلنا نسبة (35%) ب لا أي عدم دافعية الحوافز للأداء و التقليل من معدل الغياب، مما يؤكد ضرورة الحوافز لأنها تخلق الحماس و الرغبة في العمل .

رابعاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء

- درجة زيادة الأداء نتيجة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة: وتعد إجابة عن السؤال التالي: هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

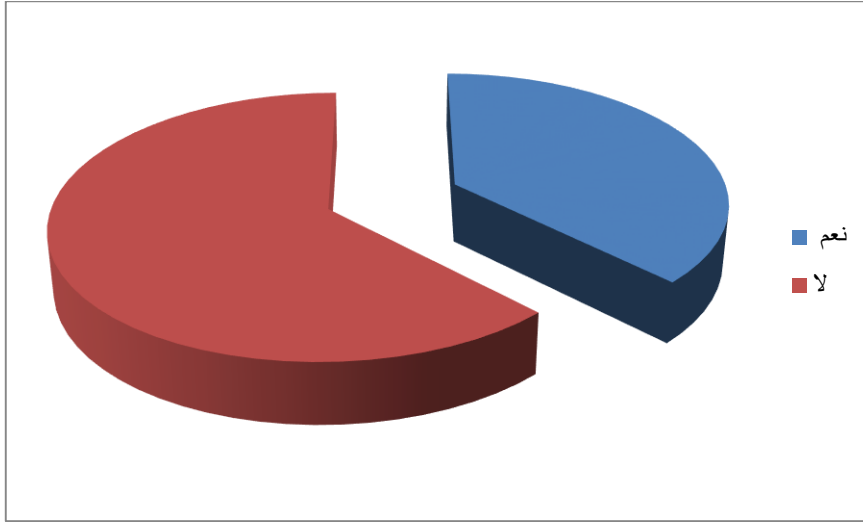
الجدول رقم (III-20): يوضح درجة زيادة الأداء نتيجة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
37,5	15	نعم
62,5	25	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-19): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-20)

**التعليق:** يتضح من الجدول أن نسبة (62,5%) من موظفي المؤسسة يعلنون أن الحوافز المقدمة لهم لا تؤدي إلى زيادة في الأداء أي أنهم غير راضون عنها بينما نسبة (37,5%) راضون عن الحوافز المقدمة و يقرون بأنها تؤدي إلى زيادة الأداء. و من هنا يظهر الاختلاف في درجات الرضا بين العمال .

- درجة قيام المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل :وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل ؟و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-21): يوضح درجة قيام المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد

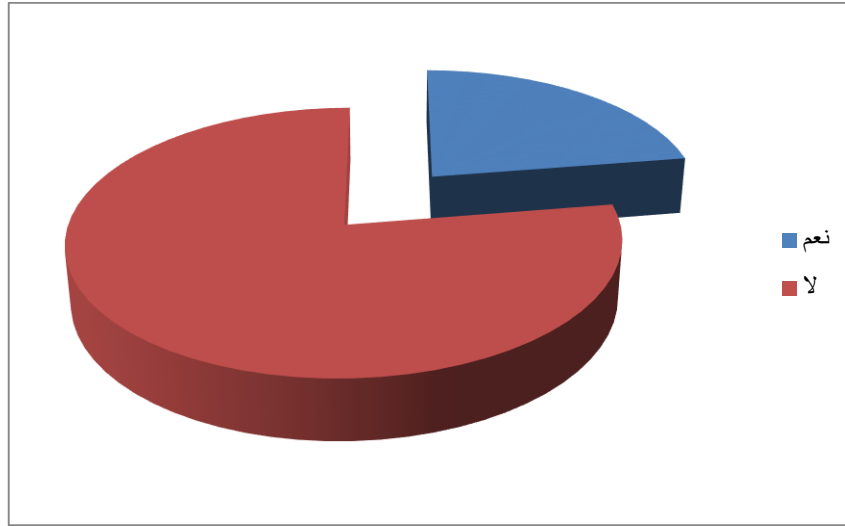
في العمل

النسبة (%)	التكرار	المعيار
22,5	09	نعم
77,5	31	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على توبيخ أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-20): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-21)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إهمال كبير للجانب التدريبي، حيث نسبة كبيرة من الموظفين (77,5%) أقرت بعدم قيام المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداءهم في العمل، بينما نسبة (22,5%) أقرت أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل.

- مدى الشعور بالاستقرار في العمل جراء السياسة المتبعة من قبل المؤسسة: وتعد إجابة للسؤال التالي: هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-22): يبين شعور موظفي المؤسسة بالاستقرار في العمل نتيجة السياسة

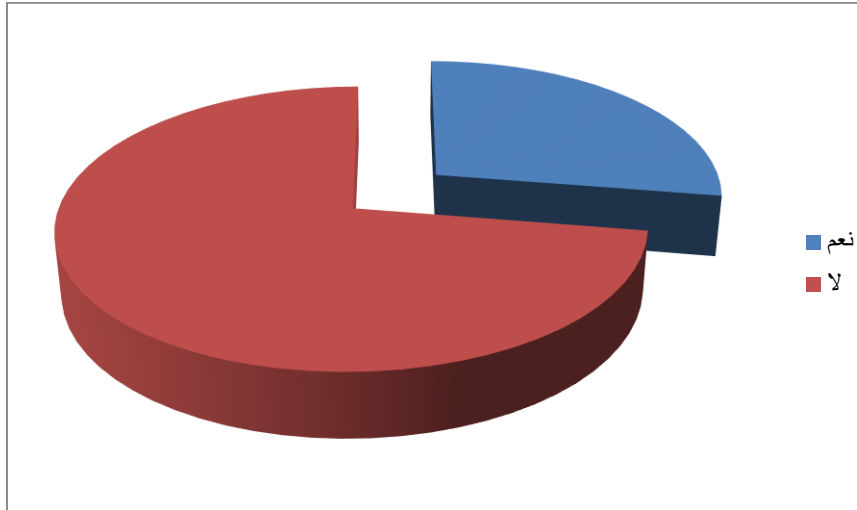
المتبعة

النسبة (%)	التكرار	المعيار
27,5	11	نعم
72,5	29	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيوب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (21-III) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (22-III)

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن (27,5%) من إجابات الموظفين كانت راضية عن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة فهي تشعرهم بالاستقرار في العمل، ثم تليها (72,5%) من إجابات الموظفين غير راضية عن السياسة المتبعة من قبل المؤسسة فهي لا تشعرهم بالاستقرار في العمل بحيث تعتبر أعلى نسبة سجلناها .

- درجة رفع نظام الحوافز الفعال للروح المعنوية لدى الفرد العامل: و هي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: هل نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الفرد العامل؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

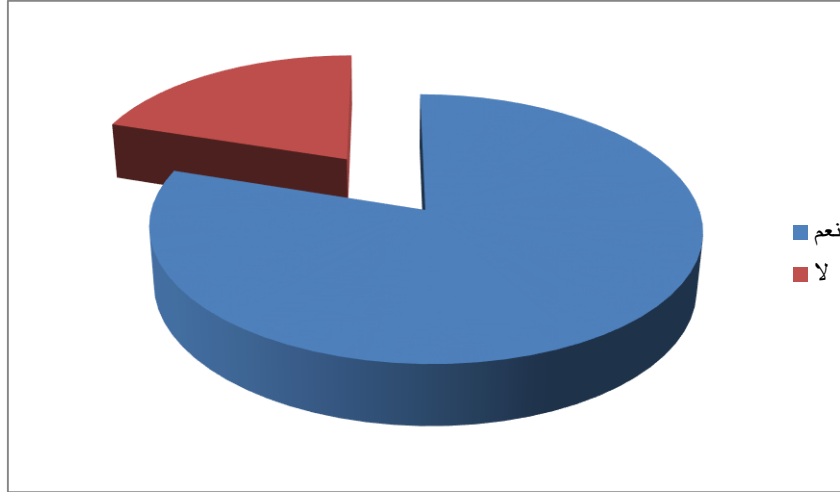
الجدول رقم (23-III) : يبين تأثير نظام الحوافز الفعال على الروح المعنوية لدى الفرد العامل

النسبة (%)	التكرار	المعيار
80	32	نعم
20	8	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-22): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-22)

التعليق: يتضح من الجدول أن أغلبية الموظفين (80%) كانت إجابتهم على هذا السؤال بـ "نعم" وهذا يعني أن نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لهم، و حددت نسبة الرفض بـ (20%).

- درجة اعتقاد الموظفين أن الحوافز جيدة وتعمل على تحسين الأداء: وتعد إجابة عن السؤال التالي: باعتقادك هل الحوافز جيدة وتعمل على تحسين أداء الموظفين؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

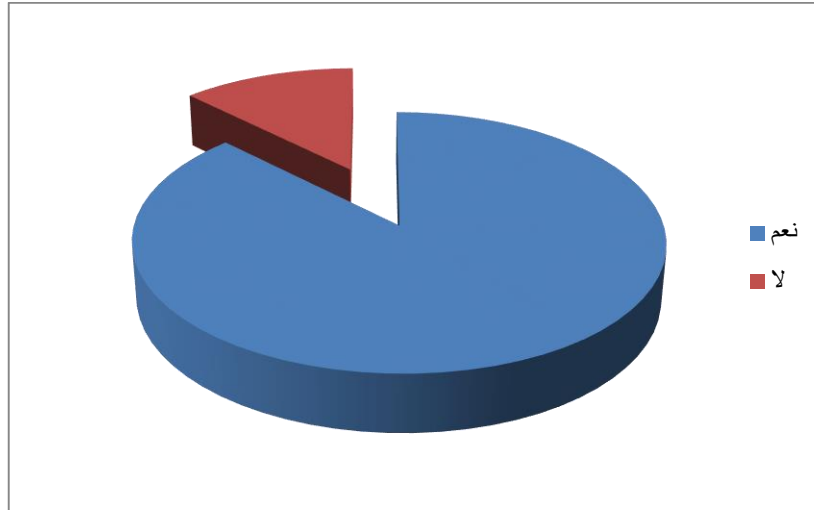
الجدول رقم (III-24): يمثل اعتقادات موظفي المؤسسة حول أن الحوافز جيدة وتعمل على تحسين الأداء

النسبة (%)	التكرار	المعيار
87,5	35	نعم
12,5	5	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على توبيخ أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-23): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-24)

**التعليق:** حسب الاحصائيات التي قمنا بها و الموضحة في الجدول تؤكد أن موظفي هذه المؤسسة كانت معظم (87,5%) إجاباتهم على السؤال ب "نعم" أي بحسب اعتقادهم الحوافز جيدة و تعمل على تحسين أداء الموظفين، أما النسبة المتبقية (12,5%) يعتقدون العكس .

- مدى الحصول على المساعدة عند مواجهة صعوبات و مشاكل في العمل : و هي عبارة عن إجابة عن السؤال التالي: إذا واجهتك صعوبات و مشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

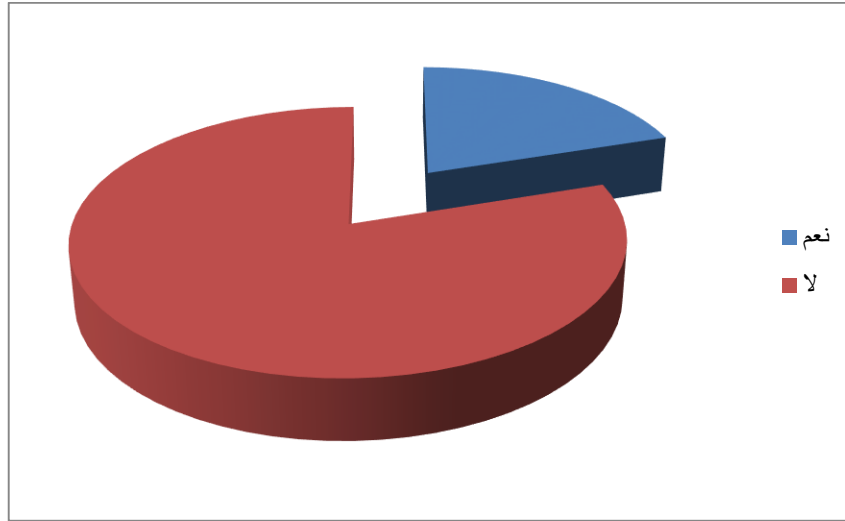
الجدول رقم (III-25): يمثل درجة حصول موظفي المؤسسة على المساعدة عند مواجهة صعوبات و مشاكل في العمل

النسبة (%)	التكرار	المعيار
20	8	نعم
80	32	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تبويب أجوبة الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-24): يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-25)

التعليق: يتضح من الجدول أن (20%) من موظفي المؤسسة أجابوا ب "نعم" و هذا يدل على تقديم يد المساعدة لهم في حالة تعرضهم لمشاكل و صعوبات في العمل ، في حين سجلت نسبة (80%) من الإجابات ب "لا" و هذا نتيجة أن المؤسسة لا تقوم بمساعدة موظفيها في حل المشاكل و الصعوبات في العمل مما يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم الرضا و بالتالي تدهور الأداء .

- رأي الموظفين حول تأثير عملية الاتصال بين العامل و المدير على تحسين أداء الموظف: وتعد إجابة عن السؤال التالي: برأيك هل عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

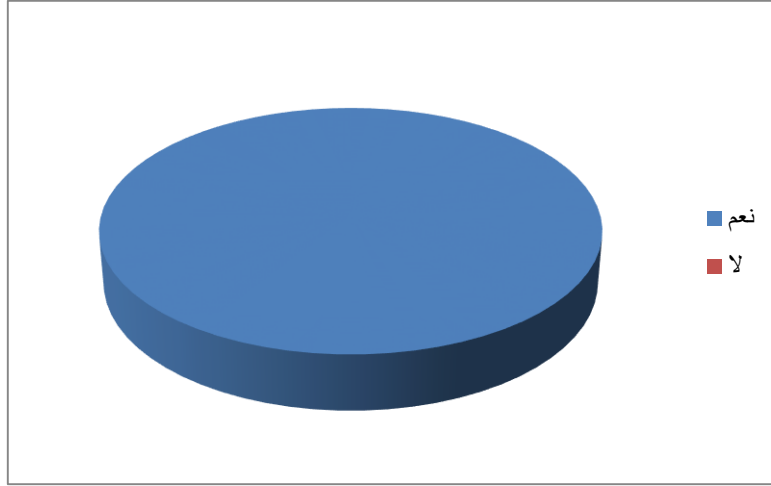
الجدول رقم (III-26): يوضح وجهة نظر موظفي المؤسسة حول مدى تأثير عملية الاتصال بين العامل و المدير على تحسين الأداء

النسبة (%)	التكرار	المعيار
100	40	نعم
0	0	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تيويب أجوية الاستبيان

التمثيل البياني :

الشكل رقم (III-25) : يوضح معطيات الجدول في شكل دائرة نسبية



المصدر: معطيات الجدول رقم (III-26)

التعليق: نستنتج من خلال الجدول أن عملية الاتصال بين العامل والمدير جد مهمة فهي تؤدي إلى تحسين أداء الموظف ويتضح لنا ذلك من توحيد رأي جل موظفي المؤسسة (100%).

#### المطلب الثالث: استنتاج الدراسة

من خلال التحليل الخاصة بالاستبيان المقدم للأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) نستنتج أن معظمهم من فئة الإناث لأنهم الأكثر ميلا للوسط الصحي ويتراوح سنهم ما أقل من 30 سنة، أكثرهم حالته المدنية إما أعزب وإما متزوج وأغلبهم لديه خبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع لتقاعد الكثير منهم و تنصيب المتخرجين الجدد كما هناك من لديه خبرة أكثر من 10 سنوات حيث معظمهم متحصلين على مستوى تعليمي جامعي (معهد)، كان هذا فيما يخص المعلومات الشخصية لهم.

أما فيما يخص الأسئلة المطروحة لهم تحت عنوان "دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية" اكتشفنا أن التحفيز يعني لأغلبية الموظفين بالمؤسسة مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته وبعدها تأتي إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لديه لبذل أقصى الجهود، كما توصلنا إلى عدم رضاهم على نظام الترقية لديهم وعلى الأجر الذي يتقاضونه فهو غير كافي ولا يسد جميع احتياجاتهم مقارنة بالظروف المعيشية مع التقصير في توفير العلاوات والتعويضات .

أما بالنسبة لدور المؤسسة في تقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات فهو مهم مثل تقييم الأداء الذي لا يقام على أسس علمية ومعايير واضحة وذلك لعدم اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف

التوافق بين أداء العامل وعمله مما يؤدي إلى التحيز في تقديم الحوافز وبالتالي خلق عدم الرضا وكذا عدم الاستقرار في العمل مما يولد التدهور في الأداء المقدم .

أما فيما يخص التدريب و التكوين المهني فيمكن القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة على أتم الاستعداد لحضور دورات تدريبية من أجل رفع المستوى العلمي و كسب الخبرة المهنية و الكفاءة في العمل إضافة إلى تغيير جو العمل و الروتين اليومي لكن المؤسسة لا توفر لهم دورات تدريبية لتحسين الأداء .

و في الأخير سألتنا الموظفين عن رأيهم الخاص حول إن كانت عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين الأداء و قد التمسنا الموافقة منهم مما يؤكد حاجتهم لتواجد هذا العنصر .

المبحث الثالث: تقديم النتائج، الايجابيات و السلبيات، الاقتراحات و التوصيات

المطلب الأول: اختبار الفرضيات و النتائج

❖ اختبار الفرضيات: من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات و يتضح ذلك على النحو التالي :

بالنسبة للفرضية الأولى: الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأفراد العاملين بها، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها و رفع مستوى أدائها و تهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته المادية و المعنوية و تمنح الحوافز بشكل قانوني على أساس الكفاءة، الأقدمية، المجهود و الأداء في العمل و لكن حسب رأي البعض داخل المؤسسة فإنها تمنح على أسس أخرى خفية (مثلا: حسب التوسط لهم من قبل المعارف الممتدة أياديهم) .

بالنسبة للفرضية الثانية: يمكننا القول بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ليس له أهمية كبيرة بالنسبة لها و ذلك بسبب غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح على هذا النظام، بالرغم من وجوده كإجراء شكلي لا أكثر هذا يعني أنه لا يتسم بالموضوعية و لا بالدقة، فهناك فرق كبير بين الاجراء الشكلي و الاستبيان واقع المؤسسة، فمن خلاله لاحظت أنهم غير راضين على الحوافز في المؤسسة فهي غير كافية لهم .

بالنسبة للفرضية الثالثة: دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد، أي أن العملية التحفيزية تؤثر في أداء الأفراد العاملين مما يعكس رضاهم و أدائهم الذي يعمل على تطور و نجاح و استقرار المؤسسة، وهنا التأكد من وجود علاقة بين التحفيز و تحسين الأداء .

بالنسبة للإجابة عن الاشكالية العامة :

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الثلاثة الجزئية و من خلال ما تبينه لنا البيانات الاحصائية الموجودة في الجداول أن الأداء الوظيفي للأفراد يرتبط بالحوافز إلى حد كبير .

فاعتماد المؤسسة لسياسة تحفيزية جيدة، وذلك من خلال تقديم الأجر المناسب للعمل والوظيفة المناسبة و حسب الكفاءة والمهارة والمجهود المبذول إضافة إلى مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته مع توفير العلاوات والتعويضات والترقيات والتدريبات المهنية وتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات وخاصة توفير عنصر التواصل بين العامل والمدير، تؤدي في الأخير إلى شعور الفرد بالرضا والاستقرار الوظيفي وبالتالي تحسن الأداء .

❖ نتائج الدراسة: بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع و من خلال الدراسة التفصيلية التي

تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

### 1. نتائج الدراسة النظرية :

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد .
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث موضعها ، أطرافها ، فعاليتها ، موقعها وكذا مصدرها .
- هناك علاقة وثيقة بين الدوافع والحوافز ، فالأولى تعتبر الطاقات الكامنة والثانية تعتبر المثيرات الخارجية .
- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد و خصائص و متطلبات يتميز بها .
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية والأداء والمهارة .
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء الأفراد العاملين مثل : تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال والقيادة .
- يساهم نظام الحوافز الفعال في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل وبالتالي تحسن الأداء .

### 2. نتائج الدراسة الميدانية :

- هناك تحيز و تفرقة و تمييز بين الموظفين في نظام الترقيّة و عدم رضا الموظفين على الأجر الذي يتقاضونه فهو غير كافي لسد حاجياتهم .
- العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تؤثر على أدائهم .
- تقدير الجهود و الاعتراف بالإنجازات من المؤسسة من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل .
- لا تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة .
- السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل .

المطلب الثاني: الإيجابيات والسلبيات

لقد أفرزت نتائج الدراسة الاستبائية حالة من ردود الفعل الايجابية والسلبية حول تأثير الحوافز على أداء الأفراد وكانت كالتالي :

1. الإيجابيات :

- اعتراف المسؤول بجهود الأفراد العاملين ، ويعد ذلك حافزا معنويا يؤدي إلى إنجاز عمل أفضل و أداء جيد .
- استفادة الأفراد العاملين من دورات تكوينية مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستواهم و بالتالي ترقيةهم مع توليد روح المحبة للعمل .
- تقدير الأفراد العاملين خاصة في الأعياد والمناسبات مما يولد روح الانجاز ، حيث ينعكس ذلك ايجابا على أداء العامل .
- توفير الخدمات الاجتماعية للموظف إضافة إلى مساعدته في ظروف حياته وكذا مواجهة الصعاب مما يخلق لديه الشعور بالرضا والامتنان و بالتالي تقديم أداء أفضل .

2. السلبيات :

- عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الحاجات و الرغبات التي يريدها الموظف .
- عدم وجود ثقة و احترام بين الادارة و موظفيها .
- عدم شعور الموظف بالمؤسسة بالحماس و الرغبة في العمل ، وهذا راجع إلى عدم ارتياحه خاصة لنقص الامكانيات و الوسائل اللازمة للعمل مما يؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال على أكمل وجه .
- عدم رضا الموظف بالحوافز المقدمة له من طرف المؤسسة .
- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية كالمنح و العلاوات أي نلتمس نقص في الحوافز المعنوية خاصة فيما يخص تقدير و احترام الفرد العامل .

### المطلب الثالث: التوصيات و الاقتراحات

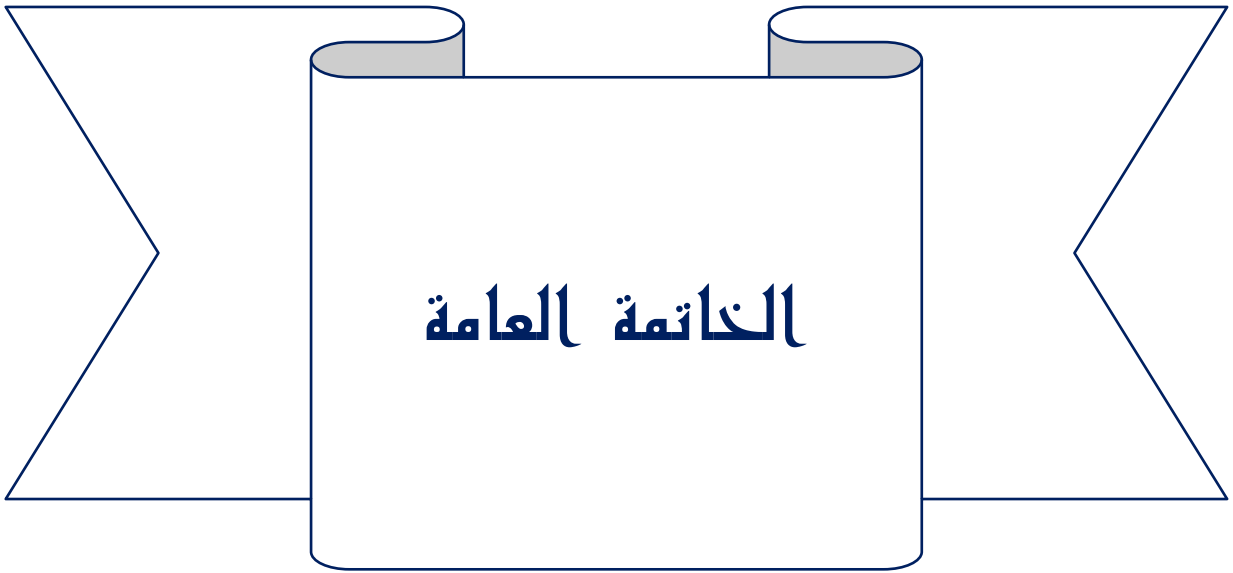
بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الأفراد من خلال سياسة التحفيز، ولعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً تتمثل في ضرورة إعطاء الفرد العامل مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و ذلك عن طريق :

- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها .
- خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و اشراكهم في اتخاذ القرار (أي الاصفاء الجيد و الفعال لاقتراحات و انشغالات العاملين) .
- يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز و أن تكون بأسس علمية (أي احترام مبدأ الانصاف) .
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمؤسسة (أي تشجيع روح المبادرة و الابداع و الابتكار لدى العاملين) .
- توفير ظروف و بيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل و الامكانيات .
- تقدير الأعمال المتميزة و إنجازات الآخرين لكسب رغبة و انتماء الأفراد للمنظمة .
- الربط بين التحفيز و المكافآت و السلوك و الأداء .
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي و المعنوي و التجديد و الاستمرار فيه مع تفعيل و تنمية روح الفريق في العمل الجماعي .

خلاصة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية و التي دامت فترة زمنية قدرت بشهر اكتشفنا في كل يوم فيها شيء جديد فيما يخص العمل و الخبرة في البحث و التطوير العلمي و المعرفي ، و كذلك اكتسبنا المهارة في بناء علاقات العمل كما قمنا بتحمل مسؤولية عمل محدد و لولفترة بسيطة و قصيرة و هذا لغرض معرفة حس المسؤولية داخلنا من أجل تطبيقه في اليوم الذي نكون فيه مكان أحد من العمال الذين رافقناهم طيلة فترة التريص .

لقد قمنا بالعمل بشكل منظم بغية اىصال المعلومة إلى كل شخص يتفحص المذكرة التي أعدناها و كانت طريقتنا في تطبيق موضوع البحث هي الاستمارة أو الاستبيان تحت عنوان دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد لمعرفة آراء الأفراد في العمل و لقد تبين لنا أن الموظفين في المؤسسة يؤدون واجباتهم بكل احترافية مع أنهم لا يتلقون التحفيز المعنوي اللازم و لكنهم لا يبذلون أيضا مجهودا من أجل تطوير أفكارهم و لا يبذلون بأرائهم بل يقومون بإجراء المهام الموجهة لهم فقط .



الخاتمة العامة

على ضوء ما تطرقت إليه في دراستي لموضوع أثر الحوافز على أداء الأفراد توصلت إلى أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الفعالية و المردودية العالية و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقتها البشرية و إمكاناتها المادية و لو استطاعت التحكم في إمكاناتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية ، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن و ذلك لأن حاجات الإنسان كثيرة و درجة الإشباع فيها تختلف من إنسان إلى آخر ، فإن الحافز الذي يثير إنسانا قد لا يثير الآخر . كما أنه على الرغم من أن الحوافز المادية أكثر انتشارا و استخداما من طرف إدارة المؤسسات للتأثير على سلوك الأفراد و رفع مستوى أدائهم فإنه يجب ألا نهمل الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في ذلك و هذا ما تمحور جوهر عملنا حوله .

و بالنسبة للجانب التطبيقي من مذكرتي هاته ، اكتشفت أنه أصبح محتما على المؤسسات العمومية الاستشفائية التكيف مع مستجدات الوضع الراهن و رفع قدرتها على المنافسة ، كما أصبح إدخال إصلاحات عليها أمر لا بد منه لتحسين الأداء ، و ذلك من خلال دراستي للعلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية (معسكر) و أداء الأفراد العاملين فيها ، و التي قادتني إلى العديد من النتائج و كان أهمها عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة و ذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و المتطلبات اليومية للأفراد هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة غير قادر على بعث روح المبادرة و المثابرة في الأداء ، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للأفراد بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير و إدارة المؤسسة ، مما يؤدي إلى عدم ثقة الأفراد بأنفسهم ، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم و عدم استقرارهم و رضاهم في العمل . كما كشفت الدراسة أيضا أن أغلبية الأفراد في المؤسسة لا يستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التدريب و التكوين و التطوير ، الأمر الذي انعكس سلبا على أدائهم الوظيفي .

و بالتالي توصلت إلى أن فهم طبيعة عمل الحوافز و أنظمتها شيء أساسي و جوهري لفعالية المنظمة ، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسة ، كما أن أنواع الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية الأفراد العاملين و أدائهم .

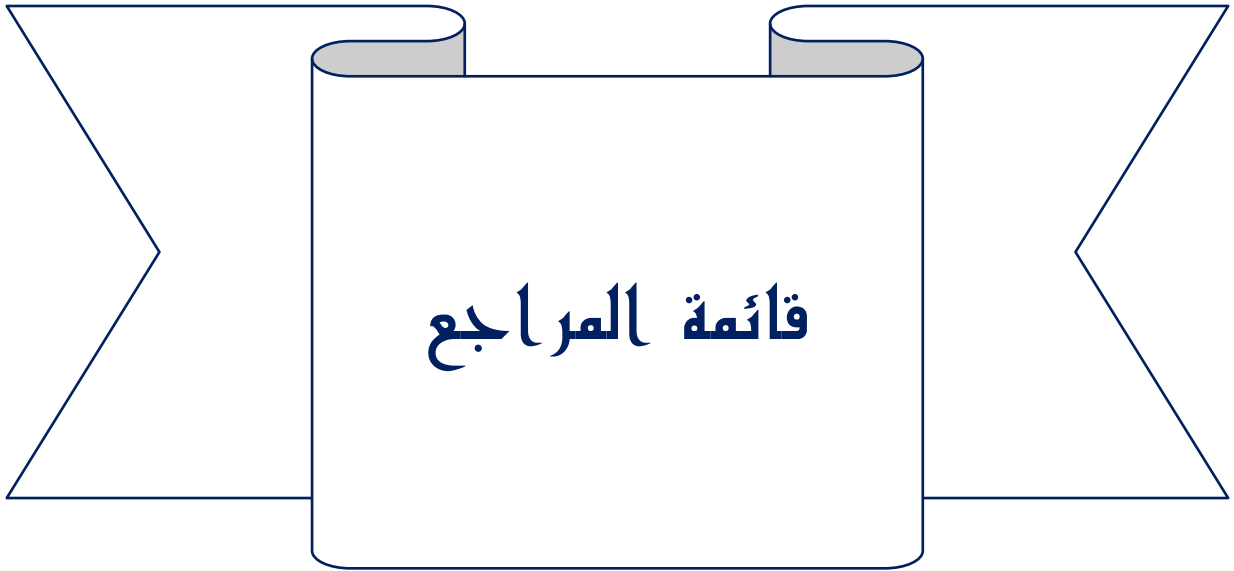
### الآفاق المستقبلية :

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة ، نقترحها لتكون إشكاليات بحوث و دراسات نأمل أن تنال حقاها من الدراسة و التحليل في المستقبل و هي :

- ما دور سياسة الترقية في تحقيق رضا الأفراد ؟
- ما مدى تأثير عملية الاتصال بين العامل و المؤسسة على الأداء ؟
- ما السياسة التحفيزية الواجب انتهاجها من طرف المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي ؟



-



**قائمة المراجع**

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة ، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979 .
2. أحمد عادل راشد ،مذكرات في إدارة الأفراد ، بدون طبعة ، مصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1981 .
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،الدار العربية ، ط ، الإسكندرية ، 2001، 2009، 2010 .
4. أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، بدون طبعة ، دار الجامعية ، مصر، 2003، 2004 .
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" ، ط2 ،الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ،الاسكندرية ، 1985، 1995 .
6. بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، 1997 .
7. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
9. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010 .
10. بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الطبعة الثانية ، وهران ، دار الغرب ، 2004 .
11. توفيق عبد الرحمان ، الدافعية و حوافز العمل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988 .
12. توماس أي هاينز ، دافيد هنجر ، ترجمة محمود مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 .
13. جاد الله محمود فؤاد ، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56 ، 1997 .
14. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية " من منظور استراتيجي " ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
15. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1 ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2006 .
16. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 .
17. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، 2004 .
18. خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 1999 .

## قائمة المراجع

19. خضير كاظم محمود ،هايل يعقوب فاخوري ،إدارة الإنتاج و العمليات ،بدون طبعة ،دار الصفاء للنشر،الأردن ،2001 .
20. راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ،بدون طبعة ،دار الجامعة ،الإسكندرية ،مصر ،2003 .
21. سعاد نايف البرنوطي ،الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال" ،ط1 ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2000 .
22. سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية ،"مدخل استراتيجي" ،ط1 ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2003 .
23. شحاده نظمي ،إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،2000 .
24. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2011 .
25. صلاح الدين الشنواني ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار الجامعات العصرية ،القاهرة .
26. صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة :إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،2008 .
27. طارق علي جماز ،إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2010 .
28. الطيب محمد رفيق ،وظائف التسيير التقنية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995 .
29. عايدة سيد خطاب ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،ط2 ،كليبوترا للطباعة و النشر ،مصر ،1999 .
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ،بدون طبعة ،المكتبة العصرية ،2007 .
31. عبد الرحمان توفيق ،مناهج التدريب المتكاملة ،ط3 ،بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة ،بدون بلد نشر ،2001 .
32. علي السلمي ،إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ،مكتبة غريب ،القاهرة ،1985 ،ص 288 .
33. علي عبد الوهاب ،إستراتيجية التحفيز الفعال ،نحو أداء بشري مميز ،دار التوزيع و النشر الإسلامية ،مصر ،2000 ،ص 51 .
34. علي غربي وآخرون ،تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
35. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ،دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006 .
36. عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة "مدخل استراتيجي" ،بدون طبعة ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2005 .
37. فهد منصور ،إدارة القوى البشرية ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،1982 .

38. اللوزي موسى ، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 .
39. محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، 2010 .
40. محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، بدون طبعة ، مؤسسة حورس الدولية ، بدون بلد نشر ، 2010 .
41. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الاسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، 2006 .
42. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، الوظائف ، التقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .
43. محمد عبد الوهاب حسين العشماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، شركة عربية متحدة للتطوير و التوريد ، القاهرة ، 2013 .
44. مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003 .
45. معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية ، ط1 ، بدون بلد نشر ، 2010 .
46. منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
47. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
48. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء ، الأردن ، 2000 .
49. ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الادارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1993 .
50. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011 .
51. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
52. يوسف قزاقرزة و آخرون ، إدارة الخدمات الصحية و التمريضية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
- ❖ الرسائل الجامعية :
1. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، إدارة الأعمال ، المسيلة ، 2006 .
2. الإمام سلمي ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2004 .

## قائمة المراجع

3. أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003/2002 .
4. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013 .
5. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009 .
6. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005 .
7. سعودي علي، "النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر"، مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه دولة و مؤسسات عمومية، جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2017/2016 .
8. سليمان زهية و باللحية سعيدة، "الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012 .
9. صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة"، مذكرة تخرج، بومرداس، 2014 .
10. الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم و عمل"، تبسة، 2013/2012 .
11. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة 2007/2006 .
12. عمار بن عبشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005 .
13. عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003 .
14. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008 .
15. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008 .

## قائمة المراجع

16. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
17. نور الدين بوالشرش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم إجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005.
18. نور الدين كتوفي، دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992.

### ❖ معجم :

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د س .

### ❖ المداخلات العلمية :

1. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية"، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص: 10.
2. عبد الرسول عبد جاسم، "منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية و الخدمية"، وقائع بحوث المؤتمر العملي الأول، كلية المنصور الجامعة، بغداد، 1993.

### ❖ القوانين و المراسيم :

1. المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها المادة 04 .
2. المادة 02/06 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07. نص المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها في المادة 02/02 بأن يقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي إنشاء أو حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي. أما المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء و تنظيم و سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الجوارية.

## قائمة المراجع

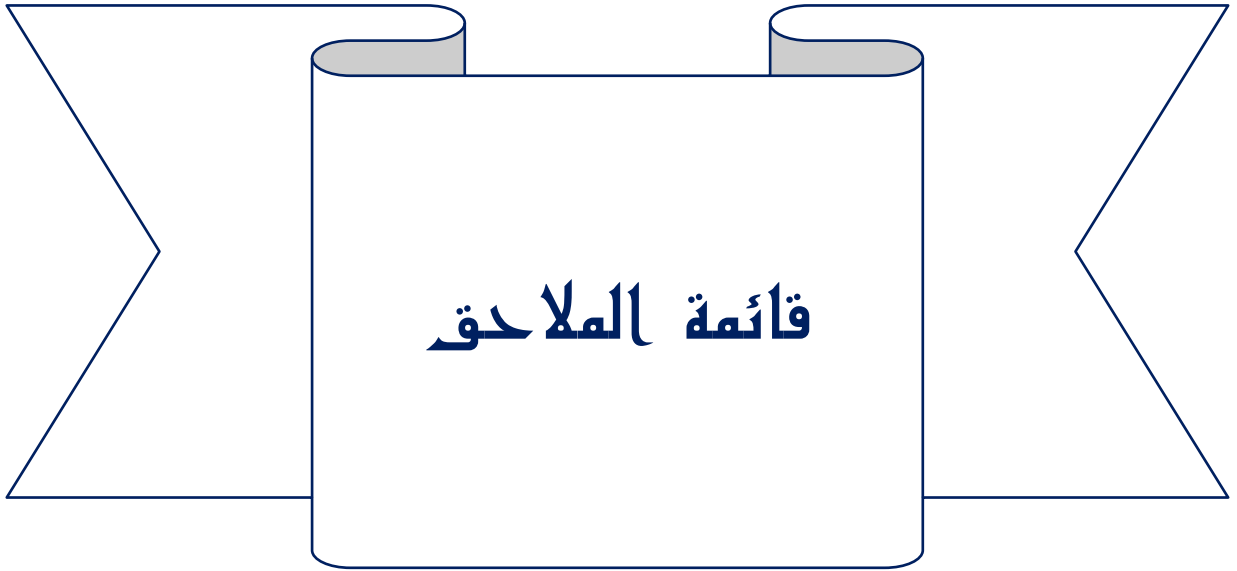
---

### المراجع باللغة الأجنبية :

1. C .Kennedy ,Toutes les réponses aux grandes questions du management ,éd maxima ,paris ,1996 ,P.187 .
2. Hodgett,R.M.,(1948). « Moderne Human Relation »,Irwin,New York, P.29 .
3. PERFORMANCES, MANAGEMENT, In the australien public, Management, advisoty, Gommiettuee, Commonwea lthof Austtoralia, 2001, p7 .

### المواقع الالكترونية :

1. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>. 13:58 الساعة 2015 ، على 2 مارس
2. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=31267366,10:08,ساعة,23:2,2015>.



قائمة الملحق

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

إستبيان

دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات العمومية الاستشفائية

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة :

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة حيث نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة و استعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء الاستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية و الإجابة عليها بكل موضوعية و صراحة و من ثم وضع العلامة (x) بالمكان المناسب .

شاكرين و مقدرين كل ما بذلتموه من جهد و وقت و تقبلوا خالص تحياتي .

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسب :

## قائمة الملاحق

### أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. السن :  
 أقل من 30  
 من 30 إلى 40  
 من 40 إلى 60
3. الحالة المدنية :  أعزب  متزوج  متطلق  أرمل
4. سنوات الأقدمية :  
 أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق
5. المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

### ثانياً: عموميات حول الحوافز

س (1) ماذا يعني لك التحفيز؟

- مساعدة العامل في تلبية وإشباع حاجاته ورغباته  
 - زيادة في الأجر وملحقاته (علاوات، مكافآت، منح، تعويضات)  
 - إشارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود

س (2) هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟  نعم  لا

س (3) ما رأيك في أجرك؟

- كافي  
 - مقبول  
 - غير كافي

س (4) هل يوفر عملك علاوات وتعويضات؟  نعم  لا

س (5) كيف تتم الترقية في المؤسسة؟

## قائمة الملاحق

حسب الأقدمية  حسب الكفاءة  أخرى

س (6) هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم ؟ نعم  لا

س (7) هل الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة ملبية للاحتياجات سواء كانت مادية أو معنوية ؟

نعم  لا

س (8) هل الحوافز في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال ؟ نعم  لا

### ثالثا: الأداء في المؤسسة

س (1) هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة ؟ نعم  لا

س (2) هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله ؟

نعم  لا

س (3) هل يهتم المدير بوضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء ؟ نعم  لا

س (4) هل تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل (الجهد) ؟ نعم  لا

س (5) هل فعلا الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل الغياب ؟ نعم  لا

### رابعا: أثر الحوافز في تحسين الأداء

س (1) هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء ؟ نعم  لا

س (2) هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء الأفراد في العمل ؟ نعم  لا

س (3) هل السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل ؟ نعم  لا

س (4) هل نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الفرد العامل ؟ نعم  لا

س (5) باعتبارك هل الحوافز جيدة وتعمل على تحسين أداء الموظفين ؟ نعم  لا

س (6) برأيك هل عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف ؟ نعم  لا

س (7) إذا واجهتك صعوبات و مشاكل في العمل هل يتم مساعدتك في حلها ؟ نعم

### ملخص الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز بأنواعها من المواضيع التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين مما تكتسبه في بناء الراحة النفسية للفرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء . وتحاول المؤسسات اليوم جاهدة التنوع في نظامها التحفيزي للاستجابة لمتطلعات أفرادها، حيث أثبتت عدة دراسات ونظريات سابقة أنه هناك علاقة وطيدة بين أنظمة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسات و أداء الأفراد العاملين بها .

لهذا حاولت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء، تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء بمختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية لتقصي العلاقة القائمة بين المتغيرين مما استدعى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمحمدية "معسكر" .

الكلمات المفتاحية :

الحوافز، الأداء، الأفراد، المؤسسة العمومية الاستشفائية

### Résumé :

Le thème des motivations est devenu l'un des thèmes que les chercheurs des sciences sociale tiennent à traiter, vu l'importance de la motivation dans la construction du confort psychologique de l'être humain au sein de l'entreprise et améliorez ainsi la performance.

Cela a inciter les entreprises s'efforcent aujourd'hui pour la diversification de leurs programmes de motivation, qui va répondre à l'aspiration de leurs membres en basant sur les précédentes recherches éthérisées, qui on prouve la relation étroite entre la motivation et la performance de son personnel.

Pour cela, cette étude marquée par la motivation et la performance à essayer de diagnostiqué des faits réels de ce phénomène (phénomène de motivation et performance), avec des différentes directions, théories d'entrées et les recherche de terrains pour explorer la relation entre les deux variables qui exigé une étude de cas de l'établissement publique hospitalière de Mohammedia « Mascara ».

### Mots clés :

Motivation - performance- les individus- l'établissement publique hospitalière.