

ابن باديس - مستغانم -



جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : إدارة الهياكل الإستشفائية

أثر تحفيز الموارد البشرية على تقييم الأداء

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

مقدمة من طرف الطالبة:

زنود نعيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الجامعة | الرتبة | اللقب والاسم | الصفة |
|---------|--------------|---------------|--------------------|
| مستغانم | مناقشا | مقداد نادية | أستاذة محاضرة - ب- |
| مستغانم | رئيسا | برواين شهرزاد | أستاذة محاضرة - ب- |
| مستغانم | مشرفا ومقررا | بن حليلة خيرة | أستاذة مساعدة - أ- |

السنة الجامعية: 2018_2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب
ووفقنا في إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة المحترمة، "بن حليلة خيرة"
التي قبلت الإشراف على مذكري هذه، والتي لم تبخل علي بمساعداتها
القيمة وإرشاداتها المنيرة، وكذلك الشكر الكبير إلى اعضاء اللجنة المناقشة

كما لا ينبغي إلا أن أشكر كل أساتذتي من الطور الإبتدائي إلى الطور
الجامعي و إلى جميع أساتذة وعمال قسم علوم تسيير بجامعة عبد الحميد
بن باديس - خروبة مستغانم-

إلى كل عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى من الحارس إلى
المدير واشكرهم على حسن الإستقبال

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى من ساهم في مساعدتي على إعداد هذا
البحث من قريب أو من بعيد لو بكلمة طيبة

إهداء

إلى أذكى وأطهر البشر إلى من تحن القلوب و العيون لرؤيته إلى حبيب قلبي و قرة عيني

الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

إلى رمز الحنان ومنيع الأمان، إلى اميرة قلبي إلى من منحني الحياة يوما إلى العيون الساهرة التي من أجلنا لا تنام، ومن أوصاني بها خيرا سيدنا الأنام...إليك يأمي حفظك الله.

إلى قدوتي وسندي في الحياة، إلى من علمني أن الحياة مبادؤها نبل وأخلاق .

إلى من بعطفه رعاني وبحرصه رباني... إلى أبي العزيز حفظه الله

إلى من شاركوني الدفئ العائلي: علي نصيرة-معمر-العيد-فتحي-يوسف

إلى أغلى الصديقات التي عشت معهن أحلى أيام الجامعة:وهيبة-فتيحة-كريمة-فطيمة-لويزة-جهان-إلهام

إلى رياحين قلبي إلى البراعم:سلسبيل-آية-دعاء-سميرة-بختة

إلى جدتي وخالاتي ووأخوالي: مريم-فتيحة-عائشة-علي-منصور-محمد-

إلى رفيق دربي في هذا العمل:نصر الدين

إلى كل طلبة LMD شعبة علوم وتسيير تخصص الهياكل الإستشفائية

الــــى كل من نسيهم قلبي و لم ينسهم قلبي

الفهرس

الفهرس

| العنوان | الصفحة |
|---|--------|
| كلمة شكر | |
| إهداء. | |
| فهرس المحتويات أ-..... | |
| قائمة الاشكال و الجداول د-..... | |
| مقدمة..... | 01 |
| الفصل الأول: مساهمة التحفيز في تقييم الاداء | |
| تمهيد | 05 |
| - المبحث الأول:مدخل الى الموارد البشرية و التحفيز | 06 |
| - المطلب الاول:تعريف ونشأة الموارد البشرية..... | 07 |
| - المطلب الثاني:مفهوم التحفيز و أهمية واهدافه..... | 08 |
| - المطلب الثالث:عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز..... | 11 |
| - المطلب الرابع:أنواع التحفيز..... | 12 |
| - المبحث الثاني:الحوافز ونظريات التحفيز..... | 16 |
| - المطلب الأول:مفهوم الحوافز والأداء واشكالها..... | 16 |
| - المطلب الثاني:خصائص نظام الحوافز الفعال وشروط نجاحه..... | 18 |
| - المطلب الثالث:مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه..... | 20 |
| - المطلب الرابع:نظريات التحفيز..... | 22 |
| - المبحث الثالث:تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز..... | 25 |
| - المطلب الاول:مفهوم الاداء ومكوناته والعوامل المؤثرة عليه..... | 25 |
| - المطلب الثاني:تعريف وأنواع وأهمية تقييم الأداء..... | 28 |
| - المطلب الثالث:معايير ومراحل عملية تقييم الأداء وطرقه..... | 29 |

- 33.....المطلب الرابع:العلاقة بين الحوافز والأداء.....
- 35..... خلاصة الفصل
- الفصل الثاني:دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى – مستغانم-
- 38.....تمهيد.....
- 38.....المبحث الأول:لمحة عن مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى – مستغانم-
- 38.....المطلب الأول:تعريف EPSP ماسرى - مستغانم.....
- 38.....المطلب الثاني:مهام EPSP ماسرى –مستغانم.....
- 38.....المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي EPSP ماسرى مستغانم.....
- 42.....المطلب الرابع:الموارد البشرية EPSP ماسرى –مستغانم.....
- 42.....المبحث الثاني:نظام الحوافز وأساليب تقييم الأداء في EPSP ماسرى.....
- 42.....المطلب الأول: الحوافز الإجتماعية الممنوح لكادر الطبي.....
- 43.....المطلب الثاني:الحوافز المادية والمعنوية المطبقة EPSP ماسرى – مستغانم.....
- 44.....المطلب الثالث: بطاقة تقييم.....
- 44.....المبحث الثالث:دراسة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتقييم الاداء في EPSP ماسرى –مستغانم-
- 44.....المطلب الأول:منهجية الدراسة.....
- 44.....المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة.....
- 45.....المطلب الثالث:مكونات الإستبيان.....
- 48.....المطلب الرابع: تحليل نتائج الإستبيان.....
- 67.....خلاصة الفصل الثاني.....
- 69..... خاتمة عامة.....
- 71..... قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الأشكال و

الجداول والرموز

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يبين حلقة السلوك الإنساني | 09 |
| 02 | يبين أشكال حوافز الأداء | 18 |
| 03 | يبين سلم الحاجات عند ألفريد | 23 |
| 04 | يبين مبادئ نظرية هرزبورغ | 24 |
| 05 | يبين الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء | 27 |
| 06 | يبين مراحل عملية تقييم الأداء | 31 |
| 07 | يبين طرق تقييم الاداء | 32 |
| 08 | يبين العلاقة بين الحوافز والأداء | 34 |
| 09 | يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية | 40 |
| 10 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 48 |
| 11 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن. | 49 |
| 12 | يبين توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية | 49 |
| 13 | يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 49 |
| 14 | يبين توزيع أفراد عينة حسب المهنة | 50 |
| 15 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 51 |
| 16 | يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار | 52 |
| 17 | العلاقة بينك وبين زملائك وبين الادارات الاخرى | 53 |
| 18 | يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها | 53 |
| 19 | يوضح على أن الإدارة تكرم أحد موظفيها أما م الجميع | 54 |
| 20 | يبين الأجر المناسب لما تبذله من جهد | 55 |
| 21 | يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه | 55 |
| 22 | يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية | 56 |
| 23 | يبين عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة او الشعور بالنقص | 56 |
| 24 | يبين أن الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية | 57 |
| 25 | يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة | 58 |
| 26 | التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل | 58 |
| 27 | يبين رفع مستوى الجودة | 59 |
| 28 | يبين سرعة إنجاز العمل | 59 |
| 29 | يبين المشاركة في إتخاذ القرارات | 59 |

| | | |
|----|---|----|
| 60 | يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها | 30 |
| 61 | يبين أن المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام | 31 |
| 61 | العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها | 32 |
| 62 | المعايير التي تقوم على أساسها تتسم بالموضوعية | 33 |
| 62 | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى الاداء | 34 |
| 64 | المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة في تقييم الاداء | 35 |
| 64 | عدم الاهتمام بالافراد يؤدي غلى خفض الاداء | 36 |
| 64 | يقوم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملك | 37 |
| 65 | تتوفر وظيفتك على جميع الظروف الملائمة | 38 |
| 66 | تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك | 39 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 14 | يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا | 01 |
| 38 | يوضح البلديات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- | 02 |
| 42 | يبين توزيع المواد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى | 03 |
| 48 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 04 |
| 48 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | 05 |
| 49 | يبين توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية | 06 |
| 50 | يبين توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي | 07 |
| 51 | يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 08 |
| 52 | يبين يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل بإستمرار | 09 |
| 52 | يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة | 10 |
| 52 | يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة | 11 |
| 53 | يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها | 12 |
| 54 | يوضح على أن الإدارة تكرم احد موظفيها أمام الجميع | 13 |
| 54 | يبين الأجر المناسب لما تبذله من جهد | 14 |
| 55 | يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه | 15 |
| 56 | يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءاً على النتيجة التعليمية | 16 |
| 57 | يبين أن الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية | 17 |
| 57 | يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة | 18 |
| 58 | يبين التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل | 19 |

| | | |
|----|---|----|
| 59 | يوضح أثر الحوافز في تحسين أداء العمل. | 20 |
| 60 | يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها | 21 |
| 60 | يبين أن المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام | 22 |
| 61 | العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها | 23 |
| 62 | المعايير التي تقوم على أساسها تتسم بالموضوعية | 24 |
| 62 | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء | 25 |
| 63 | المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة في تقييم الأداء | 26 |
| 63 | عدم الاهتمام بالأفراد يؤدي على خفض الأداء | 27 |
| 64 | يقوم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملك | 28 |
| 65 | تتوفر وظيفتك على جميع الظروف الملائمة | 29 |
| 65 | تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك | 30 |

قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|-------|--------------|--------|
| 01 | الاستبيان | 48-47 |

مقدمة

يعد العنصر البشري العنصر الأساسي في الإنتاج، وبدونه تغدو الموارد البشرية دون فائدة، ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيداً، إذ لا يمكن التنبؤ به، فإنه من الصعب على المؤسسة التحكم في محددات الأداء البشري بصورة مباشرة كما هو الحال في محددات الاداء المادية، ومما سبق فإن هناك جهداً يجب أن يبذله إدارة المؤسسة عندئذ في تكوين قوة عاملة، قادرة على الأداء بشكل فعال ورغبة في تحسين مستواها والإستمرارية في ذلك، فالقدرة تحدد ما بإستطاعة الموظف أدائه بينما تقرر الدوافع الحافزة ما سيفعله أو كم أداءه...إذا كلما زادت الدوافع الحافزة إرتفع ناتج الموظف والعكس صحيح و عليه، يجب على إدارة المؤسسة أن تتبنى التحفيز الأكثر فعالية، وأن تتخذ الخطوات الضرورية في سبيل تحقيق ذلك.

إن المهمة الرئيسية لإدارة المؤسسة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل بشكل أكثر فعالية، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق.

إن تحفيز الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من العوامل العديدة التي تؤثر على السلوك الإنساني من خلال أدائه في المؤسسة حيث يعتبر الاداء هو المحور الرئيسي التي تصب حول جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الاهداف المسيطرة، إلا أن إنتظار المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها تقوم على أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل اخل المؤسسة قد يكون هذا السلوك ظاهرياً محسوس أو خفياً.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي : ما مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية على تقييم الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

ويمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات:

- هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحفيز الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة؟
- بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات.
- ضرورة إهتمام المسؤولين بتحفيز الموارد البشرية من أجل تحسين أداء موظفيها
- توجد علاقة طردية بين التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : دراسة بعنوان " دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين " ب المؤسسة العمومية الإستشفائية شلف- مذكرة ماستر للطالبة خ دية خالويّة سنة 2017/2018م، تناولت هذه المذكرة الحوافز بكل أنواعها ومدى تأثيرها على أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلف وتبينت نتائج هذه الدراسة فيمايلي:

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين أي

الكادر الطبي وتوجيهها بشكل يحقق أهداف المؤسسة الإستشفائية

الدراسة الثانية : للطالبة زمري جهيدة المعنونة ب دور الحوافز في تحسين الأداء في مؤسسة عمومية إستشفائية بالمحمدية – معسكر- مذكرة ماستر عام 2018م حين تم التطرق في هذه المذكرة إلى إبراز أهم طرق التحفيز

ودوافع العمل والأداء وإنعكساتها على المؤسسة إضافة إلى إكتشاف الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي والتطرق لأساليب التحسين لتحقيق التميز.
أسباب إختيار الموضوع: إن إختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى اسباب موضوعية وذاتية.
الاسباب الذاتية :

- التحسيس بأن العنصر البشري لا يغني المؤسسات فهو أساس نجاحها وإرتقاءها
 - الرغبة في معرفة اثر التحفيز الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرى.
 - الشعور بالأهمية والتنمية الحقيقية لهذا الموضوع فهو جدير بالدراسة
- الاسباب الموضوعية :

- توافر المراجع المتعلقة بالموضوع المدروس
 - إعتراف المؤسسة بتأثير المورد البشري على أدائها
 - تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسة
- أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية التي يمكن إعطاؤها فيمايلي:
- لفت إنتباه المسؤولين إلى الحوافز بإعتبارها أداة تساعد العمال على تحقيق أداء افضل
 - الكشف عن وجود علاقة بين جودة الأداء و التحفيز .
 - الإلتجاه الفكري الذي يدعو الى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق أداء افضل وتقديم خدمة صحية ذات جودة عالية .

أهداف الدراسة: إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع تتمثل فيمايلي:

- التحسيس بأهمية الموضوع خاصة في الوقت الراهن
- إثراء المكتبة الجامعية بأحد الموضوعات الهامة
- التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات
- دراسة التكامل ما بين الحوافز والأداء
- إسقاط البحث النظري على أرض الواقع مما يساعدنا على فهم الموضوع أكثر

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية مستغانم
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة التطبيقية خلال الموسم الدراسي الجامعي 2019م-2020م في الفترة الممتدة بين 21 أفريل 2019م إلى 02 جوان 2019م.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإختبار صحة الفرضيات المطروحة، إعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنه أنسب في الدراسة من خلال وصف الظاهرة مع تحليل النتائج فتم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي بإستعمال بعض الطرق الإحصائية وتوزيع الإستبيان وكذا المقابلات الشخصية والملاحظة ولتدعيم مختلف جوانب البحث ثم الإعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب والمذكرات ورسائل الجامعات

والمجلات والقوانين والتشريعات بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع إحترام الأمانة العلمية وكذلك اللجوء إلى وثائق من المؤسسة.

صعوبة البحث:

- كون التخصص جديد فلا يوجد مراجع وكتب كثيرة ويمكن الإعتماد عليها
- صعوبة إستجابة العامل في تقديم المعلومات
- نقص المعلومات والبيانات لتسهيل عملية الدراسة.

تقسيمات الدراسة:

قسمت الموضوع إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث سنستعرض في الفصل الاول المعنون بـ " مساهمة التحفيز في تقييم الاداء" الموزع على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية والتحفيز (تعريف ونشأة الموارد البشرية، مفهوم التحفيز، وأهمية واهدافه، عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز، أنواع التحفيز) المبحث الثاني: الحوافز ونظريات التحفيز (مفهوم الحوافز والأداء واشكالها، خصائص نظام الحوافز الفعال وشروط نجاحه، مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه، نظريات التحفيز) المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز (مفهوم الاداء ومكوناته والعوامل المؤثرة عليه، تعريف وأنواع وأهمية تقييم الأداء، معايير ومراحل عملية تقييم الأداء وطرقه، العلاقة بين الحوافز والأداء).

أما الفصل الثاني: أي الجانب التطبيقي سوف نتطرق إلى دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى - مستغانم- من خلال توزيعه على ثلاث مباحث: المبحث الأول خصص لإعطاء لمحة عامة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى من حيث تعريفها- مهامها- هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية، أما المبحث الثاني: فتتناول أهم الاساليب تقييم الأداء ونظام الحوافز من خلال ذكر أهم الحوافز الإجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية المطبقة EPSP بـماسرى وبطاقة التقييم أما المبحث الثالث: فتناول دراسة أثر تحفيز الموارد البشرية على تقييم الأداء بـ EPSP من خلال تحديد منهجية الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة ثم ذكر مكونات الإستبيان والقيام بتحليل الإستبيان .

الفصل الأول:

مساهمة التحفيز في تقييم الأداء

-تمهيد:

صُلِحَ لزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز الموارد البشرية هو مسألة مهمة في صالح العمل وهذا يكون إلا بإنتاجهم بأقصى كفاءة ممكنة، فمن الضروري أن نعلم أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يقدمونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المبحث الأول : مدخل إلى الموارد البشرية والتحفيز

تحفيز الموارد البشرية من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات، وأساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف المراد تحقيقها حيث يتوقف مدى فعالية المؤسسة على مدى دافعية الأفراد للإنتاج.

المطلب الأول: تعريف ونشأة الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الموارد البشرية من بينها.

- يعتبر بيتر دراكر زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مهاراتهم المهنية والوظيفية. وتستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها، ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة واهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات، وبالطبع تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.¹

- تعرف " بأنها حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارات هذه القوة".²

- كما تعرف أيضا على " أنها تنقسم إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية التي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل، وتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي".³

- وعلى العموم فإن " مفهوم الموارد البشرية يقصد به كل من يعيش على أرض الدولة (السكان) بصفة دائمة أو مؤقتة، ويمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات.

ويشمل مصطلح الموارد بهذه الصيغة قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين أو العاطلين وقطاع ثالث خارج عن القطاعين السابقين وهم المرأة غير العاملة والمحالون على المعاش أي المتقاعدين وذوو العاهات أي المعوقين غير القادرين على العمل والأطفال وأخيرا الطلبة أو من هم في مرحلة الدراسة والتكوين".⁴

ثانياً : نشأة الموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات " فريدريك تايلور" وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد مما

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.

² مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 52

³ كمال نو الله، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، سوريا، دمشق، 1992، ص 15.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، طبعة أولى، 2011، ص 16.

أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.

فكانت مساهمة تايلور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصلت إليه من نتائج أدت إلى تغيير نظرة تجاه العنصر البشري وظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة وبالتالي بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال وبسبب الضغوطات مثل الإضراب والنزاعات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة إلى تكوين جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلتها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولاً كبيراً حتى في مجال إدارة الموارد البشرية. فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزاً هاماً في فكر الإداريين، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدت التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة التي تولد عن الثورة الصناعية فقط، وإنما هي نتيجة التغيير في تركيب قوة العمل والتطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني.

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد أحد رواد هذه المرحلة الذي نادى بتطبيق المنهج العلمي للتنظيم في العملية الإنتاجية وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد، تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العلمية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم.

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات وأهم هذه المبادئ:

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات.

- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم.

- تشجيع التخصص بين المهارات.

ومع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضفى عليها بعداً إستراتيجياً

دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية التي تكيف نشاطاتها، بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصرها هو امتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة

"التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته، فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكّنها من مواجهة أكبر التحديات، إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحة لشخصيات العاملين فيها.¹

¹ مهدي مصطفى، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2016/2017، ص 7-8.

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم التحفيز

يعتبر التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا يكفي أن تتوفر الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم فهو يختلف من فرد لأخر ومن مستوى آخر في المؤسسة وقبل الدخول في مفهوم التحفيز لابد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أ- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحفيز:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم الآتية:

الدافع: هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الغلبة الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة وعلى هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب والسلوك يسعى دائماً لتحقيق هدف.

الحاجة: تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق تمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها لتقليل هذا التوتر.

السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان ليشبع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافه.¹

ب- مفهوم التحفيز: وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز من بينها:

- التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وأساليبهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز رؤوسه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب المناسب لتحفيز رؤوسه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها وهناك نوعية أخرى من الرؤوسين يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المدح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم.²

- "التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة".³

- الحوافز هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيط في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.⁴

وعرف الحوافز على أنها "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون لجعلهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهد أكبر من بذله لغيرهم".¹

¹ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.

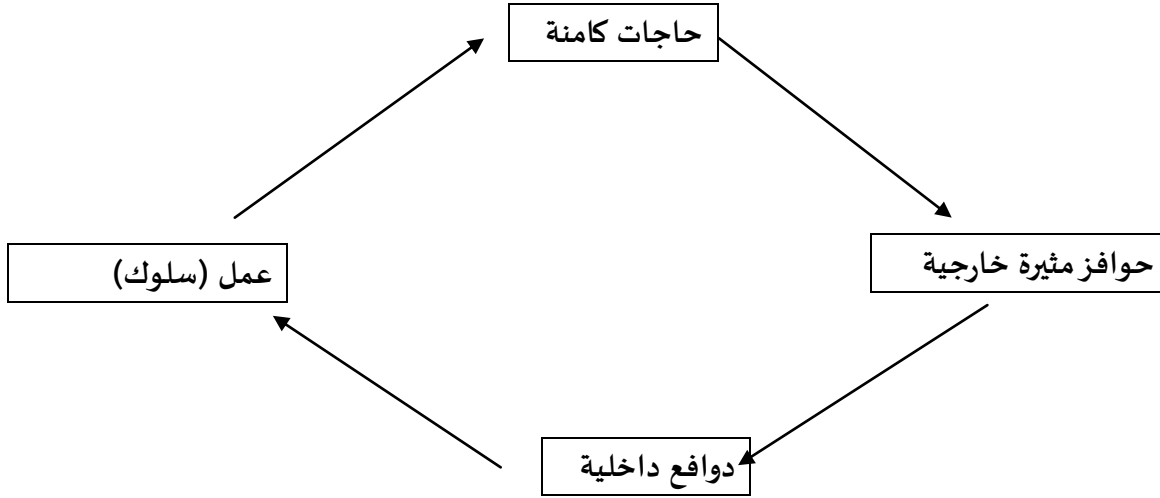
² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 337.

³ صالح مهدي محسن الغامدي، طاهر محسن منصور الغاي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

⁴ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

يمكن إعتبره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوك ما من أجل إشباع الحاجة المثارة وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق تقييم أداء المرؤسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد مركز الخبرات المهنية الإدارة ، مصر، طبعة ثانية، 2004 ، ص 64 .

ثانياً : أهمية التحفيز

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:²

- تساهم الخوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل الحافز على تقليص تكاليف الانتهاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في وقت الإنتاج والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى.
- تحقق نظم الخوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
- لقد ازداد الاهتمام بالخوافز في الوقت الحاضر نظراً لأهميتها والتي تكمن في مختلف المستويات على النحو التالي:³

أ- أهمية التحفيز على مستوى الفردي:

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما يناله صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص115.

² هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، طبعة أولى، 2008، ص201.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص142.

- أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف إلى نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- ب- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدى.
- تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها. كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:¹
- تكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والترقيات ... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- ثالثاً: أهداف التحفيز
- إن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها، ويمكن تقسيمها إلى:²
- أ- أهداف العاملين:
- العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى:
- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 143.

² ضرار العتي وآخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص 188-189.

- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها.
- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

ب- أهداف المنشأة:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- تحفيظ والضياع والفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت.

- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أو بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس أقل منها.

- زيادة ربحية المنشأة: وباعتبارها أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز، ومعنى زيادة الربحية لتحقيق الفائض الكبير والأكثر من السابق. وهذا ما يساعد المنشأة احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

ج- تكامل الأهداف:

وكلا النوعين من الأهداف يكمل الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهدافا فردية فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

المطلب الثالث: عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:¹
أ- القدرة: فالشخص المؤهل والقادر بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يحب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم يتم أداءه فعلا.

ثانيا: أسس منح الحوافز

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها:

أ- الأداء: يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الريح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.¹

¹ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، و995، ص 36.

- ب- المهج هود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان.²
- ج- الأقدمية: ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعا ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.
- د- المهارات والإبداع والتفكير: إن بعض المهارات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية، وكذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة، ونقصد هنا بالعمل الإبتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع لفرد والمنظمة والمجتمع.³

المطلب الرابع: أنواع التحفيز

- هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف أعتمد في تصنيفها على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.
- أ – تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والمعنوية وهي كالتالي:
- الحوافز المادية: تعتبر أكثر الحوافز استعمالا و شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة الحوافز نذكر:
- المكافآت والزيادات الدورية.
 - المشاركة في الأرباح.
 - تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.
 - الخدمات التي تشبع الفرد في الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.⁴
- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل. بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.⁵
- وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 237.

² وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 238.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 85-86.

⁵ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 210.

- الشكر والتقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما يبعث روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاهما الحقيقي.
- فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
- المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات
- التوافق المهني: والمقصود به "الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارضة وقدراته وكذا رغبته وطموحاته".¹
- ب- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والسلبية.
- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة. فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.
- وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:
- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يتحصل عليها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل مدفوعة، عمولة على حجم المبيعات).
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن).
- منح تدريب وعطل سنوية.
- تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب، تدفئة، تكييف)
- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ومن أهم هذه الحوافز نذكر:
- التنبيه الشفوي أو الخطي، الإنذار الشفوي أو الخطي، حسم الرواتب أو التعويضات كلياً أو جزئياً، وفق الترقية أو الترقية أو تجميدها مؤقتاً، الإبعاد الجغرافي...²
- ج- تقسيم الحوافز من حيث المصدر:
- تصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية.
- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.
- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:
- الحوافز المالية: المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
- المزايا الإضافية مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية.

¹ خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص257.

² خضير كاصم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص186.

- تقدير زملاء العمل والمهنة.
- الترقيات في الوظيفة مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة.
- علاوات الصداقة وهي حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية.
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.¹
- د- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين: وتقسّم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية وجماعية. الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.
- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه. لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما.
- فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا فيمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد أن تسعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.²

هـ- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: في هذا المعيار نجد

- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.
 - الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين... الخ.
- والجدول رقم (01) يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً³

| عوامل الانتاج | فردية | جماعية |
|---------------|---|---|
| حوافز مادية | <ul style="list-style-type: none"> - الأجر - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء. - البدلات المختلفة للعمل. - المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات | <ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح. - التأمينات ضد المرض والعجز. - الوجبات الغذائية، والوفاء والشيخوخة. - توفير النقل. - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم. - مكافآت عند انتهاء الخدمة. - بعثات ومنح دراسية تكوينية. |
| ايجابية | | |

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، 2006، 41 و40.

² زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 309.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145.

| | | | |
|--|---|----------------|---------------------|
| <p>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال.</p> | <p>- الخصم من المرتب. - الحرمان من المكافآت أو جزء منها. - الوقف عن العمل. - تأخير الترقية. - تخفيض الدرجة.</p> | <p>سلبية</p> | |
| <p>- ظروف عمل ملائمة. - الإشراف في الإدارة. - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. - نشاطات اجتماعية وإدارية. - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني. قيادة عالية ذات كفاءة.</p> | <p>- جوائز تقديرية. - شهادات الامتياز. - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء. - الإجازات الاستثنائية. - الترقية.</p> | <p>ايجابية</p> | <p>حوافز معنوية</p> |
| <p>- الحرمان من النشاطات الاجتماعية والرياضية. - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار. - التحويل للتحقيق.</p> | <p>- توجيه الإنذار والتوبيخ. - التأديب والتهديد العقاب أو الطرد. - النقل إلى عمل أقل أ، مكان عمل صعب. - نشر لأسماء المهملين في القائمة السوداء.</p> | <p>سلبية</p> | |

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145-ص 146.

وبناء على ما سبق ذكره من أنواع التحفيز يمكن أن نستخلص وما يلي:

عوامل كبيرة يمكن أن تحفز العمال في المؤسسة لبذل كل ما بوسعهم من جهد خصوصا إذا كانوا راضيين عن عملهم.

فالحوافز المادية هي أهم عوامل تقدنه المؤسسة للعمال ولكن لا يمكن تجاهل الحوافز المعنوية والمالية، نظرا لأهمية الحوافز المادية كونها تساعد في تلبية حاجات العمال الاقتصادية وال نفسية، فعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل الجهود وتحسين مستوى وأداء مميز ويتمثل في المكافآت المشاركة في الأرباح... الخ. أما الحوافز المعنوية فهي الرابط بين حاجات الاجتماعية والذاتية للعامل فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها تقديم الاحترام للعنصر البشري الذي له مؤثرات وأحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى الفرد للوصول إليها وتتمثل في التدريب والتكوين والترقية، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال، إشراكهم في الإدارة.

فحسب الدراسات التي أقيمت شرحت وبينت بأن الحوافز المادية ليس الدافع الوحيد لتقديم الجهد اللازم من العمال، فإن كثير من الناس مستثمرين في عمله رغم عدم تناسب الراتب مع متطلباتهم، وذلك تفسيرا بأن لهم أهداف أخرى يريدون الوصول إليها، وتحقيق النجاح والتقدير.¹

المبحث الثاني: الحوافز ونظريات التحفيز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة، كما تعتبر حوافز الأداء مهنة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها

أولاً: مفهوم حوافز الأداء:

تعرف حوافز الأداء كالتالي:

تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال

التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.²

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين.
- تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء العاملين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة أو على مستويات حضورهم.³

ثانياً: أشكال حوافز الأداء

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز الفردية.

أ- الحوافز الفردية: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية.

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص146.

² روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية، المتحدة، ص536.

³ مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011/2010، ص9.

وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل كالآتي:

- تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل نميزه على الأفراد الآخرين.
- أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم: إذ يجب أن تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.
- إبداء رغبة المنظمة بايجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة. بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.
- التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو

الفردى للعاملين. فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.¹

ب- الحوافز الجماعية (حوافز الفرق)

تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي تشارك المكاسب (الأرباح) ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.²

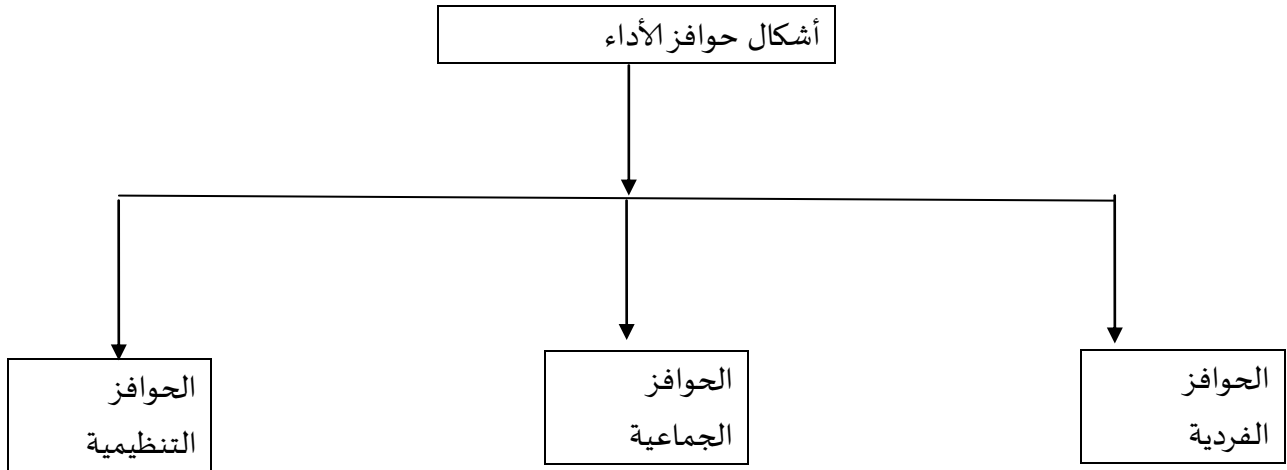
ج- الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم. وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تملك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل العاملين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة، وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه، قالتناقص بين قسسي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة.³

¹ روبرت ماكس وجوهان جاكس، مرجع سابق، ص542-543.

² مصباح إيمان ومديون أمال، مرجع سابق، ص55

³ مصباح إيمان ومديون أمال، مرجع سابق، ص56.

شكل رقم (02): أشكال حوافز الأداء



- برامج المشاركة
في الأسهم.

- حوافز نتائج المجموعة .
- برامج تشارك المكاسب .
- حوافز تحسين الجودة .
- حوافز تخفيض التكلفة .

- نظم ربط الأجر بالإنتاج .
- العلاوات .
- تمليك العاملين .
- برامج الحوافز الخاصة .
- برامج الشركة (الرحلات، السلع المجانية والجوائز).
- برامج تمليك التنفيذيين .
- تعويضات عاملي المبيعات .

المصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، ص 542.

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال وشروط نجاحه.

أولاً: خصائص نظام الحوافز الفعال: لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها:¹

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك مايلي:
- أ- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.
- ب- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- ج- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- د- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء ايجابياً أو معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو أخطائه.
- هـ- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

و- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق الثواب والعقاب.

- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي أعطى للموظف العامل، أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل العامل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.

- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي:¹

البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا مفهوما وذلك في صياغته وحساباته.

التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة ومفسرة فلا أن نقول مثلا: السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف.

- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات مادية قابلة لتقييم والقياس.

معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز.

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرون إلى أدائهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين.

السيطرة: ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال.

التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية، جودة النتائج، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث.

المشاركة: إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به، وتحسينهم له، والمحافظة عليه.

التوزيع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

الجدوى: يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها.

- شمول كل العاملين: وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة.

- البدخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير لأن العكس قد يؤدي إلى العكس.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الاسكندرية، 2009، ص57.

- المرونة: إنه يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية.
- التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليه.

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف، ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع ما يلي:¹

تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً. ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلاً تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

دراسة الأداء: الهدف من دراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي:

- وجود ظروف عمل ملائمة.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

تحديد ميزانية للحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا وغيرها.

التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية وخطابات الشكر والحفلات... الخ.

ثانياً: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي:²

- مؤشر الأداء: يستخدم تقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص148-ص149.

² ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة الحاج لخضر باتنة، 2009/2010 ص 08.

فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على الأفراد. فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

- مؤثر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها. فإن هذا النظام فعال وكفاء.

- رضا العاملين : تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين.

لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من العاملين في المنظمة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل تؤثر على نظام الحوافز في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:¹

أ- على مستوى الدولة: حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

ب- على مستوى إدارة المنظمة: حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الحياز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة.

- النظام الضريبي المتبع.

- الوضع العام للعمالة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هياكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.

- انسجام العامل مع عمله وتأثيره بالظروف المحيطة عليه.

- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه.

1- مهدي سمير ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2016 / 2017 ، ص 23 .

ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيراً مباشراً في وضع نظام، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكمل يسعى للحصول عليها. وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق. لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظام استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى حتى يبقى النظام منسجماً مع الظروف المحيطة والمتطورة.¹

المطلب الرابع: نظريات الحوافز

لقد ظهرت مجموعة من النظريات والاتجاهات التي تناولت موضوع الحوافز ومن أهم هذه النظريات نجد: أ – النظرية الكلاسيكية:

يعد فريدريك تايلور من الأوائل التي تطرقوا إلى موضوع الحوافز حيث أثبت أنه يمكن زيادة حجم الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور. أي أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وكل زيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة الأجر لذلك وضعف معايير الإنتاج وزيادة الأجر في كل وحدة منتجة، حيث وجهت لهذه النظرية عدة اعتقادات لأن تايلور سوى بين الأفراد والآلة. كما اعتبر أن الأفراد لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال.²

ب- نظرية الحاجات الإنسانية:

تحسب هذه النظرية لأبراهام ماسلو وتسمى كذلك نظرية نظم الحاجات الإنسانية، حيث يعتقد ماسلو أن حاجات الفرد تشكل من خمسة حاجات مرتبة حسب الأولوية. يرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لآبد من إشباعها لدفعه للعمل بجهد واستمرارية، وإن تحديد هذه الحاجات من مسؤوليات المسير في المؤسسة، والذي يجب عليه أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسين لتحسين نسبة المردودية في المؤسسة.

لقد تعرضت هذه النظرية كذلك إلى انتقادات عديدة في أواسط علم النفس حيث حث المنتقدين عل أن: المسير لا يمكنه اكتشاف الحاجات الكامنة في مرؤوسيه كي يتمكن من تحفيزهم، حسب ماسلو يجب تلبية حاجات مختلفة المستويات بالتدرج وانتظام من أدنى حاجة إلى أعلى حاجة، ولكن الواقع أثبت أن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل فيما بينها بالإضافة إلى إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل، والفرد يمكنه الانتقال إلى مستوى أعلى دون المرور بالمستوى الذي يسبقه. سوف نتطرق إلى شرح هذه الحاجات حسب وجهة نظر ماسلو.

- الحاجات الفيزيولوجية (المادية): أي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع وتحفيز العامل، وهي الحاجات الذات علاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والأكل، وتعمل هذه الحاجات إلى حفظ التوازن الجسدي وصياغة الفرد للنقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، فحاجة الفرد للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور.

¹ مهدي مصطفى، مرجع سابق، ص24.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص342.

- حاجة الأمن والأمان: تعتبر هذه المرحلة حاجة الفرد لبيئة عمل مستقرة وأمنة وحررة من التهديدات، خاصة في مكان العمل لابد من وجود قوانين تنص على الحماية لكي يشعر الفرد العامل براحة والاطمئنان وبذلك يقدم كل ما يملكه من أجل المؤسسة.
- الحاجات الاجتماعية: أي الحاجات المؤثرة في السلوك الإنساني ورغبة الفرد في علاقات يحيطه الود والصدقة كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعات المنتهي إليها.
- حاجات تقدير الذات: تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى تنمية الذات واكتساب المهارات.¹
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تظهر هذه الحاجة عندما يتم إشباع باقي الحاجات الأولية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد وهذا ما يسمى بالرفاهية.
- حيث قام ألفريد باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها والرد على المنتقدين حول نقصها للتحقيق والصحة وهذا في ثلاث حاجات.
- حاجة البقاء: الحاجات للسعادة المادية.
- حاجات الانتماء: الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.
- حاجات النمو والتطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة، كما هو موضح في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (03): سلم الحاجات عند ألفريد

| |
|----------------|
| حاجات النمو |
| حاجات الانتماء |
| حاجات البناء |

المصدر: هيدم العاني، الإدارة بالحوافز، داركنوز المعرفة العلمية، عمان، طبعة 3، 2007، ص 62.

ج- نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو

تحت هذه النظرية على أهمية الأفراد مهما كان مستواهم أو سلوكهم أو تصرفاتهم ورغبتهم من أجل إنشاء جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك. وركزت هذه النظرية على جانب احترام العلاقات الإنسانية وتشيد بالبيئة العادية والإيجابية التي توفرها الإدارة والتي من شأها أن تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ركزت هذه النظرية على العامل الإنساني للتنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وإنشاء جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على أفضل النتائج، كما تحت هذه النظرية على ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم

¹ بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين بالمؤسسة مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير جامعة مستغانم 2016/2015، ص25.

² بن سايح محمد، مرجع سابق، ص26.

وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية والسعي لتحقيق أهداف الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، حيث أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسة.¹

د- نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هوزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أ، جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها. تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العامل، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.

وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

- العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز، أي يشعر الفرد بنجاحه في إنجاز شيء مهم.

- الاعتراف بالجهود المحققة.

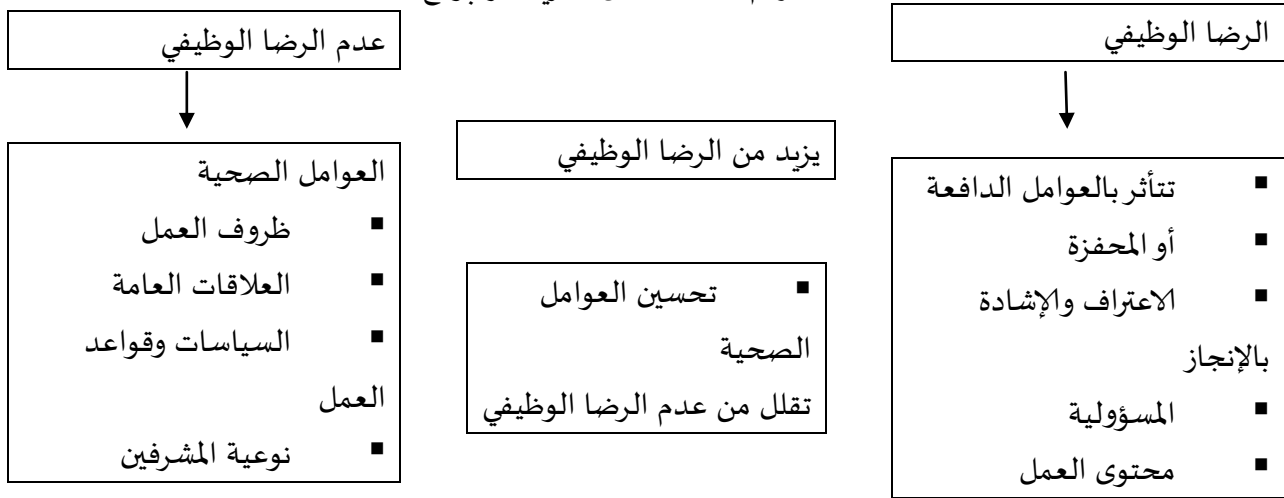
- المسؤولية التي ترافق العمل.

- فرصة التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

العوامل الصحية: أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتدمير وتشتمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، أسلوب الإشراف الفني، الظروف المادية للعمل.

ويمكن أن نوضح هذه النظرية في الشكل الموالي:²

الشكل رقم (04): مبادئ نظرية هرزبورغ



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر مصر، 2007، ص 464.

ه- نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية حديثة نسبياً حيث تركز على الحاجة للإنجاز وتتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لإنجاز الأداء العالي

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مجموعة النيل العربية، مصر، 2012، ص 105.

² صالح مهدي محسن العامري وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007، ص 463.

والتميز والناجح في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون المستوى الذي يناسبها، من خصائص هؤلاء الأشخاص نذكر:

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في تحمل المشكلات.

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة.¹

المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز.

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد وذلك لمعرفة مدى كفاءتهم، ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأداء وتقييم الأداء والعلاقة بين تقييم الأداء والحوافز.

التطرق إلى تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز وسنتطرق إلى تعريف الأداء وذكر مكوناته والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته والعوامل المؤثرة عليه.

أولاً: مفهوم الأداء

"الأداء هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب."²

- "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها

الفرد متطلبات الوظيفة، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الأفراد."³

- "الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، الجودة، والتنوع المحققة مع العمل على تخفيض الموارد المستخدمة."⁴

- ويعرف أيضاً "المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه سواء كانوا من المنظمين، المديرين، الرؤساء."⁵

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى تحقيق هدف معين.

ثانياً: مكونات الأداء

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يستطاع قياس الأداء من خلالها وهي:⁶

كمية الجهد: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالجهد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية الجهد: ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة، ففي كثير من الأحيان لا تولى أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهتم نوعية وجودة المجهود المبذول.

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص 107.

² وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ زاوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 209.

⁴ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقسيم الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2011 ص 87.

⁵ طاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

⁶ عمر وصفي عبلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 20.

نمط الإنجاز: ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسمى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بعوامل متشابكة فهناك عوامل تساهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:¹

أ- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

الإدارة: إن الإدارة مسؤولة كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستحدثات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن يكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستحدثات الراهنة.

بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدد الانتظام في العمل والانسجام والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أد ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات إتصال وغيرها على الأداء الجيد، وإذ يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ب- عوامل خارجية:

تتكون من مجموعة من العوامل وهي:²

- البيئة الإجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة
- العرف وأمور الدين

¹ عمر سرار، الرضا في العمل وأثره على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط جامعة الجزائر، 2003/2004

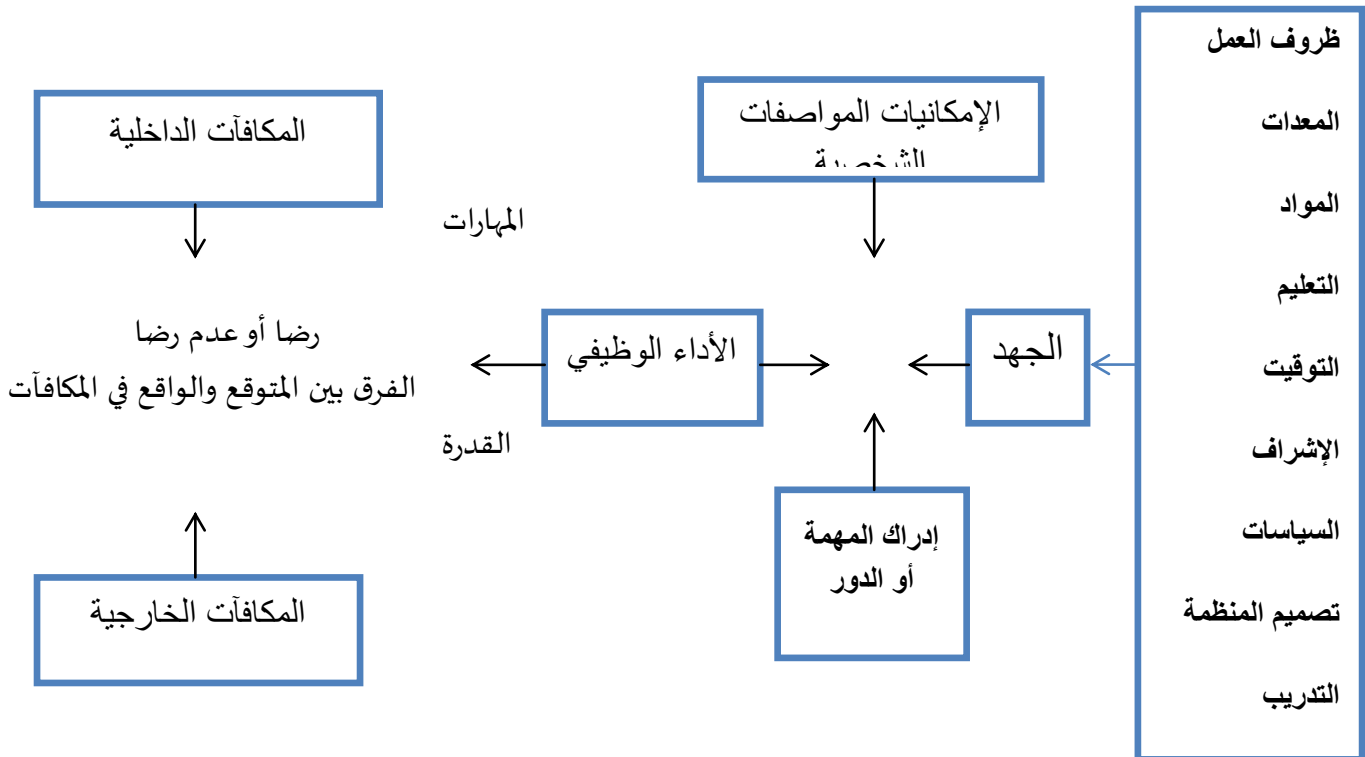
ص 71

² عمر سرار، مرجع سابق، ص 72

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
 - البيئة السياسية والقانونية:
 - طبيعة النظام السياسي
 - مدى الإستقرار السياسي
 - مرونة القوانين والتشريعات
 - السياسة الخارجي المتبعة من قبل الدولة
 - العلاقات الدولية ونوعيتها
 - البيئة الإقتصادية:
 - الإستقرار الإقتصادي
 - الاسواق المالية وجود أسواق الأسهم والسندات
 - السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة
- الشكل رقم (05) الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء

المصدر: عباسه شهرزاد، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير جامعة مستغانم، 2018/2017، ص 28

العوامل البيئية



المطلب الثاني:

تعريف وأنواع وأهمية تقييم الأداء

أولاً : تعريف تقييم الأداء: تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها مايلي :

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.¹

ويعرف أيضا بأنه عملية تقدير العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداؤه، وتنفيذ عملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا في شتى المجالات كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها إستعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التجاوز حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة²

وهو كذلك نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم³

يعرف أيضا بأنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.⁴

يعرفه rayamond moe وزملائه بأنه عملية التي من خلالها يتأكد المديرين أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها⁵

ثانيا :أنواع تقييم الأداء:

ينقسم تقييم الأداء إلى مايلي:

- المشرفون يقيمون مرؤوسهم

هو الأسلوب الشائع بإعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار و يتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفي وتطورهم المبني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي لموظف. وان تطبق المعايير بشكل منظم وأن لتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف، كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لجه.

- المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

هو اسلوب متبع في الاكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدار الموارد البشرية، إدار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2008م، ص 367

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002م، ص 360.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 371

⁴ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000م، ص 177

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 256

⁶ طارق علي جهاز، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة الأولى، 2010م، ص 80-ص 81

- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد من الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.
- التقييم الذاتي: هو أسلوب يعود الموظف على النظر على عيوبه ومميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكانه وضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسن أدائه.
- ثالثاً أهمية تقييم الاداء:
- ترتكز أهمية تقييم الاداء في مايلي:¹
- إختيا الأفراد الصالحين للترقية
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
- يوضح تقييم الاداء للمؤسسة اساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل بالنسبة للفرد
- تحفز الأفراد العاملين بالمؤسسة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصلين على نتائج جيدة في العمل
- تقييم إحتياجات التكوين لأن التقييم يتم بأسباب الأداء المنخفض له مال وتكوين و بإختصار تقوم البرامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين هما.²
- هدف إداري: وذلك عن طريق إتخاذ قرارات المتعلقة بالنقل والترقية..إلخ
- دف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف للعاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية

المطلب الثالث: معايير مراحل عملية تقييم الأداء وطرقه.

- أولاً معايير تقييم الاداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يشتمل إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة والأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي مستويات التي يعبر فيها الأداء جيد ومرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق الاهداف المنظمة، كذلك توجيه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الاداء ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين، مما يرفع من إخلصهم وولائهم للمنظمة، حيث تنقسم معايير الاداء إلى معايير الذاتية أي السلوكية والمعايير الموضوعية.

أ - المعايير الذاتية السلوكية:

وتسمى بعناصر الأداء وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفرقات بين الوظائف وهي: المهارة والإدراك وتوجهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها، ومدى الإلتزام والانضباط، توفر المعلومات والإهتمام بسلامة معدات والأدوات، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، القدرة على تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات.

¹ عبد الرحمن توفيق، مناهج تدريب المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2001م، ص 58

² بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997م، ص 125

ب - المعايير الموضوعية:

وتسمى بمعدلات الاداء، وتعتبر عن المقومات التي تتطلبها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة والجودة، كما أن المعايير الموضوعية عادة ما تعبر عن حجم المخرجات وجودتها والزمن المحدد لإنجازها، وتجدر النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب إستخدام في قياسها بينما هناك أعمال يستحسن إستخدام النوعية معاً¹.

ثانياً : مراحل تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل كالتالي:

أ - تحديد معايير الأداء:

فمعايير تقييم الاداء تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد، بحيث على اساسها تحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب أولاً وهي تمثل أهدافها يجب على الافراد الوصول إليها من خلال إنجازاتهم، وهاته المعايير توضع من قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

ب - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإنصال ذات إتجاهيين أي ان يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين على الرئيس لغرفة الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة.

ج - قياس الأداء:

عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء:

- ملاحظة أفراد العاملين
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

د - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، فيصل المقيم على نتيجة حقيقية تعكس الاداء الفعلي للفرد العامل، تؤثر نتائج التقييم التي يلتمسها الافراد على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالاداء المستقبلي.

هـ - مناقشة النتائج مع الأفراد العاملين:

يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.²

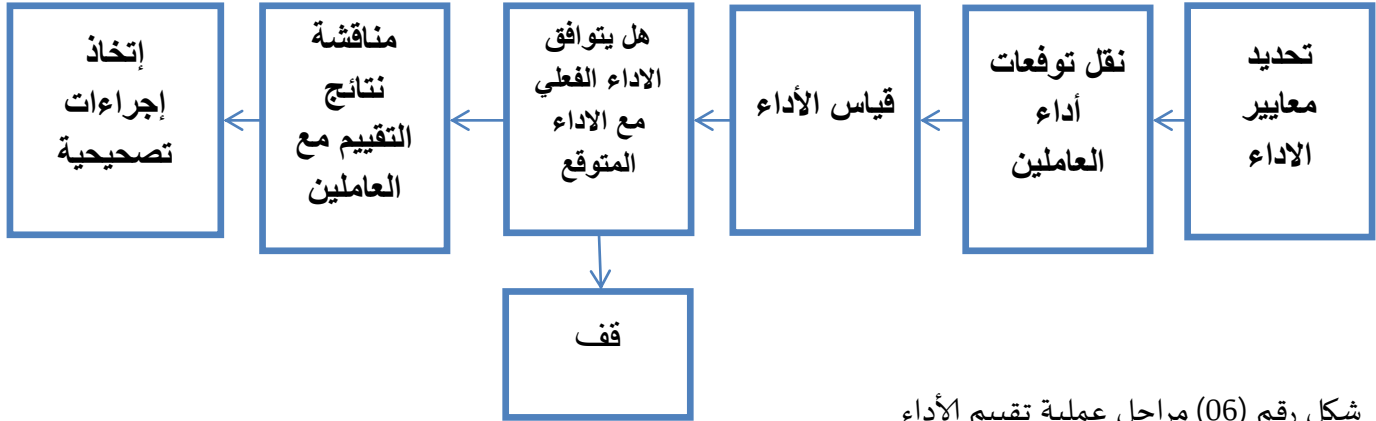
¹ صالح على عودة الهلالات، إدارة التمييز، دار وائل للنشر، مصر، الطبعة الأولى، ص 270

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 373

و - الاجراءات التصحيحية :

تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع إذ لا تتم البحث عن الاسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الاداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع تصحيحي وقفي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو يسمى بالإجراء التصحيحي الاساسي حيث يتم البحث عن الاسباب وكيفية حصول الإنحرافات أي تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى سبب الرئيس وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية¹

الشكل المالي يوضح مختلف مراحل تقييم الاداء العامل داخل المؤسسة.

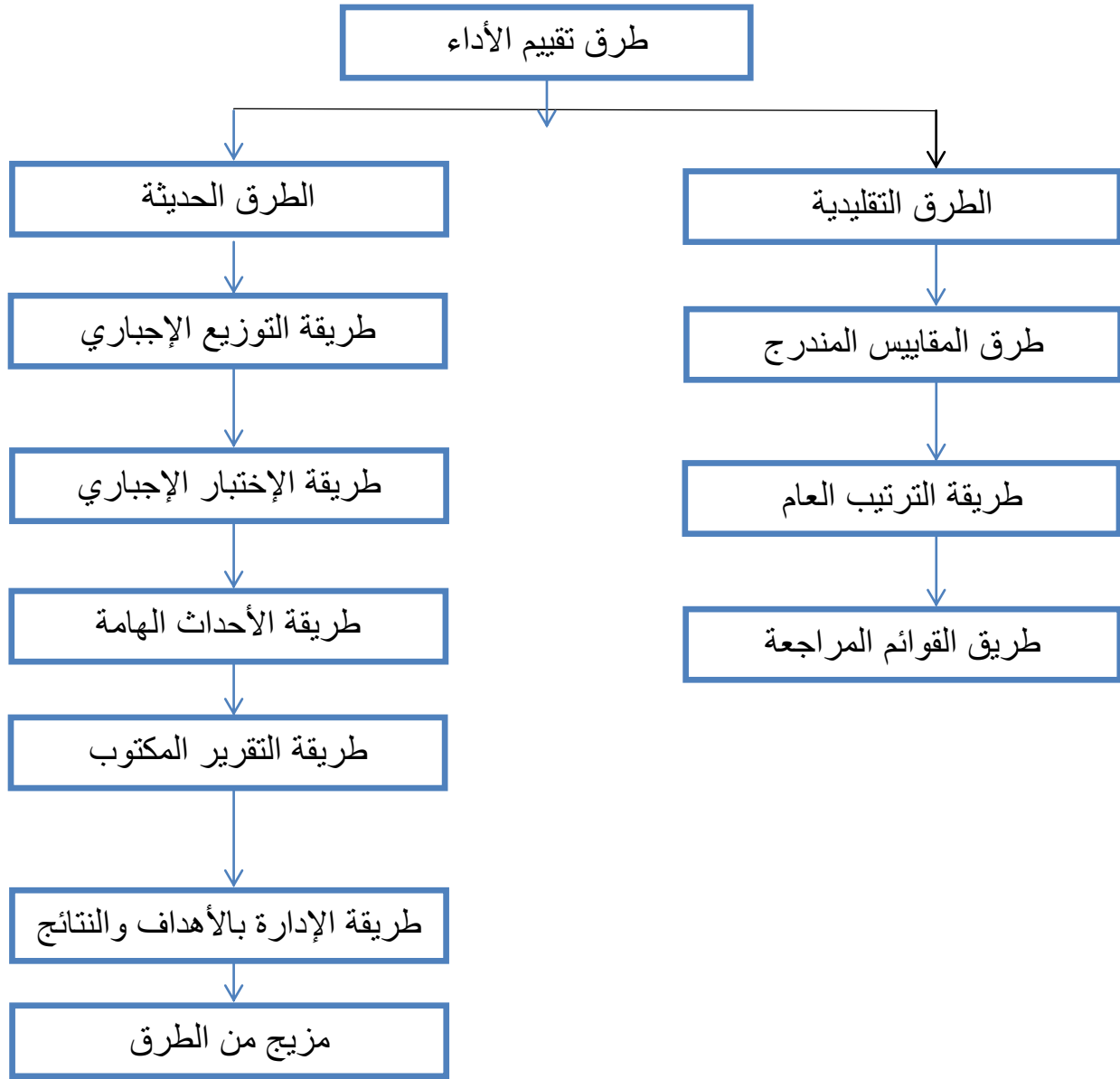


شكل رقم (06) مراحل عملية تقييم الأداء

مصدر: توماس أبي هايتز دافيد هنجر ترجمة محمود جوسي، إدارة إستراتيجية معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1990م، ص3

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 374

ثالثًا: طرق تقييم الأداء:
شكل رقم (07) طرق تقييم الاداء



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001م، ص 113

أ- الطرق التقليدية:

- طريقة المقاييس المندرجة:

يتم هذه الطريقة باستخدام مقياس مندرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ويقوم بتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية الم تحصل عليها كل منهم.

- طريقة الترتيب الحديث:

يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين الأفراد مجموعة العمل.

- طريقة القوائم المراجعة:

يستخدم الرئيس قائمة تحتوي على عدد من العبارات ذات قيمة أو وزن معين ان تصف مستويات لأداء العامل في النهاية يتم جمع هذه القيم للتعرف على مستوى¹.

ب - الطرق الحديثة:

- طريقة التوزيع الإجباري:

هو عبارة عن منحى مقسم إلى خمس مجموعات تمثل مستويات عمال من المستوى الضعيف إلى تقدير ممتاز حيث يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعة على هذه المستويات وذلك طبقا للمستوى العام للأداء كل العامل.

- طريقة الإختبار الإجباري:

هي عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموع من العبارات تمثل صفات مرغوبة وغير مرغوبة في أداء العامل بحيث تقسم على مجموعات تحوي كل منها على اربع عبارات إثنان منها مرغوبة ومنها غير مرغوبة.

- طريقة الأحداث الهامة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه لوظيفته، حيث يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عل أداء العامل وردود أفعاله إتجاه أزمات ومشكلات التي تواجهه أثناء أداء مهامه و التي يستخدمها فيها بعد لتقييمه.

- طريقة التقرير المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث المهمة لكن التقرير لا يكون مكتوب لإي أجندة

- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على أسلوب تقييم الاداء المبني على مقارنة النتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء.²

المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء والحوافز

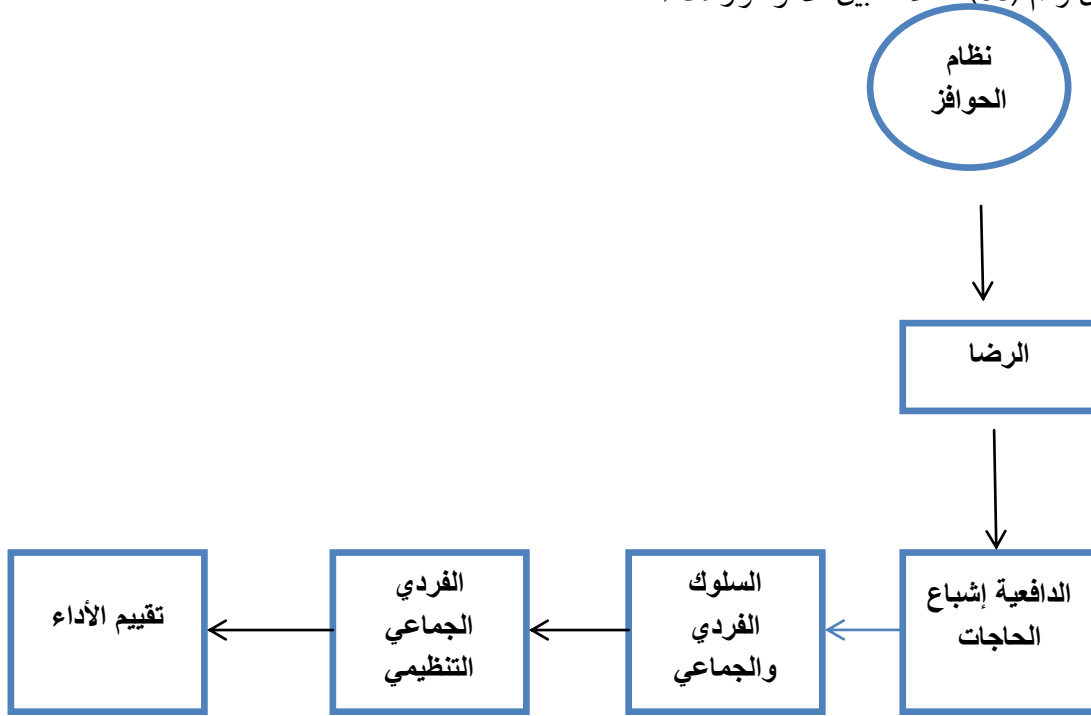
يقوم الإعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها، وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذ أن يكون توقع المكافآت حافز قوي أثاره مستوى السلوك أو الأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان العمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز الانماط المختلف من سلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز الوظيفية الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر بالسلوك في إتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للنشر، القاهرة، 2001م، ص113

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص 114

سبيل المثال غير راض بإستمرار الاجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقديكون لديه دافع قوي لشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يستغلها وفي ظل نظام الحوافز يربط بين الأداء المباشر وقد يعبر نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله) إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفية مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء، وفيما يلي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

شكل رقم (08) العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية للنشر، عمان الأردن، 2008، ص149

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة، نوع الحاجة، القوة، وعدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وانشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك في إستقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة وإستقطابها للعمل بالمؤسسة
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة: إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل
- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين

خلاصة الفصل الأول:

يكتسي تحفيز الموارد البشرية أهمية كبيرة بالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الإعتبار في برامجهم وإستراتيجياتهم، وعليه يجب معرفة كل الإختلافات الفردية في إدارة المنح التحفيز وأن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز، كما يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة التطور الإقتصاد بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، وإن تقييم الأداء وفعاليتهم لا تتحقق بالتخطيط والتصميم فقط، وإنما يجب العمل أيضا على دقة التنفيذ من طرف القائمين على عملية التقييم، وتتأثر أيضا عملية التقييم بإقناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهداف لتحسين أدائهم في المؤسسة لأن تقييم الأداء هو عملية مستمرة لقياس كفاءة العمل ومدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات إتصال وغيرها على الأداء الجيد، وإذ يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ب- عوامل خارجية:

تتكون من مجموعة من العوامل وهي:¹

- البيئة الإجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة
- العرف وأمور الدين
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

- البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الإستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات
- السياسة الخارجي المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها

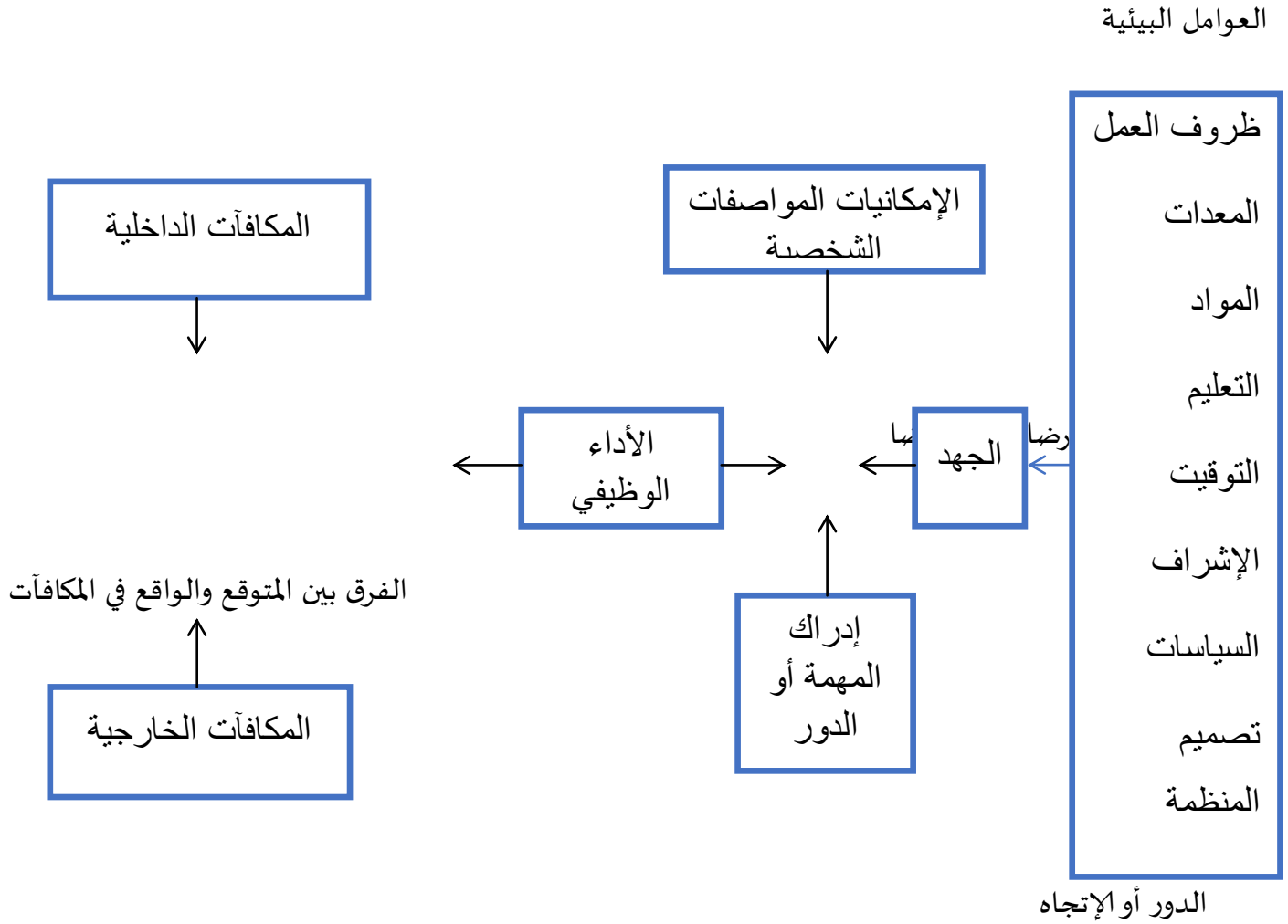
- البيئة الإقتصادية:

- الإستقرار الإقتصادي

¹ عمر سرار، مرجع سابق، ص 72

- الاسواق المالية وجود أسواق الأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة

الشكل رقم (01) الأداء والعوامل المؤثرة فيه



المصدر: عباسة شهرزاد، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن

متطلبات يل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير جامعة مستغانم، 2017م، ص 28

المطلب الثاني: تعريف وأنواع وأهمية تقييم الأداء1 - تعريف وتقييم الأداء: تعددت تعاليف تقييم الأداء نذكر منها مايلي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.¹

ويعرف أيضا بأنه عملية تقدير العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ عملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا في شتى المجالات كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها إستعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التجاوز حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة²

وهو كذلك نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم³

يعرف أيضا بأنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.⁴

يعرفه rayamond moe وزملائه بأنه عملية التي من خلالها يتأكد المديرين أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الغتجاهات الحديثة في إدار الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2008م، ص367

² حسن عبراهيم بلوط، غدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002م، ص 360.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 371

⁴ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000م، ص177

2 - أنواع تقييم الأداء:²

ينقسم تقييم الأداء إلى مايلي:

• المشرفون يقيمون مرؤوسهم

هو الأسلوب الشاع بإعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفي وتطورهم المبني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء اللفعللي لموظف. وان تطبق المعايير بشكل منظم وأن لتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف، كما ينبغي أن تتوفر الشفاهية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها له.

المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

هو اسلوب متبع في الاكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم

الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:

وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد من الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

التقييم الذاتي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 256
² طارق علي جهاز، غدارة الموارد البشرية، مؤسسة طابية للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة الأولى، 2010م، ص 80-

هو أسلوب يعود الموظف على النظر على عيوبه ومميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكانه وضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسن أدائه.

3 - أهمية تقييم الاداء:

ترتكز أهداف تقييم الاداء في مايلي:¹

- إختيا الأفراد الصالحين للترقية
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
- يوضح تقييم الاداء للمؤسسة اساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل بالنسبة للفرد
- تحفز الأفراد العاملين بالمؤسسة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصلين على نتائج جيدة في العمل
- تقييم إحتياجات التكوين لأن التقييم يتم بأسباب الأداء المنخفض له مال وتكوين وباختصار تقوم البرامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين هما.²

✓ هدف إداري: وذلك عن طريق إتخاذ قرارات المتعلقة بالنقل والترقية..إلخ

✓ دف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف للعاملين وتحفيزهم بطريقة

موضوعية

¹ عبد الرحمن توفيق، مناهج تدريب المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2001م، ص 58
² بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1997م، ص125

المطلب الثالث: معايير مراحل عملية تقييم الأداء وطرقه.1 - معايير تقييم الاداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يشتمل عليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة والادائية للعاملين، ويقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي مستويات التي يعبر فيها الأداء جيد ومرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق الاهداف المنظمة، كذلك توجيه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الاداء ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين، مما يرفع من غلصهم وولائهم للمنظمة، حيث تنقسم معايير الاداء إلى معايير الذاتية أي السلوكية والمعايير الموضوعية.

أ - المعايير الذاتية السلوكية:

وتسمى بعناصر الأداء وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفرقات بين الوظائف وهي: المهارة والإدراك وتوجهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها، ومدى الإلتزام والانضباط، توفر المعلومات والإهتمام بسلامة معدات والأدوات، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، القدرة على تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات.

ب - المعايير الموضوعية:

وتسمى بمعدلات الاداء، وتعبر عن المقومات التي تتطلبها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة والجودة، كما أن المعايير الموضوعية عادة ما تعبر عن حجم المخرجات وجودتها والزمن

المحدد لإنجازها، وتجدر النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام في قياسها بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعية معاً.¹

2 - مراحل تقييم الأداء:

تم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل كالتالي:

أ - تحديد معايير الأداء:

فمعايير تقييم الاداء تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد، بحيث على اساسها تحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب أولاً وهي تمثل أهدافها يجب على الافراد الوصول إليها من خلال إنجازاتهم، وهاته المعايير توضع من قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

ب - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد ومن العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال ذات إتجاهيين أي ان يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين على الرئيس لغرفة الإستفهام حول أية جوانب غير واضحة.

¹ صالح على عودة الهلالات، إدارة التمييز، دار وائل للنشر، مصر، الطبعة الأولى، ص 270

ت - قياس الأداء:

عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء:

- ملاحظة أفراد العاملين
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

ث - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، فيصل المقيم على نتيجة حقيقية تعكس الاداء الفعلي للفرد العامل، تؤثر نتائج التقييم التي يلتمسها الافراد على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالاداء المستقبلي.

ج - مناقشة النتائج مع الأفراد العاملين:

يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.¹

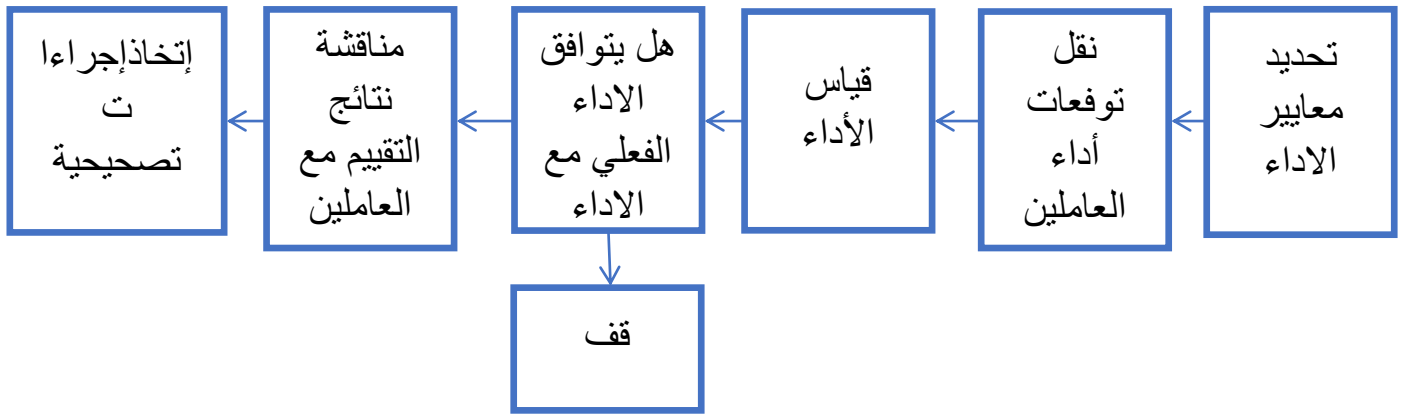
ح - الإجراءات الصحيحة:

تتم الجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع إذ لا تتم البحث عن الاسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الاداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 373

تصحيحي ووقي فقط، أما النوع الثانيمن الجراءات التصحيحية فهو يسمى بالإجراء التصحيحي الاساسي حيث يتم البحث عن الاسباب وكيفية حصول الإنحرافات أي تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى سبب الرئيس وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية¹

الشكل المالي يوضح مختلف مراحل تقييم الاداء العامل داخل المؤسسة.

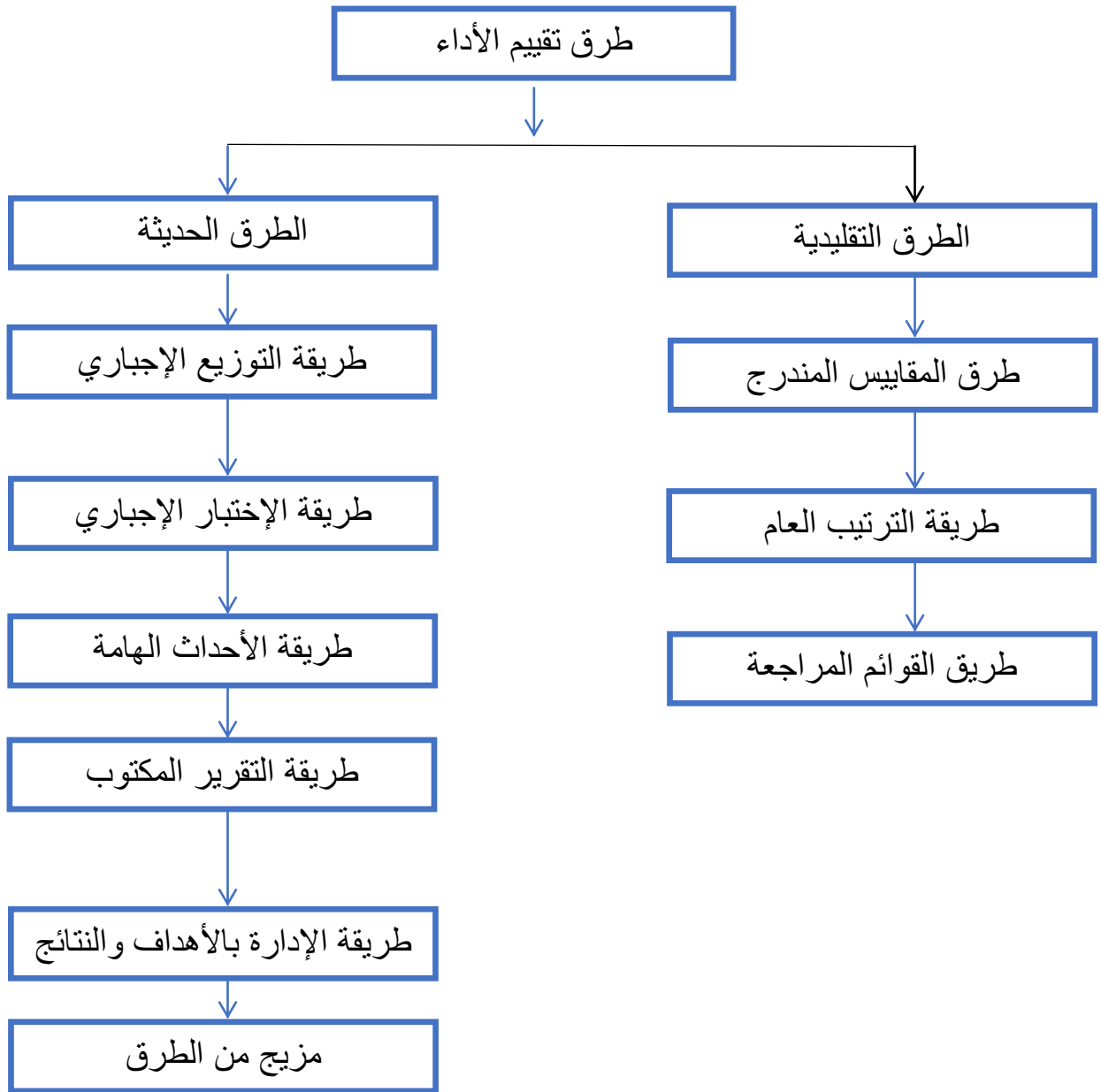


شكل رقم (07-01) مراحل عملي تقييم الأداء

مصدر: توماس أبي هاينزدافيد هنجر ترجمة محمود جوسي، إدارة إستراتيجية معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1990م، ص3

¹أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 374

2- طرق تقييم الأداء:



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دارقباء للنشر، القاهرة، 2001م،

أ- الطرق التقليدية:

■ طريقة المقاييس المدرجة:

يتم هذه الطريقة بإستخدام مقياس مندرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ويقوم بتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التيحصل عليها كل منهم.

■ طريقة الترتيب الحديث:

يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين الأفراد مجموعة العمل.

■ طريقة القوائم المراجعة:

يستخدم الرئيس قائمة تحتوى على عدد من العبارات ذات قيمة أو وزن معين ان تصف مستويات لأداء العامل في النهاية يتم جمع هذه القيم للتعرف على مستوى¹.

ب- الطرق الحديثة:

طريقة التوزيع الإجباري:

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001م، ص113

هو عبارة عن منحى مقسم إلى خمس مجموعات تمثل مستويات عمال من المستوى الضعيف إلى تقدير ممتاز حيث يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعة على هذه المستويات وذلك طبقا للمستوى العام للأداء كل العامل.

طريقة الإختبار الإجباري:

هي عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموع من العبارات تمثل صفات مرغوبة وغير مرغوبة في أداء العامل بحيث تقسم على مجموعات تحوي كل منها على أربع عبارات إثنان منها مرغوبة ومنها غير مرغوبة.

طريقة الأحداث الهامة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه لوظيفته، حيث يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عل أداء العامل وردود أفعاله غتجاه أزمات ومشكلات التي تواجهه أثناء أداء مهامه يستخدمها فيها بعد لتقييمه.

طريقة التقرير المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث المهمة لكن التقرير لا يكون مكتوب لإي أجندة

طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

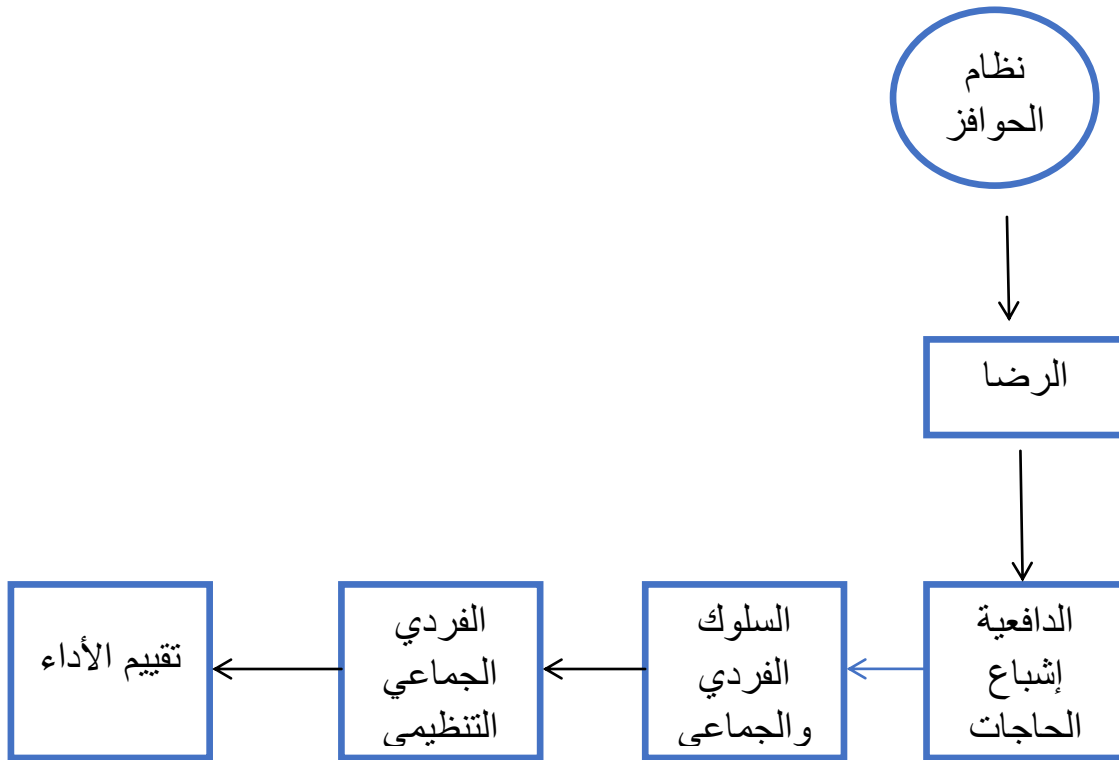
تعتمد هذه الطريقة على أسلوب تقييم الاداء المبني على مقارنة النتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء والحوافز

يقوم الإعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراس بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها، ويصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذ أن يكون توقع المكافآت حافز قوي أثاره مستوى السلوك أو الأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان العمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز الانماط المختلف من سلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز الوظيفية الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر بالسلوك في إتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض بإستمرار الاجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل ففقد يكون لديه دافع قوي لشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يستغلها وفي ظل نظام الحوافز يربط بين الأداء المباشر وقد يعبر نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائجه (يزيد إجمالي دخله) إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفية مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والأداء، وفيما يلي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 114

شكل رقم (08-01) العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية للنشر، عمان الأردن، 2008 ص 149

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس

من بينها المساواة، نوع الحاجة، القوة، وعدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا

وخارجيا في أعمال وانشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك في إستقرار دورها في:¹

- جذب العمالة الماهرة وغسقطها للعمل بالمؤسسة

¹ - بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية للنشر، عمان الأردن، 2008 ص 149

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة: إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء
- الحد من الغياب والآخر من مواعيد العمل
- الإحتفاظ بالموظفين الماهرين

خلاصة الفصل الأول:

يكتسي تحفيز الموارد البشرية أهمية كبيرة بالغة في المنظمة، فمن الواجب المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الإعتبار في برامجهم وإستراتيجياتهم، وعليه يجب معرفة كل الإختلافات الفردية في إدارة المنح التحفيز وأن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز، كما يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة التطور الإقتصاد بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، وإن تقييم الأداء وفعاليتهم لا تتحقق بالتخطيط والتصميم فقط، وإنما يجب العمل أيضا على دقة التنفيذ من طرف القائمين على عملية التقييم، وتتأثر أيضا عملية التقييم بإقناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهداف لتحسين أدائهم في المؤسسة لأن تقييم الأداء هو عملية مستمرة لقياس كفاءة العمل ومدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بـماسرى – مستغانم-

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

• تمهيد

لقد قمنا الفصل السابق بتقديم دراسة عامة حول تحفيز الموارد البشرية وتقديم الأداء فيما أن الموضوع يتعلق بالتحفيز وتقديم العاملين بالمؤسسة، إرتأينا إلى النقاط هذه الدراسة النظرية على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى -مستغانم- بحيث تناولنا في هذا الفصل لمحة عن المؤسسة ونظام الحوافز وأساليب التقييم والأداء وأخيراً دراسة العلاقة بين التحفيز الموارد البشرية وتقييم الأداء.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

- مستغانم -

نستعرض في هذا البحث تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة ومهامها وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى.

تعتبر مؤسسة عمومية تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 7-140 المؤرخ في 19 ماي 2017م المتعلق بإنشاء المؤسسات الإستشفائية EPH والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSH حيث تعبر هذه المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تجتمع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تتكون من خمسة عيادات متعددة الخدمات، وواحد وثلاثين غرف العلاج وثلاث عيادات الأمومة وتتألف من ثمانية مكاتب مصغرة، مصلحة الطب الوقاية، والعمل وطب العمل وتمثل في المؤسسة عموماً من مجموعة من الطاقات البشرية، المادية المالية.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى بتقديم تأمين لفحوصات الطبية التي تتماشى

مع مصالحها الطبية الهيكلية للمؤسسة، كما أنها تمتد عن أراضي تغطي عدد سكانها 147482

نسمة على مساحة إجمالية قدرها 518 km² ويغطي 08 بلديات.

| البلديات | عدد سكانها |
|---------------|------------|
| ماسرى | 28146 نسمة |
| منصورة | 19619 نسمة |
| عين سيدي شريف | 10893 نسمة |
| طواهرية | 8065 نسمة |
| بوقيرات | 33892 نسمة |
| سيرات | 23669 نسمة |
| سوافلية | 18803 نسمة |
| صفصاف | 14780 نسمة |

الجدول رقم (01) يوضح البلديات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- ماسرى -

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى -

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

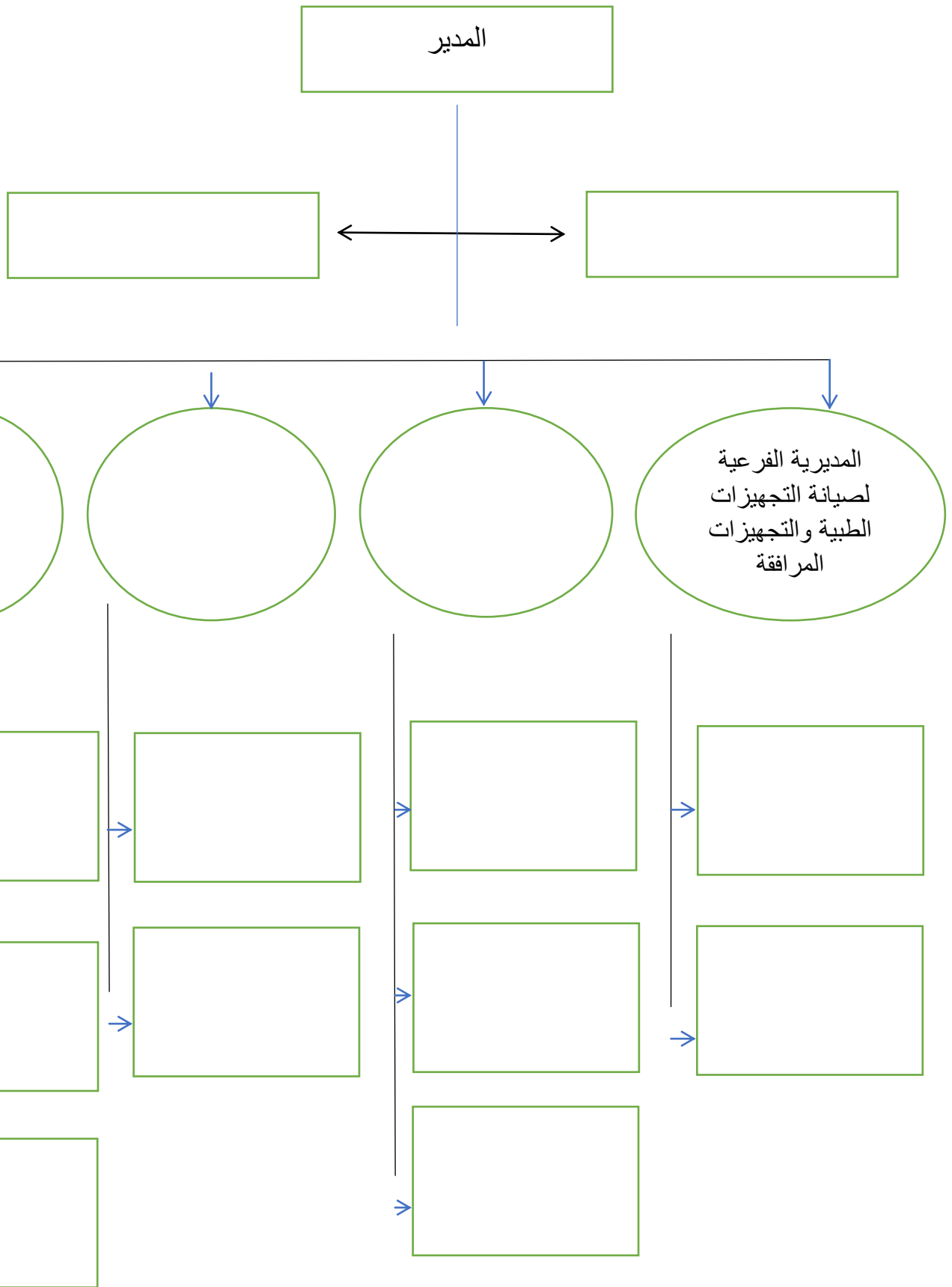
EpSP هي مؤسسة عمومية للصحة الجوارية العمومية الغستشفائية إلا أنها تتكون من مجموعة من عيادات متعددة وقاعات العلاج تحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتمثل المهام EPSP بالتكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيمايلي:

- الوقاية والعلاج التقاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الانشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان
- تكلف كل الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والأفات الإجتماعية والصحة والمدرسة
- تغطية إحتياجات المرضى من إسعافات علاجات طبية كالحقن، تغيير الضمادات، توليد، تلقيح الأطفال، تقديم فحوصات الأسنان، العينين... إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- ماسرى-

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كغيرها من المؤسسات العامة لها هيكل تنظيمي وكونها مؤسسة عمومية توضع تحت تصرف الوالي يسيرها الإدارة ويديرها مدير تزودان بهيئة إستثمارية تدعى المجلس الطبي.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى
مستغانم



الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المصدر: وثائق من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – ماسرى- مصلحة الموارد البشرية

شرح أهم العناصر الهيكل التنظيمي:

المدير: مهمة الإشراف على جميع الهياكل المكونة للمؤسسة

مكتب التنظيم العام: الملتقى الأول للأوامر العامة الصادرة

مكتب الإتصال: وتتكفل بأداء المهام التالية:

- مساعدة المدير العام في مهامه والربط بينه وبين مختلف المصالح
- إستقبال المكالمات الداخلية والخارجية

المديرية الفرعية المالية والوسائل: تقوم بـ:

- القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون، إعداد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة اشهر
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية ومتابعتها
- الإشراف على مخازن المؤسسة، من خلال بطاقة المخزون وإعداد الجرد
- تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف
- ضمان مسؤولية الأعوان المكلفين بتمويل وتوزيع المواد
- العشراف على تنفيذ البرامج الصيان وترميم هياكل ومراقبتها

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

- عدم السماح بإدخال أي مواد وسلع المؤسسة، مهما كانت طبيعتها دون موافقة أو مراقبة

ناب المدير المكلف بالمالية والوسائل

كما أنها تشمل على ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب الصفقات العمومية
- مكتب الوسائل العامة والهيكل

المديرية الفرعية للموارد البشرية: مسؤولة عن تمييز شؤون جميع الموظفين والعمال المتعاقدين

وتهتم بـ:

- إعداد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذ مختلف العمليات الواردة فيه
- تسيير حركات المستخدمين تحت سلطة المدير
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفق للتنظيم المعمول به
- تسيير الملفات الإدارية لجميع المستخدمين

تشمل على مكاتبين هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
- مكتب التكوين

المديرية الفرعية للمصالح الصحية: مسؤولة عن تنظيم وسير جميع المصالح الصحية والأقسام

التقنية، حيث تقوم بـ:

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

- تقييم النشاطات المصالح الإستشفائية والأقسام التقنية من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية حول نشاطات المصالح والأقسام.
- الإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية الإدارية وفرق الشبه الطبي
- التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية الإدارية والتقنية
- متابعة اشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية

تشمل على ثلاث مكاتب:

- مكتب الوقاية ونظامه المحيط
 - مكتب القبول وحساب التكاليف
 - مكتب تنظيم النشاطات ومتابعتها وتقييمها
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تقوم بـ:

- إعداد تنفيذ البرامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة
- تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات المرافقة
- الإشراف على صيانة الوقائية والصيانة التصحيحية
- مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانتها.

تشمل المديرية على مكاتبين:

- مكتب الصيانة التجهيزات الطبية

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

▪ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

المطلب الرابع: الموارد البشرية EPSP - ماسرى -

| جدع الطاقم | | العدد |
|-----------------------------|---------------|-------|
| الطاقم الطبي | أطباء مختصون | 02 |
| | أطباء عامون | 48 |
| | جراحة الأسنان | 16 |
| | الصيدلة | 02 |
| النفساني – العيادي - | | 04 |
| الطاقم الشبه الطبي | | 217 |
| الطاقم الإداري | | 29 |
| الطاقم الداري الجذع المشترك | | 61 |
| المجموع | | 379 |

الجدول رقم(02): توزيع الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى

مصدر: وثائق من المؤسسة العمومية الجوارية ، مصلحة المواد البشرية.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

المبحث الثاني: نظام الحوافز واساليب تقسيم الأداء

تحتوي المؤسسة على لجان خاصة تقوم على توفير مكملات تساعد على تحفيز الموظفين لكي يقوم هذا الأخير على بذل جهد أكبر، كما تقوم المؤسسة بتقديم موظفيها بإستعمال بطاقة التنقيط (تقديم)

المطلب الاول: الحوافز الإجتماعية الممنوحة لكبار الطبي.

تهتم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقديم تحفيزات لطاقتها الطبي حسب ما هو منصوص عليه في التشريعات والنصوص القانونية والحوافز مدفوعة ومختلفة نذكر من بينها:

- تقديم مبلغ مالي لوفاة العامل أو أحد أصوله
- التكفل بـ 50% من كلفة قضاء عمرة بالنسبة للعمال المتقاعدين للسنة الجارية وإجراء عملية القرعة لباقي العمال للتكفل بـ 50% من كلفة العمرة
- تقديم إعانات مالية للجمعية الرياضية الذي تنشط في إطار الرياضة والعمل
- مساعدة العمال في المناسبات مثل الزواج الختان...
- الشراء بالتقسيط بالنسبة للعمال مثل أدوات كهربائية منزلية
- تقوم المؤسسة بحماية العمال كالحماية الإجتماعية، الضمان الإجتماعي
- العطل: هناك ثلاث أنواع من العطل
 - ✓ العطل السنوية: مدتها 30 يوم في السنة
 - ✓ عطلة الأمومة: لا تتجاوز 90 يوم

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

✓ العطلة الإستثنائية: المتمثلة في عطل الزواج 3 أيام، عطل الختان 03 أيام، عطل

الوفاة 03 أيام.

المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية المطبقة EPSP ماسرى

1. الحوافز المادية

هذا النوع من التحفيز يقوم على:

- التعويضات المباشرة تشمل الأجور، الرواتب، المكافآت
- التعريفات غير المباشرة تشمل العلاج الطبي، المصاريف، الرحلات العمرة والحج.
- تقديم العلاوة المردودية وهي منحة يتقاضاها الموظفون كل ثلاث أشهر وتكون عن طريق التنقيط على مدى 30 نقطة وعلى حسب الرتبة والأقدمية
- التقاعد: هو نهاية طبيعة المسار المهني لدى العامل وهو حق ذو طابع مالي وشخصي ستفيد منه مدى الحياة

2. الحوافز المعنوية:

نذكر من بينها:

- المدح من طرف المسؤول سواء كان من طرف المدير أو مديري المصالح عند القيام بالمهام على أحسن وجه
- تقديم الهدايا في عيد المرأة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

- منح إمتيازات في الأعياد الدينية وذلك يكون في منتصف شهر رمضان وإقتراب العيد فتقوم المؤسسة بتقديم مبلغ مالي لكل موظف في المؤسسة
- الترقية وهي تعيين جديد في منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وهناك نوعان هما الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة
- ✓ الترقية في الدرجة: وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى الدرجة الاعلى مباشرة
- ✓ الترقية في المرتبة: إنتقال الموظف بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى وتتم كيفية الترقية
- على اساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة
- على سبيل الإختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية (الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة).

المطلب الثالث: بطاقة التقييم

تتكون من جزأين:

الأول: تشمل على بيانات شخصية وبيانات متعلقة بالوظيفة

- القب والإسم، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، مجموع العطل المرضية في السنة، النقط بالارقام للسنتين الماضيين

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

- بيانات وظيفية، الرتبة، الفئة، القسم، الدرجة، الرقم الإستدلالي، تاريخ أخرترقية في الدرجات، العنوان الإداري، تاريخ الدخول للإدارة وتاريخ التعيين في الرتبة الحالية
- جزء مخصص للموظف الخاضع للتقييم من أجل إيداء رايه في النقطة التي تحصل عليها وعليه التوقيع بعد الإطلاع على النقطة لإثبات تبليغه
- جزء مخصص للنقطة بالأرقام

الثاني: لايحق الموظف الخاضع للتقييم الغطلاخ عليه والذي يحمل معايير التقدير العام.

- جزء مخصص للرئيس الغداري بوضع التقدير العام حيث لا يمكن للموظف الإطلاع عليه
- جزء خاص باللجن الإدارية متساوية الأعضاء الذي يمكن لها أن تقترح للسلطة المكلف بالتقييم مراجعة النقطة بناء على أسباب تبينها اللجئة حسب الحالة وذلك بعد إخطار يقوم به الموظف الذي يقدم تظلما.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتقديم الأداء في EPSP ماسرى

سوف نتعرض في هذا البحث عل الأدوات التي أعتمد عليها لجمع المعلومات ثم سنتطرق إلى تحاليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى، وقد قمت بتحويل نتائج الإستبيان إلى نسب مئوية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن إستخدام أي منهج علمي يتطل الإستجابة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يتم من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية في

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول تحفيز الموارد البشرية على تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية فقد تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث يتم توزيعها على موظفي المؤسسة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض مديري المصالح والإستعانة بالملاحظة والوثائق والسجلات المؤسسة.

ولقد تم توزيع الإستمارات على موظفي المؤسسة العمومية الجوارية بـماسرى حيث إسترجع العدد كما هو أي معدل الردود 100% كما كان لنا الشرف الحديث مع رؤساء المصلحة الذي وضحو لنا عدة أمور إضافة إلى تقديمهم لنا بعض الوثائق الخاصة بـ GPSP المساعدة لنا في البحث كما كانت إجابتهم في غاية الشفافية بدون تخوف وبدون إنحياز وكانو يعترفون بالجانب السلبي والإيجابي GPSP ماسرى

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته من 379 موظف من مختلف المستويات (إداريين- أطباء- ممرضين- عمال مهنيين) وبالنظر إلى المجتمع البحث غير متجانس وقد تم الإستعانة بالعينة الطبقة العشوائية، فالعينة ممثلة للمجتمع وحسب طبيعة الدراسة فقد تم إختيار عينة تضم 50 موظف.

المطلب الثالث: مكونات الإستبيان

تم تقسيم الغستبيان إلى جزئين: الجزء الأول عبارة عن معلومات شخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) والجزء الثاني يتعلق بنحفيز بالموارد البشرية وتقييم الأداء حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الموضوع المدروس.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الإستمارة فهي أسئلة معلقة محصورة بين "موافق بشدة" و "موافق" "غير متأكد" "غير موافق" "غير موافق بشدة" التي تهدف إلى الحصول على إجابات واضحة محددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها ولقد تم إستعمال هذه الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الإستبيان الموزع على أفراد العينة والأشكال البيانية التي توضع البيانات التي تفيد في إستخلاص النتائج.

المطلب الرابع: تحليل نتائج الإستبيان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

أ. الجنس

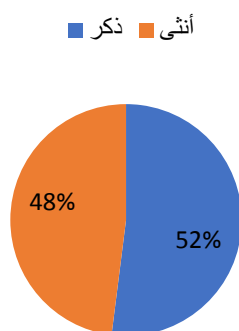
| النسبة % | التكرارات | الجنس |
|----------|-----------|---------|
| 52% | 26 | ذكر |
| 48% | 24 | أنثى |
| 100% | 50 | المجموع |

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

توزيع أفراد العينة حسب الجنس



شكل رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج

الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور 52% أكبر نسبة أفراد العينة من الإناث 48% ولكن بنسبة طفيفة تقدر بـ 4% وهذا راجع لطبيعة النشاطات الموكلة إليهم من أجل خدمة المواطنين.

ب. السن:

| النسبة % | التكرارات | السن |
|----------|-----------|------------------|
| 32% | 16 | أقل من 30 سنة |
| 40% | 20 | من 30 إلى 40 سنة |
| 16% | 8 | من 41 إلى 50 سنة |
| 7% | 7 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 50 | المجموع |

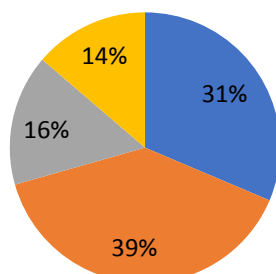
جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

شكل رقم 02: توزيع أفراد حسب السن

■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة ■ من 41 إلى 50 سنة ■ أكثر من 50 سنة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل أعلى نسبة مقدرة بـ 40% وهذا مايدل على أنها إدارة فنية نظرا لإمتلاكهم الكفاءة المهنية والقدرة الجسمية لأداء مهامهم ثم تليها النسبة أقل من 30 سنة ونسبة 32% وهذا مايدل على أن المؤسسة تستقبل خريجي الجامعات والمعاهد ثم تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 76% وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 7% التي تمتع بالخبرة عالية تفيد المجتمع.

ج. الحالة الإجتماعية:

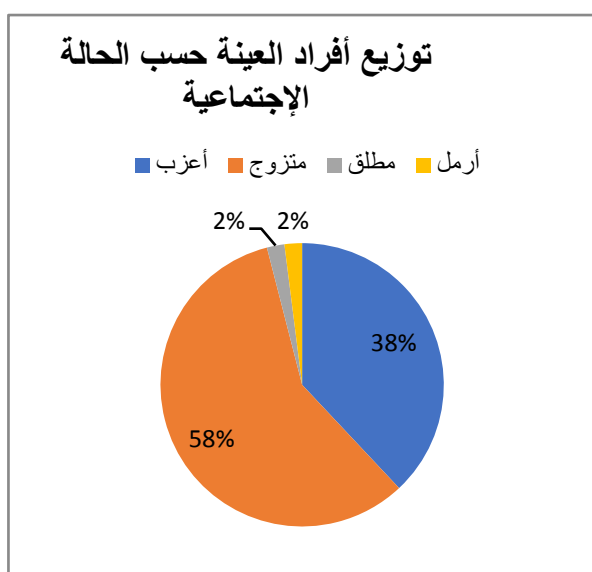
| النسبة % | التكرارات | الحالة الإجتماعية |
|----------|-----------|-------------------|
| 38% | 19 | أعزب |
| 58% | 29 | متزوج |
| 02% | 01 | مطلق |
| 02% | 01 | أرمل |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمارسى مستغانم

| | | |
|------|----|---------|
| 100% | 50 | المجموع |
|------|----|---------|

جدول رقم 03: توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 03: توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن أغلبية الافراد العينة متزوجون بنسبة 58% وها مايدل على الإستقرار الإجتماعي لأغلب أفراد العينة.

د. المستوى التعليمي:

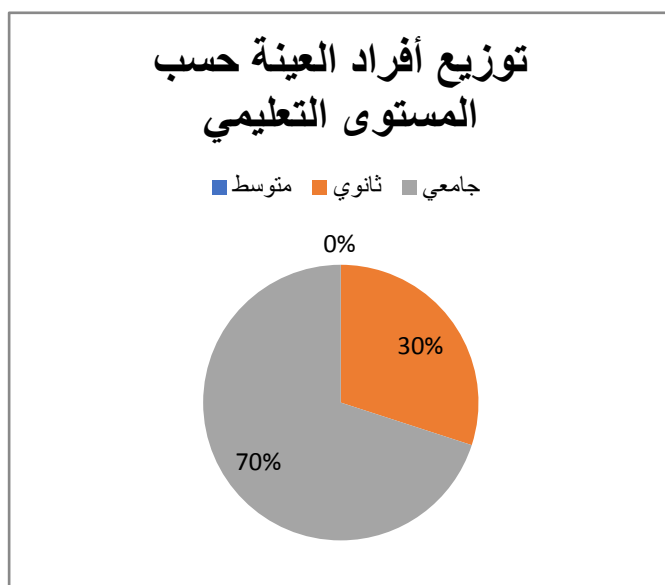
| النسبة % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------|-----------|------------------|
| 00% | 00 | متوسط |
| 30% | 15 | ثانوي |
| 70% | 35 | جامعي |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى مستغانم

| | | |
|------|----|---------|
| 100% | 50 | المجموع |
|------|----|---------|

جدول رقم 04: توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد

على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني بأن معظم الموظفين لديهم تكوين عالي بنسبة 70 بالمائة ومؤهلات جامعية أكثر من الثانوية.

هـ. المهنة:

| النسبة % | التكرارات | المهنة |
|----------|-----------|--------|
| 00% | 07 | طبيب |
| 30% | 21 | إداري |
| 70% | 15 | جامعي |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى مستغانم

| | | |
|------|----|-----------|
| 16% | 08 | عامل مهني |
| 100% | 50 | مجموع |

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المهنة

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 06: توزيع أفراد عينة حسب المهنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أن الجهاز الطبي (أطباء + ممرضين) أكبر من الجهاز الإداري (أداريين + عمال مهنيين) وهذا يدل على أن المؤسسة تستقبل

أكبر عدد من الممرضين لخدمة المجتمع حيث تقدر نسبة الجهاز الطبي بـ 54% في حين الجهاز الإداري

46% :

و. الخبرة المهنية

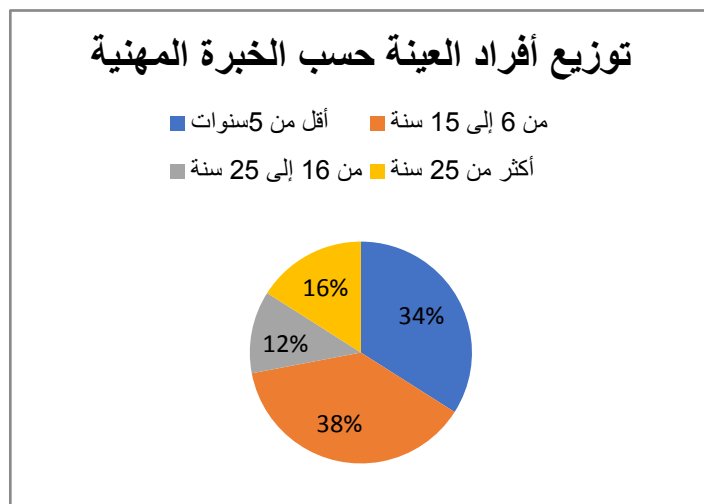
| النسبة % | التكرارات | الخبرة المهنية |
|----------|-----------|------------------|
| 34% | 17 | أقل من 5 سنوات |
| 38% | 19 | من 06 إلى 15 سنة |
| 12% | 06 | من 16 إلى 25 سنة |
| 16% | 08 | أكثر من 25 سنة |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

| | | |
|-------|----|------|
| مجموع | 50 | 100% |
|-------|----|------|

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن الفئة من 16 إلى 15 سنة تمثل أعلى نسبة بـ 38 بالمئة ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 34 بالمئة وهذا راجع كون الإدارة فتية أي فئة شبابية

✓ **المحور الثاني:** معلومات حول تحفيز الموارد البشرية وتقييم الأداء

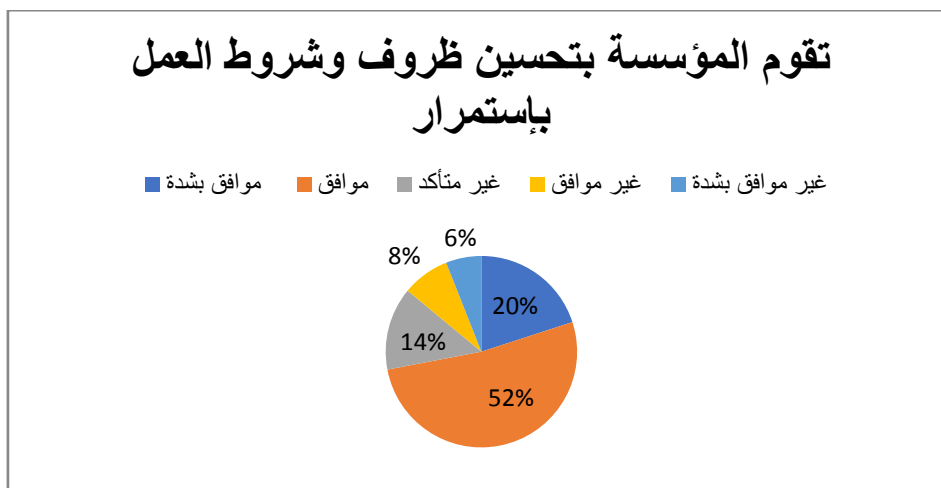
1. تقوم المؤسسة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 03 | 04 | 07 | 26 | 10 | تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل باستمرار |
| 100% | 06% | 08% | 14% | 52% | 20% | |

جدول رقم 09: يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

مصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 09: يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل بإستمرار

مصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأكيد الإجابة بنسبة 72 بالمئة حيث 52 بالمئة موافقون و 20

بالمئة موافقون بشدة وهذا مايدل على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل

بإستمرار

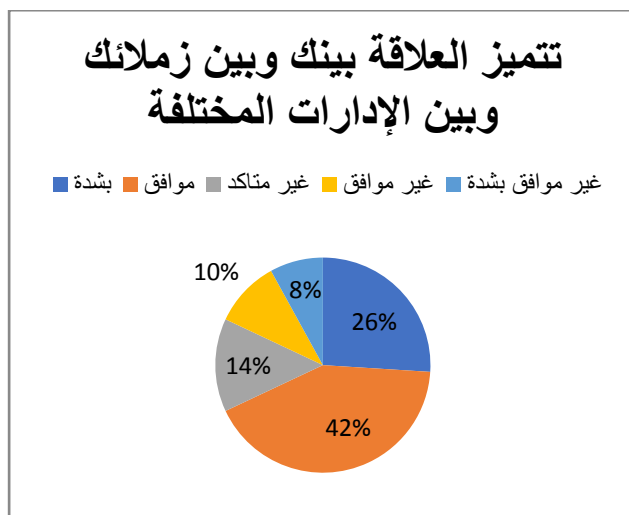
2. تتميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات الأخرى المختلفة بالتعاون والإيجابية

✓ جدول رقم 10: يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 04 | 05 | 07 | 21 | 13 | تميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات |
| 100% | 08% | 10% | 14% | 42% | 26% | الأخرى المختلفة بالتعاون والإيجابية |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

المصدر: من إعداد الطالبة



✓ جدول رقم 08: يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد موافقون بنسبة 68 بالمائة وهذا يدل على تأكيد تتميز الإجابة ويدل على وجود علاقة وطيدة وإيجابية بين الموظفين تتميز بالتعاون ، الثقة، الإحترام...

3. تمنح المستشفى حوافز في العمل لمختلف أفرادها

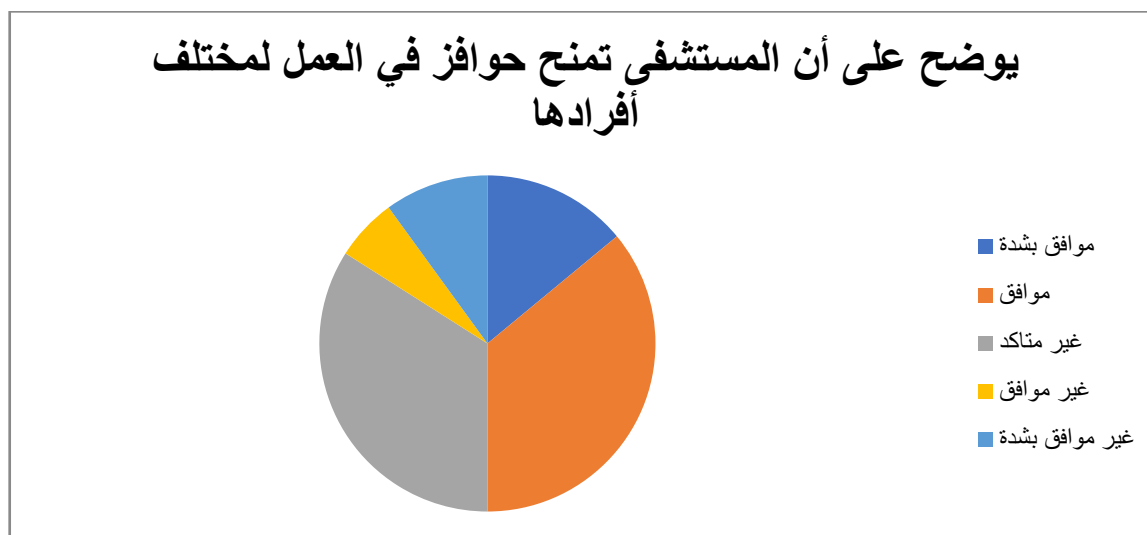
✓ جدول رقم 11: يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|------------------------------|
| 50 | 5 | 3 | 17 | 18 | 7 | تمنح المستشفى حوافز في العمل |

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

| | | | | | | |
|------|-----|----|-----|-----|-----|----------------|
| 100% | 10% | 6% | 34% | 36% | 14% | لمختلف أفرادها |
|------|-----|----|-----|-----|-----|----------------|

مصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 09: يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد العمل موافقون بنسبة 36 بالمئة وموافقون بشدة وهنا

يدل على أن المستشفى فعلا تقدم تحفيزات لمختلف الموظفين

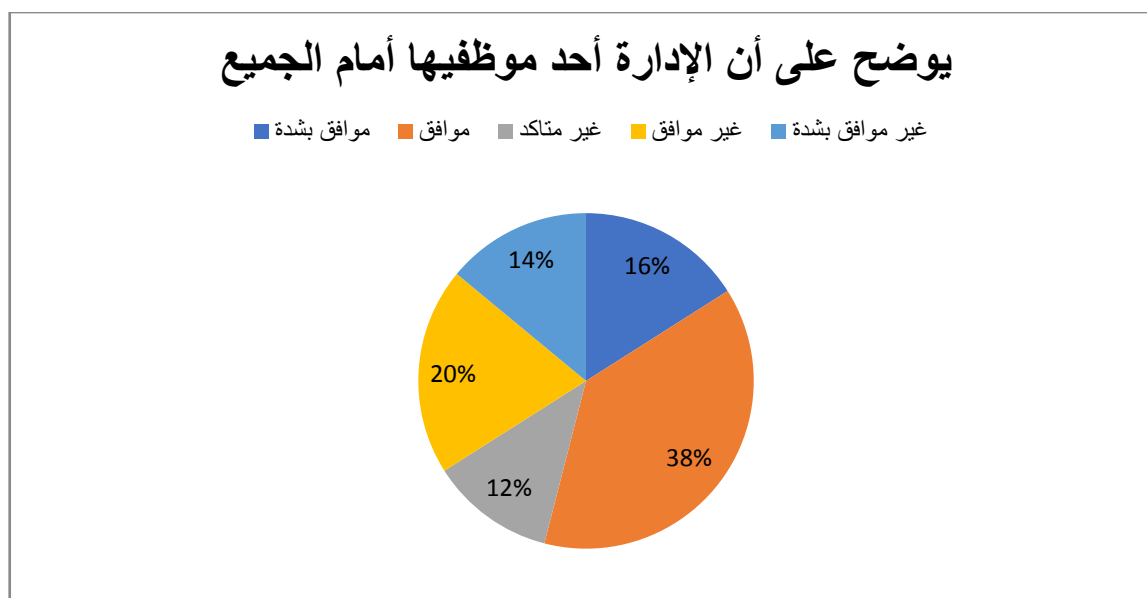
4. تكرم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

✓ جدول رقم 12: يوضح على أن الإدارة تكرم احد موظفيها أمام الجميع

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---------------------------------------|
| 50 | 7 | 10 | 6 | 19 | 8 | تكرم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع. |
| 100% | 14% | 20% | 12% | 38% | 16% | |

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 10: يوضح على أن الإدارة تكرم أحد موظفيها أمام الجميع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 38 بالمائة وموافقون بشدة أن الإدارة تقوم بتكريم الموظفين أمام الجميع وهذا يعتبر تحفيز للموظفين

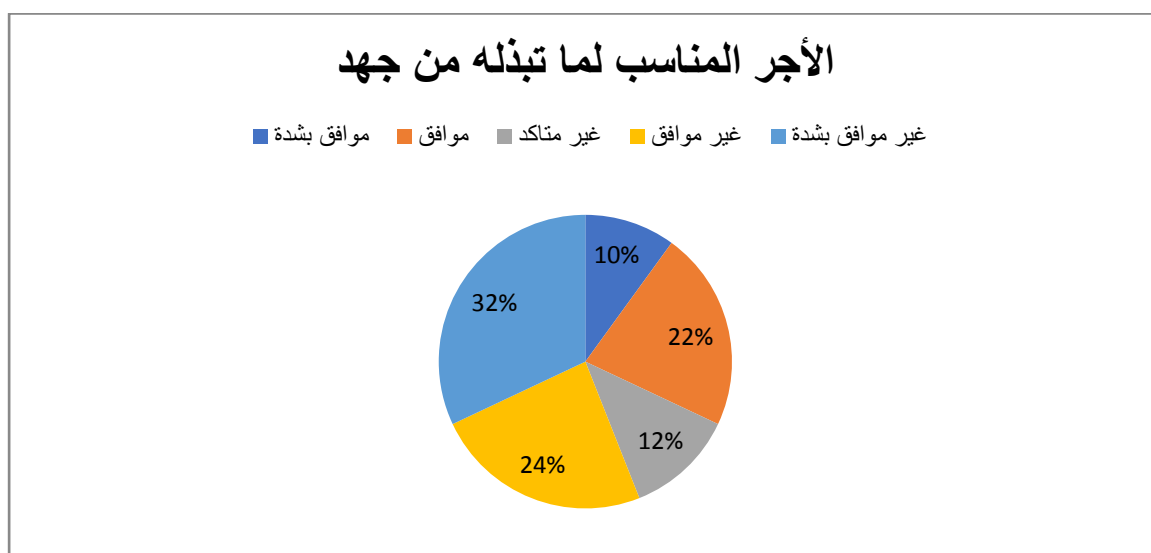
5. الأجر المناسب لما تبذله من جهد.

✓ الجدول رقم 13: الأجر المناسب لما تبذله من جهد

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|--------------------------------|
| 50 | 16 | 12 | 6 | 11 | 5 | الاجر المناسب لما تبذله من جهد |
| 100% | 32% | 24% | 12% | 22% | 10% | |

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 11: الأجر المناسب لما تبذله من جهد

المصدر: من إعداد الطالب

معظم أفراد العينة غير موافقين حيث قدرت نسبة غير موافقين بـ 32 بالمائة وغير الموافقين بنسبة 24 بالمائة في حيث ا بشدة 5 بالمائة لموافقين وهذا ما يدل على أن الاجر غير مناسب مقابل لما يبذله من جهد وطاقة.

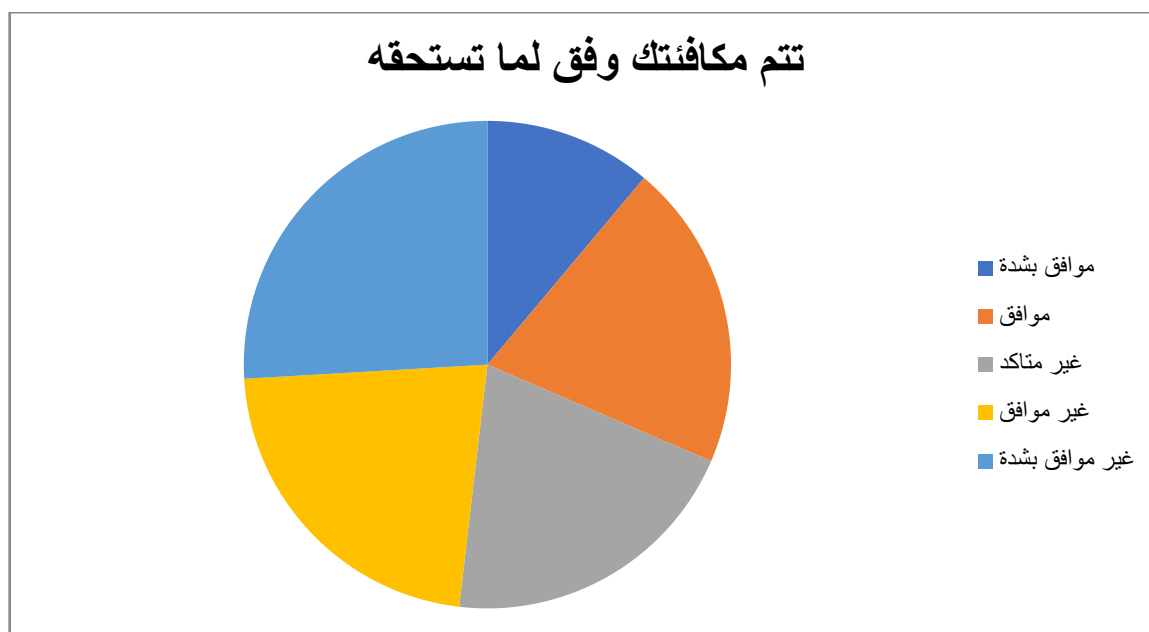
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

6. تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|----------------------------|
| 50 | 14 | 12 | 11 | 11 | 6 | تتم مكافئتك وفق لما تستحقه |
| 100% | 20% | 24% | 22% | 22% | 12% | |

الجدول رقم 14: يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 12: تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

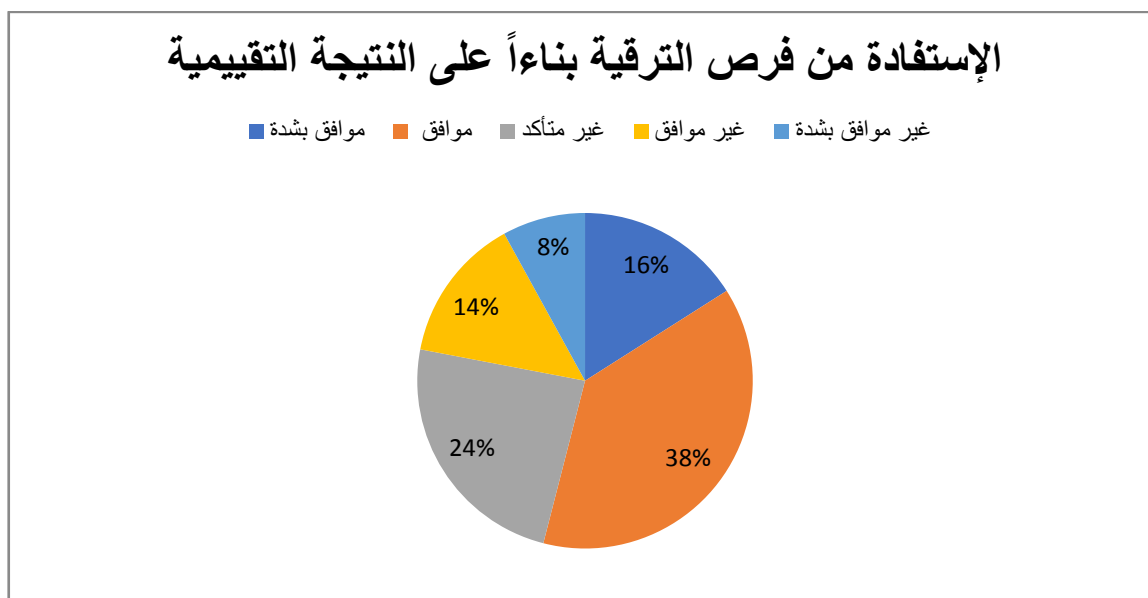
معظم أفراد العينة غير موافقين حيث تبلغ نسبة غير موافقين بشدة 24 بالمائة في حين غير الموافقين 22 بالمائة وغير متأكدين 22 بالمائة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بمكافحة الافراد وفق مايستحقونه.

7. الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|-------------------------------|
| 50 | 4 | 07 | 12 | 19 | 8 | الإستفادة من فرص الترقية يكون |
| 100% | 8% | 14% | 24% | 38% | 16% | بناءً على النتيجة التعليمية |

الجدول رقم 15: يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 13: يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

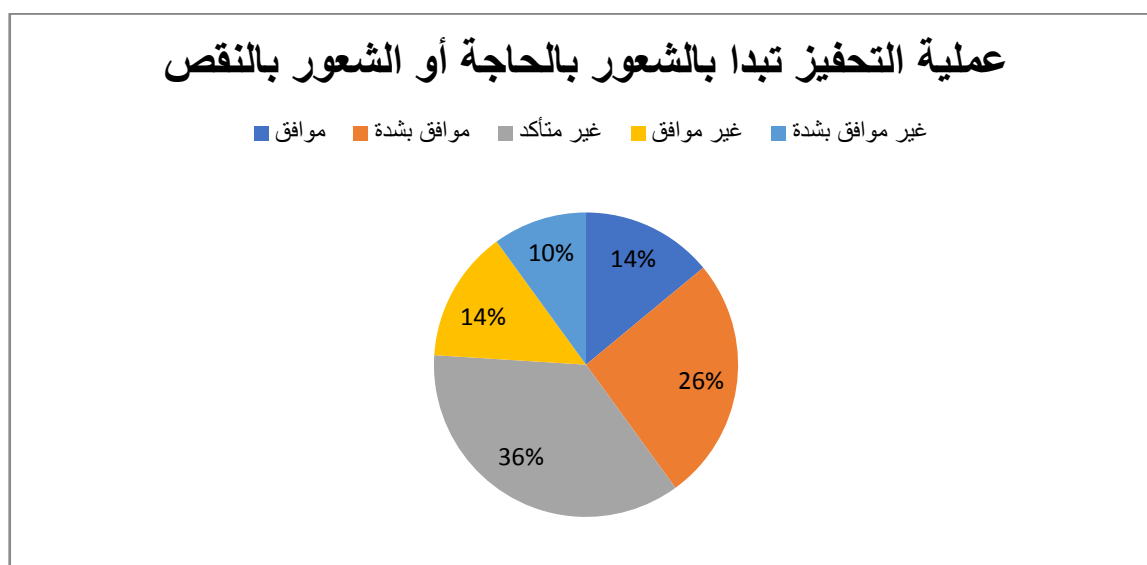
نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الترقية تكون بناءً على النتيجة التقييمية حيث تبلغ نسبة الموافقون بشدة 16 بالمئة ونسبة الموافقون 38 بالمئة وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بترقية أفرادها أي فرص الترقية متاحة لجميع الموظفين

8. عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 5 | 7 | 18 | 13 | 7 | عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص |
| 100% | 18% | 14% | 36% | 26% | 14% | |

الجدول رقم 16: يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 14: يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

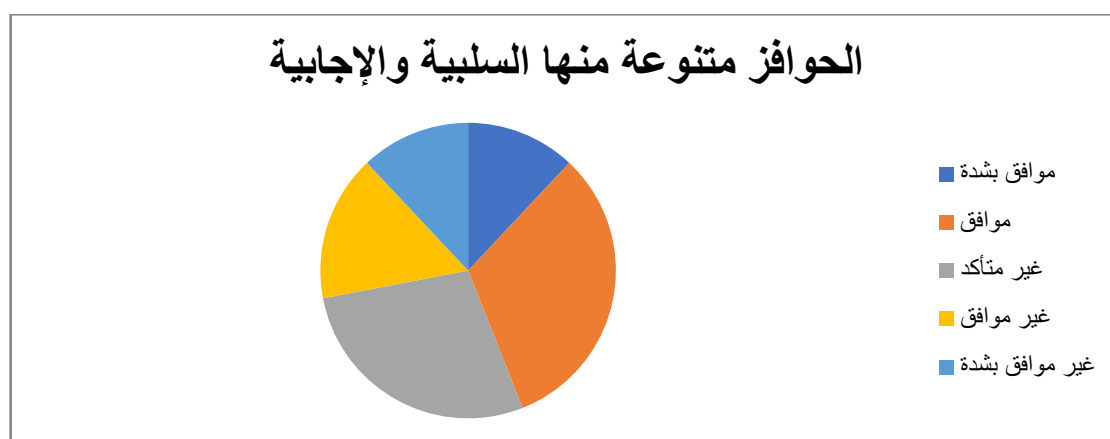
نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة غير متأكدين بنسبة 36 بالمئة وهذا مايدل على أن المؤسسة عند شعورها بالحاجة او بالنقص لا تقوم بالتحفيز فقط وإنما بعمليات أخرى كالتدريب

9. الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|-------------------------------|
| 50 | 6 | 8 | 14 | 16 | 6 | الحوافز متنوعة منها الإيجابية |
| 100% | 12% | 16% | 28% | 32% | 12% | والسلبية |

الجدول رقم 17: يبين أن الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 15: يبين أن الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

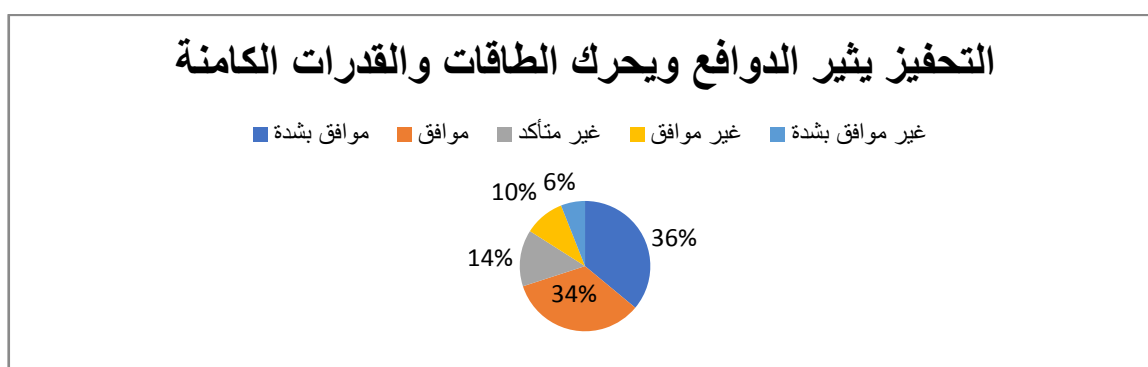
من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون حيث تبلغ نسبة الموافقون بشدة 12 بالمائة والموافقون 32 بالمائة وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم تحفيزات متنوعة منها التحفيزات الإيجابية والتحفيزات السلبية لموظفيها.

10. تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 3 | 5 | 7 | 17 | 18 | تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة |
| 100% | 6% | 10% | 14% | 34% | 36% | |

الجدول رقم 18: يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 16: يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 34 بالمئة وموافقون بشدة بنسبة

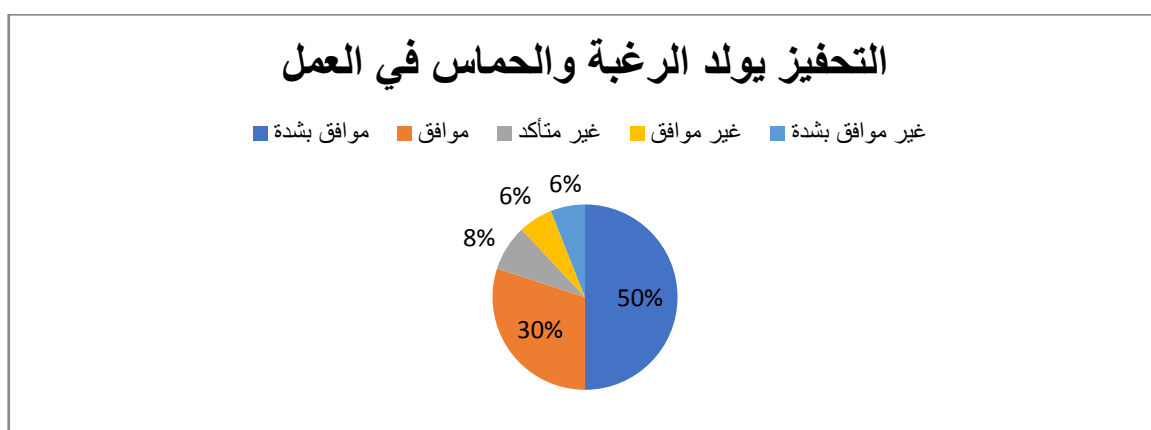
36 بالمئة وهذا يدل على تأكيد الإجابة على التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات

11. التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|---|
| 50 | 3 | 3 | 4 | 15 | 25 | التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل |
| 100% | 6% | 6% | 8% | 30% | 50% | |

الجدول رقم 19: يبين التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة



الجدول رقم 19: يبين التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

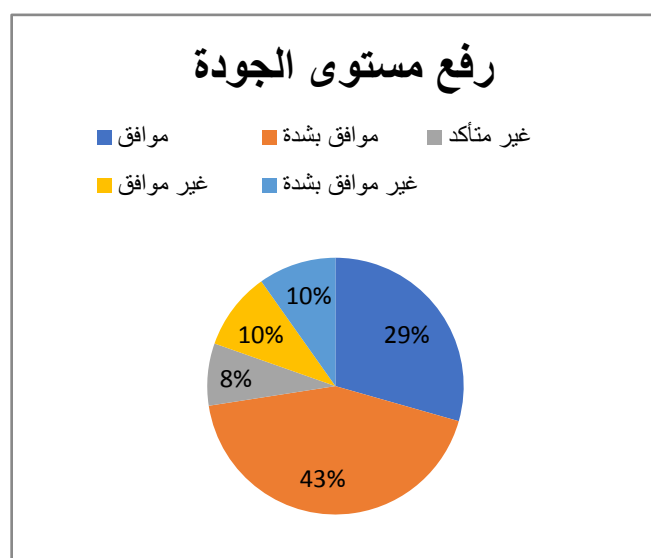
يولد نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على أن التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل حيث تبلغ نسبة الموافقون بشدة بنسبة 50 بالمئة ونسبة الموافقون 30 بالمئة وهذا يدل على تأكيد الإجابة ويبين أثر التحفيز في العمل.

12. أثر الحوافز في تحسين أداء العمل.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---------------------------------|
| 50 | 5 | 5 | 4 | 22 | 15 | اثر الحوافز في تحسين أداء العمل |
| 100% | 10% | 10% | 8% | 44% | 30% | رفع مستوى الجودة |
| 50 | 0 | 4 | 8 | 19 | 18 | سرعة إنجاز العمل |
| 100% | 0% | 8% | 16% | 38% | 36% | |
| 50 | 3 | 8 | 6 | 22 | 11 | المشاركة في إتخاذ القرارات |
| 100% | 6% | 16% | 12% | 44% | 22% | |

الجدول رقم 20: يوضح أثر الحوافز في تحسين أداء العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

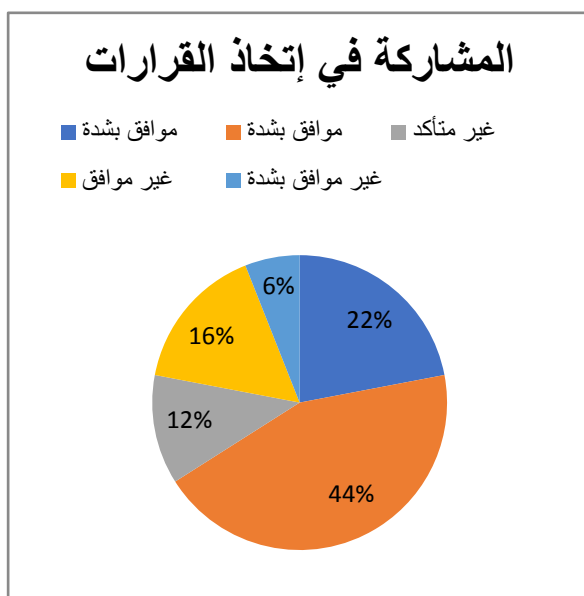
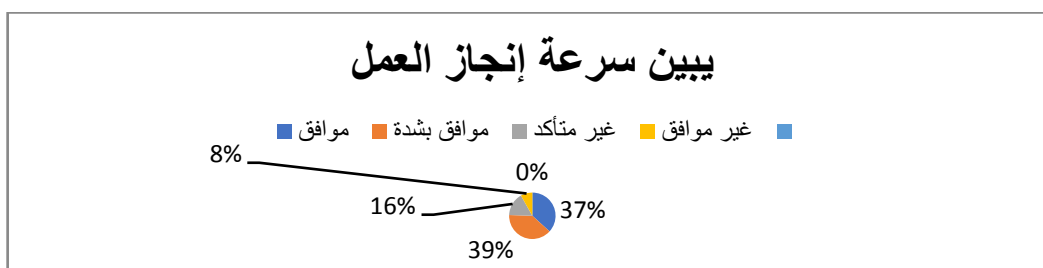


الشكل رقم 18: يبين رفع مستوى

الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم



الشكل رقم 18: يبين رفع مستوى

الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم 20: يبين المشاركة في إتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول والاشكال البيانية أن للحوافز أثر كبير في تحسين أداء العامل حيث لها أثرها يكمن في رفع المستوى الجودة وتبلغ نسبة الموافقون عليها 44 بالمئة ونسبة الموافقون عليها 38 بالمئة والموافقون بشدة 36 بالمئة إضافة إلى أن أثرها يكمن في المشارك في إتخاذ القرارات فتبلغ تسبة الموافقون 44 بالمئة ونسبة الموافقون بشدة 22 بالمئة وهذا يدل على درجة الوعي لدى الموفين بأن الحوافز تؤثر بالإيجاب على الأداء.

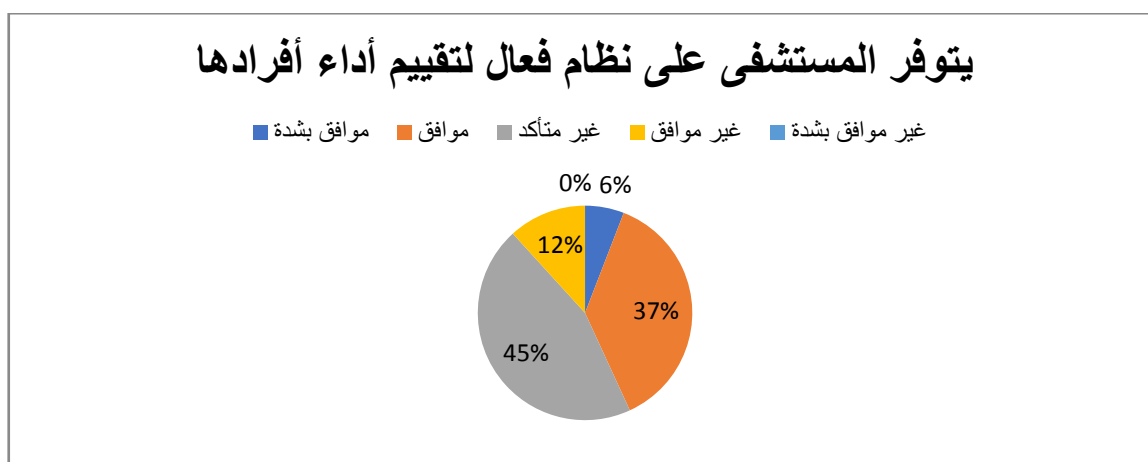
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

13. يتوفر المستشفى على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|------------------------------|
| 50 | 00 | 19 | 17 | 7 | 7 | يتوفر المستشفى على نظام فعال |
| 100% | 00% | 38% | 34% | 14% | 14% | لتقييم أداء أفرادها |

الجدول رقم 21: يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 21: يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة غير موافقون على المستشفى يتوفر على نظام فعال

بنسبة 38 بالمئة وهذا يدل على أن نظام تقييم الاداء غير فعال لا يتسم بالمصداقية

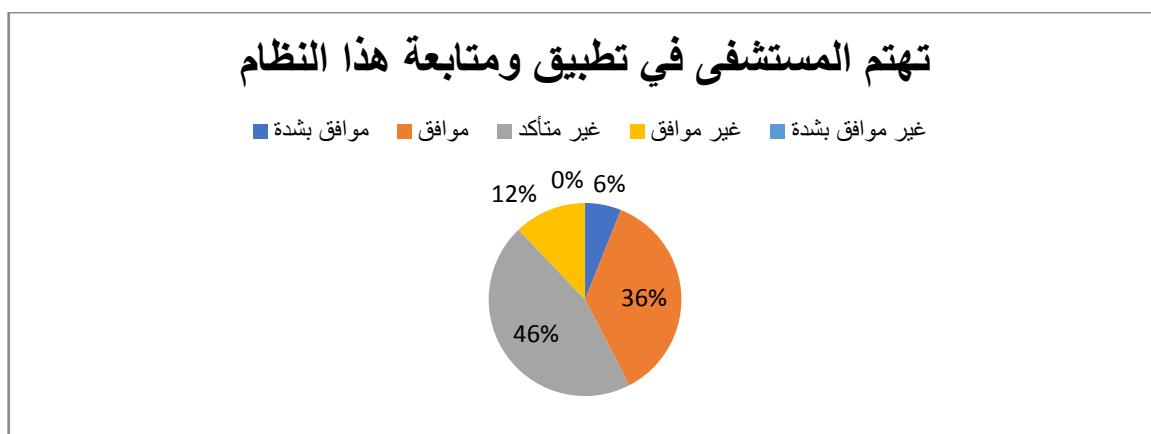
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

14. تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|------------------------------|
| 50 | 00 | 6 | 23 | 18 | 3 | تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة |
| 100% | 00% | 12% | 46% | 36% | 6% | هذا النظام |

الجدول رقم 22: يبين المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 22: يبين المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة غير متأكدين من الإجابة بنسبة 46 بالمائة وهذا يدل على أن معظم الموظفين ليسوا على علم بنظام تقسيم الاداء في المستشفى.

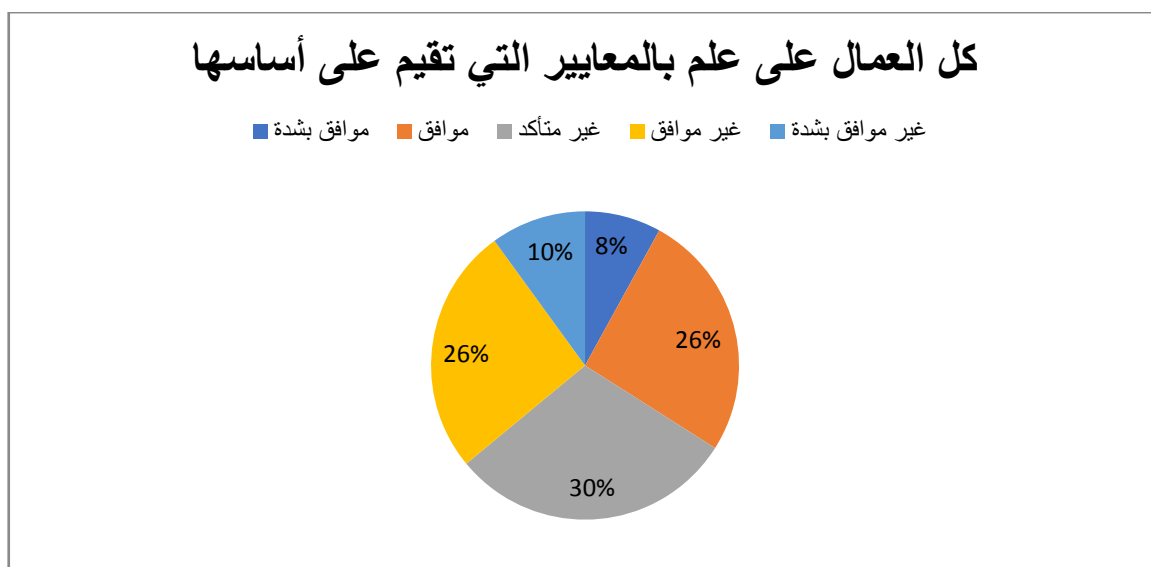
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

15. كل العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|--|
| 50 | 00 | 6 | 23 | 18 | 3 | تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام |
| 100% | 00% | 12% | 46% | 36% | 6% | |

جدول رقم 23: يبين أن العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 23: يبين أن العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال معظم الأفراد العينة غير المتأكدين من الإجابة بنسبة 30 بالمائة في حين غير

موافقين بنسبة 26 بالمائة وهذا يدل على علم المعايير التي تقوم على أساسها.

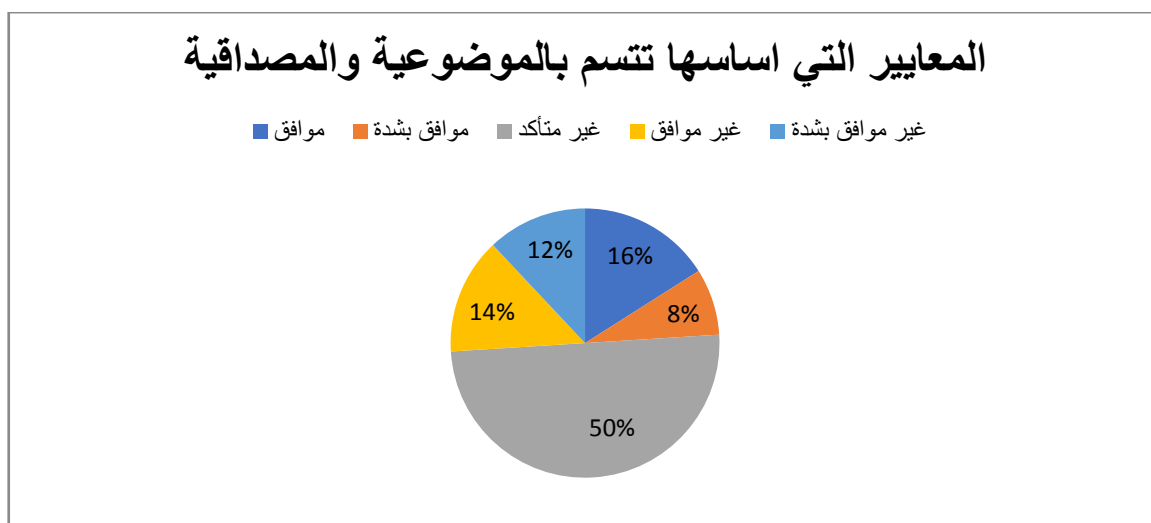
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

16. المعايير التي تقوم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|-------------------------------|
| 50 | 6 | 7 | 25 | 04 | 8 | المعايير التي تقوم على أساسها |
| 100% | 12% | 14% | 50% | 8% | 16% | تتسم بالموضوعية والمصدقية |

جدول رقم 24: يبين المعايير التي تقيّم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 24: يبين المعايير التي تقيّم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة غير متأكدين من الإجابة بالنسبة 50 بالمائة وهذا

يدل على سرية بعض المعلومات الخاصة بتقييم الاداء.

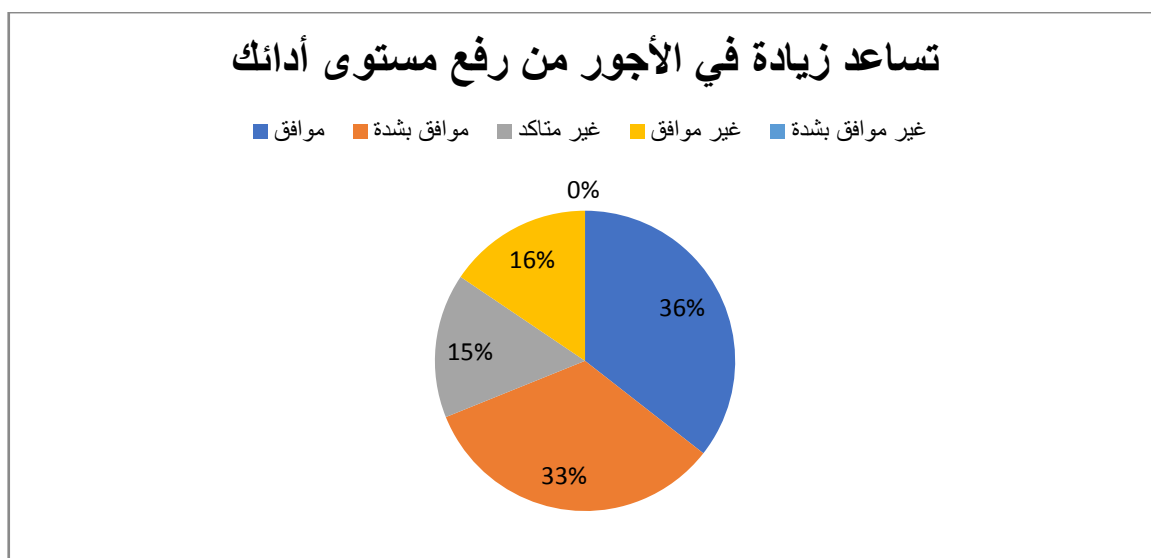
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

17. تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|--|
| 50 | 5 | 7 | 7 | 15 | 16 | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك |
| 100% | 10% | 14% | 14% | 30% | 32% | |

الجدول رقم 25: يوضح الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 25: يوضح الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول معظم أفراد العينة موافقون على نسبة 30 بالمئة وموافقون بشدة على نسبة

32 بالمئة وهذا يدل على أن الزيادة في أجر الموظف تساعد من رفع مستوى الأداء

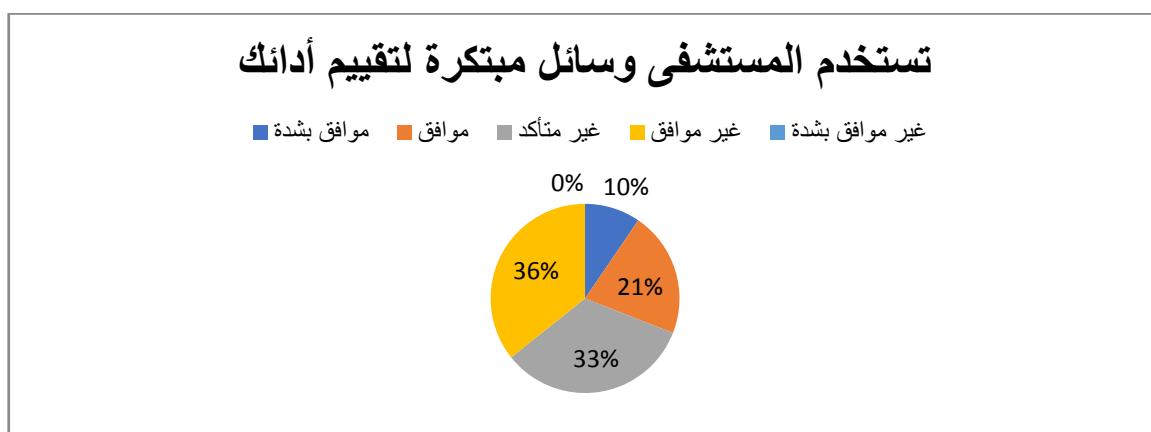
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

18- تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة لتقييم أدائك.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|------------------------------|
| 50 | 08 | 15 | 14 | 09 | 4 | تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة |
| 100% | 16% | 30% | 28% | 18% | 8% | لتقييم أدائك. |

الجدول رقم 26: يوضح أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 26: يوضح أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة غير موافقون بنسبة 30 بالمائة وغير موافقون بشدة بنسبة 16 بالمائة على أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الاداء وهذا يدل على غياب التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.

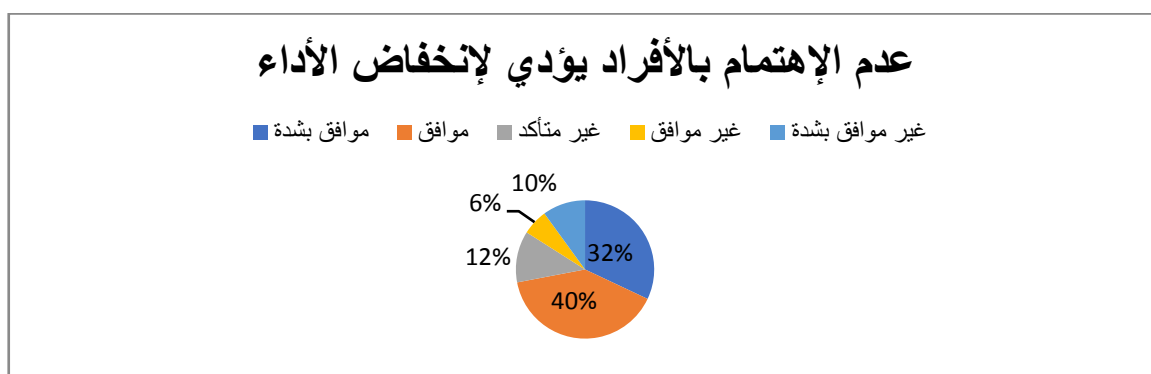
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

19- عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|----------------------------|
| 50 | 5 | 3 | 6 | 20 | 16 | عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي |
| 100% | 10% | 6% | 12% | 40% | 32% | بالإنخفاض بالاداء |

الجدول رقم 27: عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 27: عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 40 بالمئة وموافقون بشدة بنسب

32 بالمئة وهذا يدل على مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين بإعتبار الموارد البشرية

عنصر اساسيلا يمكن الإستغناء عنه

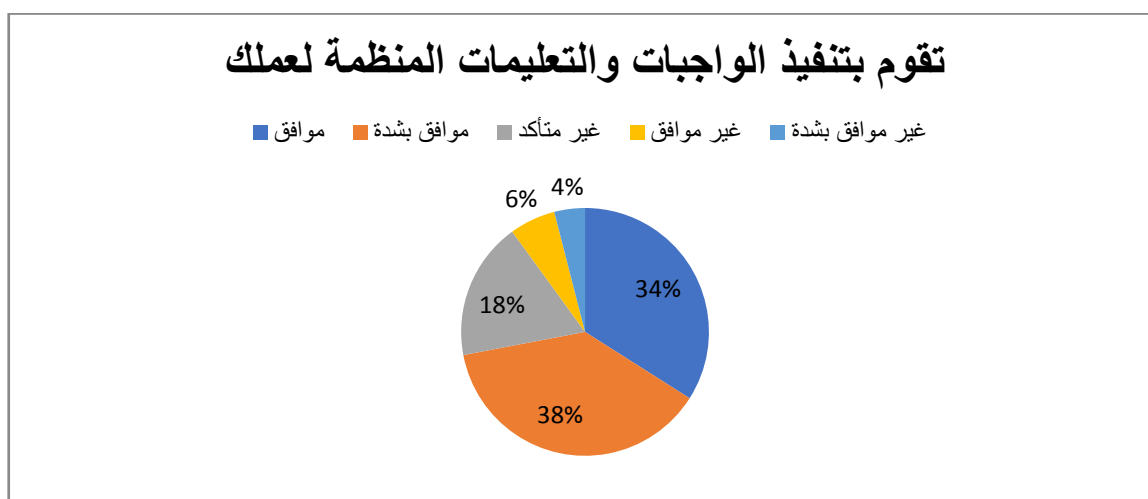
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

20- تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|---------------------------------|
| 50 | 02 | 03 | 09 | 19 | 17 | تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات |
| 100% | 4% | 6% | 18% | 38% | 34% | المنظمة لعملك |

الجدول رقم 28: تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 28: تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يثبت أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 38 بالمائة وموافقون بشدة بنسبة

34 بالمائة وهذا يدل على أن الموظفين يؤدون العمل المطلوب منهم على أحسن وجه

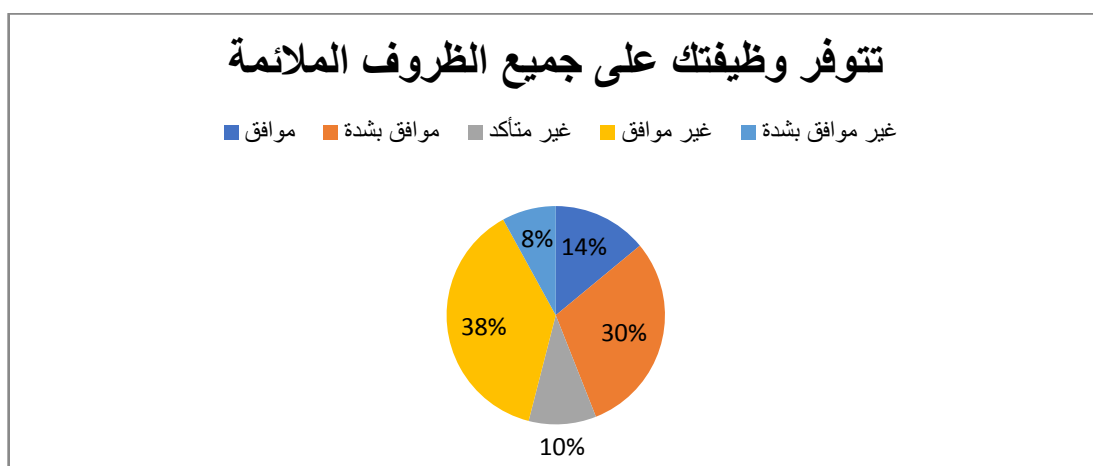
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمارسى مستغانم

21- تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|-------------------|-----------|--------------|-------|---------------|-------------------------------|
| 50 | 04 | 19 | 05 | 15 | 7 | تتوفر وظيفتك التي تمارسها على |
| 100% | 8% | 38% | 10% | 30% | 14% | جميع الظروف الملائمة |

الجدول رقم 29: تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 29: تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم افراد العينة غير موافقون بنسبة 38 بلمئة وهذا يدل على

وجود بعض النقائص التي تعرقل الموظفين وبالتالي تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

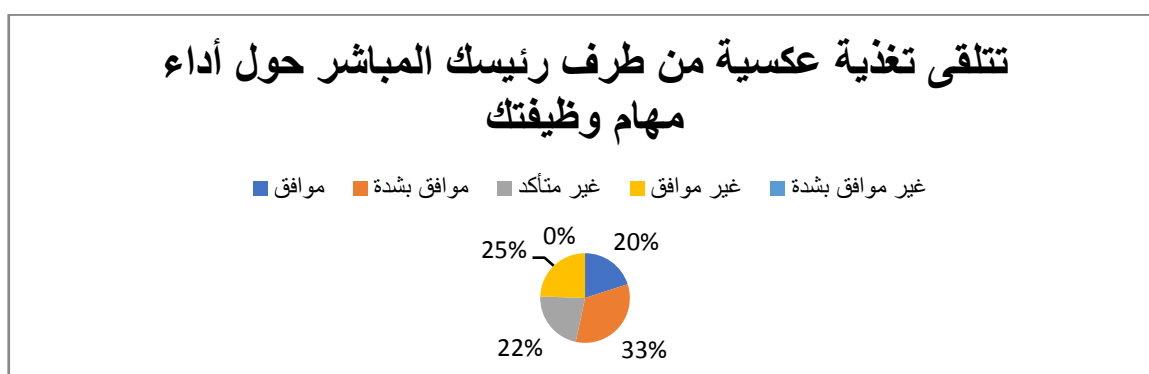
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

22- تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|------------------------------------|
| 50 | 05 | 11 | 10 | 15 | 9 | تتلقى تغذية عكسية من طرف |
| 100% | 8% | 22% | 20% | 30% | 18% | رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك |

الجدول رقم 30: تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 30: تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن م عظم أفراد العينة موافقون بنسبة 15 بالمئة وموافقون بشدة

بنسبة 18 بالمئة على أنهم يتلقون تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

وهذا يدل على أن الرئيس المباشر يقوم بواجباته إتجاه موظفيه.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى مستغانم

✓ خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى – مستغانم- وجدنا أن الإدارة تطبق اساسيات تحفيز متنوعة كـامكفآت والمدح، العلاوات... إلخ إضافة أنها تقوم بتقييم موظفيها بواسطة بطاقة تنقيط.

وعظم تلك الحوافز مرتبطة بنتائج نظام الأداء العمل المطابق والأسلوب الغالب في هذه المؤسسة هو طريقة التنقيط حيث تعبر عن وثيقة تحديد فيها مجموعة من النقاط، ينقط كل موظف حسب صفات العمل التي تنطبق عليه

ولكن المؤسسة أن تطور من هذه الطرق التقليدية واتباع طرق أحدث لأن حسب نتائج الإستبيان في أغلب الموظفين غير راضون عن هذا النظام.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى مستغانم

• تمهيد

لقد قمنا في الفصل السابق بتقديم دراسة عامة حول تحفيز الموارد البشرية وتقويم الأداء فيما أن الموضوع يتعلق بالتحفيز وتقويم العاملين بالمؤسسة، إرتأينا إلى إسقاط هذه الدراسة النظرية على واقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى -مستغانم- بحيث تناولنا في هذا الفصل لمحة عن المؤسسة ونظام الحوافز وأساليب التقويم والأداء وأخيراً دراسة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتقويم الأداء.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى - مستغانم-

نستعرض في هذا البحث تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة ومهامها وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى.

تعتبر مؤسسة عمومية تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 7-140 المؤرخ في 19 ماي 2017م المتعلق بإنشاء المؤسسات الإستشفائية EPH والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSH حيث تعبر هذه المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تجتمع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تتكون من خمسة عيادات متعددة الخدمات، وواحد وثلاثين غرف العلاج وثلاث عيادات الأمومة وتتألف من ثمانية مكاتب مصغرة، مصلحة الطب الوقاية، والعمل وطب العمل وتتمثل في المؤسسة عموما من مجموعة من الطاقات البشرية، المادية المالية. تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـماسرى بتقديم تأمين لفحوصات الطبية التي تتماشى مع مصالحها الطبية الهيكلية للمؤسسة، كما أنها تمتد عن أراضي تغطي عدد سكانها 147482 نسمة على مساحة إجمالية قدرها 518 km² ويغطي 08 بلديات.

| البلديات | عدد سكانها |
|---------------|------------|
| ماسرى | 28146 نسمة |
| منصورة | 19619 نسمة |
| عين سيدي شريف | 10893 نسمة |
| طواهرية | 8065 نسمة |
| بوقيرات | 33892 نسمة |
| سيرات | 23669 نسمة |
| سوافلية | 18803 نسمة |
| صفصاف | 14780 نسمة |

الجدول رقم (02) يوضح البلديات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- ماسرى-

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى-

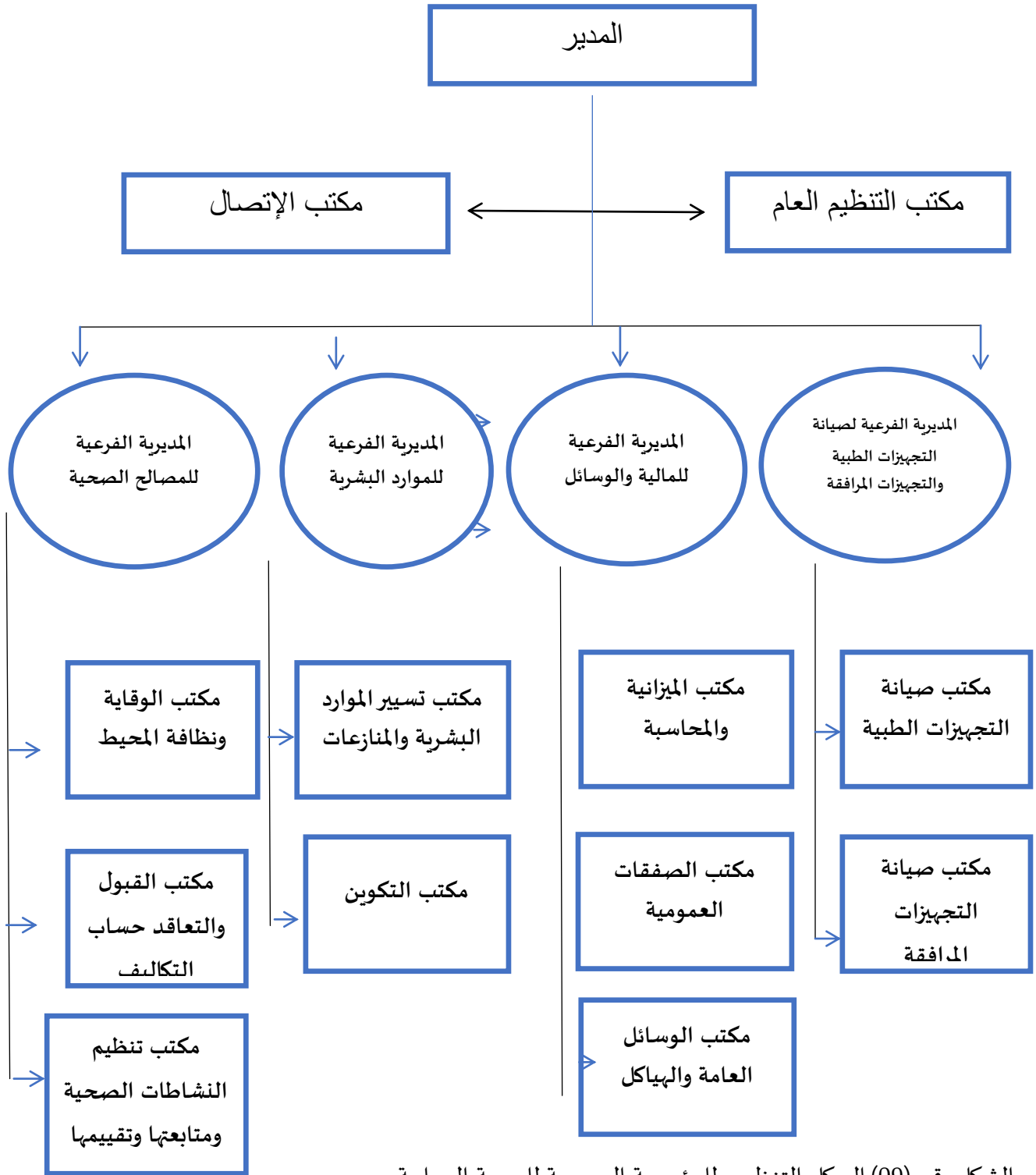
Epsp هي مؤسسة عمومية للصحة الجوارية العمومية الغستشفائية إلا أنها تتكون من مجموعة من عيادات متعددة وقاعات العلاج تحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتمثل المهام EPSP بالتكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيمايلي:

- الوقاية والعلاج التقاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان
- تكلف كل الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار والأفات الإجتماعية والصحة والمدرسة
- تغطية إحتياجات المرضى من إسعافات علاجات طبية كالحقن، تغيير الضمادات، توليد، تلقيح الأطفال، تقديم فحوصات الأسنان، العينين... إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى-

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كغيرها من المؤسسات العامة لها هيكل تنظيمي وكونها مؤسسة عمومية توضع تحت تصرف الوالي يسيرها الإدارة ويديرها مدير تزودان بهيئة إستثمارية تدعى المجلس الطبي.



الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المصدر: وثائق من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - ماسرى- مصلحة الموارد البشرية

شرح أهم العناصر الهيكل التنظيمي:

المدير: مهمة الإشراف على جميع الهياكل المكونة للمؤسسة

مكتب التنظيم العام: الملتقى الأول للأوامر العامة الصادرة

مكتب الإتصال: وتتكفل بأداء المهام التالية:

- مساعدة المدير العام في مهامه والربط بينه وبين مختلف المصالح
- إستقبال المكالمات الداخلية والخارجية
- المديرية الفرعية المالية والوسائل: تقوم ب:
 - القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون، إعداد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة اشهر
 - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية ومتابعتها
 - الإشراف على مخازن المؤسسة، من خلال بطاقة المخزون وإعداد الجرد
 - تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف
 - ضمان مسؤولية الأعوان المكلفين بتموين وتوزيع المواد
 - الغشرف على تنفيذ البرامج الصيان وترميم هياكل ومراقبتها
 - عدم السماح بإدخال أي مواد و سلع المؤسسة، مهما كانت طبيعتها دون موافقة أو مراقبة نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل
- كما أنها تشمل على ثلاث مكاتب:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة
 - مكتب الصفقات العمومية
 - مكتب الوسائل العامة والهياكل
- المديرية الفرعية للموارد البشرية: مسؤولة عن تمييز شؤون جميع الموظفين والعمال المتعاقدين وتهتم ب:
 - إعداد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذ مختلف العمليات الواردة فيه
 - تسيير حركات المستخدمين تحت سلطة المدير
 - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفق للتنظيم المعمول به
 - تسيير الملفات الإدارية لجميع المستخدمين
- تشمل على مكتبتين هما:
 - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
 - مكتب التكوين
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: مسؤولة عن تنظيم وسير جميع المصالح الصحية والأقسام التقنية، حيث تقوم به
 - تقييم النشاطات المصالح الإستشفائية والأقسام التقنية من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية حول نشاطات المصالح والأقسام.
 - الإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية الإدارية وفرق الشبه الطبي
 - التنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية الإدارية والتقنية
 - متابعة اشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية
- تشمل على ثلاث مكاتب:
 - مكتب الوقاية ونظامه المحيط

- مكتب القبول وحساب التكاليف
 - مكتب تنظيم النشاطات ومتابعتها وتقييمها
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة : تقوم به
 - إعداد تنفيذ البرامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة
 - تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات المرافقة
 - الإشراف على صيانة الوقائية والصيانة التصحيحية
 - مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانتها.
 - تشمل المديرية على مكاتبين:
 - مكتب الصيانة التجهيزات الطبية
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
- المطلب الرابع: الموارد البشرية EPSP - ماسرى -

| جدع الطاقم | | العدد |
|-----------------------------|---------------|-------|
| الطاقم الطبي | أطباء مختصون | 02 |
| | أطباء عامون | 48 |
| | جراحة الأسنان | 16 |
| | الصيدلة | 02 |
| النفساني – العيادي - | | 04 |
| الطاقم الشبه الطبي | | 217 |
| الطاقم الإداري | | 29 |
| الطاقم الداري الجذع المشترك | | 61 |
| المجموع | | 379 |

الجدول رقم(03): توزيع المواد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى

مصدر: وثائق من المؤسسة العمومية الجوارية ، مصلحة المواد البشرية.

المبحث الثاني: نظام الحوافز واساليب تقسيم الأداء

تحتوي المؤسسة على لجان خاصة تقوم على توفير مكملات تساعد على تحفيز الموظفين لكي يقوموا هذا الأخير على بذل جهد أكبر، كما تقوم المؤسسة بتقديم موظفيها بإستعمال بطاقة التنقيط (تقديم المطلب الاول: الحوافز الإجتماعية الممنوحة لكبار الطبي.

تهتم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقديم تحفيزات لطاقمها الطبي حسب ما هو منصوص عليه في التشريعات والنصوص القانونية والحوافز مدفوعة ومختلفة نذكر من بينها:

- تقديم مبلغ مالي لوفاء العامل أو أحد أصوله

- التكفل بـ 50% من كلفة قضاء عمرة بالنسبة للعمال المتقاعدين للسنة الجارية وإجراء عملية القرعة لباقي العمال للتكفل بـ 50% من كلفة العمرة
 - تقديم إعانات مالية للجمعية الرياضية الذي تنشط في إطار الرياضة والعمل
 - مساعدة العمال في المناسبات مثل الزواج الختان...
 - الشراء بالتقسيط بالنسبة للعمال مثل أدوات كهرومنزلية
 - تقوم المؤسسة بحماية العمال كالحماية الإجتماعية، الضمان الإجتماعي
 - العطل: هناك ثلاث أنواع من العطل
 - العطل السنوية: مدتها 30 يوم في السنة
 - عطلة الأمومة: لا تتجاوز 90 يوم
 - العطلة الإستثنائية: المتمثلة في عطل الزواج 3 أيام، عطل الختان 03 أيام، عطل الوفاة 03 أيام.
- المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية المطبقة EPSP ماسرى**
- الحوافز المادية
- هذا النوع من التحفيز يقوم على:
- التعويضات المباشرة تشمل الأجور، الرواتب، المكافآت
 - التعريفات غير المباشرة تشمل العلاج الطبي، المصاريف، الرحلات العمرة والحج.
 - تقديم العالوة المردودية وهي منحة يتقاضاها الموظفون كل ثلاث أشهر وتكون عن طريق التنقيط على مدى 30 نقطة وعلى حسب الرتبة والأقدمية
 - التقاعد: هو نهاية طبيعة المسار المهني لدى العامل وهو حق ذو طابع مالي وشخصي ستفيد منه مدى الحياة
 - الحوافز المعنوية:
- نذكر من بينها:
- المدح من طرف المسؤول سواء كان من طرف المدير أو مديري المصالح عند القيام بالمهام على أحسن وجه
 - تقديم الهدايا في عيد المرأة
 - منح إمتيازات في الأعياد الدينية وذلك يكون في منتصف شهر رمضان وإقتراب العيد فتقوم المؤسسة بتقديم مبلغ مالي لكل موظف في المؤسسة
 - الترقية وهي تعيين جديد في منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وهناك نوعان هما الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة
 - الترقية في الدرجة: وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى الدرجة الاعلى مباشرة
 - الترقية في المرتبة: إنتقال الموظف بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى وتتم كيفية الترقية
 - على اساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة
 - على سبيل الإختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية (الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة).

المطلب الثالث: بطاقة التقييم

تتكون من جزأين:

الأول: تشمل على بيانات شخصية وبيانات متعلقة بالوظيفة

- القب والإسم، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، مجموع العطل المرضية في السنة، النقط بالارقام للسنتين الماضيين
- بيانات وظيفية، الرتبة، الفئة، القسم، الدرجة، الرقم الإستدلالي، تاريخ أخرترقية في الدرجات، العنوان الإداري، تاريخ الدخول للإدارة وتاريخ التعيين في الرتبة الحالية
- جزء مخصص للموظف الخاضع للتقييم من أجل إيداء رايه في النقطة التي تحصل عليها وعليه التوقيع بعد الإطلاع على النقطة لإثبات تبليغه
- جزء مخصص للنقطة بالأرقام

الثاني: لايحق الموظف الخاضع للتقييم الغطالاع عليه والذي يحمل معايير التقدير العام.

- جزء مخصص للرئيس الغداري بوضع التقدير العام حيث لا يمكن للموظف الإطلاع عليه
- جزء خاص باللجن الإدارية متساوية الأعضاء الذي يمكن لها أن تقترح للسلطة المكلف بالتقييم مراجعة النقطة بناء على أسباب تبينها للجنة حسب الحالة وذلك بعد إخطار يقوم به الموظف الذي يقدم تظلمًا.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتقديم الأداء في EPSP ماسرى

سوف نتعرض في هذا البحث على الأدوات التي أعتمد عليها لجمع المعلومات ثم سنتطرق إلى تحاليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى، وقد قمت بتحويل نتائج الإستبيان إلى نسب مئوية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن إستخدام أي منهج علمي يتطل الإستجابة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يتم من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية في إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول تحفيز الموارد البشرية على تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية فقد تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث يتم توزيعها على موظفي المؤسسة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض مديري المصالح والإستعانة بالملاحظة والوثائق والسجلات المؤسسة.

ولقد تم توزيع الإستمارات على موظفي المؤسسة العمومية الجوارية بماسرى حيث إسترجع العدد كما هو أي معدل الردود 100% كما كان لنا الشرف الحديث مع رؤساء المصلحة الذي وضحو لنا عدة أمور إضافة إلى تقديمهم لنا بعض الوثائق الخاصة بـ GPSP المساعدة لنا في البحث كما كانت إجابتهم في غاية الشفافية بدون تخوف وبدون إنحياز زكانو يعترفون بالجانب السلبي والإيجابي GPSP ماسرى

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته من 379 موظف من مختلف المستويات (إداريين- أطباء- ممرضين- عمال مهنيين) وبالنظر إلى المجتمع البحث غير متجانس وقد تم الإستعانة بالعينة الطبقة العشوائية، فالعينة ممثلة للمجتمع وحسب طبيعة الدراسة فقد تم إختيار عينة تضم 50 موظف.

المطلب الثالث: عناصر الإستبيان

تم تقسيم الغستبيان إلى جزئين: الجزء الأول عبارة عن معلومات شخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) والجزء الثاني يتعلق بنحفيز بالموارد البشرية وتقييم الأداء حيث يحتوى على مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الموضوع المدروس.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الإستمارة فهي أسئلة معلقة محصورة بين "موافق بشدة" و "موافق" "غير متأكد" "غير موافق" "غير موافق بشدة" التي تهدف إلى الحصول على إجابات واضحة محددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها ولقد تم إستعمال هذه الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الإستبيان الموزع على أفراد العينة والاشكال البيانية التي توضع البيانات التي تفيد في إستخلاص النتائج.

ملحق 1 إستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

يسرني أن تساعدوني في إنجاز مذكرتي للماستر في تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية (GSH) تحت عنوان "أثر تحفيز الموارد البشرية على تقسيم الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية الذكر بكل صدق وموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم، ولكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استعمالها إلى لأغراض البحث العلمي نشكركم لتعاونكم معنا في هذه الدراسة .

المحور الأول : المعلومات الشخصية .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
| | <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| | <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 41 إلى 50 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أرمل | <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | مطلق | | أعزب |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | إداري | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | عامل مهني | <input type="checkbox"/> | ممرض |
| | <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> | أكثر من 25 سنة | <input type="checkbox"/> | من 16 إلى 25 سنة |

المحور الثاني : معلومات حول تحفيز الموارد البشرية وتقييم الأداء.

| الرقم | العبرة | درجة الموافقة | | | | |
|------------------------------|---|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| تحفيز الموارد البشرية | | | | | | |
| 01 | تقوم المستشفى بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار | | | | | |
| 02 | تتميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات المختلفة بالتعاون والايجابية | | | | | |
| 03 | تمنح المستشفى حوافز في العمل لمختلف أفرادها | | | | | |
| 04 | تكرم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع | | | | | |
| 05 | الأجر مناسب لما تبذله من جهد | | | | | |
| 06 | تتم مكافئتك وفقا لما تستحقه | | | | | |
| 07 | الاستفادة من فرص الترقية يكون بناء على النتيجة التقييمية | | | | | |
| 08 | عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص | | | | | |
| 09 | الحوافز متنوعة منها الايجابية والسلبية | | | | | |
| 10 | التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة | | | | | |
| 11 | التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل : | | | | | |
| 12 | أثر الحوافز في تحسين أداء العامل | | | | | |
| | رفع مستوى الجودة | | | | | |
| | سرعة إنجاز العمل | | | | | |
| | المشاركة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| تقييم الأداء | | | | | | |
| 13 | تتوفر المستشفى على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها | | | | | |
| 14 | تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام | | | | | |
| 15 | كل العمال على علم بالمعايير التي تقييم على أساسها | | | | | |
| 16 | المعايير التي تقييم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصادقية | | | | | |
| 17 | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك | | | | | |
| 18 | تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة لتقييم أدائك | | | | | |
| 19 | عدم الاهتمام بالأفراد يؤدي إلى انخفاض الأداء | | | | | |
| 20 | تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك | | | | | |

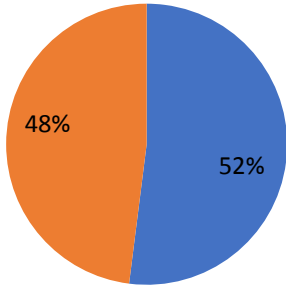
| | |
|----|---|
| 21 | تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء |
| 22 | تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك |

المطلب الرابع: تحليل نتائج الإستبيان
المحور الأول: المعلومات الشخصية
أ. الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة% |
|---------|-----------|---------|
| ذكر | 26 | 52% |
| أنثى | 24 | 48% |
| المجموع | 50 | 100% |

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

■ ذكر ■ أنثى



جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور 52% أكبر نسبة أفراد العينة من الإناث 48% ولكن بنسبة طفيفة تقدر بـ 4% وهذا راجع لطبيعة النشاطات الموكلة إليهم من أجل خدمة المواطنين.

ب. السن:

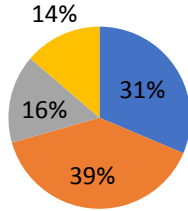
| السن | التكرارات | النسبة% |
|------------------|-----------|---------|
| أقل من 30 سنة | 16 | 32% |
| من 30 إلى 40 سنة | 20 | 40% |
| من 41 إلى 50 سنة | 8 | 16% |
| أكثر من 50 سنة | 7 | 7% |
| المجموع | 50 | 100% |

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 11: توزيع أفراد حسب السن

■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة
■ أكثر من 50 سنة ■ من 41 إلى 50 سنة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان
نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل أعلى نسبة مقدرة بـ 40% وهذا مايدل على أنها إدارة فنية نظرا لإمتلاكهم الكفاءة المهنية والقدرة الجسمية لأداء مهامهم ثم تليها النسبة أقل من 30 سنة ونسبة 32% وهذا مايدل على أن المؤسسة تستقبل خريجي الجامعات والمعاهد ثم تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 76% وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 7% التي تمتع بالخبرة عالية تفيد المجتمع.

ج. الحالة الإجتماعية:

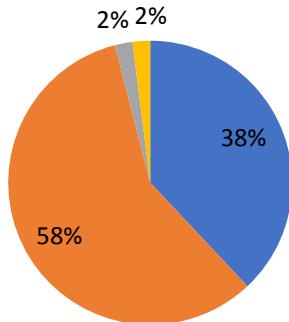
| النسبة % | التكرارات | الحالة الإجتماعية |
|----------|-----------|-------------------|
| 38% | 19 | أعزب |
| 58% | 29 | متزوج |
| 02% | 01 | مطلق |
| 02% | 01 | أرمل |
| 100% | 50 | المجموع |

جدول رقم 05: توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

■ أعزب ■ متزوج ■ مطلق ■ أرمل



شكل رقم 12: توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يلاحظ من الجدول أن أغلبية الافراد العينة متزوجون بنسبة 58% وها مايدل على الإستقرار الإجتماعي لأغلب أفراد العينة.

د. المستوى التعليمي:

| النسبة % | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------|-----------|------------------|
| 00% | 00 | متوسط |
| 30% | 15 | ثانوي |
| 70% | 35 | جامعي |
| 100% | 50 | المجموع |

جدول رقم 06: توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

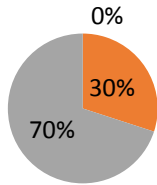
شكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني بأن معظم الموظفين لديهم تكوين عالي بنسبة 70 بالمائة ومؤهلات جامعية أكثر من الثانوية.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

■ متوسط ■ ثانوي ■ جامعي

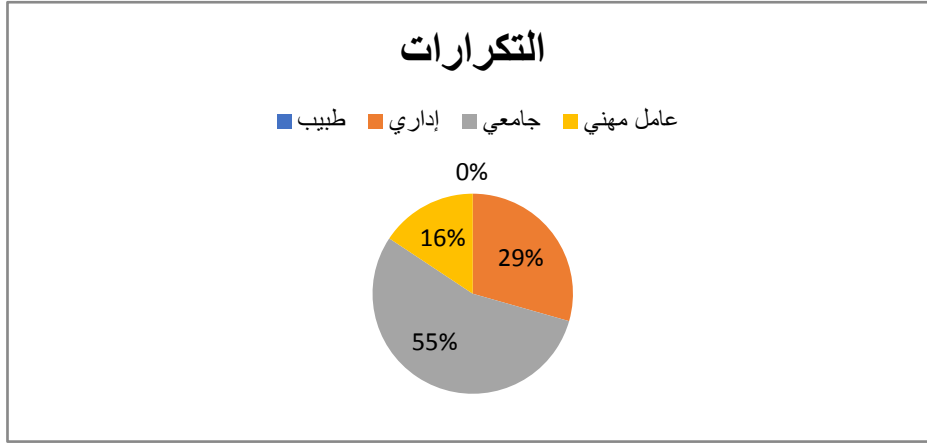


هـ. المهنة:

| النسبة % | التكرارات | المهنة |
|----------|-----------|-----------|
| 00% | 07 | طبيب |
| 30% | 21 | إداري |
| 54% | 15 | جامعي |
| 16% | 08 | عامل مهني |
| 100% | 50 | مجموع |

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المهنة

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 14: توزيع أفراد عينة حسب المهنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

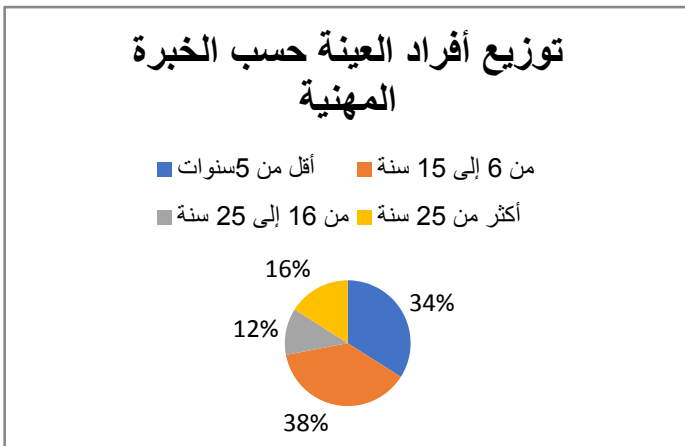
من خلال الجدول أن الجهاز الطبي (أطباء + ممرضين) أكبر من الجهاز الإداري (أداريين + عمال مهنيين) وهذا يدل على أن المؤسسة تستقبل أكبر عدد من الممرضين لخدمة المجتمع حيث تقدر نسبة الجهاز الطبي بـ 54% في حين الجهاز الإداري 46%:

و. الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | التكرارات | النسبة % |
|------------------|-----------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 17 | 34% |
| من 06 إلى 15 سنة | 19 | 38% |
| من 16 إلى 25 سنة | 06 | 12% |
| أكثر من 25 سنة | 08 | 16% |
| مجموع | 50 | 100% |

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان



شكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

مصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن الفئة من 16 إلى 15 سنة

تمثل أعلى نسبة بـ 38 بالمئة ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 34 بالمئة وهذا راجع كون الإدارة فتيبة أي فئة شبابية

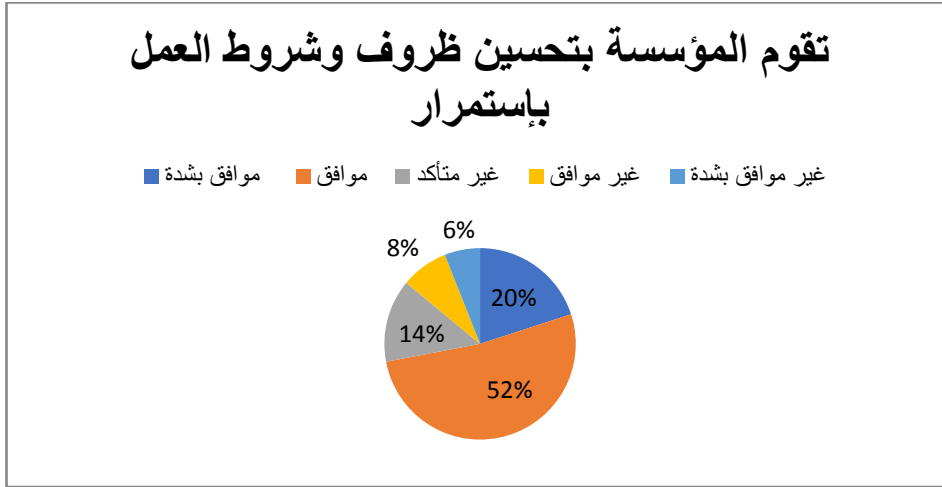
- المحور الثاني: معلومات حول تحفيز الموارد البشرية وتقييم الأداء

1. تقوم المؤسسة بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--------------------------------|
| 50 | 03 | 04 | 07 | 26 | 10 | تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل |
| 100% | 06% | 08% | 14% | 52% | 20% | بإستمرار |

جدول رقم 09: يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

مصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 07: يوضح على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

مصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأكيد الإجابة بنسبة 72 بالمئة حيث 52 بالمئة موافقون و 20 بالمئة موافقون بشدة وهذا مايدل على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار

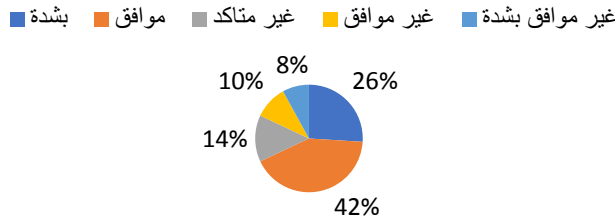
2. تتميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات الأخرى المختلفة بالتعاون والإيجابية

- جدول رقم 09: يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 04 | 05 | 07 | 21 | 13 | تميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات الأخرى المختلفة بالتعاون والإيجابية |
| 100% | 08% | 10% | 14% | 42% | 26% | |

المصدر: من إعداد الطالبة

تتميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات المختلفة



- الشكل رقم 17: يوضح العلاقة بينك وبين الإدارات الأخرى المختلفة

المصدر: من إعداد الطالبة

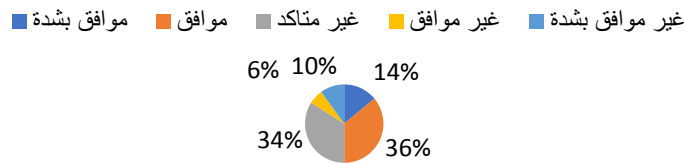
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد موافقون بنسبة 68 بالمائة وهذا يدل على تأكيد تتميز الإجابة ويدل على وجود علاقة وطيدة وإيجابية بين الموظفين تتميز بالتعاون ، الثقة، الإحترام...
3. تمنح المستشفى حوافز في العمل لمختلف أفرادها

- جدول رقم 11: يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|------------------------------|
| 50 | 5 | 3 | 17 | 18 | 7 | تمنح المستشفى حوافز في العمل |
| 100% | 10% | 6% | 34% | 36% | 14% | لمختلف أفرادها |

مصدر: من إعداد الطالبة

يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها



شكل رقم 18: يوضح على أن المستشفى تمنح حوافز في العمل لمختلف أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة

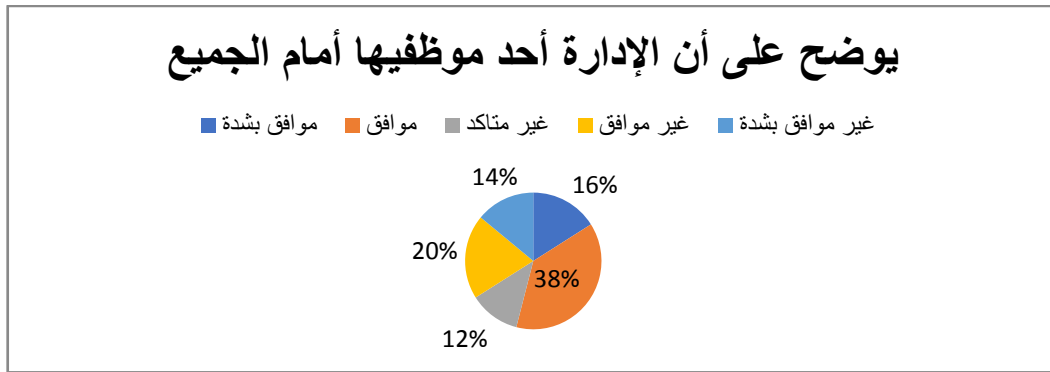
نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد العمل موافقون بنسبة 36 بالمائة وموافقون بشدة وهنا يدل على أن المستشفى فعلا تقدم تحفيزات لمختلف الموظفين

4. تكريم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع.

- جدول رقم 12: يوضح على أن الإدارة تكرم احد موظفيها أمام الجميع

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--|
| 50 | 7 | 10 | 6 | 19 | 8 | تكريم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع. |
| 100% | 14% | 20% | 12% | 38% | 16% | |

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 19: يوضح على أن الإدارة تكرم أحد موظفيها أمام الجميع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 38 بالمائة وموافقون بشدة أن الإدارة تقوم بتكريم الموظفين أمام الجميع وهذا يعتبر تحفيز للموظفين

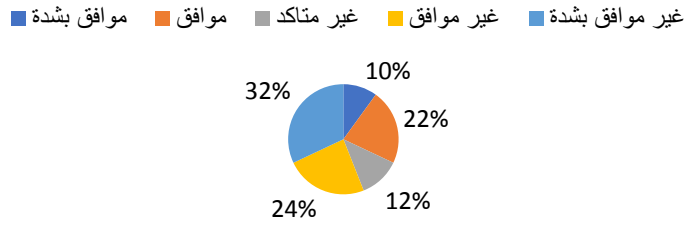
5. الأجر المناسب لما تبذله من جهد.

- الجدول رقم 13: الأجر المناسب لما تبذله من جهد

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--------------------------------|
| 50 | 16 | 12 | 6 | 11 | 5 | الاجر المناسب لما تبذله من جهد |
| 100% | 32% | 24% | 12% | 22% | 10% | |

المصدر: من إعداد الطالبة

الأجر المناسب لما تبذله من جهد



الشكل رقم 20: الأجر المناسب لما تبذله من جهد

المصدر: من إعداد الطالب

معظم أفراد العينة غير موافقين حيث قدرت نسبة غير موافقين بـ 32 بالمائة وغير الموافقين بنسبة 24 بالمائة في حيث ا بشدة 5 بالمائة لموافقين وهذا ما يدل على أن الأجر غير مناسب مقابل لما يبذله من جهد وطاقة.

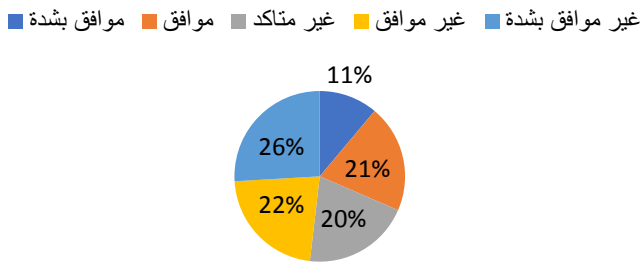
6. تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|----------------------------|
| 50 | 14 | 12 | 11 | 11 | 6 | تتم مكافئتك وفق لما تستحقه |
| 100% | 20% | 24% | 22% | 22% | 12% | |

الجدول رقم 14: يبين تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة

تتم مكافئتك وفق لما تستحقه



الشكل رقم 21: تتم مكافئتك وفق لما تستحقه

المصدر: من إعداد الطالبة

معظم أفراد العينة غير موافقين حيث تبلغ نسبة غير موافقين بشدة 24 بالمائة في حين غير الموافقين 22 بالمائة وغير متأكدين 22 بالمائة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بمكافئة الأفراد وفق ما يستحقونه.

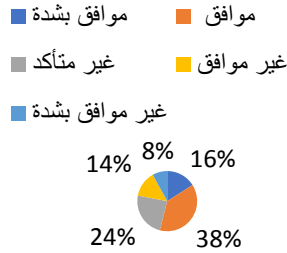
7. الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 4 | 07 | 12 | 19 | 8 | الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية |
| 100% | 8% | 14% | 24% | 38% | 16% | |

الجدول رقم 15: يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبة

الإستفادة من فرص الترقية بناءً على النتيجة التقييمية



الشكل رقم 22: يبين الإستفادة من فرص الترقية يكون بناءً على النتيجة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الترقية تكون بناءً على النتيجة التقييمية حيث تبلغ نسبة الموافقين بشدة 16 بالمئة ونسبة الموافقين 38 بالمئة وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بترقية أفرادها أي فرص الترقية متاحة لجميع الموظفين

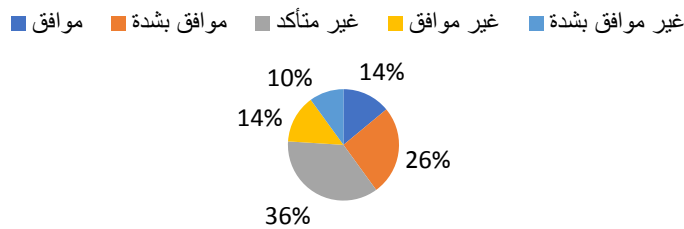
8. عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 5 | 7 | 18 | 13 | 7 | عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص |
| 100% | 18% | 14% | 36% | 26% | 14% | |

الجدول رقم 16: عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة

المصدر: من إعداد الطالبة

عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص



الشكل رقم 23: عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة

المصدر: من إعداد الطالبة

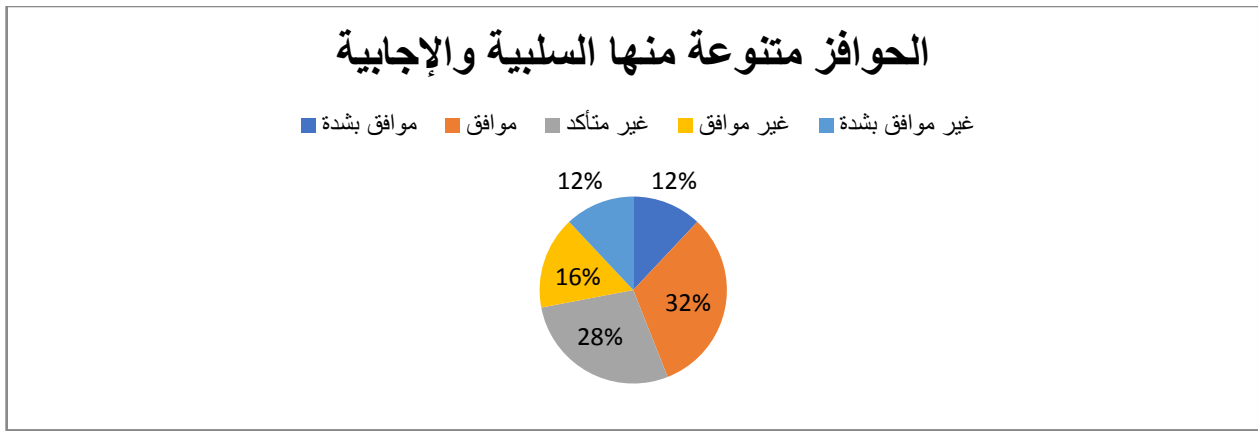
نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة غير متأكدين بنسبة 36 بالمئة وهذا مايدل على أن المؤسسة عند شعورها بالحاجة او بالنقص لا تقوم بالتحفيز فقط وإنما بعمليات أخرى كالتدريب

9. الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--|
| 50 | 6 | 8 | 14 | 16 | 6 | الحوافز متنوعة منها الإيجابية والسلبية |
| 100% | 12% | 16% | 28% | 32% | 12% | |

الجدول رقم 17: يبين أن الحوافزمتنوعةمنهاالإيجابيةوالسلبية

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 24: يبين أن الحوافزمتنوعةمنهاالإيجابيةوالسلبية

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلأن معظم أفراد العينة موافقون حيث تبلغ نسبة الموافقون بشدة 12 بالمئة والموافقون 32 بالمئة وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم تحفيزات متنوعة منها التحفيزات الإيجابية والتحفيزات السلبية لموظفيها.

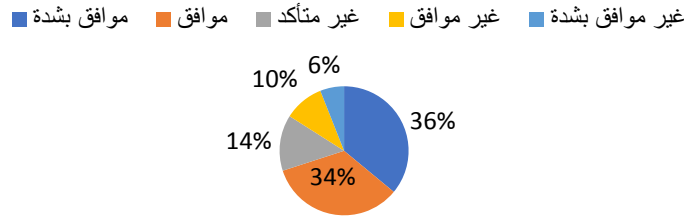
10. تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 3 | 5 | 7 | 17 | 18 | تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة |
| 100% | 6% | 10% | 14% | 34% | 36% | |

الجدول رقم 18: يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

المصدر: من إعداد الطالبة

التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة



الشكل رقم 25: يبين تحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 34 بالمائة وموافقون بشدة بنسبة 36 بالمائة وهذا يدل على تأكيد الإجابة على التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات

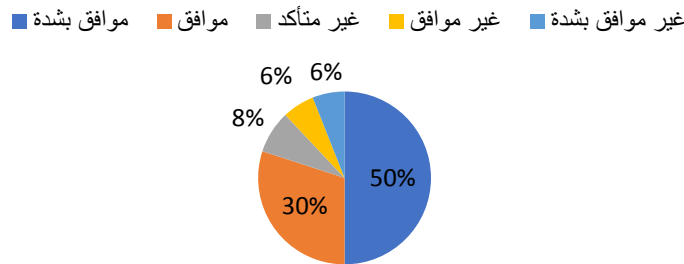
11. التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--------------------------------------|
| 50 | 3 | 3 | 4 | 15 | 25 | التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل |
| 100% | 6% | 6% | 8% | 30% | 50% | |

الجدول رقم 19: يبين التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة

التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل



الشكل رقم 26: يبين التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الطالبة

المصدر:

يولد نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على أن التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل حيث تبلغ نسبة الموافقين بشدة بنسبة 50 بالمائة ونسبة الموافقين 30 بالمائة وهذا يدل على تأكيد الإجابة ويبين أثر التحفيز في العمل.

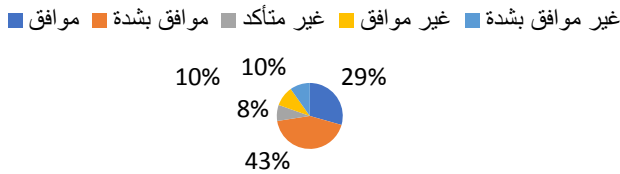
12. أثر الحوافز في تحسين أداء العمل.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---------------------------------|
| 50 | 5 | 5 | 4 | 22 | 15 | اثر الحوافز في تحسين أداء العمل |
| 100% | 10% | 10% | 8% | 44% | 30% | رفع مستوى الجودة |
| 50 | 0 | 4 | 8 | 19 | 18 | سرعة إنجاز العمل |
| 100% | 0% | 8% | 16% | 38% | 36% | |
| 50 | 3 | 8 | 6 | 22 | 11 | المشاركة في إتخاذ القرارات |
| 100% | 6% | 16% | 12% | 44% | 22% | |

الجدول رقم 20: يوضح أثر الحوافز في تحسين أداء العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

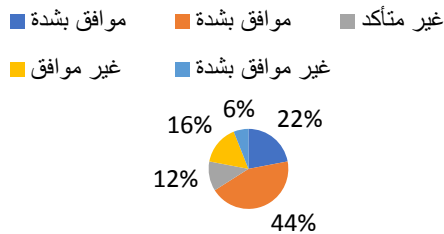
رفع مستوى الجودة



الشكل رقم 27: يبين رفع مستوى الجودة

المصدر: من إعداد الطالب

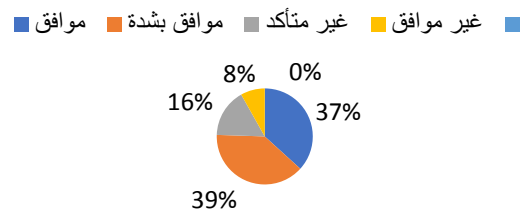
المشاركة في إتخاذ القرارات



الشكل رقم 29: المشاركة في إتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة

يبيّن سرعة إنجاز العمل



الشكل رقم 28: يبيّن سرعة إنجاز العمل

المصدر: من إعداد الطالبة

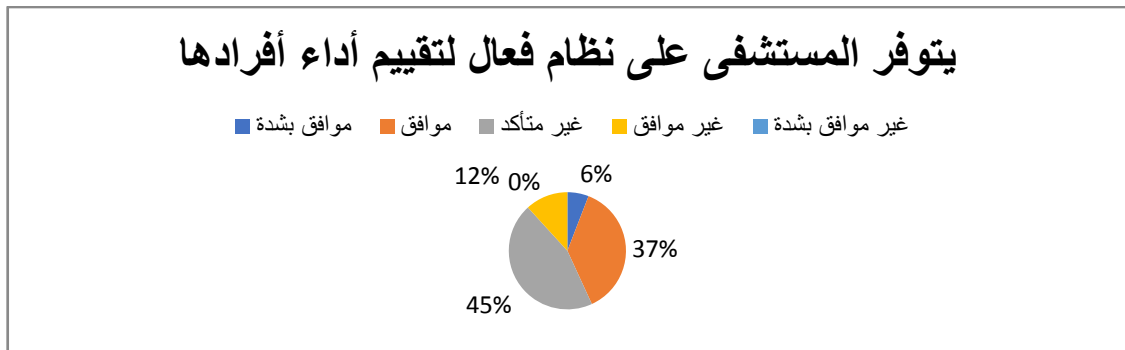
نلاحظ من الجدول والاشكال البيانية أن للحوافز أثر كبير في تحسين أداء العامل حيث لها أثرها يكمن في رفع المستوى الجودة وتبلغ نسبة الموافقون عليها 44 بالمئة ونسبة الموافقون عليها 38 بالمئة والموافقون بشدة 36 بالمئة إضافة إلى أن أثرها يكمن في المشارك في إتخاذ القرارات فتبلغ نسبة الموافقون 44 بالمئة ونسبة الموافقون بشدة 22 بالمئة وهذا يدل على درجة الوعي لدى الموفين بأن الحوافز تؤثر بالإيجاب على الأداء.

13. يتوفر المستشفى على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|------------------------------|
| 50 | 00 | 19 | 17 | 7 | 7 | يتوفر المستشفى على نظام فعال |
| 100% | 00% | 38% | 34% | 14% | 14% | لتقييم أداء أفرادها |

الجدول رقم 21: يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 30: يبين أن المستشفى يتوفر على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة غير موافقون على المستشفى يتوفر على نظام فعال بنسبة 38 بالمئة وهذا يدل على أن نظام تقييم الاداء غير فعال لا يتسم بالمصداقية.

14. تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام

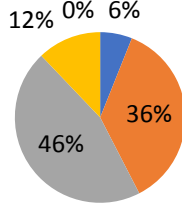
| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 00 | 6 | 23 | 18 | 3 | تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام |
| 100% | 00% | 12% | 46% | 36% | 6% | |

الجدول رقم 22: يبين المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام

المصدر: من إعداد الطالبة

تهتم المستشفى في تطبيق ومتابعة هذا النظام

غير موافق بشدة ■ موافق بشدة ■ موافق ■ غير متأكد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة



شكل رقم 31: يبين المستشفى تهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة غير متأكدين من الإجابة بنسبة 46 بالمائة وهذا يدل على أن معظم الموظفين ليسوا على علم بنظام تقسيم الاداء في المستشفى.

15. كل العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها.

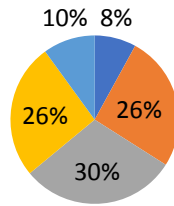
| العبارة | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة | المجموع |
|---|------------|-------|-----------|-----------|----------------|---------|
| تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام | 3 | 18 | 23 | 6 | 00 | 50 |
| | 6% | 36% | 46% | 12% | 00% | 100% |

جدول رقم 23: يبين أن العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها

المصدر: من إعداد الطالبة

كل العمال على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها

غير موافق بشدة ■ موافق بشدة ■ موافق ■ غير متأكد ■ غير موافق ■ غير موافق بشدة



شكل رقم 32: يبين أن العمال على علم بالمعايير التي تقوم على أساسها

المصدر: من إعداد الطالبة

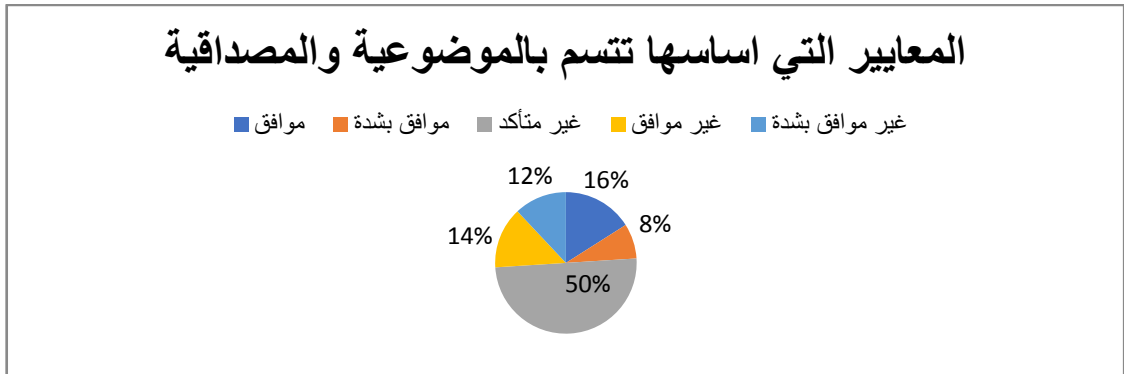
نلاحظ من خلال معظم الأفراد العينة غير المتأكدين من الإجابة بنسبة 30 بالمائة في حين غير موافقين بنسبة 26 بالمائة وهذا يدل على علم المعايير التي تقوم على أساسها.

16. المعايير التي تقوم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 6 | 7 | 25 | 04 | 8 | المعايير التي تقوم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية |
| 100% | 12% | 14% | 50% | 8% | 16% | |

جدول رقم 24: يبين المعايير التي تقيم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 33: يبين المعايير التي تقيم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصدقية

المصدر: من إعداد الطالبة

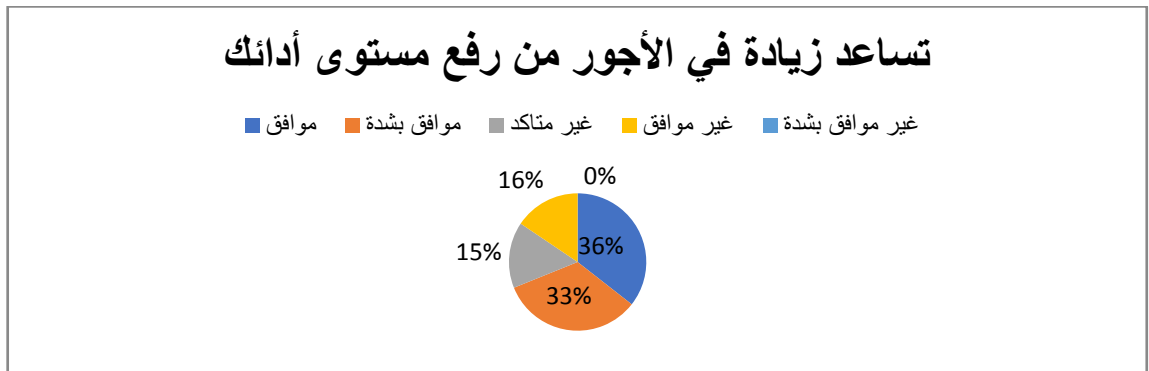
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة غير متأكدين من الإجابة بالنسبة 50 بالمائة وهذا يدل على سرية بعض المعلومات الخاصة بتقييم الأداء.

17. تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 5 | 7 | 7 | 15 | 16 | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك |
| 100% | 10% | 14% | 14% | 30% | 32% | |

الجدول رقم 25: يوضح الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة



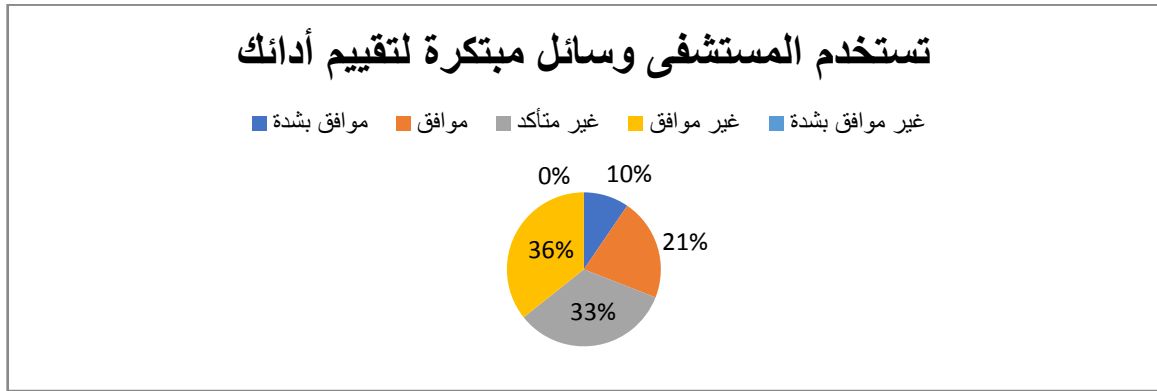
الشكل رقم 34: يوضح الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول معظم أفراد العينة موافقون على نسبة 30 بالمئة وموافقون بشدة على نسبة 32 بالمئة وهذا يدل على أن الزيادة في أجر الموظف تساعده من رفع مستوى الأداء
18- تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة لتقييم أدائك.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--|
| 50 | 08 | 15 | 14 | 09 | 4 | تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة لتقييم أدائك. |
| 100% | 16% | 30% | 28% | 18% | 8% | |

الجدول رقم 26: يوضح أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الأداء
المصدر: من إعداد الطالبة



شكل رقم 35: يوضح أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الأداء
المصدر: من إعداد الطالبة

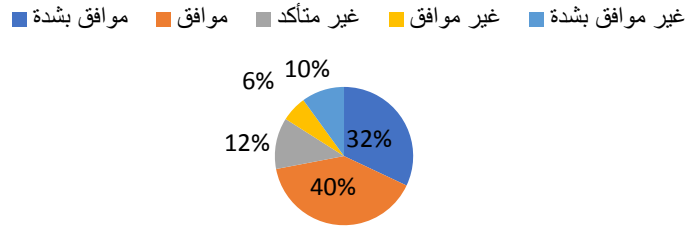
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة غير موافقون بنسبة 30 بالمئة وغير موافقون بشدة بنسبة 16 بالمئة على أن المستشفى تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم الاداء وهذا يدل على غياب التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.
19- عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--|
| 50 | 5 | 3 | 6 | 20 | 16 | عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء |
| 100% | 10% | 6% | 12% | 40% | 32% | |

الجدول رقم 27: عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بالإنخفاض بالاداء

المصدر: من إعداد الطالبة

عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي لإنخفاض الأداء



شكل رقم 36: عدم الإهتمام بالأفراد يؤدي بإنخفاض بالاداء

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 40 بالمئة وموافقون بشدة بنسب 32 بالمئة وهذا يدل على مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين بإعتبار الموارد البشرية عنصرا اساسي لا يمكن الإستغناء عنه

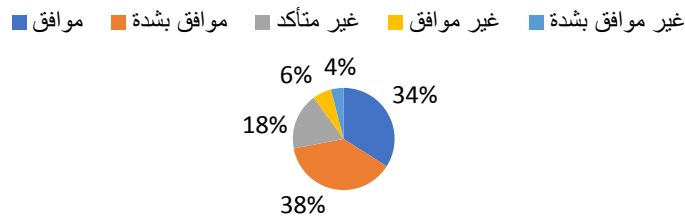
20- تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---------------------------------|
| 50 | 02 | 03 | 09 | 19 | 17 | تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات |
| 100% | 4% | 6% | 18% | 38% | 34% | المنظمة لعملك |

الجدول رقم 28: تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

المصدر: من إعداد الطالبة

تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك



الشكل رقم 37: تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك

المصدر: من إعداد الطالبة

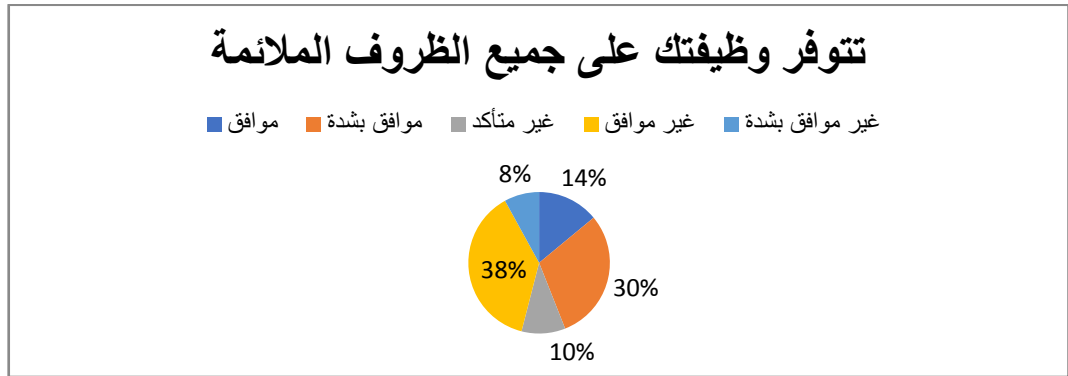
من خلال الجدول يثبت أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 38 بالمئة وموافقون بشدة بنسبة 34 بالمئة وهذا يدل على أن الموظفين يؤدون العمل المطلوب منهم على أحسن وجه

21- تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة:

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|--|
| 50 | 04 | 19 | 05 | 15 | 7 | تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة |
| 100% | 8% | 38% | 10% | 30% | 14% | |

الجدول رقم 29: تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل رقم 38: تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن معظم افراد العينة غير موافقون بنسبة 38 بلمئة وهذا يدل على وجود بعض النقائص التي تعرقل الموظفين وبالتالي تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

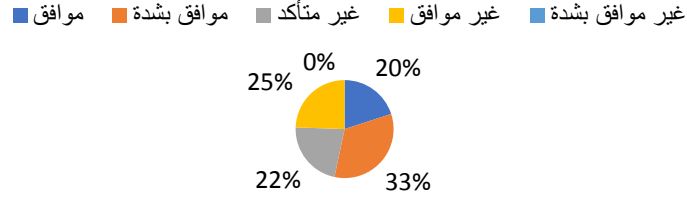
22- تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | العبارة |
|---------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|---|
| 50 | 05 | 11 | 10 | 15 | 9 | تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك |
| 100% | 8% | 22% | 20% | 30% | 18% | |

الجدول رقم 30: تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

المصدر: من إعداد الطالبة

تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك



شكل رقم 39: تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن م عظم أفراد العينة موافقون بنسبة 15 بالمئة وموافقون بشدة بنسبة 18 بالمئة على أنهم يتلقون تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك وهذا يدل على أن الرئيس المياشري يقوم بواجباته إتجاه موظفيه.

- خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـمـاسـرى – مستغانم- وجدنا أن الإدارة تطبق اساسيات تحفيز متنوعة للكفاءات والمدح، العلاوات... إلخ إضافة أنها تقوم بتقييم موظفيها بواسطة بطاقة تنقيط. ومعظم تلك الحوافز مرتبطة بنتائج نظام الأداء العمل المطابق والأسلوب الغالب في هذه المؤسسة هو طريقة التنقيط حيث تعبر عن وثيقة تحدد فيها مجموعة من النقاط، ينقط كل موظف حسب صفات العمل التي تنطبق عليه ولكن يجب على المؤسسة أن تطور من هذه الطرق التقليدية و إتباع طرق أحدث لأن حسب نتائج الإستبيان في أغلب الموظفين غير راضون عن هذا النظام.

خاتمة

تسعى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وذلك من أجل الرفع من المستوى الصحي لدى الأفراد ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان لذلك تعمل على توفير كافة الوسائل والسبل لإنجاح هذا المشروع ومن بينها تحفيز الموارد البشرية تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية التي تبنى عليها المنظمات الصحية ويعتبر الحديث عن موضوع التحفيز لما يحتويه من أسس وإستراتيجيات جعله ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة، وتطبيقها بالطريقة الصحيحة يحقق أهداف المؤسسة، حيث نجاح برامج التحفيز مرتبط بالكيفية والعملية الإدارية وكذلك للوسائل المنجزة لخدمته، أما في مجال تقييم الاداء فيجب على المؤسسة الإهتمام بتطبيق ومتابعة هذا النظام وفق المعايير التي يقيم على أساسها الافراد بكل موضوعية ومصداقية ومن خلال كل المعلومات المنتقاة من الدراسة التي أجريناها حول موضوع الموارد البشرية وتقييم الاداء توصلنا إلى أن تحفيز الموارد البشرية له مكانة كبيرة واثركبير على الأداء الافراد العاملين في المؤسسة وهذا يؤدي إلى نتاج جيدة عند تقييمهم ولا يمكن الإستغناء عنه وتجاهله.

ولقد تجلى لنا ذلك من خلال دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرى فقد لاحظنا أن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل تطوير تقنيات التحفيز للتحفيز أداء العاملين رغم بعض الصعوبات لتحسين الأداء ومن خلال الدراسة توصلنا إلى مايلي:

بالنسبة للفرضية الاولى: هناك علاقة طردية بين التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة حيث عندما يكون هناك تحفيز يقوم الافراد ببذل جهد أكبر وهذا ينعكس إيجابيا على نتيجة تقييمهم وبالتالي الفرضية الأولى صحيحة بالنسبة للفرضية الثانية: تم إثبات صحتها كونها تشير إلى أن الموارد البشرية يمكنها أن تحسن أدائها من خلال توفير أساليب التحفيز

تلخيص نتائج الدراسة فيمايلي:

النتائج النظرية:

- تحسين الاداء يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب
- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماسة في العمل
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الافراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية ومنها السلبية
- الاله تمام بالأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء
- يوجد طرق عديدة عند تقييم أداء الموظفين.

ب- النتائج التطبيقية:

- المؤسسة تقوم بتحسين ظروف وشروط العمل بإستمرار من خلال تحسين ظروف النقل وتطويرها وتوفير وجبات غذائية صحية كاملة ووضع نظام خدمات ترفيه من رحلات ونشاطات بمختلف أنواعها
- نقص تصميم البرامج تقييم الأداء بشكل عادل
- أغلبية هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا باس بها
- التحفيز يختلف من موظف لأخر لكن معظمهم يرونه أنه يثير الدوافع خلق الرغبة والحماس

- المؤسسة تمنح للموظفين حوافز في العمل نوعا ما
- رأي الموظف حول أجورهم يختلف من شخص لأخر وأغلبيتهم يرونه أنه غير مناسب لما يبذلوه من جهد
- جو العمل في المؤسسة مملوء بالثقة و الإحترام
- أثر الحوافز في تحسين أداء العمل يكمن في رفع مستوى الجودة، سرعة إنجاز العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات
- المؤسسة لا تستخدم وسائل مبتكرة لتقييم أداء أفرادها
- الوظيفة التي يمارسها الأفراد لا تحتوي على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.
- إقتراحات:
- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين
- تقدير الاعمال المنجزة و المتميزة .
- الاصغاء الجيد و الفعال للإقتراحات و انشغالات العاملين
- التحفيزا استراتيجي للموارد البشرية .
- تأثير نظام المعلومات على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين .

قائمة المصادر والمراجع

- الكتب:
1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
 2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002م
 3. خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط 1، 2005،
 4. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000م
 5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
 6. روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية، المتحدة
 7. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،
 8. زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر
 9. زهير ثابت، كيفية تقييم الأداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة 2001م
 10. شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
 11. صالح مهدي محسن الغامدي، طاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
 12. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدار الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2008م،
 13. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007
 14. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
 15. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، و 1995
 16. عبد الرحمن توفيق، مناهج تدريب المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2001م
 17. عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011
 18. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، 2006
 19. عمرو صفى عبقلي، إدارة الوارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن
 20. كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، سوريا، دمشق، 1992
 21. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007
 22. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مجموعة النيل العربية، مصر، 2012
 23. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007

24. موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 1997

25. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، طبعة أولى، 2011

26. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، طبعة أولى، 2008

27. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004

- المذكرات:

1. مهدي مصطفى، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة مستغانم، 2016/2017

2. مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2011

3. ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009/2010م

4. مهدي سمير، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2016 / 2017

5. عمر سرار، الرضا في العمل وأثره على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003/2004

6. بن سايج محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015-2016

- المجلات:

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقسيم الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، بسكرة 2011

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الهياكل الاستشفائية

يسرني أن تساعدوني في إنجاز مذكرتي للماستر في تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية (GSH) تحت عنوان " أثر تحفيز الموارد البشرية على تقسيم الأداء بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية الذكر بكل صدق وموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم ،ولكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استعمالها إلى لأغراض البحث العلمي

نشكركم لتعاونكم معنا في هذه الدراسة .

المحور الأول : المعلومات الشخصية .

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

المهنة : طبيب ممرض إداري عامل مهني

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 6 إلى 15 سنة

من 16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الثاني : معلومات حول تحفيز الموارد البشرية وتقييم الأداء.

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | الرقم |
|------------------------------|-----------|-----------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة | | |
| تحفيز الموارد البشرية | | | | | | |
| | | | | | تقوم المستشفى بتحسين ظروف وشروط العمل باستمرار | 01 |
| | | | | | تتميز العلاقة بينك وبين زملائك وبين الإدارات المختلفة بالتعاون والايجابية | 02 |
| | | | | | تمنح المستشفى حوافز في العمل لمختلف أفرادها | 03 |
| | | | | | تكرم الإدارة أحد موظفيها أمام الجميع | 04 |
| | | | | | الأجر مناسب لما تبذله من جهد | 05 |
| | | | | | تتم مكافئتك وفقا لما تستحقه | 06 |
| | | | | | الاستفادة من فرص الترقية يكون بناء على النتيجة التقييمية | 07 |
| | | | | | عملية التحفيز تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص | 08 |
| | | | | | الحوافز متنوعة منها الايجابية والسلبية | 09 |
| | | | | | التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة | 10 |
| | | | | | التحفيز يولد الرغبة والحماس في العمل : | 11 |
| | | | | | أثر الحوافز في تحسين أداء العامل | 12 |
| | | | | | رفع مستوى الجودة | |
| | | | | | سرعة إنجاز العمل | |
| | | | | | المشاركة في اتخاذ القرارات | |
| تقييم الأداء | | | | | | |
| | | | | | تتوفر المستشفى على نظام فعال لتقييم أداء أفرادها | 13 |
| | | | | | تهتم المستشفى بتطبيق ومتابعة هذا النظام | 14 |
| | | | | | كل العمال على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها | 15 |
| | | | | | المعايير التي تقيم على أساسها تتسم بالموضوعية والمصادقية | 16 |
| | | | | | تساعد الزيادة في الأجر من رفع مستوى أدائك | 17 |
| | | | | | تستخدم المستشفى وسائل مبتكرة لتقييم أدائك | 18 |
| | | | | | عدم الاهتمام بالأفراد يؤدي إلى انخفاض الأداء | 19 |
| | | | | | تقوم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملك | 20 |
| | | | | | تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء | 21 |
| | | | | | تتلقى تغذية عكسية من طرف رئيسك المباشر حول أداء مهام وظيفتك | 22 |

• الملخص:

يعتبر تحفيز الموارد البشرية و تقييم الاداء من الامور الهامة لدى كل من الافراد و المؤسسات و أساسا مهما لضمان تحقيق الاهداف حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تحفيز الموارد البشرية على تقييم الاداء و العلاقة بينهما ومن خلال الدراسة إستنتجنا أن تحفيز الموارد البشرية له أثر واضح على الاداء بصفة خاصة وعلى تقييم الاداء بصفة عامة، ويكون من خلال إعتقاد المؤسسة على نظام فعال للحوافز الذي يشترك أن يتميز بالموضوعية والمصداقية والمساواة بالإضافة إلى العمل أثناء عملية تقديم الحوافز وهذا الأخير سيؤدب للعاملين إلى بذل جهد أكبر والقيام بالمهام الموكلة إليهم ب أداء فعال وذات كفاءة عالية للحصول على تلك الحوافز.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية - التحفيز-الاداء - تقييم الاداء

-Résumé

Le but de cette recherche est d'étudier l'impact de la motivation des ressources humaines - sur l'évaluation de la performance et la relation entre elles, ce qui a permis de conclure que la stimulation des ressources humaines avait un impact évident sur la performance des ressources humaines et leur évaluation. La performance et l'évaluation de la performance en général et par l'adoption par l'institution d'un système efficace de mesures d'incitation partagées, caractérisé par l'objectivité, la crédibilité et l'égalité, ainsi que par le travail fourni au cours de la procédure d'incitation, ce dernier formera les employés à faire davantage d'efforts et à mener à bien les tâches qui leur sont confiées. Performance efficace et très efficace pour obtenir ces incitations

- Mots-clés: ressources humaines. Stimulation - performance - évaluation de la - performance.