

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

الموضوع

أثر التحفيز في تعزيز ولاء موظفي القطاع الصحي في الجزائر

دراسة حالة مستشفى الأمراض العقلية - مستغانم -

مقدمة من قبل الطالب

✓ زروالي فتحي

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	المروشي حطابج	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقروا	شرارة وليد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بوطغان محمد عبد الرزاق	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2021 - 2022

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين

و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على اله و صحبه و من تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

يقول النبي ﷺ " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " و هو حديث صحيح

أشكر المولى عز و جل و نحمده أنه جعلنا من أمة أقرأ و أعاننا على إتمام هذا العمل

أشكر الأساتذة الذي كانوا معنا طول العام الدراسي

أشكر كل من أخذنا من كتبهم و مذكراتهم المعلومة و المعرفة جعلها الله في ميزان حسناتهم

نشكر جميع موظفي مستشفى الأمراض العقلية

جعلكم الله عوناً و سنداً لهذا الوطن.

الفهرس

تشكرات

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التحفيز وأهميته في المؤسسة الصحية

- المطلب الأول: تعريف التحفيز 3
- المطلب الثاني: أهمية التحفيز 5
- المطلب الثالث: أهداف التحفيز 6
- المطلب الرابع: أهم نظريات التحفيز 8
- المبحث الثاني: أنواع التحفيز وانعكاساته على أداء المستخدمين في المؤسسة الصحية
- المطلب الأول: التحفيز المادي 11
- المطلب الثاني: التحفيز غير المادي (المعنوي) 13
- المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء 17
- المطلب الرابع: تأثير اللجوء للحوافز المادية والغير مادية على أداء المستخدمين 24
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

تمهيد

المبحث الأول: الحوافز في ظل التشريع الجزائري

- المطلب الأول: الحافز المادي. 28
- المطلب الثاني: الحافز المعنوي. 36
- المطلب الثالث: الحافز التأديبي والاجتماعي. 38
- المطلب الرابع: صور أخرى للتحفيز يمكن للمسير اعتمادها. 42
- المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع وتقييم الأداء
- المطلب الأول: مفهوم التقييم وأهميته 45
- المطلب الثاني: الإطار القانوني لعملية التقييم بالمؤسسة الصحية. 46
- المطلب الثالث: معايير التقييم في المؤسسة العمومية للصحة. 47
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة والنقائص في عملية التقييم. 49
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية مستغانم

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

52.....المطلب الأول: إنشاء المؤسسة.

54.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

56.....المطلب الثالث: وظائف المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان

68.....المطلب الأول: البيانات الشخصية.

60.....المطلب الثاني: الحوافز المادية.

60.....المطلب الثالث: النتائج.

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	السلوك الإنساني وكيفية تحفيزه	(1-1)
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية	(1-3)
61	مدى تناسب الأجر مع المجهود المبذول في المؤسسة	(2-3)
62	زيادة في أجر الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة	(3-3)
63	مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين	(4-3)
64	يوضح حصول الموظفين على المكافئة	(5-3)
65	مدى مساهمة الحوافز في رفع المعنويات	(6-3)
66	مساعدة تقييم الكفاءات على تحسين الأداء	(7-3)
67	مساهمة الترقية في رفع أداء الموظف.	(8-3)
68	تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين.	(9-3)
69	يوضح هل التحفيز يؤدي إلى أداء جيد.	(10-3)
70	مدى توفر خيارات لتحفيز موظفيه	(11-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	تعويض الخبرة والترقية	(1-2)
31	علاوة التأهيل بالنسبة للممارسين الطبيين المختصين	(2-2)
31	علاوات التأهيل بالنسبة للممارسين ال طبيين العامين	(3-2)
32	منحة التوثيق الخاصة بأساتذة التعليم العالي شبه الطبي	(4-2)
32	علاوة المسؤولية للأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ذو المناصب العليا	(5-2)
35	تعويض المناوبة	(6-2)
59	يبين عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة في 75 موظف	(1-3)
60	البيانات الشخصية للموظفين حسب الاستبيان	(2-3)
61	مدى تناسب الأجر مع المجهود المبذول في المؤسسة	(3-3)
62	يوضح زيادة في أجر الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة	(4-3)
63	مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين	(5-3)
64	حصول الموظفين على المكافئة	(6-3)
65	رأي الموظفين في مساهمة الحوافز في المؤسسة في رفع المعنويات	(7-3)
66	مساعدة تقييم الكفاءات على تحسين أداء الموظف	(8-3)
67	رأي الموظفين في مساهمة الترقية في رفع أداء الموظف	(9-3)
68	تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين	(10-3)
69	التحفيز يؤدي إلى أداء جيد	(11-3)

القطمه

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز في أي منظمة كانت، سواء كانت إدارية أو إنتاجية حيث اعتبره أصحاب المدرسة الكلاسيكية في بادئ الأمر أداة وآلة إنتاج فقط. ولكن هذه النظرة تحسنت بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (إلتون مايو) الذي اعتبر الفرد بأنه له أحاسيس ويتأثر بالظروف المحيطة به سواء النفسية منها أو الاجتماعية.

لذلك كان ولا يزال الاهتمام بالعنصر البشري منصب اهتمام العديد من المفكرين وخاصة المختصين في تسيير الموارد البشرية. فالكل مجمع على أن هذا العنصر الحيوي إلا و هو الفرد يعتبر المصدر الهام لكل تغيير ايجابي في أي مؤسسة كانت، فتحسين الفعالية و المردودية هو الهدف الأسمى لكل منظمة، ولا يتحقق هذا الهدف إلا باستخدام العقلاني للطاقت البشرية، والأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تسمح بتفجير كل هذه الطاقات والإمكانيات التي يتمتع بها الفرد في مؤسسته.

إن سلوك الفرد في المنظمة يقوم على عاملين أساسيين هما الأداء والرضا عن العمل، فالأداء هو قيام الفرد بالمهام المختلفة الموكلة له وأما الرضا فهو يمثل مستوى الإلتباع الذي ينتج درجة معينة من المشاعر لدى الفرد تجاه عمله، والعلاقة بين هذين العنصرين أي الأداء والرضا عن العمل هي التي تعتبر عن درجة الاهتمام التي يولها كل عامل لعمله.

و لأهمية هذا الموضوع وما يتيح لنا من خلال دراسة الحوافز من معرفة العلاقة بين الفرد والمنظمة من حيث الولاء والاستعداد.

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع، حيث نجد هذه الحوافز من أهم المواضيع التي لا يخلو مجال أو ميدان منها مهما كان، حيث نجد هذه الحوافز في حياتنا اليومية والمهنية.

كما هو معلوم فان للفرد حاجات متعددة ومتنوعة، لا بد من وجود طاقة تدفعه لاتخاذ السلوكيات الضرورية لإشباع هذه الحاجات، وبذلك فان هذه الطاقة تتمثل في التحفيز.

لاستمرار هذه العلاقة لا بد من وجود نظام للتحفيز يضمن ذلك. فالمنظمة تهدف إلى زيادة وتحسين إنتاجياتها من خلال الأداء الجيد الذي يقدمه الفرد، وبالمقابل كان على المنظمة أن تساعد على تحقيق أهدافها من خلال الحوافز التي توفرها للفرد والعمل على زيادة رضاه. كل هذا يجعلنا نكشف أن هناك علاقة تربط التحفيز بالأداء الموظف. والاهتمام بالموضوع أكثر ارتأينا طرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع التحفيز في المؤسسة الصحية؟

فرضيات البحث:

إن الفرضيات تمكنا من الإحاطة بكل جوانب الموضوع و عليه ارتأينا صياغتها على الشكل الآتي:

- 1- الحوافز المادية والمعنوية لها الأثر على تحسين أداء الموظف.
- 2- قد لا يتوفر لمدير المؤسسة الصحية العمومية خيارات يلجأ إليها لتحفيز مرؤوسيه. ذلك أن نظام الرواتب والمنح يخضع للقوانين والتنظيمات.

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار البحث ما هو ذاتي وما هو موضوعي، أما الأسباب الذاتية باعتبار التحفيز موضوع مشوق يشد الأنظار حيث نجده في جميع مجالات حياة الفرد الشخصية منها والمهنية

فالحوافز تكشف لنا العلاقة الموجودة بين الفرد ومحيطه الخارجي، من حيث اندفاعه للقيام ببعض الأشياء أو تركها وهو ما وفقنا عليه خلال حياتنا المهنية.

أما الموضوعية، فلكون العامل يبحث دائما عن حوافز تدفعه لتحسين أدائه والمهني وزيادة رضاه عن عمله، وبذلك حبه وولائه لمؤسسته، فلكون العامل يبحث دائما عن حوافز تدفعه لتحسين أدائه المهني وزيادة رضاه عن عمله، وبذلك يزيد حبه وولائه لمؤسسته، وعليه كان لابد من التطرق إلى موضوع التحفيز وما تأثيره من اثر ايجابي على العامل والمريض على السواء.

إن التحفيز موضوع في غاية الأهمية بالنسبة للفرد والمنظمة، فتوفير هذه الحوافز في أرض الواقع وكذا البحث عن أنجعها ليس أمرا اعتباطيا تقوم به المنظمة أو محل الصدفة، وإنما الغاية من ذلك الحصول من الفرد على أداء الجيد.

أهداف الدراسة:

فالهدف من دراستنا هو:

معرفة مفهوم التحفيز وأهميته كذا علاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية.

معرفة أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.

معرفة أنماط التحفيز ومختلف أنواعه.

البحث عن كيفية بلوغ الفرد لذلك الأداء الذي تنتظره المنظمة منه من خلال تحقيق الحوافز الناجعة.

ككل البحوث فقد واجهتنا عدة عراقيل منها ما هو متعلق بالمراجع، إذا وجدنا صعوبة في اقتنائها فيما يخص موضوع الدراسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي، حيث اظهر بعض الموظفين بعضا من التخوف، وكان علينا أن نقنعهم أن الهدف من العملية هو غرض علمي بحث لا غير.

هيكلية البحث:

للإجابة على الإشكالية وإثبات نجاعة الفرضيات فقد قسمنا البحث إلى ثلاث فصول ، بعد المقدمة، وفي الأخير الخاتمة، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى أسس التحفيز وتأثيراته على المستخدمين في المؤسسة الصحية.

استعرضنا فيه مبحثين رئيسيين فالمبحث الأول يتحدث عن مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه وأهم النظريات التي جاءت فيه أما المبحث الثاني الذي يتضمن أنواع التحفيز وانعكاساته على أداء المستخدمين في المؤسسة الصحية. ثم انتقلنا للفصل الثاني المتضمن أنماط التحفيز وتقييم الأداء الذي بدوره قسم لمبحثين رئيسيين فالمبحث الأول خصص لمعرفة أنواع الحوافز التي تطرق المشرع الجزائري الجزائري، بينما المبحث الثاني جاء فيه دور والتحفيز في رفع وتقييم الأداء حيث عرفنا التقييم وذكرنا أهدافه ومعايير وأهم العوامل المؤثرة فيه.

في الفصل التطبيقي قمنا بدراسة أثر التحفيز في زيادة أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية مستغانم وقد قسمنا الفصل إلى مبحثين رئيسيين فالمبحث الأول يتضمن تعريف بالمؤسسة وعدد موظفيها، هيكلها التنظيمي وأهم وظائف المديرية والمكاتب حسب الهيكل التنظيمي. أما في المبحث الثاني فقد تضمن تحليل وتفسير الاستبيان من بيانات شخصية وحوافز مادية وأهم النتائج وفي الأخير الخاتمة التي كانت بمثابة حوصلة لأهم النقاط المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول

أسس التحفيز و تأثيراته

على المستخدمين

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

تمهيد

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والاستمرار في أداء عملها تجد نفسها مضطرة لأن تخدم عناصر مختلفة وتؤمن سيرها وذلك من توفير المال، المواد التي تحتاجها والأهم هم الأفراد الذين يتولون أداء مهماتها وتحقيق أهدافها. وطبعاً يشترط في انتقاء هؤلاء الأفراد توفر القدرات اللازمة لديهم. لكن هذه الأخيرة لوحدها غير كافية إلا إذا صاحبها الرغبة لدى العامل في أداء المهام الموكلة إليه. وهذا لن يتحقق إلا بوجود دافع أو حافز لدى الفرد يخلق لديه هذه الرغبة لذا أصبح من أوليات أي منظمة أو مؤسسة وضع نظام تحفيزي فعال يتلاءم ومتطلبات واحتياجات عمالها. وقبل الخوض في هذا الموضوع الهام علينا معرفة أسس التحفيز وتأثيراته على المستخدمين في المؤسسة الصحية.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز وأهميته في المؤسسة الصحية

المطلب الأول: تعريف التحفيز

التحفيز هو حصول الأفراد على الإقدام والحماس والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، وهذا يدفعهم إلى إنهاء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه وإتقان كبير.

يوجد العديد من التعاريف لمفهوم التحفيز نذكر منها :

- " الحوافز هي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكها"¹
- "الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية كما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة العاملة"²
- "الحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث المستخدمين على العمل المثمر والمستمرة"³.
- " الحافز هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة"⁴

على سلى "إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية"، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 214

نبيل رسلان "الحوافز في قوانين الحكومة والقطاع العام"، دار زهران، عمان، 1999، ص 2.18

³ عاطف عبيد "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دار النهضة، القاهرة، 1970، ص 470

⁴ محمد فالج صالح "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 1999، ص 18.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

- الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد يهتمون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه أكبر جهدا مما يبذله غيرهم وبناء على ذلك توصل مختصون السلوك التنظيمي إلى أن معادلة إنجاز الفرد هي:¹

$$**الانجاز = القدرة على العمل \times الرغبة في العمل**$$

ومنه فالعلاقة وطيدة بين القدرة على العمل والرغبة فيه. فالشق الأول المتعلق بالقدرة سهل التعرف عليه من خلال مؤهلات الفرد وخبراته. لكن ما يتعلق بالرغبة فمن الصعب معرفته لأن الشيء داخلي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من تصرفات العامل نفسه، وهذا يوصلنا إلى أن الرغبة في العمل هي العنصر الأساسي والجوهري، لأنه كلما كانت الرغبة لدى العامل قوية كان أداءه ومردوده أكبر والعكس صحيح. فهذه التعاريف وغيرها كثيرة فإن دلت على شيء فهي تدل على الاهتمام البالغ الذي أولته الكثير من العلوم والاختصاصات المختلفة لموضوع التحفيز. فرغم اختلاف الباحثين في تقديم صيغة واحدة لتحديد مفهوم التحفيز بين أنهم يتفقون في كون الحوافز هي كل شيء خارجي عن العامل تشغله الإدارة في جنب الفرد إليها باعتباره الوسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد. والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته المؤسسة أو الإدارة المعنية تستخدم كل الأدوات والوسائل التي تمكنها من استغلال قدرات موظفيها، وتحسين أدائهم.²

مكونات عنصر التحفيز:

التحفيز هو نتيجة التفاعل مجموعة العوامل والمؤثرات بين الفرد والبيئة التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ عملهم و تختلف بالنسبة للفرد الواحد في أوقات مختلفة، ومنه نستنتج ثلاث مكونات للتحفيز وهي: الفرد - الوظيفة - البيئة أو موقف العمل.

1- الفرد

حيث يتفاوت أعضاء المنظمة من مرؤوسين وغير مرؤوسين في الذكاء، القابلية، الاتجاهات والحاجات، ولذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه أية حوافز معينة وعليه فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

2- الوظيفة

يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

3- البيئة أو موقف العمل:

أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ أن هناك العديد من الخصائص البيئية التي تبدو مهمة، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل، تنظيمه وتوزيع المكافآت.

¹ منصور فهدى " الانسان و الادارة" دار النهضة العربية ، القاهرة 1982 ص 326.

² على سلى "سلوك الانسان في منظمات الأعمال دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 176.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

- يكتسي التحفيز أهمية بالغة في تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية للمنظمة والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء وفعال للحوافز:¹
- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمستخدمين العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي المبني على أسس علمية يؤدي إلى دفع المستخدمين إلى الزيادة في حجم الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - الرفع في نسبة العوائد المحققة للمؤسسة عندما يكون نظم الحوافز كفو وفعال، وذلك من خلال رفع الكفاءة وفعالية الإنتاجية للموظفين العاملين.
 - تقليص في حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في رفع و تفجير قدرات الموظفين من طاقمهم، والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.
 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
 - تقليل تكلفة الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها التقليل في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج لتحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز وبذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل.
- فالنظام الجيد للحوافز يحقق مجموعة من النتائج المفيدة نذكر منها:
- الرفع من الجودة زيادة مخرجات العمل.
 - جذب اليد العاملة إلى المنظمة أو المؤسسة .
 - تنمية روح العمل والتعاون بين العمال.
 - إعطاء صورة حسنة للمؤسسة العمومية.
- إذن فعملية التحفيز تكتسي أهمية بالغة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المنظمة واستغلال العنصر البشري بعدالة و أقصى مردودية ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة:
- المساهمة في تعزيز الموظفين لأهداف المنظمة المرجوة وسياساتها وقدراتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين بها وطاقاتهم وميولهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
 - اقتناع كل عنصر بشري في المنظمة أنه عضو مهم وفعال في المنظمة التي ينتمي إليها . - تحريك وتقوية طموحات الموظفين للعمل بجهد أكبر.
 - تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية "الاجتماعية والنفسية".
 - شعور الموظف أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي ينتمي إليها حيث أن أي نجاح يعتبر نجاح أو فشل فهو يعبر عنه.

¹ يوسف أبو الحجار، فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية ، دار الوليد للنشر،سوريا ،دمشق، الحجاز، 2010 ص 175

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

كما ذكرنا سابقا فقد حظي موضوع التحفيز باهتمام العلوم المختلفة . وخاصة بعد دراسات علم النفس الصناعي والذي توصل إلى أنه لا يمكن للفرد العمل بفعالية و كفاءة و دون وجود حافز يدفعه إلى ذلك. لذا للتحفيز أهمية بالغة تزداد يوما بعد يوم مع التغيير المستمر للظروف والتنظيمات وهذا ما يجعل كل منظمة تبذل قصارى جهدها لوضع نظام تحفيزي فعال يمكنها من خلاله تحقيق أهدافها والتي من أهمها:¹

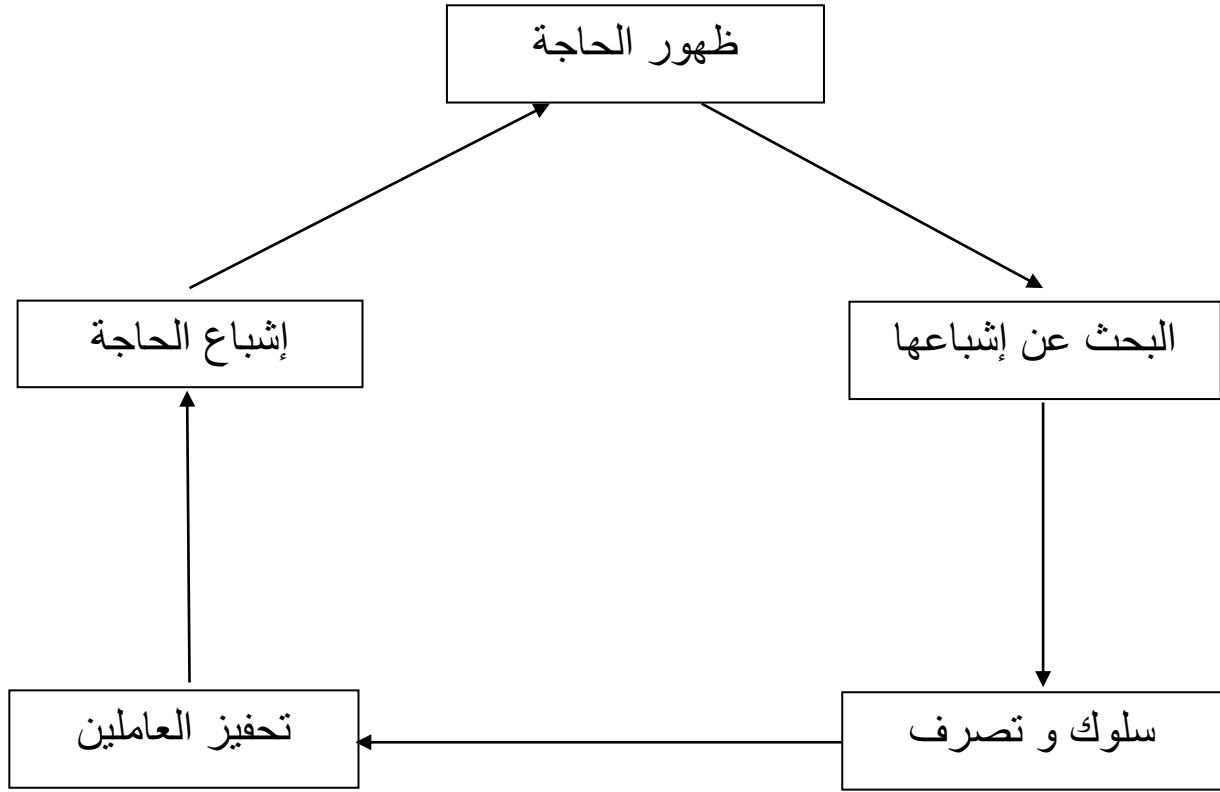
- 1- دفع العامل وترغيبه أكثر في العمل وهذا يمكنه من تقديم أفضل الخدمات نوعا و كما.
 - 2- رفع الروح المعنوية للعامل وخلق جو يمكنه من الإبداع والابتكار وتفجير مواهبه وقدراته.
 - 3- للحوافز اثر طيب في رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله مثلا: الحوافز المادية تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية
 - 4- تحسين أداء إنتاجية العامل، وهذا حتما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها واحتلالها الصدارة في نوعية خدماتها مقارنة بالمؤسسة الأخرى.
 - 5- نقص الحوافز على كل الظواهر السلبية المتفشية بين العمال من تغيب عن العمل
 - 6- المماطلة في أداء العمل، النزاعات الداخلية، التمرد الإضراب.... الخ
 - 7- خلق جو تنافسي بين العمال تعمه الشفافية، الاحترام والعدالة.
- إن نظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة يختلف عن أي نظام آخر فهو يمتاز بخصوصيات هذه الأخيرة تابعة من خصوصية العنصر البشري المتعلقة به.
- فالفرد ومنذ القدم يسعى جاهدا بكل الطرق إلى إشباع حاجاته ورغباته المتزايدة فرغم استحالة إرضاء كل هذه الرغبات لكنه يأمل دائما اهتمام الغير بمهاراته وقدراته الكامنة واستغلالها بصورة إيجابية. وفي هذا الإطار علينا التفرقة بين عنصرين مهمين والمتعلقين بالدافع إلى العمل والحافز على العمل.
- فالدافع كل ما هو نابع من ذات العنصر البشري مثيرا فيه الرغبة في العمل (قوة داخلية) أما الحافز هو كل عامل خارجي يجذب الفرد في اتجاه أداء العمل (وسيلة الإشباع حاجة إنسانية) .

¹ محمد فالج صالح "إدارة الموارد البشرية"، دارزهران ،عمان، 1999، ص 113.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

نبين في الشكل الموالي السلوك الإنساني وكيفية تحفيزه¹

الشكل رقم (1-1): السلوك الإنساني وكيفية تحفيز.



المصدر: محمد فالح صالح "إدارة الموارد البشرية

تحليل الشكل:

فهذا الشكل يبين لنا أن هناك حاجات ورغبات يسعى العامل إلى إشباعها فقد تكون غير معلومة (خفية) لا يمكن معرفتها ما لم يثيرها مثير خارجي. لذا الفرد المحفز نجده إيجابيا في أغلب الأحيان ويقوم بواجباته بكل كفاءة وفعالية وجدية فمعنوياته المرتفعة تجعله يقوم على رضا وسخطه في المظاهر السلبية من إضراب، إتلاف، تغيب، وإهمال.

¹ محمد فالح صالح ، المرجع السابق الذكر، ص 114.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

المطلب الرابع: أهم نظريات التحفيز

إن النظريات الحديثة لعلم النفس توصلت إلى أنه من الصعب معرفة سلوك الفرد معرفة تامة ، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية العقلية والانفعالية. فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف المكان والموضوع والزمان.

إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة، ورغم كل هذه النتائج لا بد علينا من العمل بما جاءت به مختلف نظريات التحفيز وهذا لاستثمار في سلوك و مهارات العنصر البشري داخل المنظمة ودفعهم للعمل نحو الأفضل فهذه النظريات كثيرة ومختلفة، أخذنا أهم النظريات التحفيز:

أولاً: نظرية الحاجات والدوافع:

أ- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ذاته أي الميل لدى الشخص ليصبح محققاً فيما هو كامن فيه وهو طموح الفرد.

ليحقق ما يمكن تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية ولقد صنفها إلى صنفين حيث يعتبر ماسو الحاجة رقم 1، 2 هي الحاجات الدنيا والحاجات رقم 3، 4، 5 هي الحاجات العليا، ومن خلال هذه التقسيمات وضع ماسلو أربعة افتراضات تحكم دراسته وهي:

- (1) إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- (2) إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومتراصة.
- (3) إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثيراً على السلوك الإنسان.
- (4) تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا فبرغم من شهرة هذه الدراسة من حيث منطقتها البديهي وسهولة فهمها، إلا أنها تفتقر إلى البحوث والدراسات التي تدعمها وحتى ماسلو صاحب الدراسة لم يوفر أساساً تطبيقياً لهذه النظرية ولكن تبقى هذه الدراسة مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس.

يرى عالم النفس أبراهام ماسلو أن الناس يحرصون علي إشباع حاجات مرتبة ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسدي والنفسي، وتقسم هذه الحاجيات إلى خمسة أنواع من الحاجات.

ب- الحاجة إلى الأمان: والتي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار، والبعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديداً مادياً أو نفسياً.

ج- الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية): والتي تشمل الحاجة للأكل، الشرب، الراحة، الهواء وغيرها والمطلوبة للإبقاء على جسم الإنسان في حالة توازن.

د- الحاجة إلى التقدير: وهي الحاجة بان يشعر الإنسان أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالإنجاز بالقوة، بالدقة، بالثقة، بالاستقلالية، الحرية والشهرة أو المركز.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

هـ- الحاجة إلي الانتماء: وهي الحاجة على أن يكون للإنسان أصدقاء وأن يكون مقبول و محبوب من الآخرين، وأن يبادل الآخرين نفس الشعور.

ولكن تبقى هذه الدراسة مقبولة لدى كثير من المديرين و علماء النفس.¹

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"

تشير هذه الدراسات إلى تجارب التي أجريت في معمل هاوتورن التابع لشركة وسترن الكتريك في شيكاغو، اعتبارا من سنة 1924 وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم، اهتموا من خلالها بتحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل الظرفية الطبيعية مثل الإنارة، الحرارة، الضوضاء، الإنتاجية، وقد لاحظوا زيادة في الإنتاجية بعد مراعاة شدة العوامل المذكورة أنفا، وبعد أن تطورت دراساتهم لوحظ أيضا أن إنتاجية الجماعة استمرت بالزيادة مع كونهم لم يلاحظوا تأثيرا ثابتا ومستمر لتلك العوامل وبذلك فلم تأتي هذه الدراسات بنتائج ايجابية، ولكن بالاستعانة بخبرة التون مايو أثمرت دراسته اللاحقة بان هناك عوامل نفسية وذاتية قد لعبت دورها بين أفراد الجماعة في التأثير على مستويات الإنتاجية ولما كانت هذه الدراسات قد أخذت أبعاد نفسية واجتماعية، فقد اكتشف الدارسون أن هناك حالة تسري بين الأفراد والجماعات الصغيرة لا يمكن أن تناسب لحالة النور والحرارة والضوضاء بقدر ما تناسب إلى علاقات الإنسانية منها والاجتماعية الجارية بينهم.

و عكس دراسة تايلور فقد ركز أصحاب دراسات هاوتورن والتون مايو على العلاقات الإنسانية

وأهملوا الجوانب المادية التي يحتاج الفرد إليها.²

ثالثا: نظرية (Y,X)، دراسة دوقلاس ماكريكو (DOUGLAS MCGREGOR)

يقترح ماكريكور وجهتي نظر مختلفتين بشأن العنصر البشري، الأولى سلبية أساسا ويطلق عليها نظرية (X)، والثانية ايجابية ويطلق عليها نظرية (Y)، وقد استنتج بعد ملاحظته للأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين أن وجهة نظر المدراء للأفراد تعتمد على مجموعة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العاملين اعتمادا على هذه الافتراضات:

نظرية (X):

ونجد في هذه النظرية أربع افتراضات:

1- أن العاملين بالوراثة لا يرغبون بالعمل ويحاولون تجنب القيام بالعمل كلما أمكنهم ذلك.

2- وبما أن العاملين لا يرغبون بالعمل، فيجب إجبارهم أو تهديدهم بالعقاب لغرض تحقيق

الأهداف

3- يتجنب العاملون المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا.

4- أغلب العاملين يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل ويظهرون القليل

من الطموح.

¹ مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 54.

² شوقي ناجي جواد "سلوك تنظيمي"، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 90.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

نظرية (Y):

وعلى العكس من النظرية السلبية حول الطبيعة الإنسانية، يحدد ماكريكور أربعة (04) افتراضات في هذه النظرية:

- 1- ينظر العاملون إلى العمل على انه شيء طبيعي مثل الراحة واللعب.
- 2- التزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية.
- 3- يتمكن الفرد الاعتيادي من تعلم قبول أو حتى انه يبحث عن المسؤولية.
- 4- القابلية على اتخاذ قرارات إبداعية هي سيممة عامة بين عدد كبير من الأفراد وليست بالضرورة محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية.

وإذا ما قبلنا بتحليل ماكريكور، فما هي الاستنتاجات المتعلقة بالحوافز. يمكن الإجابة عن هذا السؤال عن طريق الإطار الذي طرحه ماسلو وإذا تفترض نظرية (X) أن الحاجات الدنيا هي المسيطرة عند الأفراد بينما تفترض نظرية (Y) أن الحاجات العليا هي المسيطرة لدى الأفراد.

ويعتقد ماكريكور أن نظرية (Y) هي أكثر صحة من نظرية (X) وبذلك فانه يفترض أنه لكي يمكن الزيادة من التحفيز العاملين فيجب على المدير مشاركتهم في اتخاذ القرار، تخصيص أعمال تتميز بالمسؤولية وبتحديات عالية، وعلاقات اجتماعية جيدة داخل المنظمة.¹

إلا أن هذه الدراسة تفتقر إلى مؤشرات كافية تدعم أيًا من فرضيات النظريتين وأن هذه الأخيرة تكون ملائمة في مواقف معينة.

رابعاً: نظرية التوقع والأداء

والتي جاء بها فيكتور فروم في أبحاثه المنشورة عام 1964، والتي تقوم على الربط بين المجهودات التي يقدمها العامل والمكافئات التي يمكنه الحصول عليها في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الأداء لذا فالواجب من الإدارة أن تتعرف على حاجات الفرد ورغباته التي يسعى لتحقيقها ومطالبة أيضا بتوضيح نوع الأداء الذي يتوجب عليه القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته باعتبار أن المنفعة الشخصية تحدد سلوكه، فدافع الفرد للعمل أكثر هو اعتقاده بأن مجهوداته لن تضيع سدى بل ستقابل بالإحسان من الإدارة وسيتم مكافئته عليها وقبل فروم لجد فريديريك تايلور وهو اقل من قام بدراسة الأداء في الفترة الممتدة من 1881 إلى 1915 حيث قام بوضع معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة. انطلاقاً من فكرة أن النقود هي خير دافع للعمل لأن الإنسان اقتصادي بطبيعته ويسعى جاهداً لزيادة دخله. لذا فلكي يحصل العامل على حوافز يجب أن يتجاوزا نتاجه المستوى المحدد من قبل الإدارة أما من لم يصل إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه ونقله أو حتى الاستغناء عنه ومن هذه النظرية تحمل الجانب الإنساني وتنظر للإنسان كأنه آلة أو عنصر إنتاج مثل باقي العناصر.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

المبحث الثاني: أنواع التحفيز وانعكاساته على أداء المستخدمين في المؤسسة الصحية
نظرا لاختلاف الحوافز وتنوعها وفقد عمد بعض المفكرين إلى تصنيفها على النحو التالي:

الحوافز الايجابية والسلبية:

إن الحوافز الايجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل وتعطي الفرد دفعا من اجل بذل جهد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وأما الحوافز السلبية وهي ممارسة المنظمة لوسائل العقاب والتهديد على الأفراد وذلك بغية الحفاظ على النظام العام للمنظمة ورعاية وتيرة العمل المنتظمة.

الحوافز المادية والمعنوية:

أما الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر، والعلاوات السنوية، والمكافآت التشجيعية.

أما الحوافز المعنوية فهي ترضي الحاجات الذاتية للفرد إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العامل وارتباطه بعمله، ومن أبرز أشكالها توفير ظروف ملائمة للعمل وتقدير العمال بالاعتراف بمجهوداتهم وإتاحة فرص التكوين.

المطلب الأول: التحفيز المادي.

تنقسم الحوافز حسب نوع الحافز: حوافز مادية، وحوافز معنوية.

الحوافز المادية: بما أن الحافز هو وسيلة تهدف لإشباع حاجة إنسانية فالحوافز المادية تتعلق خصوصا بإشباع الحاجات الفيزيولوجية للإنسان (الأساسية) من أكل، لبس، سكن وغيرها نجد على رأس هذه الحوافز.

الأجر:

وهو كل ما يعطي للعامل لقاء عمله بموجب عقد العمل سواء نقدا أو عينا من ما يدفع سنويا أو شهريا، أسبوعيا أو يوميا أو على أساس الساعة.¹

نجد أن أغلبية الأفراد يعتبرون أن الأجر هو الهدف الاسمي من النشاط أو المجهود الذي يبذلونه ويسعون إلى جمعه بكل الطرق لإرضاء كل رغباتهم حتى لو كانت كمالية، لكن هناك من يكتفي بالحد الأدنى لتوفير ضروريات الحياة فقط، فكل العمال تقريبا يعتبرون هذا حق بالنسبة إليهم وليس حافزا لأن المؤسسة مجبرة على دفع هذه المبالغ نتيجة الإنتاج أو الخدمات التي قدموها.

ملحقات الأجر:

وتتضمن مختلف العلاوات والمنح والمكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة إلى الأفراد المثابرين خاصة وهذا لزيادة الإنتاجية ورفع وتحسين مستوى الخدمات. فهي حافز مهم جدا بالنسبة للعامل.

¹ محمد فالج صالح "إدارة الموارد البشرية"، عمان. دارومكتب الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 217.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

شروط وظروف العمل:

وهي من الضمانات الأساسية التي يجب على المؤسسة توفيرها للعامل. لأن شعور العامل بالاستقرار والأمان في عمله ينعكس بالإيجاب على حالته النفسية ويدفعه هذا إلى التقدم في عمله وبذل مجهود أكبر لتقديم الأفضل. وهذه الضمانات لا يجب أن تمنحها الإدارة لأي كان وإنما للأفراد المجدين الذين يوظفون كل مهاراتهم وقدراتهم لأجل تحقيق أهداف مؤسستهم.

تنظيم ساعات العمل:

إن المدة التي يقضيها الفرد في منصب عمله تلعب دورا مهما على مستوى أدائه لذا يجب الحرص على أن لا تكون ساعات العمل طويلة جدا لان هذا يجهد العامل ويجعله يشعر بالملل وبالتثاقل و التماطل و التغيب عن عمله. وهذا يجعلنا نأخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار عند تحديد ساعات العمل بكيفية تريح العامل وتزيد من إنتاجيته.

الخدمات الاجتماعية و الصحية:¹

تنوع الخدمات المقدمة للعاملين بتنوع حاجاتهم وزيادة طلباتهم المستمرة ومن أهم هذه الخدمات

نجد:

- توفير وسائل النقل المريحة للعمال من مكان إقامتهم إلى موقع عملهم وذلك توفيراً للوقت وانتظام الدوام في العمل.

- توفير الخدمات الطبية والصحية من خلال توفير مراكز صحية مناسبة تقدم كافة المستلزمات الطبية للعاملين وعائلاتهم مجاناً أو برسوم رمزية إضافة إلى خدمات أخرى وكل هذا من أجل ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وجذب الموظفين الأكفاء وحفزهم لأداء أفضل.

وللحافز المادي مزايا رئيسية هي:

1- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.

2- تحسين الأداء بشكل فردي ومنتظم.

3- اشتماله على معاني نفسية واجتماعية.

وللحافز المادي عيوب هي:

1- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا.

2- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد مقابل المالي الكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي إن الحوافز المادية هي الحوافز التي تتخذ صوراً مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة الأداء المميز والمتفوق، أو نتيجة لفوز بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالاً متعددة ومن أمثلها:

- التحسين في ظروف العمل المادية .

¹ محمد فالج صالح مرجع سابق، ص 223.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

- أجور إضافية.
- الإسكان.
- التأمين على الحوادث.
- القروض التي تعطى للموظفين.
- الراتب.
- العلاوات لأنها الغالب عليها زيادة في الراتب.

المطلب الثاني: التحفيز غير المادي

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وتحقيق التعاون بين زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية من الحوافز المادية بل أنا المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة. لهذا فان لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات والاحترام أو القبول الاجتماعي.

وكذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية ايجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل: (الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف..... الخ)، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل: اللوم، والتوبيخ وغير ذلك. ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

هناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

1- الوظيفة المناسبة:

حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

2 - الإثراء الوظيفي:

وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومستوياتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يبرئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3- المشاركة في اتخاذ القرار:

خلال المقابلة مع عمال المؤسسة اقرروا أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة، ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها، كما أن المشاركة تلعب دورا هاما في تحسين نوعية القرارات المتخذة لان رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوي مفهوم الالتزام بالقرارات وهنا تبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كعنصر وميكانيزم من ميكانيزمات علاقات السلطة ودوره في تفعيل شعور العاملين بالانتماء داخل المؤسسة الصحية.

حيث تلعب المشاركة دورا رئيسيا في اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

أهدافها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن اجل تحقيق ذلك لابد من تفعيل مبدأ اللامركزية وتفويض السلطة وفسح المجال أمام العاملين في كل المستويات لتحمل المسؤولية، بناء على الأدبيات والأساليب العلمية للعملية التنظيمية.

المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والإنتاج وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، في حين أن السلطة القائمة على عدم المشاركة والمركزية في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية المتسمة بالغموض والشك وانعدام الثقة وعدم احترام، والأساليب المتميزة بالصرامة والمعاملة السيئة، تؤدي إلى تدمير العمال وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

4- الترقية:

حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذا أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

5- سياسة الباب المفتوح:

ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني سياسة الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6- شهادات الشكر والتقدير:

والتي تقدمها الإدارة إلى العاملين المبدعين وهذا لنشر روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل.

7- المركز الاجتماعي:

فالوظيفة التي تحقق الإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها. كما هناك عدة أساليب للحوافز المعنوية أهمها ما يلي:

-شهادات التقدير.

- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.

- عمل حفل على إشراف المرؤوس.

- تحسين لقب المرؤوس الإداري.

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.

- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.

- كلمات الشكر والمدح المكتوبة.

-تكليف الموظف بعمل قيادي.

- التقليل من رقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية .

- إعطاء إجازة.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

- خطاب شكر.

- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة.

ونستطيع أن نقول إجمالاً بأن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على الخواص الثلاث التالية:

- الاتجاه (DIRECTION) .

- القوة (INTENSITY) .

- الاستمرار (DURATION).

أهمية التحفيز الغير مادي (المعنوي) :

الحوافز المعنوية وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

1- الأمن والاستقرار في العمل:

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

2- فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم.

إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

3- الاعتراف بأهمية العامل:

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

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

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

5- المنافسة:

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

6- تلبية الحاجات الاجتماعية:

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

7- إثراء العمل:

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

المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفه الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل والرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا. فعلى سبيل المثال يعرف بعض الباحثين الرضا الوظيفي على أنه:

- "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً ستغرقه الوظيفة، ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية"
- "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي ترغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة"
- "هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى الوظيفية وبيئة العمل. ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى."

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه:

شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"

وعرف (كاي كيبيلر) الرضا الوظيفي هو:

له علاقة بالنقود أو "ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس المميزات أو حتى الإجازات إنما ذلك الشعور بالارتياح من العمل ذاته"¹
ويعرف الحنيطي الرضا الوظيفي أنه:

"عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير."

¹ كاي كيبيلر، تحقيق الرضا الوظيفي، دار النشر دار الفاروق للاستشارات الثقافية، 2006، ص 43.

في حين عرفه (نيستيرن) بأنه:

"محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة. والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له " وأنه لمن المؤكد والمحسوم أيضا أن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عن سوء تكيف، غير متوازن انفعاليا ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط، ويلخص الباحث من ذلك أن الرضا الوظيفي هو: "الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤساءه وتتوافق مع شخصيته"¹.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثيرين من علماء النفس وذلك الان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودورهم في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الراضيين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات واكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح².

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة الشكوى عند العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دارالجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر، 2004، ص 196

² محمد بن مسفر الشعراي، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قواة الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2006

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

الأسباب الداعية إلى اهتمام بالرضا الوظيفي:¹

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين في نجاح المنظمة وتقدمها.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون الرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة انه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

¹ زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس و التنظيم، جامعة قسنطينة الجزائر، 2000 ص 78.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي لعدة عوامل هي¹:

1- العوامل الخاصة بالفرد:

أ) حاجات الفرد:

حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها هذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

ب) إتقان العمل مع قيم الفرد:

توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج) الشعور باحترام الذات:

فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع وبالتالي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د) خصائص شخصية الفرد وظروفه:

والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الايجابي عن الرضا.

2- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دروا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

أ- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

ب- إدراك الفرد بان الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع.

4- مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد:

¹ زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد ليكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في انجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة واكبر.

5- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادة والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك سيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السيئ ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضي الوظيفي وهي:

- أ- كفاية الإشراف المباشر.
 - ب- الرضا عن العمل نفسه.
 - ج- الاندماج مع الزملاء في العمل.
 - د- الحالة الصحية والبدنية والمهنية.
- كذلك يمكن القول بان الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:¹
- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
 - ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.
 - ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل الرضا عن الرؤساء الرضا عن المرؤوسين).
 - د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
 - هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.
 - و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء الرضا عن نضام الترتي، الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين).

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما

تتصل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

أ- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل

- كفاءة الإشراف المباشر:

فالإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله اثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

¹ أحمد صقر عاشور (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص 143.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

- الرضا عن العمل نفسه:

أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.

- الاندماج مع الزملاء في العمل:

يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

ب- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- توفير الأهداف في التنظيم:

يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة فاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله

- المكافأة الاقتصادية المصنفة:

يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت بعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

- الحالة الصحية البدنية والذهنية:

هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

ومن العوامل المؤثرة على الأفراد:¹

- الاستقرار في العمل.

- ظروف العمل.

- تقدير العمل المنجز.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء :

توجد ثلاثة اتجاهات بخصوص هذه العلاقة.

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثمانينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وان العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.²

صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، ص175.

² بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، القاهرة، مصر، ص156.

الاتجاه الثاني:

فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد انه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني¹.

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد ايجابية (حوافز) مثل: الأجر و الترقية و العلاقات الطيبة في حالة العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن ة الاستغراق في الأحكام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا وتمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة².

وعلى ضوء ما سبق بيانه من التأخر من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكهم فضلا عن انعكاساته الايجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد موضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلا عن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمة والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية و تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية خصوصا في مجال عمل المنظمة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات و الرغبات و التوقعات مع محتوى العمل نفسه و بيئته و العمل على تنمية الثقة و الولاء للمنظمة و تحقيق التكيف مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

¹ الحيدر عبد المحسن، الرضى الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الادارة العامة، الرياض السعودية، 2005، ص 52.

² بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 157.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

المطلب الرابع: تأثير اللجوء للحوافز المادية و الغير المادية على أداء المستخدمين

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة والقسم الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف. إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف الخدمة وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء.

الفصل الأول: أسس التحفيز وتأثيراته على موظفي في المؤسسة الصحية

خلاصة:

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

الفصل الثاني
أنماط التحفيز وتقييم أداء
الموظفين في المؤسسة الصحية

تمهيد

إن خدمة العنصر البشري يتطلب تدخل الدولة بوضع قوانين، تنظيمات ولوائح تحدد كيفية استخدام العمال بتحديد واجباتهم والمحافظة على حقوقهم وتوضيح كل ما يتعلق بحياتهم المهنية من التوظيف إلى غاية التقاعد لذا فمن مهام الإدارة الموارد البشرية متابعة تطبيق هذه النصوص والقوانين والتعليمات والالتزام بها حرفي وعدم التحايل عليها. ولا ضير من المشاركة في تعديلها من وقت لأخر بما يتماشى وأهداف المؤسسة والعاملين على السواء. وقد حظي موضوع التحفيز ببعض المواد في مختلف القوانين الخاصة بالعمال بصفة عامة.

إضافة إلى القوانين السياسة الخاصة بمختلف الأسلاك وهذا ما سنتعرض إليه بالتفصيل.

المبحث الأول: الحوافز في ظل التشريع الجزائري

بعد ما تعرفنا في الفصل السابق على الحوافز من الجانب النظري وعلاقتها بتحسين أداء مستخدمي المؤسسات الصحية، فسوف نتطرق في هذا الفصل إلى الحوافز ولكن من الإطار العملي، حيث نستعرض من خلال التشريعات المختلفة والخاصة بقطاع الصحة إلى مختلف أنواع الحوافز التي جاء بها القانون الجزائري وبذلك نتفحص مدته تطبيق المشرع الجزائري لأنواع الحوافز التي رأيناها سابقا. وعليه سنبحث على تطبيقات الحوافز من خلال جوانب عديدة، المالية، المعنوية، التأديبية والاجتماعية.

المطلب الأول: الحافز المادي

كما هو معلوم فإن الحوافز المادية هي الأجر بالدرجة الأولى ويعتبر من أهم أنواع الحوافز في نظر العامل حيث من خلاله يستطيع العيش وتلبية حاجاته اليومية، ومن خلال تفحص التشريع الجزائري نجد أن المشرع قسم الأجر إلى قسمين، منه ما هو ثابت والأخر متغير.¹

الأجر الثابت:

- الأجر الوطني الأدنى المضمون (S.N.M.G)

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كل العمال في كافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل الدولة أو الحكومة.

تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة الثامنة من الأمر 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى أصناف توافق مختلف مستويات التأهيل.

- يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.
- يخصص لكل درجة رقم الاستدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.
- تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

¹ الأخضر صباحي، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، المنتدى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة يومي 10-11/11/2009 ص11.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

- يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى، والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة الثامنة من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال. في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية كما هو منصوص عليها في الأمر 03-06. عن طريق نصوص تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار عدة مؤشرات كمدا خيل الدولة تطور الأسعار سواء الداخلية منها أو الخارجية مستوى المعيشة.

فالأجر الأدنى الوطني المضمون في علاقة تكاد طردية مع هذه المؤشرات، فكلما ارتفعت هذه المؤشرات كلما زاد الأجر الأدنى وهو أي هذا الأخير في تصاعدي وهو في حدود مبلغ 1800 دينار جزائري.

أولاً: الأجر الأساسي

لا يمكن تحديد الأجور إلا إذا تم تحديد منصب العمل، فهو يمثل مجموعة من النشاطات التي يجب على العامل القيام بها بصفة دائمة ومستمرة، وأن تكون هذه النشاطات محددة بصفة دقيقة وذلك تطبيقاً لمبدأ "العمل المناسب والأجر المناسب"¹

ويتم تصنيف مناصب العمل من خلال مقاييس وضعتها الدولة، تأخذ بعين الاعتبار عدة شروط معظمها متعلق بالعامل وأخرى بمحيطه الخارجي، وقد نص الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

ولقد جاءت المادة الثانية من هذا الأمر لتبين الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافاً وأقساماً فرعية خارج الصنف محسوبة بأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

وعليه فإنه وفقاً للأرقام الاستدلالية يتم الاعتماد لحساب الأجر الأساسي لكل عامل، فكل منصب عمل يحمل عدد من النقاط الاستدلالية والتي تقابلها قيمة مالية معينة فتجعل من الأجر الأساسي هو عبارة عن عملية ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة الموقفة لهذا الرقم الاستدلالي.

ومهما يكن مبلغ الأجر الأساسي فلا يمكن أن يكون بأي حال من الأحوال اقل من مبلغ الحد الأدنى الوطني المضمون.

ملحقات الأجر الأساسي:

بالإضافة إلى الأجر الأساسي فإن العامل يتمتع ببعض التعويضات والعلاوات والتي تمثل عناصر تشجيعية تمكن من تحسين أداء العامل، فمنها ما هو متعلق بطبيعة النشاطات الموكلة للموظف وأما الظروف المحيطة به وسنتطرق إلى أبرز هذه العلاوات والتعويضات التي نص عليها المشرع الجزائري.

¹ تومي صالح، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 396.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

1- المنح العائلية:

وهي متعلقة بالحالة العائلية للموظف وتتمثل في مبلغ مالي يحصل عليه الموظف على أساس عدد الأبناء الذين هم تحت كفالتة إلى غاية سن الرشد أو في مراحل الدراسة، وهي حاليا تمثل مبلغ 600 دج للطفل. بالإضافة إلى حصول الموظف على منحة الأجر الوحيد عندما يكون أحد الزوجين عاطلا عن العمل وهذه المنحة هي في حدود 800 دج شهريا. ولكن شرط الاستفادة من منحة الأجر الوحيد هو أن تمنح بعد إنجاب الأطفال.

2- تعويض الخبرة والترقية:

يستفيد كل موظف لم تتغير رتبته طوال السنة التالية لتاريخ توظيفه على مكافأة عن الأقدمية و تترجم كيفية تقويم الأقدمية بالترقية في الدرجة، حيث يتحصل الموظف خلال حياته المهنية من المفروض على اثنا عشر (12) درجة وهي تعبير عن عدد السنوات المقضية في الوظيفة كما هو مبين في الجدول التالي:¹

جدول رقم (2-1): تعويض الخبرة والترقية

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
الأولى من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة العاشرة إلى الدرجة الحادية عشر	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الحادية عشر إلى الدرجة الثانية عشر	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المرسوم التنفيذي 22-138 يتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية

لمرتبات الموظفين مستخدمى المؤسسات العمومية

المرسوم الرئاسي رقم 22-138 مؤرخ في 2022/03/31 المعدل للمرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.¹

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

فالدرجة الأولى يتحصل عليها الموظف عند إتمامه ثلاث (03) سنوات وستة (06) أشهر كحد أقصى في الوظيفة ابتداء من تعيينه في الرتبة، أما من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثانية عشرة من سنتان (02) وستة (06) أشهر، ثلاث (03) سنوات وستة (06) أشهر، وذلك حسب النقطة التقويمية التي يحصل عليها من طرف مسؤوله المباشر، وتسمع له بذلك من ترتيبه في جدول الترقية الذي يتم إعداده سنويا. وينتفع الموظف إذا سبق له أن مارس العمل لدى هيئات المستخدمة غير الخاضعة لقانون الوظيفة العمومي، بالخبرة التي اكتسبها في قطاعه أو فرعه بعد تثبيته في منصب عمله جديد. وعليه فان الموظف الحق في الحفاظ على تعويض الخبرة حتى ولو تم تغيير منصب العمل أو تم نقله إلى وظيفة أخرى أي تغيير مكان العمل أو الحصول على منصب عالي، حيث يدفع هذا التعويض شهريا بصفة ثابتة

1- علاوة التأهيل:

ويهدف هذا التعويض المسمى بالتأهيل إلى حث ترقية وقدرات الممارسون الطبييون العاملون للصحة العمومية، وكذلك الممارسون الطبييون المختصون في الصحة العمومية. بالنسبة للممارسين الطبيين المختصين، فقد نظم علاوة التأهيل المرسوم حسب الجدول التالي:

• الجدول رقم (2-2): علاوة التأهيل بالنسبة للممارسين الطبيين المختصين

الرتبة	0 إلى 3 سنوات	3 إلى 6 سنوات	6 إلى 10 سنوات	10 سنوات أو أكثر
الممارسون الطبييون الأخصائيون	%27	% 37	% 47	%57

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المرسوم التنفيذي 02-345 بمنح الممارسين الطبيين العاميين والمختصين

أما بالنسبة للممارسين الطبيين العاملين فقد نظم علاوة التأهيل وفق جدول التالي:

• الجدول رقم (2-3): علاوات التأهيل بالنسبة للممارسين الطبيين العاميين

الرتبة	0 إلى 3 سنوات	3 إلى 6 سنوات	6 إلى 10 سنوات	10 إلى 16 سنة	16 سنة وأكثر
الممارسون الطبييون العامون	%7	%27	% 37	% 47	%57

- منحة التوثيق:

أسست هذه المنحة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-342 المؤرخ في 16/10/2002 الخاص بمنح الممارسين الطبيين العاميين والمتخصصين منحة التوثيق¹.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 2-345 المؤرخ في 16/10/2002 المتعلق بمنح الممارسين الطبيين العاميين والمختصين.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

وكذا المرسوم الرئاسي رقم 330-02 المؤرخ في 16/10/2002 الخاص بمنح أساتذة التعليم العالي شبه الطبي منحة التوثيق. والهدف من هذه المنحة هو تحفيز هذه الفئات المستفيدة منها من البحث والدراسة وهذا وفقا للجدول المبين التالي:

الجدول رقم (2-4): منحة التوثيق الخاصة بأساتذة التعليم العالي شبه الطبي

المبلغ	السلك
6000 دج	أستاذ
5000 دج	أستاذ محاضر
4500 دج	أخصائي مساعد
4500 دج	أخصائي رئيسي
4500 دج	أخصائي أساسي
2500 دج	طبيب عام
2000 دج	صيدلي وجراح أسنان
1700 دج	أستاذ تعليم شبه طبي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المرسوم التنفيذي 345-02 بمنح الممارسين الطبيين العاميين والمختصين

3- علاوة المسؤولية:

وقد تم تأسيس هذه العلاوة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-04 المؤرخ في المحدد لسلم العلاوة الاستشفائية للأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين بعنوان المسؤولية. وخصصت هذه العلاوة بالتحديد كما هو واضح في الجدول التالي للأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ذو المناصب العليا وذلك بصفتهم مسؤولين عن مصالح أو وحدات موضوعة تحت تصرفهم وفقا للجدول التالي:¹

الجدول رقم (2-5): علاوة المسؤولية للأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ذو المناصب العليا

مبلغ علاوة المسؤولية الاستشفائية	المسؤولية الممنوحة
20000 دج	أستاذ رئيس المصلحة
17000 دج	أستاذ محاضر رئيس مصلحة
17000 دج	أستاذ مساعد رئيس مصلحة
14000 دج	أستاذ رئيس وحدة
10000 دج	أستاذ محاضر رئيس وحدة
7000 دج	أستاذ مساعد رئيس وحدة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المرسوم التنفيذي 04-04 المتعلق بالعلاوة الاستشفائية للأخصائيين الجامعيين.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 07-04 المؤرخ في 08/01/2004 المحددة لسلم العلاوة الاستشفائية للأخصائيين الجامعيين بعنوان المسؤولية.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

ثانيا: الأجر المتغير:

عكس الأجر الثابت، فإن الأجر المتغير يتكون من علاوات منح تشجيعية وتحفيزية للموظف لكن غير قارة ولا تتسم بصفة الاستقرار فهي تخضع لعدة عوامل منها ما هو راجع للموظف نفسه ولأدائه وقدراته وأما لظروف واعتبارات الواجب تحققها لكي يستفيد منها وهي على تنوعها فقد تعرضنا لبعض منها.

1- منحة المردودية:

فهي منحة تحفيزية اقراها المشرع الجزائري لتشجيع العمال على زيادة مردودهم من خلال تحسين الأداء من حيث الكمية والنوعية، فهذه منحة تهدف إلى استفادة الموظف من المكافآت المتعلقة بمجهوده الفردي والجماعي وذلك من تحقيق مستوى معين من المردودية والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. يستفيد الموظفون المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وهذا حسب الحالة، من العلاوات والتعويضات الآتية:

- علاوة المردودية .
 - تعويض الخدمات الإدارية المشتركة.
 - تعويض خدمات التقنية
- تحتسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاث أشهر (03) للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات الإدارية العمومية.
- يصرف تعويض الخدمات الإدارية المشتركة شهريا للموظفين المنتميين إلى أسلاك التابعة إلى شعب الإدارة العامة، والترجمة الفورية، والوثائق والمحفوظات وكذا سلك المحللين الاقتصاديين حسب النسب الآتية:

25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

- الكتاب .
- أعوان الإدارة.
- الملحقون الإداريون.
- المحاسبون الإداريون.
- الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات.
- مساعد الوثائقين. . أمناء المحفوظات.

40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

- المتصرفون .
- المترجمون .
- التراجمة.
- الوثائقون
- أمناء المحفوظات.
- المحللون الاقتصاديون

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

يصرف تعويض الخدمات التقنية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين للأسلاك التابعة لشعب المخبر والصيانة، والإعلام الآلي والإحصائيات حسب النسب الآتية:

25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:

- أعوان المخبر.
- الأعوان التقنيون.
- المعاونون التقنيون.
- التقنيون.

40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك المهنيين. تخضع العلاوات والتعويضات المنصوص عليها إلى الاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد.

2- منحة خطر العدوى:

لقد تم تأسيس منحة خطر العدوى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-52 المؤرخ في 04/02/2003 لفائدة المستخدمين في بعض هياكل الصحة العمومية وقد تم تحديد هذه الهياكل بصفة دائمة على أساس الخصائص التالية:

- ✓ خاصية العدوى الأمراض المعالجة.
- ✓ درجة العدوى للأمراض المعالجة.
- ✓ درجة خطورة الأمراض المعدية التي يمكن أن تصيب المستخدمين.
- ✓ درجة تعرض المستخدمين إلى خطر العدوى.
- ✓ التعرض المتكرر للمواد البيولوجية المعدية .
- ✓ غياب حماية فعالة ضد خطر العدوى.

ويستفيد من هذه المنحة كل موظف يعمل بإحدى الهياكل المذكورة أنفا مهما تكن رتبته وهي تتراوح ما بين 2000 دج إلى 1500 دج حسب المصلحة ودرجة العدوى¹.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-52 المؤرخ في 04/02/2003 لفائدة المستخدمين في بعض الهياكل الصحة العمومية.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

3- تعويض المناوبة:

فالمناوبة هي ضمان استمرارية العمل بعد الساعات القانونية سواء ليلاً أو في العطلة الأسبوعية أو العطل الدينية أو الوطنية فيستفيد المواطن الذي يضمن هذه المناوبة من تعويض شهري وقد حددت عدد المناوبات كأقصى حد 06 أيام في الشهر وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): تعويض المناوبة

الرتبة	أيام مفتوحة	الجمعة والسبت	أيام العطل الدينية والوطنية
أستاذ	1400 دج	1500 دج	1700 دج
أستاذ محاضر أخصائي أساسي	1300 دج	1400 دج	1600 دج
أخصائي رئيسي	1200 دج	1300 دج	1500 دج
أستاذ مساعد أخصائي مساعد	1100 دج	1200 دج	1400 دج
مقيم طبيب عام وجراح أسنان	900 دج	1000 دج	1200 دج
شبه طبي رئيسي	750 دج	900 دج	1100 دج
شبه طبي حاصل على شهادة	600 دج	700 دج	800 دج
شبه طبي مؤهل	500 دج	600 دج	700 دج
مساعد في التمريض	400 دج	500 دج	600 دج
مدير المؤسسة	1000 دج	1100 دج	1300 دج
مدير مساعد	600 دج	900 دج	1100 دج
موظف (مساعد إداري على	400 دج	700 دج	800 دج

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات المرسوم التنفيذي 13-195 يتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة

مستخدمي المؤسسات العمومية

4- منحة التعويض الضرر:

حسب المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير لسنة 2008.

"يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتمين لسلك العمال المهنيين بنسبة 25% من الراتب الرئيسي".

5- منحة التعويض الجزافي عن الخدمة:

يصرف التعويض الجزافي عن الخدمة شهريا للموظفين المنتمين لسلكي سائقي السيارات والحجاب بنسبة 25% من الراتب الرئيسي المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير لسنة 2008.

منحة تعويض الضرر و التعويض الجزافي عن الخدمة تخضع إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: الحافز المعنوي

تعتبر الحوافز المعنوية مكملة للحوافز المادية حيث تسمح للموظف بالإحساس بمكانة معتبرة داخل المؤسسة التي يعمل بها، فتزول كل العوائق بينه وبين الهيئة المستخدمة وبذلك يكون تجسيد الأهداف المسطرة سهل المنال وهذا لأياتي إلا إذا تم توفير الجانب المعنوي من الحوافز، ولهذا ارتأينا أن نتطرق إلى عنصرين هامين متلازمين وهما التكوين والترقية

أولاً: التكوين

فهو يعتبر عنصر للترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وهو ضامن للتطور الاقتصادي للبلاد فالتكوين باعتباره وسيلة تحفيزية للعمال فهو بالدرجة الأولى ضروري للحياة المهنية للموظف، فتحسين المستوى وتجديد المعلومات والذي تقتضيه سواء المهام الجديد المنوطة به من خلال الحصول علة منصب عمل جديد أو لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة.¹

ولقد نصت المادتين 104 و 105 من الأمر 03-06 على أنه:

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه.

ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

وبغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية للموظفين.

يتعين على المؤسسات الإدارات العمومية القيام بما يلي:

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين وتأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية.
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.
- تنجز أو تشارك في الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية وتستطيع الهيئة المستخدمة بتكوين موظفيها سواء داخل المؤسسة أو خارجها عن طريق تشكيل دورات تكوينية يستفيد منها كل الموظفين بمختلف أصنافهم وذلك حسب مؤهلاتهم.
- ويمكن أن يصبح التكوين سياسة منتهجة من طرف المؤسسة تغنيها عن التوظيف الخارجي فتعتمد تحسين قدرات وكفاءات موظفيها.

"أنه يمكن أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل سنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني وبنسبة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا، يقدر هذا التخفيض في الاقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص المطبق على السلك الأصلي".

¹ ج ج د ق المؤرخ في 1978/08/05 المتضمن القانون العام للعامل، فالتكوين يساعد بدرجة كبير في الترقية في الرتبة حيث تنص المادة 58

من المرسوم 95-85.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

ثانيا: الترقية

تتمثل في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغير الرتبة في السلك ذاته أو التغيير السلك، فالترقية تعتبر عاملا محفزا حيث يستفيد الموظف من سنوات الأقدمية المقضية في مؤسسة ويزيد بذلك ولائه لها بتحسين أدائه.

فالترقية تسمح للموظف بالتعرف على وظائف جديدة و على مهام مختلفة عن التي كان يقوم بها أو على الأقل تتسم أكثر تعقيد حيث تخرجه من الأعمال الروتينية التي تكرس مظاهر عدم التحضير وتثبط قدراته.

وقد نظم المشرع الجزائري الترقية، حيث تتم حسب الكيفيات الآتية:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم، إن اقتضى الحال عقب تدريب التكوين أو لتحسين المستوى فالنسبة لعمال المؤسسات والإدارات العمومية فان الترقية عن طريق الامتحان المهني تتم بعد مرور خمس سنوات أقدمية وذلك اعتبارا من تاريخ التعيين في الرتبة إلا في حالة واحدة وهي الالتحاق عن طريق الامتحان المهني برتبة مساعد إداري رئيسي فانه تكفي 3 سنوات أقدميه فقط
- بالاختيار من بين الموظفين الذين توفر فيهم بعض شروط الاقدمية، ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في الجدول السنوي في الترقية، بعد استشارة لجنة الموظفين فلا بد من توفير شروط الاقدمية وهي 10 سنوات من تاريخ التعيين في الرتبة السابقة بالإضافة إلى معايير أخرى تؤخذ بعين الاعتبار هي سلوك الموظف، ثم يتم تسجيل الموظفين ضمن قائمة التأهيل التي تعرض على اللجنة المتساوية الأعضاء لاختيار الموظف المناسب.
- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد، حيث يتمتع الموظفون الذين لهم مؤهلات وشهادات تسمع لهم أن يلتحقوا برتبة أعلى في فرعهم المهني بحق الأولوية من الاستفادة من الترقية على أساس الشهادات.

ويمكن للموظف أن يحصل على ترقية استثنائية إذا اثبت تأهيلا خاصا، حيث يقدر التأهيل على الاطلاع على ملف المعني و علي ملف المعني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة لجنة الموظفين قانون.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

المطلب الثالث: الحافز التأديبي والاجتماعي

أولاً: الحافز التأديبي

تقتضي طبعة القانونية للمؤسسات والإدارات العمومية من الموظف وخاصة فيما يتعلق في التزاماته المهنية سلوك مثاليا، إلا أن الواقع ليس بتلك الصورة، دائما حيث يحدث في بعض الأحيان بعض الخلل في الالتزامات الموظف خلال القيام بعمله سواء راجع ذلك لتقصيره أو إهماله أو اللامبالاة كل هذه الأسباب أو غيرها ستؤدي حتما إلى تراجع أداء الموظف، وبالتالي الإخلال بالأهداف المرجوة منه.

وعلى هذا الأساس فما وجدت الحوافز السلبية إلا لتقويم وتصويب الأفعال المنحرفة الصادرة من الموظف، حيث تطرقت التشريعات إلى جانب التأديبي ونظمته للحفاظ على مصلحة الهيئة المستخدمة من جهة، وتسييل العقوبة القانونية المناسبة على الموظف المخطئ من جهة أخرى.

وعليه فلقد صنف المشرع الجزائري الأخطاء والعقوبات وافر في نفس الوقت ضمانات تصون حقوق الموظف من تعسف الإدارة.¹

بمقتضى الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات.

1- الأخطاء من الدرجة الأولى:

تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

2- الأخطاء من الدرجة الثانية:

تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- المساس، السهو أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة.
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180-181 من الأمر 06-

03

3- الأخطاء من الدرجة الثالثة:

تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.
- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.
- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.
- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

¹ الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العقوبة التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

4- الأخطاء من الدرجة الرابعة:

- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي:
- الاستفادة من الامتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعى أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.
- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات أو أملاك المؤسسة والإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .
- تزوير الشهادات أو المؤهلات أوكل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو الترقية.
- الجمع بين الوظيفة التي شغلها ونشاط مريح آخر غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.

أما العقوبات فقد صنفها الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على المنوال الآتي:

1- العقوبات من الدرجة الأولى:

وهي على الترتيب:

- التنبيه، الإنذار الكتابي و التوبيخ.

2- العقوبات من الدرجة الثانية: وهي

- التوقيف عن العمل من (01) إلى (03) أيام.
- الشطب من قائمة التأهيل.

3- العقوبات من الدرجة الثالثة: وهي

- التوقيف عن العمل من (04) إلى (08) أيام .
- التنزيل من درجة إلى درجتين.
- النقل الإجباري

4- العقوبات من الدرجة الرابعة:

- تنزيل إلى الرتبة السفلي مباشرة.
- التسريح.

وقد حدد المشرع لكل نوع من الأخطاء ما يقابله من عقوبات وجعلها متسلسلة فالموظف الذي يقع في الخطأ من الدرجة الأولى، وعلى الهيئة المستخدمة في بادئ الأمر أن توجه له تنبيه حيث يعتبر تذكير بالنظام العام وواجباته تجاه مؤسسة وقد يرجع الخطأ إلى جهل الموظف بالالتزامات التي تقع على عاتقه وإذا أعاد تلك الأخطاء فيمكن للمؤسسة أن توجه له إنذار كتابيا، قد يصل الحال إلى توبيخ. والهدف من ذلك هو تقويم السلوك الخاطئ للفر وتحضيره بصورة سلبية على العدد عن هذه السلوكات.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

إن الاستفادة من النظام التأديبي لا تكون شاملة للموظف والمؤسسة على حد سواء إلا إذا تغيرت النظرة لهذا النظام من وسيلة عقابية فقط إلى صورة أخرى أكثر شمولية وهي وسيلة تحفيزية، فما تعارف عليها باسم الحوافز السلبية، إنما هي في حقيقة الأمر ايجابية من منطلق أن يستفيد الموظف من أخطائه فيعمل على تجنبها واتخاذ السلوك الأمثل الذي يزيد من أدائه.

ولكي تكون العقوبات التأديبية وسيلة تحفيز يجب على الهيئة المستخدمة أن تقوم ببعض التدابير. (أ) أن لا تكون العقوبة شخصية، بمعنى أن تهدف إلى ابتكار السلوكات السلبية والعمل على الحد من إعادتها مستقبلاً بحيث لا توجد هذه العقوبات للموظف بصفة شخصية حتى لا يحس بنوع من الانتقام أو الظلم فهذا لا يكون إلا إذا كيفت الأخطاء مع عقوبات تكيفاً قانونياً.

(ب) بعد تسليط العقوبة على الهيئة المستخدمة أن تعمل على إعادة إدماج الموظف بصورة طبيعية لمكان عمله حتى لا تؤثر تلك العقوبة على العلاقة الموجودة بين الموظف والمؤسسة، فيتأثر بذلك أدائه بصورة سلبية، فرجوع الموظف الطبيعي إلى عمله بعد العقوبة سيحفزه لبذل جهد أكبر لبلوغ سلوك الأمثل.

(ج) أن تفتح المؤسسة للموظف المعاقب كل مجال للاستفادة من الضمانات الممنوحة له قانونياً الحق الطعن في قرار العقوبة واستشارة لجنة الموظفين وحق الاطلاع على ملف التأديبي وكذا مراعاة المواعيد في تسليط بعض العقوبات، كل هذه الحقوق وغيرها يضمنها القانون للموظف حتى لا يقع عرضه لتعسف الهيئة المستخدمة

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات تعيين بقرار مبرر للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد اخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي والتي يجب أن تثبت في القضية المطروحة عليها من اجل لا يتعد خمس وأربعين (45) يوماً ابتداءً من تاريخ إحضارها. يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي من اجل خمسة عشر (15) يوماً .

يجب أن يحضر المجلس التأديبي بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في اجل لا يتعد (45) يوماً ابتداءً من تاريخ معاينة الخطاء، يسقط الخطاء المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل ابتداءً من تحريك الدعوة التأديبية.

يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي المثول شخصياً، إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك.

ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوماً على الأقل بالبريد الموصى عليه من وصل الإستلام. يمكن الموظف في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كمجلس تأديبي، تمثيله من مدافعة. في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعى بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

ثانياً: الحافز الاجتماعي:

تكتسي الحوافز ذات الطابع الاجتماعي أهمية بالغة وتمكن هذه الأهمية باعتبار أن كل الموظفين داخل المؤسسة يستفيدون بدون استثناء من هذه الحوافز، وهذا عكس أنواع أخرى منها، حيث الاستفادة مشروطة سواء راجعة الطبيعة نشاط الموظف أو لمحيطه العملي، وما يميزها كذلك أي الحوافز ذات الطابع الاجتماعي هو باعتبارها حق من الحقوق، يتمتع به الموظفون دون بذل أي أداء معين أو جهد الاكتسابها. فالاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف يعد من بين الأولويات التي عالجها المشرع الجزائري في مجال الترقية والحماية الاجتماعية.

ولقد نصت المادة 180 من القانون العام للعمل أن هدف الخدمات الاجتماعية هو المشاركة في رفع المستوى المعيشي للعامل ولعاهله وكذلك تطوير الشخصية من خلال:

- تسهيل الحياة اليومية للعامل.
 - تحسين الراحة الجسمية والعقلية للعامل وكذا أهله الذين هم تحت رعايته وذلك في شكل خدمات صحية، سكنية، ثقافية وترفيهية. حيث تتخذ الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة أشكالاً عديدة
 - المساعدة الاجتماعية وهي مجموعة من الإعانات المادية تقدم للموظف خلال المناسبات التي قد تحدث له كزواجه، ميلاد طفل له، وفاة احد، اقرب أو طلب استدان مبلغ مالي يعيده على أقساط دون فوائد.
 - خدمات صحية وهي إقامة مراكز طبية اجتماعية تتكفل باستقبال الموظفين المرضى وأهلهم
 - دور الحضانه وروضات الأطفال.
 - نشاطات رياضية وهي تشكيل فرق رياضية في مختلف الرياضات تقوم بتمثيل المؤسسة في مناسبات عديدة
 - نشاطات ثقافية وترفيهية وهي عديدة كإقامة مكتبات للدراسة والمطالعة وكذا مقهى ومطعم تسمح للموظف بالأكل والشرب دون عناء وبأثمان زهيدة
 - نشاطات تهدف إلى تطوير السياحة المحلية مثل تنظيم نزهات، مراكز العطل كالمخيمات الصيفية، مراكز الراحة العائلية.
 - تعاونيات استهلاكية تمكن الموظف من اقتناء مختلف المواد الاستهلاكية والحاجيات اليومية بأقل الأسعار.
 - نشاط ذات طابع إداري يهدف في إطار التشريع والقانون المعمول به إلى استثناء التعاونيات العقارية تفك الخناق على الموظف من جانب أزمة السكن.
 - فالمشرع قد ضمن للموظف الاستفادة من كل الحقوق المتعلقة بالخدمات الاجتماعية، و عليه فان الهيئة المستخدمة مطالبة بفتح صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية، تتكفل هيئة من الموظفين بتسييره وتنظيم النشاطات بمختلف أنواعها، فصندوق الخدمات الاجتماعية تمونه عدة جهات وهي
- أ) الهيئة المستخدمة وذلك بالمشاركة سنويا 3% من كتلة الأجور الخام .
- ب) مصادر واردة مقابل تقديم خدمات مختلفة.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

ج) مصادر واردة من النشاطات الرياضية والثقافية المنظمة من طرف الهيئة المسيرة للخدمات الاجتماعية.

د) إعانات واردة من هيئات عمومية.

هـ) هبات وهدايا.

و) المساهمة المالية للموظفين بالإضافة إلى تقديم خدمات اجتماعية، فان للعامل الحق من الاستفادة من الضمان الاجتماعي من خلال الحماية الاجتماعية التي تضمنها الدولة لكل العمال في مختلف القطاعات العامة منها والخاصة.

فقانون العمل يضمن مستوى العيش المريح بمنح ربع لكل عامل لا يستطيع مواصلة عمله سواء كان التوقف عن العمل متقطعاً أو دائماً، وهذا بسبب حادث أو مرض عارض.

وفي حالة حدوث عجز، للموظف الحق من الاستفادة من منحة شهرية، ومساعدته للرجوع إلى منصب عمله وذلك بتوفير الرعاية الصحية، وفي حالة العجز الدائم فعلى الهيئة المستخدمة أن تغير له منصب العمل يلاءم قدراته الصحية

فالحماية الاجتماعية تتبع الموظف حتى بعد إحالته على التقاعد، فيبقى يستفيد وأهله كذلك من حق الضمان الاجتماعي، فالتقاعد حق للموظف يستفيد منه بعد قضاء سنوات معينة في العمل ومحدد قانوناً ففي التوظيف العمومي حددت مدة 32 سنة عمل فعلي أو 60 سنة سناً للإحالة على التقاعد، وخلال

تلك المدة فان الموظف قد ساهم في صندوق الضمان الاجتماعي من خلال اقتطاع مبلغ مالي من راتبه شهرياً¹

إن حصول العامل على خدمات اجتماعية متنوعة وعديدة وكذا حماية اجتماعية متينة دون شرط إتيان أداء معين لا يمنع ذلك الموظف من بذل الأداء الجيد، فتوفير هذه الحوافز ذات طابع اجتماعي ستحفز الموظف للتفرغ فقط لتحقيق أهداف مؤسسته باعتبار أن الحاجات الاجتماعية هي في متناول جميع العمال دون استثناء.

المطلب الرابع: صور أخرى للتحفيز يمكن للمسیر اعتمادها

الشفافية والعدالة:

1- مفهوم الشفافية الإدارية:

من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من اجل مكافحة الفساد الإداري ، وان زيادة الشفافية تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المراجعين للحصول على الخدمات التي يردونها .

¹ الامر 03/06 المؤرخ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

وعرفت الشفافية على أنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء .

كما تعرف أنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهولة الوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح. تعرف الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها ، وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة غالى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.¹

2 - المتطلبات الأساسية للشفافية:

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد وان متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات وان هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية وربط التدريب باحتياجات المنظمة وان تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية تتضمن ما يلي:

أ) ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة .

ب) التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي .

ج) تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل على توفير نظام للحوافز يشجع الموظف بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والتمسك بقواعد العمل ونظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية.

د) تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري .

هـ) الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية وتعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية على أكمل وجه ممكن .

¹ عبد الله الفيتوري المرابط "الشفافية الادارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين" رسالة ماجستير طرابلس 2005 ص 06.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

و مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للموظف أو المواطن.

(ز) تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.

(ح) تقييم الأداء المؤسسي والفردى للعاملين فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.

(ط) نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للموظفين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية داخل المؤسسة.

(ي) متابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

(ك) ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بنزاهة والمسؤولية

(ل) المهنة الإدارية وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبني على أهداف وسياسات واضحة ومحددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل المسؤولية.

3 - مستويات عملية الشفافية الإدارية:

أولاً: المستوى الذاتي:

يشمل هذا المستوى على التشريعات والقوانين من ناحية وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى فشفافية التشريعات تتطلب توافر الأبعاد الآتية:¹

- يجب على المنظمة أن تعلن عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة الأفراد العاملين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الاختيار والتعيين مبني على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
- يجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليهما.

أما فيما يتعلق بشفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الآتي :

- توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها.
- العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للأفراد العاملين وحالا التجاوز والفضل

حتى يكون دافع وردع لكل الأفراد العاملين.

- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع و نادر العاملين

ثانياً: المستوى الشمولي: أن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب توفر الأبعاد التالية:²

¹ موسى اللوزي "التنمية الادارية " ، داروائل للنشر عمان، 2000 ص 155.

² أمان جزار عليان، الشفافية في الخدمة المدنية، مفاهيمها معاييرها، ديوان الخدمة المدنية(الأسبوع العلمي، الخامس، الأردن، 1997 ص 355).

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من اجل تسهيل عمل هذه الأجهزة وابتعاد عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة .
- تقييم الأداء للقيادات الإدارية.
- إنشاء وتطوير مركز خاص بالمعلومات والتوثيق لتشريعات الدولة لجميع القطاعات ووضع هذه الوثائق في متناول الجميع.

المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع وتقييم الأداء

ولأن المؤسسة الصحية وكغيرها من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تخضع لنظام الوظيفة العمومية، فإن عملية التقييم تخضع لما هو مطبق على هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم التقييم وأهميته

1-تعريف التقييم: كتعريف إجرائي للتقييم يمكن القول انه «قياس لكفاءة الأداء الوظيفي لمستخدم ما، والحكم على قدرته ومدى استعداده للتقدم مقارنة بغيره من المستخدمين، باستخدام معايير موضوعية»¹

ولقد أورد الباحثين تعاريف عدة عن التقييم نذكر:

يعرفه شحادة وآخرون على أنها:² " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به".

بينما يعرف صلاح الدين تقييم الأداء على أنه:³ «دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية الوظيفة أخرى»³

و عليه يمكن القول من التعريفين السابقين على أن تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة و مستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم النتائج التحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوكيات المتعلقة و كيفية أداء العامل سابقا وحاليا.

2- أهمية تقييم الأداء:

- يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة النشاط المتعلقة بتقييم الأداء نذكر منها:⁴
- تشكل نتائج التقييم أساس التقييم نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختبار و تعيين و تدريب وغيرها.
 - تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
 - تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.

¹ فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب 2006 ص 15.

² شحادة نظمي و آخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن 2000 ص 77.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2001 ص 25.

⁴ غني دحام ننادي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار المكتبة الحامد، الأردن 2006 ص 226.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

- تشكل نتائج التقييم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لعملية التقييم بالمؤسسة الصحية

إن المتبع للنظم القانونية التي تضبط عملية التقييم كإجراء ضروري بالمؤسسات العمومية عموما والمؤسسة الصحية على وجه الخصوص سيدرك من الوهلة الأولى أنه أمام، ندرة إن لم نقل انعدام الأسس ومعايير موضوعية، وإن وجدت في قديمة قدم الإدارة في الجزائر وليست بالمستوى الذي يمكنها من مواكبة التغيرات التي عرفها هذا العالم المتغير، ومن خلال بحثنا عن هذه الأطر والمعايير القانونية، أمكننا حصرها فيما يلي:

الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية:

لقد ضبط المشرع الجزائري من خلال هذا الأمر الإطار القانوني الذي يحكم تسيير المسار المهني للموظف عموما لكنه لم يتطرق لمفهوم التقييم إلا من خلال حصره في عملية التنقيط وهذا ما جاءت به المادة 33 من هذا الأمر «إن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تخصص كل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة نقطة مرقمة يرفق كما التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للمعني وطريقة أداء خدمته...»

وعلى هذا الأساس: تقوم بتنقيط الموظف السلطة التي لها صلاحية التعيين و باقتراح من الرئيس السلمي. يجب أن تكون النقطة مرقمة. ترفق النقطة بتقدير عام يبين طريقة أداء الموظف للخدمة وقيمه المهنية. يتم تبليغ الموظف بالنقطة المرقمة دون التقدير العام والذي تطلع عليه فقط للجنة متساوية الأعضاء.

المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية:

حيث تضمن في فصله الأول الذي جاء تحت عنوان "إعطاء النقط" كليات التنقيط وأهم ما جاء به كالآتي:

- من حق رئيس المصلحة إعطاء النقط بعد الأخذ برأي مسؤولي الموظف و تكون النقطة من 0 إلى 20. - سنوية التنقيط أي تنقيط الموظف سنويا. - إعداد بطاقة سنوية للنقط لكل موظف تتضمن تقدير مؤهلاته و معارفه المهنية وأسلوبه في العمل واستعمالها في الترقية. - يكون تبليغ النقطة عن طريق رئيس المصلحة، بهدف تمكينه من تقديم ملاحظات بشأن النقطة الممنوحة له. - تستطيع اللجنة المتساوية الأعضاء طلب إعادة النظر في النقطة .

التعليمية رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية سنة 1968 تطبيقا لنظام التنقيط المتضمن في الأمر 66-133 والمرسوم 66-149: حيث تطرقت التعليمية إلى: محتوى النقط المرقمة والمعايير المعتمدة في عملية التنقيط، التقدير العام الممنوح للموظف.

المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 01 رجب 1405 الموافق ل23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية: من أهم الملاحظات المسجلة على هذا المرسوم أنه لم يخصص فصلا للتقييم كما هو الحال في المرسوم 66-133 المؤرخ في 02 يوليو 1966 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، فهي لا تتضح إلا بالاستنتاج لا سيما في المواد (83) (84) و (85) تحت عنوان تعويض الخبرة المهنية.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية:

جاء هذا التشريع لشم كل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية التوظيف إلى انقضاء مدة الخدمة، إلا أنه وكتشريع جديد وفي إطار مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى مختلف التنظيمات أظهر إلى حد ما إرادة الإدارة لتجاوز نظام التنقيط المعمول به في القوانين السابقة. حيث أولى أهمية خاصة لتقييم الأداء من خلال وضع فصل كامل للتقييم – الفصل الرابع - يسمى " تقييم الموظف " يشمل المواد من (97) إلى (103).

فقد نصت المادة 97 " يخضع كل موظف، خلال مساره المهني، إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق المناهج ملائمة " .

ومن أهم النقاط التي تعرض لها هذا الأمر:

- التقييم عملية مستمرة و محينة دوريا للوصول إلى تقييم فعال يقدر كفاءة كل موظف.
- الهدف من إخضاع الموظف للتقييم هو الترقية بنوعها، إلى جانب منح الحوافز المادية والمعنوية المتعلقة بالمردودية وتحسين الأداء ومنح التقديرات والأوسمة الشرفية.
- استناد التقييم على معايير موضوعية، تهدف إلى تحقيق تقدير فعلي للموظف. المسؤول عن التقييم هي السلطة السلمية المؤهلة.
- التقييم ينتج عنه نقطة تمنح للموظف مرفقة بملاحظة عامة. - الاعتماد على استمارة التقييم التي تسجل فيها جميع البيانات المتعلقة بالتقييم وحفظها في ملف الموظف .

المطلب الثالث: معايير التقييم في المؤسسة العمومية للصحة

إن موضع القدم الذي يرتكز عليه المسؤول عن عملية التقييم في مؤسساتنا العمومية عموما والصحية منها على وجه خاص هو المرجع الذي يستند عليه هذا الأخير في اتخاذ القرار بشأن هذه العملية، وكما سبق وأن قلنا أنفا أن الأطر القانونية للتقييم وإن كادت لتكون منعدمة إلا أنها لم تحمل هذا النقص فقط فإضافة إلى شبه انعدامها فهي لم تتركس أسسا و معايير فعلية يمكن اتخاذها سندا و مرجعا لعملية التقييم.

إن الحديث عن معايير التقييم كان ولازال نقطة سوداء على واقع الإدارة عموما والصحية منها على وجه الخصوص. ففي خضم الكم الهائل من التشريعات والقوانين التي لم تسعها الملفات فإن وجود معايير تقييم موضوعية وحقيقة تهدف إلى تكريس أسس تقييم تحمل في محتواها العدالة التي يريها كل موظف وكل مسؤول تسعى بدورها لبسط قاعدة الشرعية والشفافية أكثر نحو نموذج متكامل يسعى بدوره لإعطاء كل ذي حق حقه فتعمل على محاسبة المقصرين ومحازاة الجادين، هو أمر يكاد أن يكون منسيا ففي غياب شبه كامل لهذه المعايير لم يتبق للمسؤولين عن عملية التقييم سوى الاجتهاد لوضع أسس ومعايير كل حسب طريقته وما يراه بدوره حسب رأيه.

ولكي لا نظلم الإدارة حقها كان لزاما علينا أن نذكر المعايير التي جاءت كما التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 والصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بتطبيق نظام الترقية، والتي اعتمدت على عشر (10) معايير للتنقيط للسماح بتقدير مفصل لعمل كل عون وهي كالآتي:

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

- القدرة البدنية (الحالة الصحية)، الانضباط و المواظبة، تأدية الخدمة، الحرص على تنفيذ العمل ، السرعة في التنفيذ، المعارف المهنية، روح المبادرة، التنظيم و المنهجية، التحكم، المراقبة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير لا تتدخل بنفس الدرجة في تقييم الموظف و إنما تختلف حسب مستوى التأهيل، وكذا طبيعة الوظيفة الممارسة فعلى سبيل المثال المعايير الأربع الأخيرة لا تأخذ بعين الاعتبار إلا عندما يتعلق الأمر بالموظفين المصنفين على الأقل في الصنف من 14 فما فوق. لذلك فإن على المسؤول عن عليّة التقييم أن يأخذ بعين الاعتبار المعايير التي تظهر له أكثر أهمية بالنظر إلى مسؤوليات ومستوى الموظفين تحت سلطته مع الانتباه إلى: - تقدير عدد قليل من العناصر لا يسمح بالدراسة الكافية والمعتمدة لسلوك الموظف. - يمكن لكل موظف أن يبدي استعدادات خلال مساره المهني لم تظهر في بدايتها.

و مهما يكن فإن عدد المعايير التي يتم اختيارها لا يمكن أن تقل عن ستة (06) مع المحافظة على العناصر المرتبطة بالسلوك العادي للموظف في منصب معين.

كذلك التأكيد أيضا على أن النقطة لا تحدد إلا على أساس عناصر مهنية ووظيفية بحتة و لا يعطي أي معامل لأي عنصر من العناصر، إنما يترك الأمر للقائمين بالتقييم لتقدير أهمية أي من المعايير، حسب خصائص و متطلبات المنصب المشغول من طرف الموظف، وبالتالي إعطاء سلطة تقديرية واسعة للسلطة التي تقوم بعملية التنقيط كما يمكن لها إضافة معيارين آخرين قد تراهما أكثر ملائمة.¹

كذلك جاءت معايير التقييم وبصفة عابرة موجزة في الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يونيو 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في فصل الرابع لاسيما المادة (99) على أن تقييم الموظف يرتكز على معايير

موضوعية تقذف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية و المردودية.
- كيفية الخدمة.

كما نصت نفس المادة على أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

ونظرا لخصوصية المؤسسة العمومية للصحة وتعدد الأسلاك كما فإننا نجد أن بعض القوانين الأساسية لبعض الأسلاك تنص على معايير أخرى في التقييم لا سيما:

- المرسوم التنفيذي رقم 393-09 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية (المادة 15).
- المرسوم التنفيذي رقم 121-11 المؤرخ في 20 مارس سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية (المادة 15).

¹ النظام القانوني لنظام التقييم: حلقة دراسية من اعداد طلبة السنة الرابعة، المدرسة الوطنية للإدارة، الدفعة السابعة والثلاثون، 2004 ص 27.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

- المرسوم التنفيذي رقم 11-122 المؤرخ في 20 مارس سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفات المنتميات لسك القابلات في الصحة العمومية (المادة 14). - المرسوم التنفيذي رقم 11-235 المؤرخ في 3 يوليو 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش للصحة العمومية (المادة 13).

فعلى سبيل المثال وزيادة على المعايير المنصوص عليها في المادة 99 من الأمر رقم 06-03 والمذكور أعلاه، يقيم المستخدمون شبه الطبيين للصحة العمومية حسب النتائج المرتبطة بما يأتي:

- تحقيق الأهداف.

- روح المبادرة.

- المشاركة في أعمال الأبحاث والمنشورات والعروض ذات الطابع العلمي.

- الملف الإداري في جانبه التأديبي.

إن النظام الحالي للتقييم بالمؤسسات العمومية للصحة يعتمد في محمله على عملية التنقيط وهي الإجراء الوحيد والأوحد المتبع في عملية التقييم التي تمس الموظف بالمؤسسة.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة و النقائق في عملية التقييم أولاً: العوامل المؤثرة في عملية الأداء

تقسم مؤشرات الأداء الفردي المهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

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

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

ج- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث وهي:

الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية كالآتي:

1- الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد الأداء عمله.

2- القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

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

ثانيا: نقائص عملية التنقيط

- إن المسؤول الأول (الرئيس المباشر للموظف) هو الذي يقيم الموظف وهنا ضمان الموضوعية و الشفافية أمر صعب وشبه مستحيل وهو لا يرجع تقييمه لمجموعة العمل¹.

- إجراءات مراجعة النقطة التقييمية طويلة جدا حيث تبدأ بطلب (شكوى) على مستوى مديرية الموارد البشرية ثم يتم إعلام الرئيس المباشر إداريا ثم تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء المناقشة القضية، ثم تستدعي الطرفين في إجتماع آخر والأخير قد لا يكون قرارها في صالح الموظف لذلك الموظف لا يطعن من البداية لإقناعه بتعقيد الإجراءات ويلجأ إلى تحصيل رضا مسؤوله بطرق أخرى.

والعملية جد معقدة خاصة في الإدارات الصحية أين التوتر سائد بين الإدارة و الأطباء الموظفين غير واعون بأهمية التقييم في الترقية في الدرجة أو الرتبة أو المنصب.

المسؤول المباشر غير قائم على التقييم الفعلي ، الدوري والموضوعي للمرؤوس. إن سلسلة المعايير الموضوعية لا تسمح فعليا بقياس مدى فاعلية أو مردودية الموظف فهي تقتصر على سلوك الموظف بصفة عامة ولا تعطي فعلا قياسا لمردوديته في العمل من سنة إلى سنة والإدارة من جهتها لا تملك إستراتيجية للموارد البشرية.

- إن للجان المتساوية الأعضاء دور ضعيف في تقييم الموظفين فلا يمتد للمناقشة النقطة التقييمية مع المسؤول المباشر فيقتصر دورها على مراقبة ترتيب الأسماء حسب النقاط في جدول الترقية وهو قائمة تسجل فيها عدد المترشحين حسب الأسلاك و الرتب.

- في الحقيقة أنه لا معنى لوجود التنقيط للترقية بالأقدمية فمن المفروض أنها عملية آلية (مع مرور السنين) و وجود نظام تنقيط في الترقية في الدرجة هو حاجز بيروقراطي للموظف ويعبر عن ثقل المسار المهني وبطئه.

و إذا عدنا إلى الإطار النظري لمعايير التقييم فإننا نجد أنها تلك المقاييس التي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي أو أنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين ما تم بالفعل من أنشطة من جانب وبين ما كان يجب أن يتم محددًا في شكل أداء متوقع أو معايير محددة سلفًا من جانب آخر وهو ما يعبر عن الفاعلية في التسيير. ويترتب عن هذه المقارنة واحد من النتائج الثلاث التالية :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

- انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

- ارتفاع الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع

لهذا فإن أول خطوة في عملية تقييم الأداء، وهي تحديد مستويات أداء معينة (متوقعة) يتم مقارنة الأداء الفعلي بما، هي حلقة مفقودة في تنظيمات المشرع الجزائري.

¹ رسالة ماجستير عبد الله الفيتوري المرابط "الشفافية الادارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين" طرابلس 2005 ص 76.

الفصل الثاني: أنماط التحفيز وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة الصحية

خلاصة:

لقد استعرضنا من خلال هذا الفصل العلاقة التي تربط التقييم و التحفيز بالأداء وكذلك تحدثنا عن المتغيرات التي ترتبط بهم من ولاء و رضا وظيفي و كذا الإنتاجية للمنظمة. و لقد خلصنا إلى أن كل من التحفيز و التقييم و الأداء له تأثير على الأخر بحيث أن الأداء الجيد يقود على حصول الموظف من تحفيز و إن المؤسسة من خلال وضعها و اهتمامها لنظام تحفيز جيد فهي تهدف إلى تحقيق التميز و فيما يخص الأداء

و التحفيز بالرضا و الكفاءة فلقد استنتجنا أنها علاقة تكاملية بشكل حلقة دائرية كل متغير يتأثر و يؤثر في الأخر بغض النظر عن بعض العوامل الخارجية التي مكن أن تؤثر على احدى تلك المتغيرات.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة في الأمراض العقلية مستغانم

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

تمهيد:

كما صرح «ماسلو» لأول مرة قبل أربعة عقود: «... ستتحول قدرتنا على إدارة الناس إلى ميزة تنافسية سلبية أو إيجابية، سلبية لمن يهملوها وإيجابية لمن يتقنونها، وسيعتمد تقدم الأمم ورخاؤها، ونجاح الشركات وإخفاقها على هذه الميزة الوحيدة لأن الناس هم الأساس والمشكلة أن الإدارة علمتنا أن نركز على رفع إنتاجية العاملين الفنيين ومن يمارسون العمل اليدوي أو يعملون في خطوط الإنتاج...»¹ ومع مرور حوالي مائة عام على بزوغ فجر الإدارة الحديثة مازالت إنتاجية الموظف بمؤسساتنا العمومية والصحية بشكل خاص تراوح مكانها، ولأن الناس يقادون لا يدارون، فإن الحل الوحيد أمامنا هو أن نستثمر في نقاط قوتهم ونعزز معارفهم بدلا من دفعهم أو إجبارهم على أداء ما لا يريدون. كان لزاما علينا محاولة البحث عن سبل أنجع لتحقيق أفضل النتائج عبر العنصر البشري الذي يحتاج فعلا إلى منظومة متكاملة للتحفيز، تضمن وبصورة دائمة ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها دون ادخاره لأي مجهود، وهذا لا يكون حسب رأينا إلا من خلال تغيرات جذرية في الشروط الضرورية لقيام تحفيز حقيقي بالمؤسسة العمومية للصحة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

تسمية المؤسسة:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية "يوسف مجدوب".

المرسوم التنفيذي للإنشاء:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية "يوسف مجدوب" لولاية مستغانم هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ونشأت وفق مرسوم تنفيذي باقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي ولاية مستغانم. تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية "يوسف مجدوب" لولاية مستغانم بالمهام الآتية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية و التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و الاستشفاء.
- يقي البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة و تحسين مستواهم.
- كما تستخدم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية كميدان للتكوين الشبه الطبي و التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين.
- يدير المؤسسة الاستشفائية لأمراض العقلية مستغانم مجلس الإدارة يتكون من :
- ممثل الوالي رئيسا.
- ممثل الادارة المالية.
- ممثل التأمينات الاقتصادية.

¹ عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 99 .

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

- ممثل هيئات الضمان الاجتماعي.
 - ممثل المجلس الشعبي البلدي لولاية مستغانم
 - ممثل المجلس الشعبي الولائي.
- ويسيرها مدير و مزودة بجهاز استشاري يسمى "المجلس الطبي"

الموقع: مدينة مستغانم

النمط : أجنحة.

قدرة الاستيعاب : 60 سرير.

الاختصاص : الأمراض العقلية.

- الاستشفاء في مصالح مفتوحة.
 - الوضع تحت الملاحظة مع الفحص الأمراض العقلية .
 - الوضع الإداري (الاستشفاء الإجباري).
- الوسائل البشرية: 305 موظف.

الهيكل:

- جناحين (02) أجنحة استشفائية ، جناح حرجال و جناح حرنساء.
- ملحقة للفحص الطبي لمعالجة الإدمان .
- وحدة استعجالات و فحوص.
- مصالح الاقتصادية
- الإدارة

عدد الموظفين بالمصالح الإدارية والتقنية:

- سبعة (07) أطباء أخصائيين.
- سبعة (07) أطباء طب عام.
- 2 جراح اسنان
- 02 صيدلي.
- 18 أخصائي نفسي.
- 6 مخبري
- 143 موظف و عون تقني.
- 120 عون شبه طبي.
- المجموع الإجمالي: 305.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

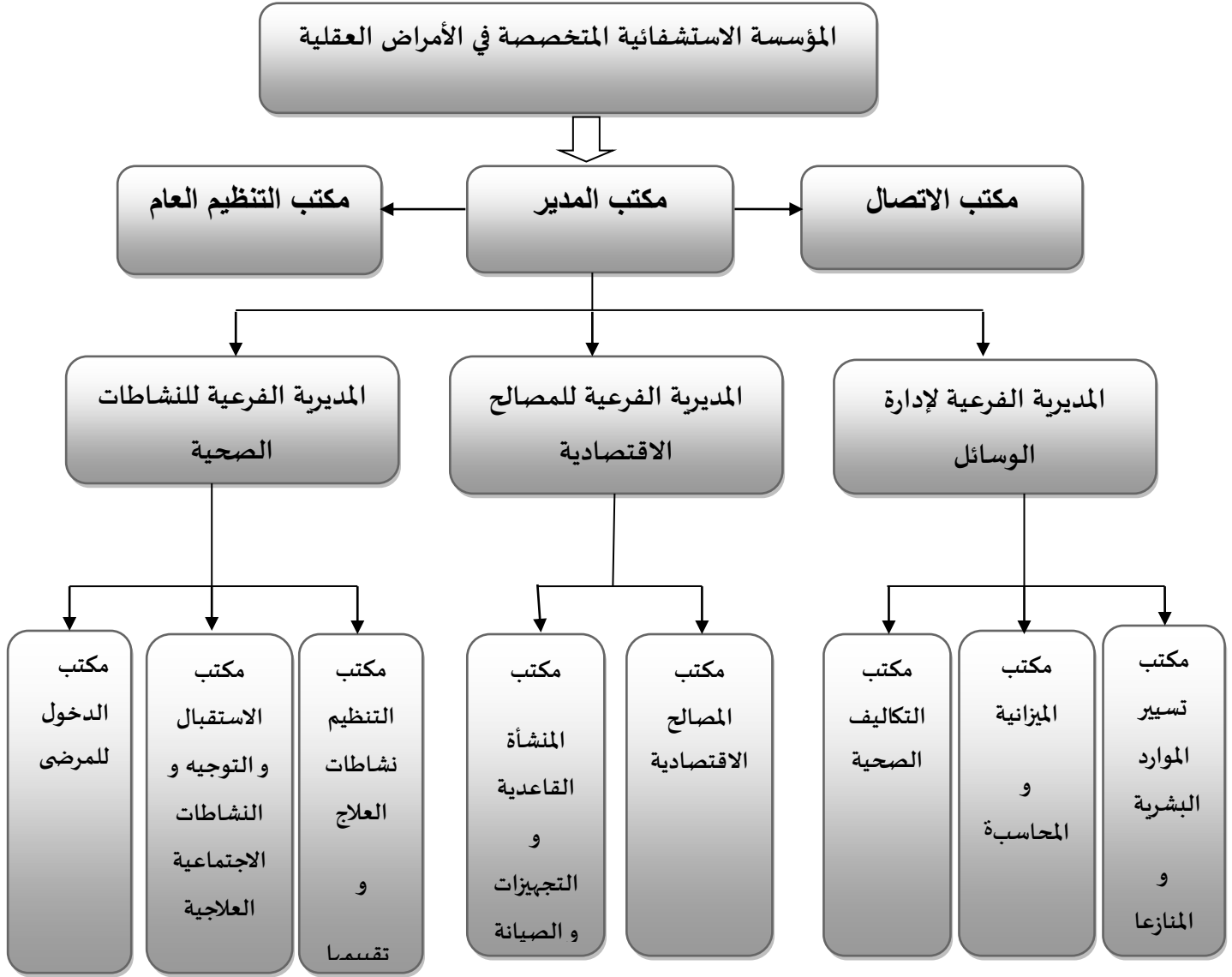
يشمل التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.
 - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشأة القاعدية والتجهيزات.
 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.
- تشتمل المديرية الفرعية لإدارة الوسائل على ما يأتي:
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
 - مكتب الميزانية والمحاسبة.
 - مكتب التكاليف الصحية.
- تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشأة القاعدية والتجهيزات على ما يأتي:
- مكتب المصالح الاقتصادية
 - مكتب المنشأة القاعدية والتجهيزات والصيانة
- تشتمل المديرية الفرعية للنشاطات الصحية على ما يأتي:
- مكتب التنظيم نشاطات العلاج وتقييمها.
 - مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.
 - مكتب الدخول للمرضى.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

الشكل الآتي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

وظائف كل قسم من الأقسام المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي :

مجلس الإدارة: الهيئة التداولية مشكل من منتخبين مجلس أطباء، وشبه طبي ممارسين لا سيما رؤساء

المصالح عن السلطة الوصاية المحلية وغالبا الجمعيات المعتمدة في المنطقة والتي لها علاقة بعمل المؤسسة ممثل عن مصالح المالية التي تقع دائرة اختصاصها .

1- مهام مجلس الإدارة :

- قيام باجتماع في الدورة العادية كل أشهر سنة، وكل ما دعت إلى قيام دورات استثنائية .
- اتخاذ القرارات في شكل مداولات والتي تشمل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشاط المؤسسة لا سيما برامج التكوين، النظام الداخلي للمؤسسة...إلخ.

• المصادقة على المشاريع الاستثمارية في مجال الصحة، ومخطط تنظيم المصالح الطبية.

2- المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة للأمراض المتخصصة بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها، ومن مهامه حسب المادة 20 المدير المسؤول عن حسن تسيير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحية المدنية .

• هو الأمر بالأمر بالصرف في المؤسسة.

• يتبع مداولات مجلس الإدارة.

• تحفيز مشاريع الميزانية التقديرية وبعض الحسابات للمؤسسة .

• يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

• يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين له.

3- المجلس الطبي :

• يهتم بالتنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .

• يتكفل بالبرامج والمشاريع المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

• برامج الصحة والسكان.

• برامج التظاهرات العلمية والتقنية .

• إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.

• يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين وتنظيم المؤسسة وسيرها، ولا سيما

مصالح

العلاج والوقائية .

4- مهام مكتب الإعلام والاتصال :

• الصاق مختلف جداول المناوبة في لوحات الإشهار الخاصة .

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

- توزيع مختلف مذكرات المصلحة.
- إعداد بطاقات التعريف بمناسبة الأعياد، تحضيراً للأيام العالمية والوطنية .
- تحرير الدعوات لمختلف اللقاءات الدورية والاجتماعات.
- 5- مكتب التنظيم: يقوم بمهام المدير في حالة غيابه أي استقبال الملفات وانتظار مناقشتها مع المدير لاحقاً،
كذلك الاهتمام بملفات النقابة.
- 6- السكرتارية: مهام استقبال الاتصالات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى المدير
- 7- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل :
 - تحب مراقبة المدير.
 - يقوم بإعداد قبل كل 31 ماي من كل سنة حساب سنوي لتسيير الموارد.
 - إعداد توقعات الميزانية وتقديم تقرير في هذا الخصوص .
 - يقوم بإعداد جميع الوثائق الخاصة بالمحاسبة وإعداد الحالة المالية لكل ثلاثي من كل سنة.
 - مسؤول عن تسيير المخازن وأخذ الحسابات التسيير (سجل دخول الموارد وخروجها وبطاقة التخزين).
- 8- مكتب تسيير الموارد البشرية :
 - مسؤول شخصياً عن تسيير جميع المستخدمين ويضع تحت تصرف جميع المصالح والوسائل البشرية
الضرورية لتسييرها.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذها وإعداد بطاقات التهانئ بمناسبة الأعياد
تحضيراً للأيام العالمية والوطنية .
 - الأجور والعلاوات المختلفة .
 - متابعة النزاعات المختلفة.
 - تقديم التوجيهات وتخطيط رزنامة العطل.
- 9- مهام مكتب الميزانية والمحاسبة: يعتبر هذا المكتب كمكتب استشاري للمدير والمدير الفرعي للمالية
والوسائل ويقوم بجرد المدخلات وكذا المخرجات.
- 10- مكتب التكاليف الصحية :
 - يقوم هذا المكتب بإحصاء جميع المدخلات المالية وتحليلها.
 - جرد جميع المدخلات المالية في نظام اعلام آلي مركزي للصحة الذي مقره في الجزائر العاصمة.
- 11- مكتب المصالح الاقتصادية :
 - يقوم بمتابعة جميع وسائل وهياكل المؤسسة.
 - يعتبر الأرضية التي تنفذ منها مختلف المعاملات المالية التي تخصص للمؤسسة.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

- القيام بإجراءات الصفقة العمومية.
- الإشهار عن طريق الصحافة والمؤسسات العمومية.
- 12- مكتب المنشأة القاعدية :
 - يقوم بمتابعة كل المشاريع الخاصة بمختلف المرافق والمنشأة بالمؤسسة.
 - 13- مكتب تنظيم نشاطات العلاج:
 - متابعة نشاطات مصالح الاستشفاء.
 - متابعة وتقييم النشاطات المختلفة.
 - تنظيم النشاطات العامة.
 - إعداد الإحصائيات.
 - 13- مكتب الاستقبال والتوجيه:
 - يقوم باستقبال وتوجيه المرضى.
 - التنسيق بين الإدارة ومختلف المصالح الاستشفائية.
 - مراقبة النظافة داخل وخارج المصالح الاستشفائية والتقنية.

المبحث الثاني: أثر التحفيز ميدانيا في تعزيز ولاء الموظفين المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج المقابلة والملاحظة المباشرة، وكذا وزعنا استبيانات على الموظفين كأداة منهجية أساسها تسجيل التكرارات، وهكذا تمت ملاحظة الأحداث والتغيرات الناجمة عن تأثير أساليب التحفيز غير المادي على سلوك وأداء ومعاوئي مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية لولاية مستغانم محل التريص. فتم تسجيل السلوكات والوقائع ووصفها، وتجدر الإشارة أن هذه المقابلة والملاحظة منظمة وليست عابرة، حيث استمرت لمدة ثلاثة (03) أشهر.

مجتمع الدراسة : يعتبر مجتمع الدراسة في بحثنا هذا كل الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية من أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث وتم تعداد المجتمع ب 305 موظف في جميع المستويات.

عينة الدراسة : تم اختيار مجموعة جزئية من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه، وكان الهدف من اختيارنا الحصول على بيانات ومعلومات ترتبط بمجتمع الدراسة.

وقد استعملنا في اختيارنا لعينة أسلوب العينات العشوائية البسيطة وفي هذه الطريقة يختار الباحث العينة بشكل عشوائي، حيث ان جميع الأفراد في مجتمع الدراسة متساوون، فيقوم باستخدام جداول أعداد عشوائية (يقوم بتقييم أفراد مجتمع الدراسة، ثم يختار أرقام بشكل عشوائي، حتى يصل الى حجم العينة المطلوبة)، قد حددنا عدد أفراد العينة ب 78 موظف من مختلف المستويات.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

الجدول (3-1): يبين عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة لـ 75 موظف.

النسبة	العدد	الاستبيان
%100	78	الموزعة
%96	75	الصالحة
%4	3	المرفوضة والمستبعدة

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة و كان عدد الأوراق الاستبيان الموزعة تضم 78 ورقة تم استرجاع 75 ورقة صالحة أما المستبعدة فكان عددها 3، واحدة لم تسترجع لظروف خاصة وقاهرة أما الاثنان جاءت متأخرة وهذا راجع لأن الموظفين يعملون بدوام ليلي ليلة بثلاث أيام يعني الاتصال بهم كان جد صعب.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

المطلب الثاني: تحليل البيانات الاستبيان.

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول (2-3): البيانات الشخصية للموظفين حسب الاستبيان

النسبة المئوية	التكرارات	اموظفين	التصنيف
53.33%	40	ذكر	الجنس
46.66%	35	أنثى	
100%	75		المجموع
29.33%	22	أقل من 30 سنة	السن
54.66%	41	ما بين 30 و 45 سنة	
16%	12	أكثر من 45 سنة	
100%	75		المجموع
0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
4%	3	متوسط	
25.33%	19	ثانوي	
70.66%	53	جامعي	
100%	75		المجموع
20%	15	أعزب	الحالة العائلية
69.33%	52	متزوج	
5.33%	4	مطلق (ة)	
5.33%	4	أرمل (ة)	
100%	75		المجموع
6.66%	5	أطباء	المهنة
42.66%	32	إداريون	
36%	27	ممرضين	
14.66%	11	أعوان أمن	
100%	75		المجموع
22.66%	17	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
37.33%	28	ما بين 5 و 10 سنوات	
40%	30	أكثر من 10 سنوات	
100%	75		المجموع

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

فيما يخص المستوى التعليم أعلى نسبة للفئة التي لهم شهادة جامعية بنسبة 70.66% مقترنة بالابتدائي و المتوسط فهي نسبة ضئيلة جدا، أما الموظفون المتزوجون تصدرت أعلى نسبة بنسبة مقدرة 69.33% ومنهم 20% نسبة الموظفون العازبون. كما نقرأ في الجدول أن نسبة 42.66% هم موظفين إداريين و نسبة 36% هم ممرضين و مساعدين الممرضين و نسبة 6.66% هم أطباء. نلاحظ كذلك أن نسبة الموظفين الذين أقدميتهم تفوق 10 سنوات فهي نسبة 40% و هي نسبة متقاربة مع الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 05 و 10 سنوات.

ثانيا: أثر التحفيز في تحسين أداء الموظف

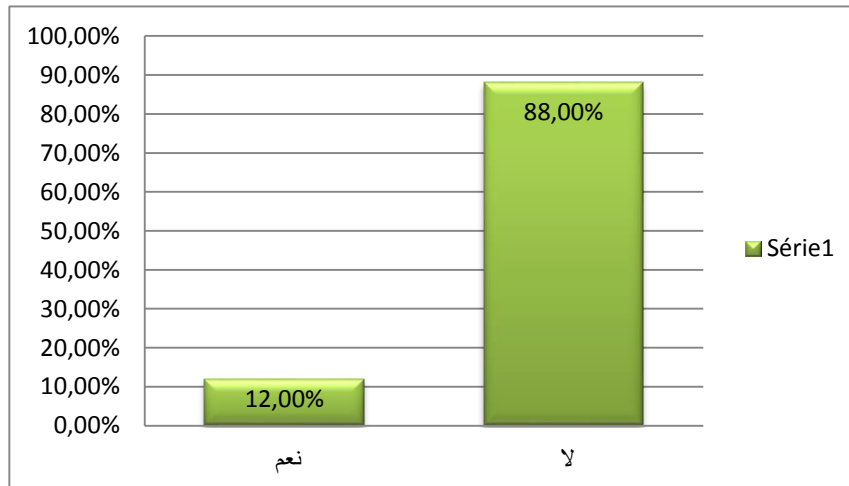
1- رأي الموظفين في تناسب الأجر مع الجهد المبذول :

الجدول (3-3): يوضح مدى تناسب الأجر مع المجهود المبذول في المؤسسة

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	12 %
لا	66	88 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من البيانات المجمعّة من الاستبيان

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني مدى تناسب الأجر مع المجهود المبذول في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين عبروا عن استيائهم من عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول نسبة الأغلبية المطلقة حيث قدرت الأخيرة ب 88 % و هذا راجع لتدهور القدرة الشرائية للموظف الجزائري خاصة أسلاك الوظيف العمومي. أما النسبة الباقية من الموظفين الذين عبروا

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

عن ارتياحهم من تناسب الأجر مع الجهد المبذول وهذا أن أغلبهم موظفون حديثي الوظيفة وتقريبا هم أفراد ليست لهم مسؤوليات اجتماعية على عاتقهم .

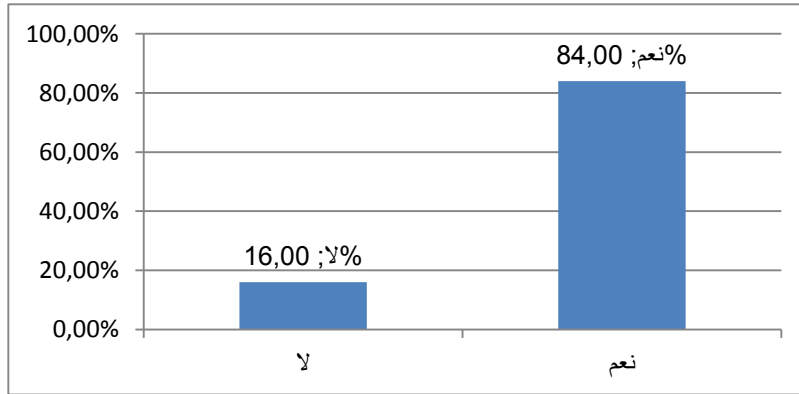
2- زيادة في أجر الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة؟

الجدول (3-4): يوضح زيادة في أجر الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة

إجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	84 %
لا	12	16 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني يوضح زيادة في أجر الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين تم زيادة أجرهم خاصة في الاونة الأخيرة تمت زيادة شاملة وفقا لمرسوم رئاسي من رئيس الجمهورية فكانت النسبة 84 % والذين أجابوا بالنفي فهم موظفون حديثي الوظيفة.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

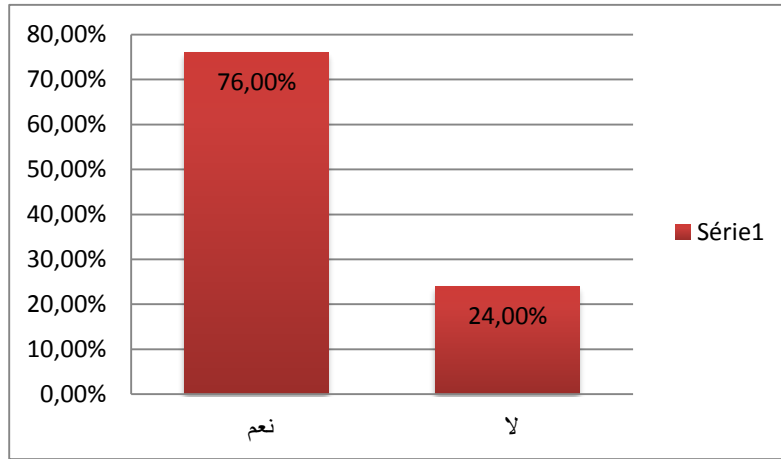
3- رأي الموظفين في مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين:

الجدول (3-5): مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	76 %
لا	18	24 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية الموظفين وبنسبة 76 % عبروا عن مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع من أداء الموظفين مما يعني أثر الحوافز المادية في رفع الأداء ونسبة 24 % من الأفراد كانت إجابتهم ب "لا" مما يدل عن وجود حوافز أخرى معنوية تساهم في ذلك.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

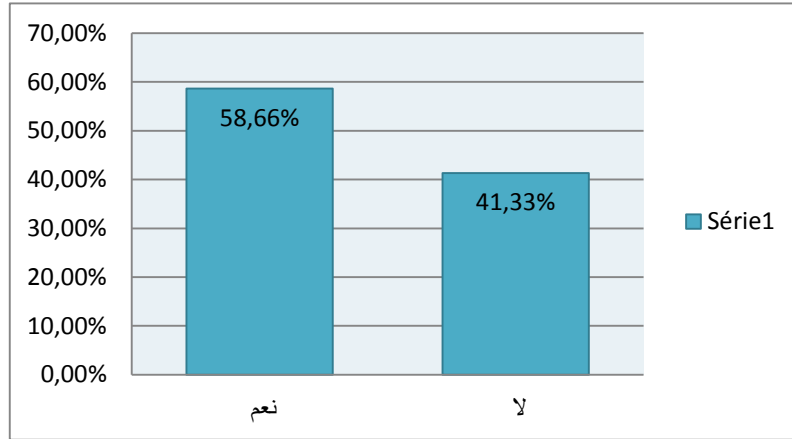
4- حصول الموظفين على المكافأة:

الجدول (3-6) : حصول الموظفين على المكافأة

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	58.66 %
لا	31	41.33 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني يوضح حصول الموظفين على المكافأة.



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

النتائج المحصلة في هذا الجدول تبين أن نسبة الحاصلين على مكافئة كانت 58.66 % وهي أعلى من نسبة الذين لم يحصلوا على المكافئة ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تقوم باستعمال إستراتيجية المكافئات أما الأفراد الذين لم يحصلوا على مكافئة كانت بنسبة 41.33 % ولكن العيب الوحيد في هذه الإستراتيجية على حد إجابة بعض الموظفين أنها قيمة المكافئة غير عادلة بين الأطباء والسلك المرضين و الإداريين.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

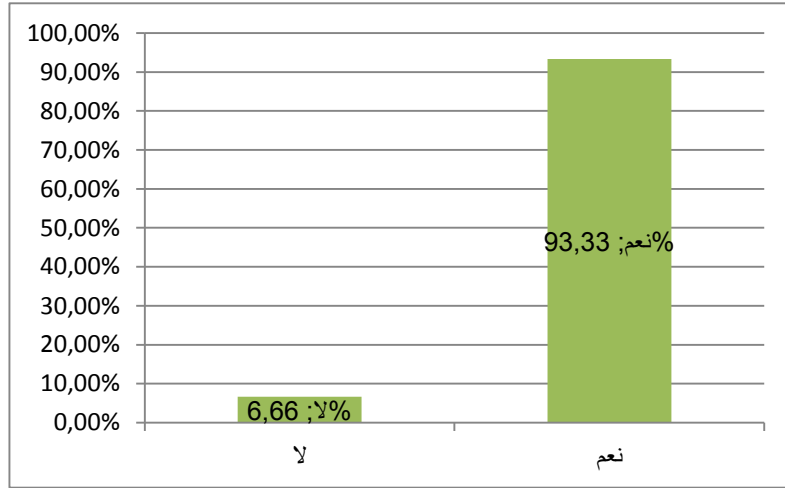
5- رأي الموظفين في مساهمة الحوافز في المؤسسة في رفع المعنويات :

الجدول (3-7): مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في رفع المعنويات للموظفين

إجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	93.33 %
لا	5	6.66 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني يوضح مدى مساهمة الحوافز في رفع المعنويات .



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

تشير إجابات أغلبية أفراد العينة وبنسبة 93.33% إلى "نعم" مما يعني معظم الموظفين أفاد أن الحوافز تساهم بشكل مباشر وفعال في رفع معنوياتهم وشعورهم بالرضا وبالتالي لها أثر كبير على رفع أداء الموظف.

كما نلاحظ أن نسبة قليلة أجابت ب "لا" مقدرة ب 6.66 % يعني هذه الفئة لم تعطي أهمية للحوافز ويعتبرون في آراء مختلفة أن الوظيفة مسؤولية وواجبة يجب على الموظف اتقان العمل دون محفزات.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

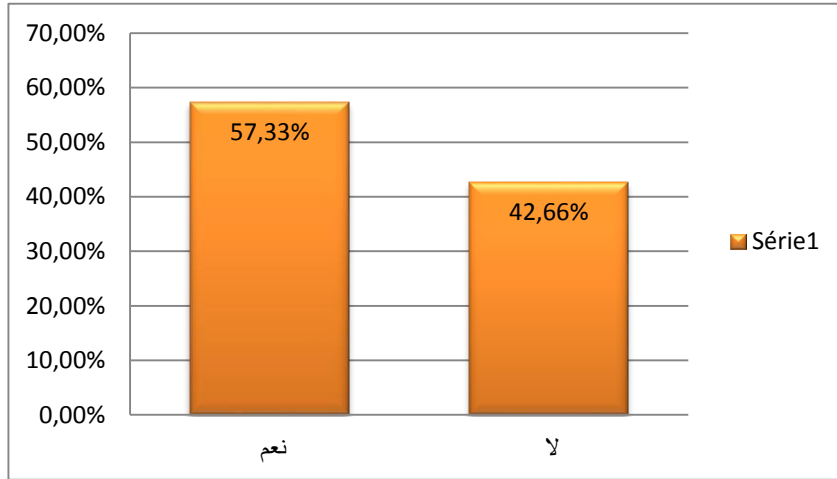
6- رأي الموظفين في مساعدة تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الموظف.

الجدول (3-8) : مساعدة تقييم الكفاءات على تحسين أداء الموظف

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	% 57.33
لا	32	% 42.66
المجموع	75	% 100

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني يوضح مساعدة تقييم الكفاءات على تحسين الأداء



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

تشير إجابات أفراد العينة ب"نعم" بنسبة 57.33 % حول مساهمة تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الموظف لما له من آثار ايجابية لمعرفة مستوى الكفاءات وهذا يساعد الوحدة على جمع المعلومات الكافية حول الكفاءات الموجودة، مما يساعد المسير باتخاذ الإجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة..

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأخرى و المقدره ب 42.66 % أجابت لا يعني نفت مساهمة تقييم الكفاءات على تحسين الأداء وهذا لرفضهم عملية التقييم المستمرة.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

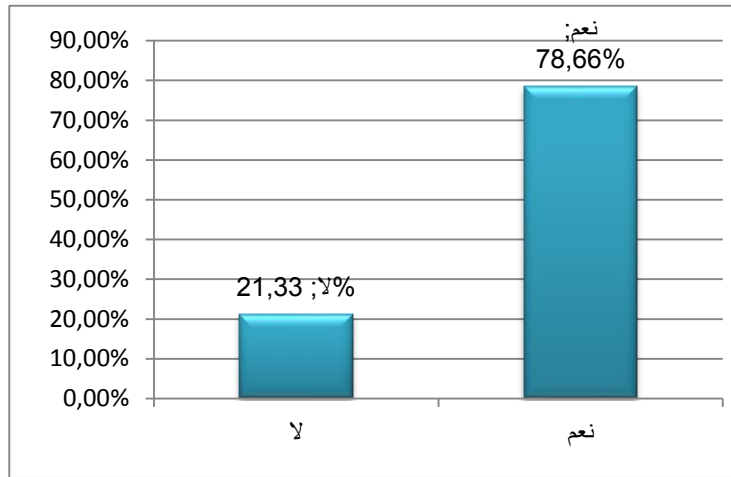
7- رأي الموظفين في مساهمة الترقية في رفع أداء الموظف.

الجدول (3-9) : مساهمة الترقية في رفع أداء الموظف

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	% 78.66
لا	16	% 21.33
المجموع	75	% 100

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-8): التمثيل البياني يوضح مساهمة الترقية في رفع أداء الموظف.



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

النتائج المحصلة من الجدول تشير أن نسبة الأغلبية أجابت ب "نعم" يعني أن الترقية تدفعهم إلى رفع أدائهم لأن هذه الأخيرة أي الترقية تعتبر نتاج فترة محدودة من العمل والمثابرة. أما نسبة 21.33 % أجاب بالعكس أي أن الترقية لا تدفعهم إلى رفع أدائهم فيعتبرون أن الترقية حق من حقوقهم كموظفين في المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

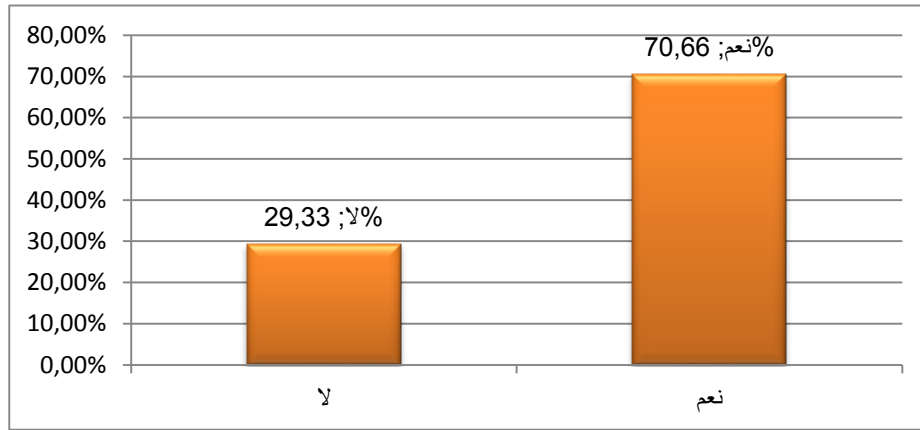
8- تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين

الجدول (3-10) : تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	70.66%
لا	22	29.33%
المجموع	75	100%

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-9): التمثيل البياني يوضح مدى مساهمة تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين.



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

تشير اجابات أفراد العينة إلى نسبة 70.66% أجابوا ب "نعم" يعني عبر بالإيجاب على مساهمة تقدير أداء الموظف و الثناء عليه يحفز أداء الموظفين و من هنا نلمس أن المسير أو المسؤول مهتم بانشغالات الموظفين.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

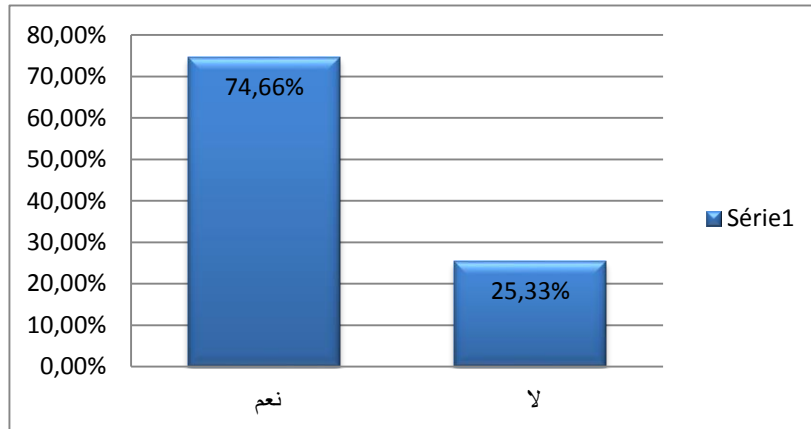
9- التحفيز يؤدي إلى أداء جيد:

الجدول (3-11) : التحفيز يؤدي إلى أداء جيد

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	74.66%
لا	15	25.33%
المجموع	75	100%

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-10): التمثيل البياني يوضح هل التحفيز يؤدي إلى أداء جيد.



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 80% أجابوا بنعم أي نسبة كبيرة من الموظفين يدفعهم التحفيز إلى الأداء الجيد و ابتكار أفكار جديدة تساعدهم في إتمام عملهم ، في المقابل نسبة قليلة عبر عكس ذلك.

الفصل الثالث: أثر التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية

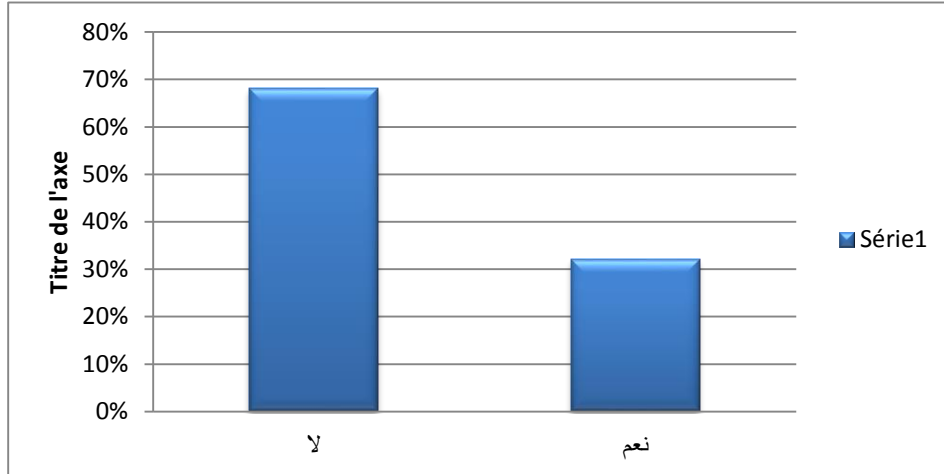
10- توفر للمدير خيارات لتحفيز موظفيه:

الجدول (3-12) : مدى تتوفر للمدير خيارات لتحفيز موظفيه يلجأ إليها من غير الرواتب و المنح

اجابة الاستبيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	32%
لا	51	68%
المجموع	75	100%

المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

الشكل رقم (3-11): التمثيل البياني يوضح مدى توفر خيارات لتحفيز موظفيه.



المصدر: من البيانات المجمعة من الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68% من أفراد العينة أجابوا ب لا أي أكدوا أن المدير ليست له خيارات مادية كافية غير الرواتب و المنح . أما نسبة 32% أجابوا بنعم أي أقرروا بكفاية الحوافز وذكروا أن المدير يستطيع التصرف في منح .

● طرحت السؤال مباشرة على المدير شخصيا بعد طلب مقابلته

نص السؤال " هل ترى أن لك خيارات تلجأ إليها لتحفيز مرؤوسيك من غير الرواتب و المنح؟

فكانت اجابته بعدم كفاية الحوافز المادية ،المالية و المنح فتعتبر هذه الحوافز شحيحة خاصة في المؤسسة العمومية .

إن المنظمة كونها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري لا يفسح للمدير مجالا واسعا لتحفيز معاونيه عن طريق الراتب و ملحقاته، بالقدر الذي يحقق رضاهم، القوانين و التنظيمات تضبط بشكل دقيق و صارم سلم الرواتب و لواحقتها.

خلاصة

ليس هناك من شك بأن عصرنا هو عصر الإدارة والتنظيمات العقلانية الرشيدة وفق منظور ماكس فيبر فالتقدم والتطور الذي بلغته المجتمعات يرجع في جزئه الأكبر إلى مدى اهتمامها بالموارد البشري وفق أسس علمية وموضوعية تتخذ من مصلحة الفرد وبالتالي المجتمع هدفا رئيسيا لها.

و يجدر بنا أن نؤكد أن التسيير في مؤسساتنا العمومية عموما والصحية منها بشكل خاص في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها، وأن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها وهو الإطار الذي يلعب فيه العنصر البشري الدور الأهم، ويجب أن نعترف في هذا الإطار بأن هناك نقائص ونقائص كبيرة في تسيير مؤسساتنا العمومية والصحية منها على حد سواء.

إن التغييرات التي يجب أن تتأكد بهذا الواقع المتسارع يجب أن تنطلق من تقدير الفرد كمورد حقيقي، لا كأداة أو وسيلة لتحقيق هدف معين، كما أن معالجة مختلف الظواهر السلبية مؤسساتنا العمومية للصحة أمر منوط بمدى واقعيتهما وجديتها هذا من جانب، ومن جانب آخر بمدى موضوعيتهما وكذا شموليتهما خلال وضع الأطر الضرورية لتحقيق نتائج أفضل، وهذا لا يكون إلا من خلال تشخيص دقيق لهذه الظواهر كل على حدى.

لقد حاولنا في هذه الدراسة تقريب المفاهيم أكثر حول موضوع التحفيز بالمؤسسة العمومية للصحة وإن كان هذا الموضوع من المواضيع المتشعبة والكبيرة التي تتطلب دراسات دقيقة أكثر فأكثر من الباحثين والمهتمين بالإدارة، لا سيما بهذا الواقع المفروض علينا، وفي ظل الظروف الراهنة التي غاب فيها أو أهمل فيها الجانب النفسي والمعنوي، دون التمكن من تحقيق الجوانب المادية ما زاد من الأمر سوءا، ولأننا لم نستطع التعمق أكثر في إعطاء الصورة الأوضح والأدق عن واقع التحفيز بالمؤسسة العمومية للصحة، إلا أننا ولو بجزء بسيط قدمنا الجزء الأهم من خلال هذه الدراسة التي أولينا الاهتمام فيها لمختلف الظواهر المرتبطة بغياب هذا الأخير وهي الأمور التي جاءت كانعكاسات سلبية أثرت على هذا الواقع بالسوء.

ولأن الأوضاع الراهنة تحتاج إلى الإصلاح قصد النهوض والخروج والنأي عن هذه العادات التي اكتسبها الموظفون بالمؤسسة العمومية للصحة فإننا قدمنا و من وجهة نظر مبسطة أهم الشروط الضرورية لتحقيق نظام يمكن فعلا من تجاوز هذا الواقع الذي وضعنا رهينة له.

الخصائص

الخاتمة

الاستمرارية في توفير الحوافز يعتبر شرطاً أساسياً لبلوغ الهدف الذي وجدت من أجله وهو الوصول بالعمل إلى الأداء الجيد، فلا يكفي أن يحصل الموظف على حوافز في المناسبات خاصة أو عابرة، بل لابد على الهيئة المستخدمة أن تصبغ عليها صفة الديمومة، وأن تكون تقليداً تقوم به كل المؤسسات الصحية بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون توزيع الحوافز بشتى أنواعها عادلاً ومنصفاً بين جميع الموظفين.

إن المنظمات توجد لتحقيق أهداف وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح هذه بلا غاية وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها. ولتحقيق الأداء الجيد الذي طالما تأكد عليه كل المنظمات كان لابد من توفير الحوافز بشتى أنواعها التي تدفع بالفرد لبلوغ هذا الأداء المميز.

التأكد من صحة الفرضيات: الفرضيات هي عبارة عن اجابات مؤقتة قصد التحقق منها، و من خلال ما تقدم في البحث استطعنا باثبات مدى صحة الفرضية ويتضح ذلك فيما يلي:

الفرضية الأولى:

نؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أن " الحوافز المادية والمعنوية لها الأثر على تحسين أداء الموظف". لقد أكدنا صحة هذه الفرضية من خلال أغلب الإجابات التي حصلناها في الجانب التطبيقي و محاكاتها مع الجانب النظري فالحوافز المادية تعتبر من أهم أنواع الحوافز في نظر العامل حيث من خلاله يستطيع العيش وتلبية حاجاته اليومية أما الحوافز المعنوية فهي مكملة للحوافز المادية حيث تسمح للموظف بالإحساس بمكانة معتبرة داخل المؤسسة التي يعمل بها، فتزول كل العوائق بينه وبين الهيئة المستخدمة وبذلك يكون تجسيد الأهداف المسطرة سهل المنال .

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية " قد لا يتوفر لمدير المؤسسة الصحية العمومية خيارات يلجأ إليها لتحفيز مرؤوسيه. ذلك أن نظام الرواتب والمنح يخضع للقوانين والتنظيمات" من خلال دراستنا النظرية فالحوافز خاصة المادية منها فهي محددة بالقانون الأمر 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فتعتبر هذه التحفيزات محدودة مقارنة بالجهد المبذول و من خلال الإجابات المحصل عليها من طرف الأفراد العينة المدروسة في الجانب التطبيقي يتضح لنا إجماعهم على ان الحوافز المادية جد قليلة.و من خلال مقابلتنا لمدير المؤسسة طرح عليه نفس سؤال الفرضية فكانت اجابته تؤكد صحة الفرضية فهم يلجأ لحوافز المعنوية لاتمام النقص في الاخرى.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية إلى مجموعة من النتائج

النتائج النظرية:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات و القدرات الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل .
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر في المنظمة يخلق عنصر التميز.
- التحفيز عملية معقدة ترتبط بدافعية الأفراد لذلك نجدهم يختلفون من حيث ميولاتهم لنوع الحوافز.

- يكتسي التحفيز أهمية بالغة في تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية للمنظمة.
 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد يساهم في تحفيزه.
 - رفع الروح المعنوية للعامل وخلق جو يمكنه من الإبداع والابتكار وتفجير مواهبه وقدراته.
 - لا يمكن استعمال نفس الحوافز و تعميمها في جميع المنظمات لأن التحفيز مبني على العنصر البشري.
 - الرضا الوظيفي يعتبر من أهم عوائد التحفيز.
 - الرضا المرتفع يؤدي إلى رفع الأداء.
- النتائج التطبيقية: حصلنا على هذه النتائج من خلال محاكات الجانب النظري و الجانب التطبيقي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية لمستغانم.
- نحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال مدى اهتمام مرؤوسها بموظفيها وقدراتهم.
 - نفس روح الجماعة في العمل و عدم استشارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء.
 - عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.
 - سعي مرؤوسي المؤسسة خاصة الإدارة الجديدة إلى تطوير و تحسين وسائل العمل مما يساعد الموظف إلى تحسين أدائه.
 - انجذاب موظفي المؤسسة إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.
 - الترقية في المؤسسة لا يتماشى مع قانون الترقية وهذا لنقص المناصب المالية التي تفتح سنويا.
- التوصيات:
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري واستشعاره لدوره المهم في المؤسسة.
 - تحسين الظروف الملائمة للعمل و توفير الوسائل الحديثة التي تساعد على نتائج أفضل.
 - النظر معمقا في أجر الموظفين مقارنة بالجهد و أهمية الوظيفة خاصة لما يتعلق الأمر بالصحة.
 - خلق روح الجماعة بين العاملين و تشجيعهم على بدل المزيد من الجهد و ترسيخ مبادئ العمل.
 - الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف.
 - الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز المادية و المعنوية.

قائمة المراجع

قائمة الكتب

- 1- شوقي ناجي جواد "سلوك تنظيمي"، عمان، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- نبيل رسلان "الحوافز في قوانين الحكومة والقطاع العام"، دار زهران، عمان 1999
- 3- عاطف عبيد "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، دار النهضة 1970.
- 4- علي السلمي "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 5- علي سلمي "إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية"، القاهرة، دار المعارف، 1970.
- 6- منصور فهيم "الإنسان والإدارة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1982.
- 7- يوسف أبو الحجارة، فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد للنشر، سوريا، دمشق، الحجاز، 2010 .
- 8- مصطفى نجيب شاويش "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
- 9- شوقي ناجي جواد "سلوك تنظيمي"، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 10- ماجدة العطية "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع 2003.
- 11- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر، 2004.
- 12- كاي كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي، دار النشر دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2006.
- 13- أحمد صقر عاشور (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية.
- 15- بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، القاهرة، مصر 2000
- 16- الحيدر عبد المحسن، الرضى الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الادارة العامة، الرياض السعودية، 2005.
- 17- تومي صالح، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 18- موسى اللوزي "التنمية الادارية"، دار وائل للنشر عمان، 2000.
- 19- شحادة نظمي وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن 2000.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2001.
- 21- غني دحام ننادي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار المكتبة الحامد، الأردن 2006.
- 22- عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.

قائمة القوانين والأوامر:

- 1- الامر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2- القانون 78-12 المؤرخ في 05-08-1978، المتضمن القانون العام للعامل.

المراسيم الرئاسية:

- 1- المرسوم الرئاسي رقم 22-138 مؤرخ في 2022/03/31 المعدل للمرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.
- 2- المرسوم 09/161 المؤرخ في 02 ماي 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى سلك متصرفي مصالح الصحة
- 3- المرسوم التنفيذي 09/393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 03-52 المؤرخ في 04 فبراير 2003 لفائدة المستخدمين في بعض هياكل الصحة العمومية.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 04-07 المؤرخ في 08 جانفي 2004 المحدد لسلم العلاوة الاستشفائية للأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين بعنوان المسؤولية.
- 6- المرسوم الرئاسي رقم 02-345 المؤرخ في 16 أكتوبر 2002 المتعلق بمنح الممارسين الطبيين العاميين والمتخصصين.

قائمة المذكرات:

- 1- مذكرة: وهيبة ع ، التحفيز ودوره في تطوير الخدمة الصحية 2005.
- 2- مذكرة: دحمان البشير أهمية الحوافز في قطاع الصحة 2006.
- 3- مذكرة : استعمال التحفيز غير المادي من قبل المدير في المؤسسات العمومية للصحة 2006.
- 4- عبد الله الفيتوري المرابط، "الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين"، رسالة ماجستير، طرابلس، 2005.
- 5- مذكرة لنيل شهادة ليسانس، قبسي ليلي "أنواع الاتصال في المؤسسة الصحية"، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005-2006.
- 6- مذكرة لنيل شهادة ماجستير، صيدون هدى "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الصحية. جامعة تلمسان 2008-2009.
- 7- رسالة ماجستير عبد الله الفيتوري المرابط "الشفافية الادارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين" طرابلس 2005.
- 9-رسالة ماجستير، فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية، ادارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب 2006.
- 10-
- 7- أمان جزار عليان، الشفافية في الخدمة المدنية، مفاهيمها معاييرها، ديوان الخدمة المدنية (الأسبوع العلمي، الخامس، الأردن 1997).

الملتقيات العلمية

- 1- أمان جزار عليان، الشفافية في الخدمة المدنية، مفاهيمها معاييرها، ديوان الخدمة المدنية (الأسبوع العلمي، الخامس، الأردن، 1997 ص

الملخص:

يكتسي موضوع التحفيز أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، لأنه يعتبر كنوع من الاستثمار في الموارد البشرية، حيث يعتبر وسيلة للإدارة لإثارة أفرادها ذلك لأنه ينمي قدرات الفرد، ويعتبر أيضا كحل للتقليل من عدة مظاهر سلبية في المنظمات كالتأخر والتغيب واللامبالاة في العمل وغيرها. يعالج هذا العمل موضوع " أثر التحفيز في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الصحية". تمت هذه الدراسة من خلال لقاء نظرة شاملة للمفاهيم المتعلقة للتحفيز وتبيان أهميته ودوره في التأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة إضافة إلى النظريات المفسرة له وأنواعه وكذا تقييم أداء الفرد وبيئة العمل المساعدة على توجيه المسير نحو تحسين أداء الأفراد، تمت الدراسة الميدانية على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية لولاية مستغانم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العاملين التي استنتجنا من خلالها مجموعة من النتائج بالاستعمال الأسلوب الوصفي التحليلي للنتائج. من أهم النتائج المتوصل إليها أن العلاقة بين استعمال وتنوع الحوافز في المنظمة وتحسين الأداء علاقة طردية أي كلما زاد التحفيز في المنظمة ينجر عليه زيادة في الأداء والفعالية. الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، المسير، التقييم، الفعالية.

Résumé :

The issue of motivation is of great importance in modern organizations, because it is considered as a kind of investment in human resources, as it is considered a way for management to excite its members because it develops the capabilities of the individual, and is also considered as a solution to reduce several negative aspects in organizations such as delay, absenteeism, indifference at work and others.

This work deals with the topic "The Impact of Motivation on Improving the Performance of Employees in the Health Institution". This study was carried out by taking a comprehensive view of the concepts related to motivation and showing its importance and role in influencing the performance of individuals within the organization, in addition to the theories explaining it and its types, as well as evaluating the performance of the individual and the work environment to help direct the path towards improving the performance of individuals. The field study was conducted on the hospital institution specializing in mental illnesses in the state of Mostaganem by asking a set of questions to the workers through which we concluded a set of results using the descriptive analytical method of the results

One of the most important findings is that the relationship between the use and diversity of incentives in the organization and the improvement of employees is a direct relationship, that is, the greater the motivation in the organization, the greater the performance and effectiveness

Keywords: motivation, performance, process, evaluation, effectiveness

الصلاح

الاستبيان

أولاً: بيانات شخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:				
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	السن:				
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ما بين 30-40 سنة					
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة					
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	عازب	<input type="checkbox"/>	متزوج	الحالة العائلية:
المهنة:								
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	ما بين 05 و 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	الأقدمية:		

ثانياً: محور أثر التحفيز في تحسين أداء الموظف

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	1- هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهداتك، التي تبذلها في العمل ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	2- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	3- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموظفين؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	4- هل تحصلت على مكافأة منذ التحاقك بالمؤسسة؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	5- في رأيك هل وجود الحوافز المادية والمعنوية يساعدك في رفع الروح المعنوية
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	6- هل يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الموظف؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	7- هل تؤدي الترقية إلى رفع أداء الموظف ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	8- هل تقدير أداء الموظف والثناء عليه يحفز أداء الموظفين ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	9- هل ترى أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	10- هل ترى أن للمدير خيارات يلجأ إليها لتحفيز مرؤوسيه من غير الرواتب والمنح؟