

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص تسيير الاستراتيجي الدولي

دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية "عشعاشة"

تحت إشراف الأستاذ

.يسعد عبد الرحمان

من إعداد الطالبتين

.زرارقي نجاه

.تابتي مريم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	عن جامعة
بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	مستغانم
يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر "أ"	مقررا	مستغانم
مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمات الشكر والتقدير.

نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا وألهمنا الصبر وتحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الغالي المحترم يسعد عبد الرحمان الذي أسعدنا بإشرافه على مذكرة تخرجنا والذي بذل جهده بإرشاداته وتوجيهاته القيمة.

وإلى الأساتذة المحترمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس . بمستغانم .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري بمؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية بعشعاشة . مستغانم .

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.....

إلى كل من علمني حرفاً.....

إلى أشقائي الأعزاء.....

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء والزملاء.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

زرارقي نجاة.

إهداء.

" بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على الرسول الأمين. وقل اعملوا
فسيرى الله عملكم والمؤمنين "

بعد أن عمانا على أن ينال هذا العمل إعجاب كل قارئ لا يبقى لنا إلا أن نهدي
حصيلة هذا العمل أعلى ما أملك في هذه الدنيا وأروع ما رأيت عينيا في هذه الحياة إلى
الحبيبة الغالية أتمنى الله أن يرزقنا دوام الصحة والعافية، التي تعبت وسهرت على
تربيتنا، إلى الغالي الحنون الذي سهر على توفير كل الراحة والأمان إلى منبع قوتنا إلى
قدوتنا في الحياة أبي الغالي أدعي الله أن يحفظه لنا، إلى كل أخواتي من أكبرهم إلى
أصغرهم، وإلى الكتاكيت صفاء حبيبة، محمد، جواد، عادل، رائف وأمين ووائل.

إلى كل أصدقائي في مسيرتنا الدراسية خاصة زارقي نجاة ومنصوري فتحية.

إلى كل من شاركنا أفراحنا وعشنا معه أجمل أيامنا الجامعية بحلوها ومرها.

تابتي مريم.

فهرس المحتويات

V	شكر وتقدير.....
V	إهداء
V	فهرس المحتويات.....
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم حول تحفيز الموارد البشرية.

1	تمهيد
---	-------------

1	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية.....
---	--

1	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية.....
---	--

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد

2	البشرية
---	---------------

3	المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية.....
---	---

6	المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية.....
---	---

7	المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية.....
---	---

7	المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز.....
---	---

8	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التحفيز.....
---	--

10	المطلب الثالث: نظريات التحفيز.....
----	------------------------------------

14	المطلب الرابع: أنواع التحفيز.....
----	-----------------------------------

16	خلاصة
----	-------------

الفصل الثاني: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

17	تمهيد.....
----	------------

17	المبحث الأول: طبيعة الأداء في المنظمة.....
----	--

17	المطلب الأول:تعريف ومكونات الأداء
18	المطلب الثاني:معايير الأداء ومتطلبات فعالية الأداء
20	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على الأداء
22	المبحث الثاني:دور التحفيز في الرفع من أداء وتقييم الأداء
22	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء وأهميته
24	المطلب الثاني:مسؤولية وطرق تقييم الأداء
27	المطلب الثالث: خطوات وأليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
29	المطلب الرابع:الحوافز وعلاقتها بالأداء
31	خلاصة.....
	الفصل الثالث:دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"
32	تمهيد.....
32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة (EPSA)
32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية.....
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة
41	المبحث الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان
41	المطلب الأول:البيانات الشخصية.....
46	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية والرضا العاملين واستقرارهم.....
50	خلاصة.....
51	خاتمة.....
52	قائمة المراجع.....
	قائمة
54	الملاحق

قائمة الجداول.

العنوان	الرقم
تعريف بالعمال المستخدمين.	الجدول رقم 1
يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل.	الجدول رقم 2
يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول.	الجدول رقم 3
يبين مدى الزيادة في الأجر.	الجدول رقم 4
يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في الرفع مستوى الأداء.	الجدول رقم 5
خاص بحصول العاملين على مكافآت داخل المؤسسة.	الجدول رقم 6
يوضح مساهمة المكافأة في رفع معنويات العاملين.	الجدول رقم 7
يوضح تأثير المكافأة العاملين على بذل جهد أكبر في العمل.	الجدول رقم 8
خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.	الجدول رقم 9
يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة.	الجدول رقم 10
يوضح أساس الترقية في المؤسسة الاستشفائية.	الجدول رقم 11
يبين تأثير الترقية على أساس الجدية في العمل.	الجدول رقم 12
يوضح موضوعية التقييم وزيادة الأداء.	الجدول رقم 13
يوضح مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار.	الجدول رقم 14
يوضح رأي أفراد العينة حول دور التحفيز بمختلف أنواعه على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية.	الجدول رقم 15

قائمة الأشكال.

العنوان	الرقم
نظرية ماسلو سلم الحاجات.	الشكل رقم 1
نظرية التوقعات فيكوم كروم.	الشكل رقم 2
العوامل المؤثرة في الأداء.	الشكل رقم 3
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.	الشكل رقم 4
التمثيل البياني للجدول رقم 11.	الشكل رقم 5

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطوير فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيرها على باقي الوظائف فلا يمكن أن تدير مؤسسة بدون أفراد، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن مستخدم فما دم هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزة وآلات فإن الأفراد هم الذين يشغلونها.

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

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتماد على خطط تنموية واسعة، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر مورد رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه.

وتعتبر الحوافز من أهم المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويته من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق الأفراد ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقيق لهم الرضا عن العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

من هنا أصبحت للحوافز أهمية كبيرة، ولقد تطور مفهومها ومجالها، ولم يعد ينحصر فقط في توفير المبلغ المالي، وتم اعتبار الحوافز الركيزة الأساسية في المؤسسة التي تعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد.

ومن بين مؤسسات القطاع الصحي الذي يعتبر من القطاعات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية لشريحة كبيرة من المنتفعين ويسعى هذا القطاع إلى تحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ومن خلال مجموعة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

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

المقدمة:

وهذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

. ما المقصود ب كل من التحفيز والأداء؟

. هل التحفيز المادي أو المعنوي له تأثير على الأداء أو كلاهما معا؟

. هل التقييم الجيد يعتبر حافز لرفع أداء العاملين؟

. ماهي إجراءات التحفيز في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

1. . التحفيز الفردي له أهمية كبيرة وهو أداة فعالة وذات مردودية هامة في إدارة الموارد البشرية.

2. . نظام التحفيز المطبق داخل المؤسسة، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي.

3. . التقييم الجيد يعتبر حافز في الرفع من أداء الموارد البشرية.

أهمية البحث:

. يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح سوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان لذا انتصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظام التأهيل والتطور بصفة عامة.

أهداف البحث:

. محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية.

. معرفة أهمية تقييم الأداء.

. اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء الموارد البشرية.

. تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة.

المنهج المستخدم:

يهدف دراسة الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي لبناء إطار النظري في القسم التطبيقي تم اعتماد منهج الدراسة حالة بهدف الوقوف على واقع نظام التحفيز بالمؤسسة الاستشفائية.

تقييم الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية واختيار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري مفاهيم حول تحفيز الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الأول تسيير الموارد البشرية، والمبحث الثاني تحفيز الموارد البشرية.

حيث يتناول الفصل الثاني علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية، تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول طبيعة الأداء في المنظمة، المبحث الثاني دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تقديم المؤسسة، والمبحث الثاني تحليل وتفسير الاستبيان وفي الأخير خاتمة.

اختيار الموضوع للأسباب التالية:

أسباب ذاتية وهي:

. طبيعة التخصص (تسيير الإستراتيجي الدولي).

. الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

. الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية.

أسباب موضوعية:

. توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

. الاهتمام الحديث للمؤسسات الجزائرية واعترافها بتسيير الموارد البشرية

. التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز التوجه الفرد في المؤسسة.

صعوبات البحث:

. صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع.

. صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مسئول المؤسسة المعينة بالدراسة من جل توزيع

الاستمارات على الموظفين.

. صعوبة الحصول على معلومات الكافية من قبل الإدارة محل الدراسة نظرا للإجراءات الصارمة

الخاصة بجائحة الكورونا " كوفيد 19 " .

تمهيد:

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكيف المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لتحثهم على هذا الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وهذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المتوقع من الأداء وخير دليل على فعالية هذا النظام هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء لصحابة رضي الله عنهم وأنهم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه يقول النبي صلى الله عليه وسلم (من أحيا أرضاً ميتة فإني له)

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية.

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية والكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية و العلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر ملياً لو وجدناها تختلف في أهدافها، إذا لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساهمة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين.

وهي بتعبير أدق العلاقات الجماعية المنبثقة عن الاستخدام أما العلاقات الإنسانية فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، وإدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

أما تسيير الموارد البشرية فقد اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

ويرى البعض أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والتنوع التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويرى آخرون أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة ساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وتلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود الموارد البشرية المتخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية.

واهم المراحل التاريخية التي مرت بها تسيير الموارد البشرية، من منتصف القرن التاسع عشر إلى حد الآن.

1. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو بين صاحب العمل، العمل هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنعجد الأنظمة التالية:

. نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العامل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية وإنسانية كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد حد الأمتعة التي يملكها.

. نظام الصناعة اليدوية: في ضلالة برزت فئة تملك الخبرة والمهارات وبدأت تعمل مقابل أجر، الذي يعد أجر الكافي يسمح للعامل وعائلته بكافية.

. نظام الطوائف: وبه شكلت كل طائفة صناعة لها قانون يوضع شروط دخول المهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم. يمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرف وقد رتب للتدرج في المهنة.

. المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور المحركات والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حتى واجه أرباب العمل مهنة تهيئة أفراد تحتاجهم لمشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة، عليهم التهيؤ

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015، ص 18

لمتطلباتها وعاداتها ولكن لهجة الإنتاج قد ألهاهم من الاهتمام بالعنصر البشري، ويضاف إلى ذلك إن قوة مساهمة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان، في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

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

4. المرحلة الرابعة: مرحلة الحرب العلمية الثانية لقد أفرزت هذه الحرب إفرزات الحرب العالمية الأولى، ولكنها ركزت العناية بالإنسان وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.

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

المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية.

يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطاً هاماً، إذ يقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية.

أولاً: الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية.

1. التخطيط: يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى، ويعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته، وقد عرفه فيول بأنه إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وان تنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي، والتخطيط للموارد البشرية يعني

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999/2000، ص 33.

بصفة عامة الاهتمام بالتعرف على مدى استغلال المجتمع لطاقاته من جهة، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

2. التنظيم: بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدتها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية والتي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد كما يحدد العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤوليات والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة ولكي يتسنى لقسم الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره، وهناك جملة من الأسس يعتمدها مديرو الأفراد لتنظيم هذا التنسيق، فهناك الأساس الوظيفي ومن خلاله يتم تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم.

3. التوجيه: في عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق ومتطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل الهابط، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء، وإذا كان التوجيه من الوظائف الإدارية الهامة بل شك ومن أهم الوظائف التي تشارك من خلالها مسئولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.

4. الرقابة: تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسئولون عن قسم تسيير الموارد البشرية لمراقبة أداء الوظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا. وتختلف المدة الزمنية التي تتم فيها مقارنة الأداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات، كتحديد مدى فاعلية برامج الاختبارات النفسية، أو تكون خلال ساعات متقاربة كمقارنة نسب الغياب ومعدلات الدوران. ويتم خلال عملية الرقابة البحث عن أسباب الانحرافات عن المعدلات المقررة والمخطط لها، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة ومن أهم النقاط في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، تنمية الموارد البشرية، رفع الإنتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب، الشكاوي المتعلقة بالتعويض، الحوافز، الصيانة، الخ.

ثانيا: الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية.

بعد عملية للموارد البشرية، وإجراء الموازنات المطلوبة، وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصفتها النهائية، وبعد عملية تصميم التنظيم الفعال لهذه الموارد والذي يحدد موقعها في الوظائف المختلفة

حسب القدرات والمهارات، وحسب التخصص، يبدأ قسم تسيير الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات عملية بغية تحويل الخطط المرسومة إلى واقع عملي، وتتم هذه الإجراءات من خلال جملة الوظائف التنفيذية وهي التوظيف، والتدريب، وتقديم المكافآت التحفيزية، والخدمة الاجتماعية اللازمة لهذه الموارد.

1. التوظيف: يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التنظيمية في عملية تسيير الموارد البشرية، ويتم في هذه الوظيفة تحديد الأفراد المطلوبين والصالحين للقيام بالأعمال المحددة، حيث يتم انتقاء الأفراد بالرجوع إلى القدرات والمهارات اللازمة توفرها فيهم، مع مراعاة المؤهلات العلمية والعملية، وعن طريق الاختبار والاختيار يتم المفاضلة بين الأفراد المقدمين لشغل الوظائف الإدارية المحددة سابقا، من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتي تتم خلالها تحديد احتياجات التنظيم كما ونوعا، وبعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة البحث عن هذه الموارد في الجامعات وتسمى هذه العملية بالاستقطاب، وبعدها يتم اختبار واختيار الأفراد المتقدمين بفرض انتقاء أفضلهم ملائمة، وبعد هذه المرحلة تتم عملية التعيين بصفة رسمية.

2. التدريب: يهدف نشاط التدريب إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد مهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل، يهدف التدريب إلى تنمية القدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، وهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية تنهي أداء الإنسان في العمل للوصول به إلى أقصى حد ممكن.

3. الحوافز: فالخصائص النفسية والسيولوجية والاجتماعية للإنسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوما إلى تحقيقها، ويشار إلى هذه الحاجات باسم الدوافع، وهذه الدوافع هي أساس العمل الإنساني، فهي تعمل على تعزيز الإدارة ومفاعلاتها وقدرات الفرد ومهارته، وهذه المفاعلة تؤدي إلى خلق الدافع للعمل، وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الأداء.

4. الخدمة الاجتماعية: ومن خلالها يتولى القائمون على شؤون الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري توفير جملة من الخدمات المختلفة، متمثلة في الخدمات الصحية، والغذائية والتعليمية، والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، ويسعى نسق تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للتنظيم من خلال هذه الخدمات إلى تحقيق هدفين جوهريين هما تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من العمل البشري والعمل على إسعاد ورضي الأفراد العاملين أنفسهم.

المطلب الرابع: أهمية تسيير الموارد البشرية.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها والتي تساعد على تحقيق إستراتيجية بفضل الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنطقة وتكمن أهميتها فيما يلي:

1. المورد البشري كعنصر مؤثر في الأداء: يرى الباحثون والخبراء أن الموارد البشرية لها دور متميز، وبما أنه ليس لهذا المورد قيمة مالية ظاهرة إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي منظمة، وبدونه لا يمكن الدفع بعجلة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
2. تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية منذ الثمانينات بالتعقيد، لعدة أسباب تأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل، يضاف إليها الثورة المعلوماتية وتزايد معدلات الابتكار والتطور ولهذا تحتاج المنظمات إلى مساهمة ومشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومواجهة هذا الكم الهائل من التراكمات والمعلومات والتطورات في مختلف الميادين التنظيمية.
3. العنصر البشري كمتغير مركب: تنوع خصائص الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم تنوعا كبيرا، وتختلف من فترة إلى أخرى وكما تختلف بالنسبة للفرد من فترة إلى أخرى ومن موقف لأخر ومن بيئة لأخرى وهذا يؤثر بدوره على تعدد الفروق الفردية المؤيدة في سلوك الأفراد.
4. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة أيضا فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص يمارسون الأنشطة والأعمال فإن الموظف اليوم يجد نفسه عضوا في فريق عمل أو مجموعة من وحدات أخرى داخل المنظمة.
5. الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: نتيجة للتطور التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين وذلك في العديد من المهام كالاختبار بين المرشحين حيث لشغل الوظائف المختلفة، إضافة إلى العمل على تحقيق العدالة والموضوعية في العديد من المجالات كالأجور، الحوافز، التدريب، الخ....
6. للعنصر البشري كقيمة نهائية: كرم الله للإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان، ومن مجالات التكريم واختبار الأسلوب الملائم وإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي تمكن للمنظمة توفير حاجاته خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع، هو البعد القومي والإنسان في المقام الأول وليكن ذلك حسب طبيعة الفرد وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانياته وطاقات المنظمة.¹

¹ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26، ص 27.

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية.

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتمام مميز من المؤسسة، بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز.

تعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية، وتمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة واتجاه العاملين.

أولاً: تعريف التحفيز : التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا محفوزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل.¹

كما يمكن تعريفه بأنه العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق الأهداف.

ويقصد به تشجيع الأفراد، واستنهاض هممهم لكي ينشط في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة تبدأ عملية التأثير الخارجي على الفرد، كان يعرض عليه اجل أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

ثانياً: أهمية التحفيز: تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً للإشباع حاجات العاملين المادية ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

¹ غازي حسين عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2003، ص 10.

² حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 148.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2006، ص 34.

.المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

.المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولياتهم.

.المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

.تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم مساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على إنجازه.¹

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التحفيز.

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

1. جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته: الفرد تكون لديه رغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجاته لذلك فإن المؤسسة العريقة في عصرنا الحاضر تحاول عن ذكاء ووعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة والحاجات للعاملين وهذا نجد ذاته يعتبر حافز لزيادة الإنتاجية، وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي تمكن إتباعها لتحقيق هذا المبدأ. التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة وانضباط فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل المسؤولية يستحقون المكافأة.

الأفراد الذين يفشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم ساعات الراحة أو من ضمن وطنهم الخاص.

الأفراد الذين يتأخرون لأي سبب كان عن برنامجهم التدريبي الأسبوعي يتم إحضارهم قبل موعد بدء البرنامج بوقت كافي دون زملاءهم.

2. مكافأة سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لأعلى مجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم والمكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة، ويمكن أن تكون أطراً، وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

3. السماح بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية: الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً بالإضافة إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر.

4. استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد وباتجاه التنظيم: الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها، لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الإيجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى حفزهم وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.

5. تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين: القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر وكثير ما يخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل... الخ.

6. اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة وذات قدر الإمكان: يجب التعامل مع الأفراد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة وليس كألة لأن هذا يساعد على الإبداع. والقائد هنا يمكن تحقيق هذا المبدأ بإتباع جملة خطوات منها:

. تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.

. تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماماً ما هو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضاً.

. اشعر التابعين أنهم مسئولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة مسئوليتك كقائد.

. اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والإمكانات المميزة.

7. لا تحكم أو تتقبل أي شكل لحكم مسبق وبالحدوث أو السلوك في وحدتك: الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل السلوك أو بالحدوث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز. فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.¹

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 331

ثانياً: أهداف التحفيز: بعد اطلاعنا على مفهوم وأهمية التحفيز، فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المنظمة لا بد أن يحقق ما يلي:

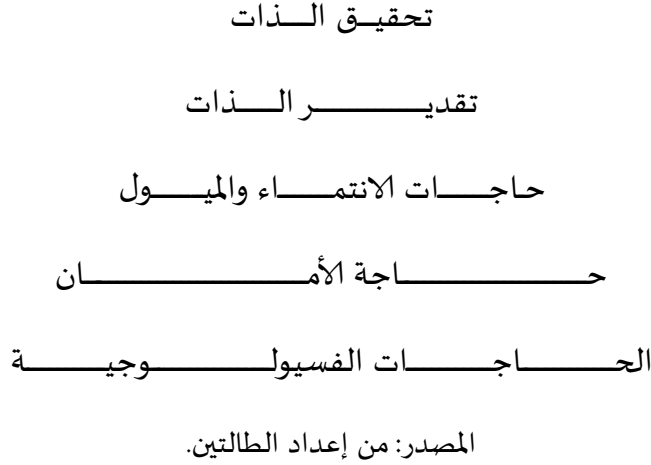
1. تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام العناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.
 2. تحقيق الأهداف المعنوية، فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
- أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع وخدمات.
2. المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها.
3. زيادة اهتمام العاملين بالألات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
4. زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.
5. تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

المطلب الثالث: نظريات التحفيز.

1. نظرية ماسلو في تدرج الحاجات.
- لقد قسمها على شكل هرم إلى خمسة أقسام:
- . الحاجات الفسيولوجية: مثل الأكل، الشرب، الهواء.
 - . الحاجة للأمان: مثل الشعور بالاطمئنان والاستقرار.
 - . الحاجة للانتماء: مثل حاجة الإنسان إلى أصدقاء ومحبين.
 - . الحاجة إلى التقدير الذات: مثل أن يشعر الإنسان بأهميته بالانجاز واحترام الآخرين.
 - . الحاجة إلى تحقيق الذات: مثل الاستفادة من طاقاته.

الشكل 1: نظرية ماسلو السلم الحاجات.



مشاكل نظرية ماسلو:

ليس هناك دليل ملموس بعدم ما ذهب إلى ماسلو في وجود 5 مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً.

هناك نتائج أو أعمال قد تشبع أكثر من حاجة، فالزيادة في راتب عامل مثلاً قد تشبع حاجة ماسة أساسية لديه وقد تشعره بالأمان والاستقرار.

هناك بعض الفروق الفردية بين الأفراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندها نظريته، فهناك أفراد تكون الحجة إلى الأمان لديهم أقوى من حاجتهم إلى السكن مثلاً.

2. نظرية "هيرنزبرغ" في العوامل الدافعة والعوامل الصحية.

إن المقابلات التي أجراها "هيرنزبرغ" مع عدد من المديرين قد خرج بمجموعتين من العوامل.

الأولى العوامل الدافعة وهي التي تسبب الدخل الوظيفي وعدم الرضا والعوامل الصحية هي التي تسبب غيابها عدم الارتياح، ومن هنا جاء المفهوم الذي أكده "هيرنزبرغ" في نظريته وهو الدخل الوظيفي وعكسه انعدام الرضا الوظيفي والمفهوم العام هو الارتياح في الوظيفة.

النقاط الأساسية في نظرية "هيرنزبرغ"

.تعتبر العوامل الدافعة عوامل داخلية، أما العوامل الصحية عوامل خارجية.

.العوامل الصحية التي تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل ومن أمثلتها الراتب والأمان الوظيفي والحياة الشخصية.

.العوامل التي يؤدي وجودها إلى الدخل الوظيفي الإنسان وعوامل أخرى يمنح وجودها عدم الارتياح في الوظيفة.

.ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة ومثال عليها: الانجاز والمسؤولية والعمل.

مشاكل نظرية "هيرنزبرغ":

.لم يتمكن "هيرنزبرغ" على إعطاء تعريفات إجرائية دقيقة للمفاهيم التي طرحوها.

.تم الاعتراض على الفصل بين العوامل الواقعية والعوامل الصحية "النقود، التامين الصحي".

3. نظرية ميكلاندر في الحاجات.

.الحاجة إلى الانجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق انجازات معينة يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة.

.الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثرا في الآخرين وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

.الحاجة إلى الصداقة والانتماء.

مشاكل نظرية ميكلاندر.

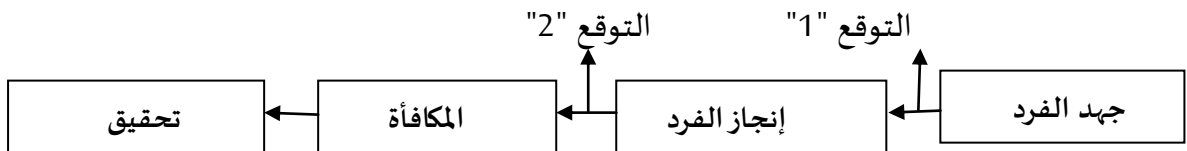
.اعتقد ميكلاندر أن كل إنسان يمتلك هذه الحاجات.

.اعتقد رغم أن ميكلاندر اهتم بأبحاثه في الحاجات الثلاثة إلا أن أبحاثه حولت الحاجة إلى انجاز.

.اعتقد ميكلاندر أن طريقة لمعرفة هذه الحاجات هي اختيارات اسقاطية .

.حدد ميكلاندر زملائه خصائص الأشخاص الذين يميزون بالقوة.

4. نظرية التوقعات "فيكتوم كروم".



الشكل 2: نظرية التوقعات "فيكوم كروم".

يوجد في هذه النظرية توقعات هما:

. يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي أن نتيجة معينة مثل: الطالب يعتقد بأنه سيفهم الموضوع إذا درس، وهنا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

. هو العلاقة بين الانجاز والمكافأة مثل: الطالب الذي يعتقد انه إذا أنجز سوف ينجح.

لقد بنا كروم أربعة (4) افتراضات وهي:

. سلوك الإنسان تحدده قوى تشبع من داخله.

. يتخذ العاملون في المنظمات قرارات معينة مبنية عن إدراكهم أي سلوكا معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوبة بها.

. إن العاملون في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.

. يختلف الناس في حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم.

5. نظرية التعزيز " المدعمات "

المدعمات: وهي عن كتاب شكر أو ترقية أو مدح المدير للموظف، لقد بنا نظرية المعززات على القواعد التالية:

. على المديرين أن يعملوا العاملين بالنواحي التي لم يهتموا بها.

. على المديرين أن يعملوا العاملين بما عليهم أن يقوموا به لكي ينالوا تعريزا ما.

. عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع الموظفين.

. يجب التأكد من أن عدم استجابة المدير لسلوك قام به الموظف ماله نتائج معززة.

. على المدير أن يجعلوا النتائج " الثواب و العقاب " معادلا للسلوك الذي يقوم به الموظف.

6. نظرية العدالة:

ولها فرضيتان هما:

. ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد

معينة لقاء ما يبذله من جهد.

. يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بما يحصل عليه الآخرون، إن هذه النظرية تقول إن الأفراد تحركهم رغبتهم أن يعملوا بالعمل في علاقاتهم الوظيفية، فعندما يعمل الأفراد في منظمة ما فإنهم بما يجهلون عليه من رواتب وفوائد أخرى.¹

المطلب الرابع: أنواع التحفيز.

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1من حيث طبيعتها وقيمتها:

أ. الحوافز المادية: والحوافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والمرونة وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

ب. الحوافز المعنوية: إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الأخرى تشبع معنويا، أن هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقية في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها.

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من حاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، المرجع سبق ذكره، ص 143 ص 144.

بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المقصر مثل اللوم و التوبيخ وغير ذلك.

2. من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ. حوافز ايجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع العاملين مما يؤدي إلى ذلك.

ب. حوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتكريمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكامل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

1. الإنذار والردع.

2. الحرمان من العلاوة.

3. الحرمان من الترقية.

3. من حيث ارتباطها.

أ. حوافز فردية: وهي تلك التي تقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل الإنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وقد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة .

ب. الحوافز الجماعية: تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في أن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

4. من حيث موقعها.

أ. الحوافز المباشرة: تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف.

ب. الحوافز غير المباشرة: فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي¹.

الخلاصة.

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية والمحركة للفرد والموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتمكن الأهمية الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمنظمة تحديد مفهوم الأداء الجيد لدينا بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد معايير فعالية الأداء وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثاني.

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص 149 ص 156.

تمهيد.

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة نلاحظها دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم العمل وجودة أدائه، وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويقوم بهذه العملية مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، ويتم هذا التقييم للأداء لعدة أغراض قد تكون لمنح الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى تدريب أو للأغراض أخرى.

المبحث الأول: طبيعة الأداء في المنظمة.

المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع من أداء وتقييم الأداء.

المبحث الأول: طبيعة الأداء في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف ومكونات الأداء.

أولا: تعريف الأداء.

يمكن تعريف الأداء بأنه: مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.

كما تعريفه بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

كما تعرف أيضا بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

¹. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 16 ص 18 ص 19.
². معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، حقوق الطبع المحفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، 2010، ص 301.

وبناء على هذه التعاريف، يمكن استنتاج أن الأداء عبارة عن مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما انه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتواجد في كل مستويات الإدارة بالشركات.

ثانيا: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة، ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المحققة".¹

2. الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وفقا على التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المرء ودية، المثلية،... الخ، ويقصد بالكفاءة العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد البشرية ومادية ومالية ومعلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.¹

المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعالية الأداء.

أولا: معايير الأداء.

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقيس أداء العامل عليه وهذه الأبعاد هي:

1. كمية الجهد: وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العامل في أدائه لعمله في فترة زمنية محددة.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23 ص 24.

2. مريجة خالد، أثر التحفيز على أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015، ص 54.

3. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018، ص 34.

2. نوعية الجهد: فهو مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، أو كميته، بقدر مما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج بالمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط الأداء: المقصود به هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذلها بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فهي أساس نمط الأداء، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة.

وبالطبع فإنه حسب طبيعة العمل، وحسب أبعاد الفعالية فيه تتحدد أهمية كل من الأبعاد الثلاثة السابقة، ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقياسه بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية، ربما لأن تأثير العامل على الجودة محدود، وفي أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقاييس الفعالية، وفي بعض الأعمال قد يتم المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء. فقد يتم قياس كمية الأداء وجودته معا، مثل حالة قياس كمية الإنتاج لمطابقة المواصفات، أو حالة قياس سرعة الأداء مع قياس جودته ونوعيته في الوقت نفسه.

ثانيا: متطلبات فعالية الأداء.

حتى تكون هذه المعايير أكثر فعالية ومصداقية لا بد أن تتوفر على بصلة من الشروط:

1. الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويه المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

2. الثبات: يقصد بالثبات إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة، أما التوافق يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل الأفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.¹

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

¹. معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 309.

². إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006، ص 58.

4. القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدارسها الأفراد و على الأساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات المحددة للأداء سواء السلبية منها الإيجابية، أما المعيار الذي يبت على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذا يصعب تحديد كل هذه العوامل تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية عموماً لا يؤثر في الأداء.

إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه يوجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منه:

- أ. **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطىها لتنمية وتطور ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- ب. **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- ج. **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، وفقاً للمستجدات الراهنة.
- د. **بيئة العمل**: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسجام والغياب والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
- هـ. **طبيعة العمل**: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى إلى زيادة دافعية وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. عوامل الخارجية: تتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ . البيئة الاجتماعية والثقافية:

. العادات والتقاليد الموروثة.

. المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

ب . البيئة السياسية و القانونية.

. طبيعة النظام السياسي.

. مرونة القوانين والتشريعات.

. السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

. العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج . البيئة الاقتصادية.

. الإطار العام لاقتصاد الدولة.

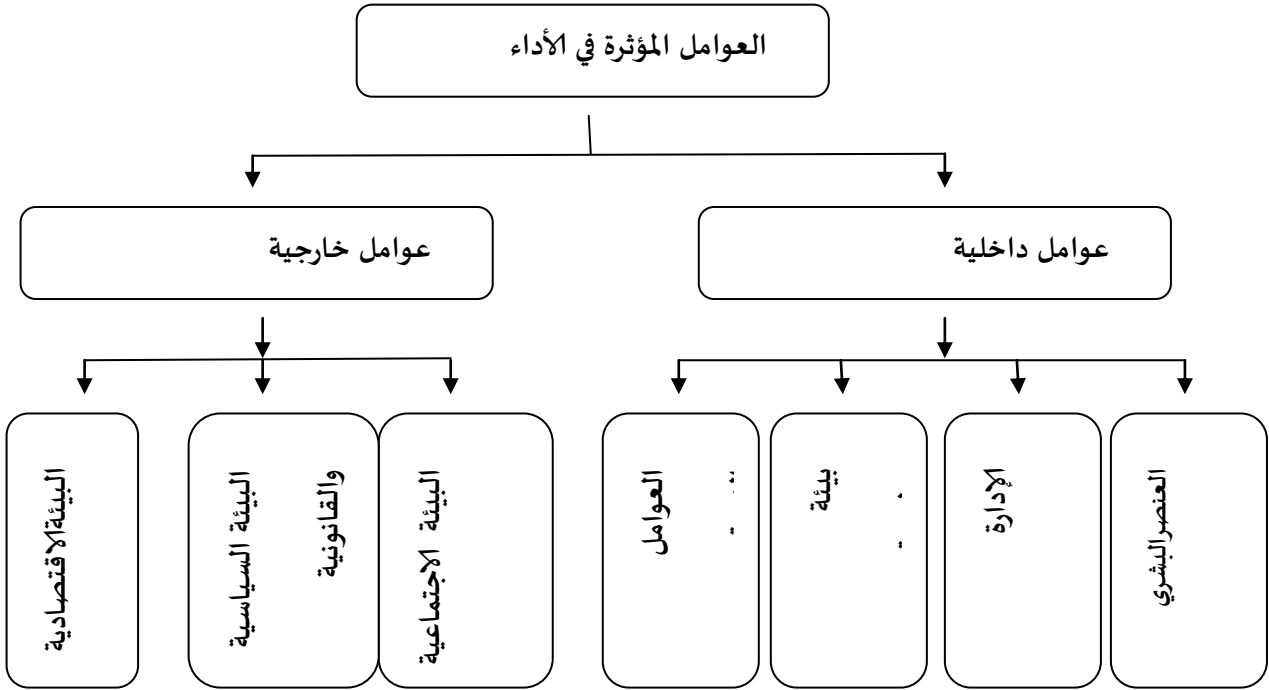
. الاستقرار الاقتصادي.

. النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

. الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.

. السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

الشكل 3: يبين العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر ومن بين التعاريف ما يلي:

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى

أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد أساس الأعمال التي أداها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يتعاملون معه في جماعة العمل.¹

ويعرف تقييم الأداء أنه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم

وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم.

¹ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة أعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 57.

² معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 301.

. يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة.

. ويمكن تعريفه أيضا على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

ومن هنا نستنتج أن تقييم الأداء هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء من الأطراف السابقة:

1. بالنسبة للعمال:

إحساس العامل بالمسؤولية بأنه أدائه موضع من قبل رؤسائه وأن نتائج سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعره بالمسؤولية، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات. تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجه وهذا بهدف تطويره.

زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل. فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام ومهاراتهم ومستوى الجهد المبذول.

2. بالنسبة للرؤساء:

ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدود ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتعقيد بمواضيعه.

تنمية القدرة على التحليل: شعور المسئولون على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.

الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.

3. بالنسبة للمؤسسة:

وضع معدلات للأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العمل.

قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المترددة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقبالة للتحسين.¹

المطلب الثاني: مسؤولية وطرق تقييم الأداء.

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء.

إن أغلب المنظمات تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ولأسباب تفصيلية سنأتي لي ذكرها لاحقاً، لكن بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعاً في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي:

1. الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماماً بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قرب من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلاً في التقييم ممن سواء، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن إمكانيته بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم ممن سواء من الآخرون.

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

3. إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء

¹ زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21/كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص35.

² معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص304.

بصورة عامة، كما أن الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا.¹

ثانياً: طرق تقييم الأداء.

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وهذا تبعاً للأنشطة المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذا الطرق إلا أن أغلب المفكرين قاموا بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي:

1. طرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

. طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلياً للعاملين.

. طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويتمثل كل تصنيف درجة معينة الأداء ويتم مقارنة الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.

. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تجديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

. طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتجدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد.

. طريقة الاختيار الإيجابي: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.

¹ خصير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 167.

. طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.¹

2. الطرق الحديثة:

أ. طريقة التقييم على أساس النتائج: حسب هذه الطريقة فإن المقيم هو الرئيس المباشر وليس شخص آخر، وتتم هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية التي يقوم بها الرئيس والمرؤوسين معا.

. يقوم الرئيس بوضع الأهداف والإنجازات المطلوبة تحقيقها من قبل المرؤوس لوحده، ويكون هذا أفضل بلا شك، لأن المرؤوس يقتنع بالأهداف مسبقا ويؤدبها، حيث نجد أن الأهداف تمثل النتائج التي يجب تحقيقها من خلال أداء الفرد.

. يضع كل من الرئيس المباشر والمرؤوسين جدول زمني المراد تحقيقها، وهذا الجدول عبارة عن خطة عمل يلتزم بها المرؤوس بغية إنجاز المعايير المطلوبة منه.

. يتأكد الرئيس مدى فعالية أداء المرؤوس من خلال مقارنة نتائج أدائه مع ما تم تحديده من أهداف الموضوع له في الخطوة الأولى، وإن انحرافات على الرئيس معرفة سببها، ولما يتم الوصول إليها؟

. وفي الأخير يضع الرئيس مع المرؤوس الذي قيم أدائه خطة مستقبلية بحيث يحدد من خلالها نواحي الضعف في أداء المرؤوس ومحاولة معالجتها، وكذا النواحي الإيجابية وكيفية تقويمها بغرض تطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

ب. طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، بحيث أحدهم هو الرئيس المباشر المقيم وأحد أعضاء اللجنة من إدارة الموارد البشرية وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله.

يختار أحد أعضاء اللجنة ليكون منسقا بين أعضاء اللجنة لتحقيق الهدف التقييم ومن ثم يعد النتائج، وحقيقة عمل اللجنة عبارة عن مناقشة ما تم تقييمه من طرف الرئيس المباشر لمرؤوسيه بعدما قامت اللجنة بمناقشة المرؤوس بخصوص متطلبات وظيفته، وبعد انتهاء المناقشة يجتمع الرئيس المباشر مع مرؤوسيه لغرض تصحيح بعض الأمور في المستقبل أو تحسينها.

¹. زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ج . طريقة الإدارة بالأهداف: في هذا الأسلوب يتم التقييم بشكل واسع عن طريق الإداريين والاختصاصيين وتوجد عدة تسميات لهذه الطريقة منها: وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، برامج المراجعة،...الخ.

وتعتمد الإدارة بالأهداف على الخطوات التالية:

. تحديد الأهداف بوضوح ودقة للفرد الذي سيؤديها، وأحيانا يؤديها مجموعة معينين بالأداء.

. وضع خطة أولية لكيفية القيام بالعمل وتطبيق الأهداف المحددة.

. إعطاء حرية للفرد العامل على إنجاز هذه الخطة.

. متابعة مدى تحقق الأهداف المنجزة بصفة دورية.

. تحديد أهداف جديدة للمستقبل ووضعها.

. ويجب توفر جملة من متطلبات موضوعية لتحقيق هذا الأسلوب بشكل سليم.

د . طريقة التقييم السري: تقوم هذه النظرية على تقييم الفرد من قبل الرئيس المباشر، وزملائه ومرؤوسيه، حيث تعطي نماذج في شكل أسئلة يطلب من كل طرف أن يقيم الفرد وهذا بشكل سري أي تعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعدها تختار الصفات الموضوع التقييم وهذا بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إعلام كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها¹.

المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين أداء.

أولاً: خطوات الحوافز المساعدة في تحسين أداء.

. مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون

عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

. تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز

الأداء، وما إذ كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثر طيب لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

¹. معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 329 ص 330 ص 331.

. تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية، بالتالي ستزيد من تحفيز للأداء الجيد.

. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء قد أغفلها أولم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

. توثيق ما ليتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند مراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

. استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع وتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز على تحسين الأداء.

وتتمثل في ما يلي:

. تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته، وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن بتريد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين.

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

. تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم الأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

أثر العامل: من خلال توسيع وتنوع مهام ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاة أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر من العمل بشكل عام ومن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

. التحفيز بالتغذية الراجعة: وتوفرت التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور ويتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي يقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لذا أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ووضعه وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.¹

المطلب الرابع: الحوافز وعلاقتها بالأداء.

تكمن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، هناك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

1. أسباب انخفاض الأداء وعلاقته بالتحفيز: في الواقع العملي كثير ما نسمح بشكاوي المديرين بأن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإدارة إلى ثلاثة أسباب رئيسية كل منها يشير مباشرة إلى نوع من الحوافز.

. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما حقيقة البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر المعنوي، وبطبيعة الحال إن لم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يكون ضعيفاً.

. ضعف العلاقة بين الحافز والأداء بالرغم من إقرار ذلك من طرف المديرين وربطها بجودة العمل وكمية الإنتاج إلا أن ذلك لا يجسد على أرض الواقع.

¹. قلال نسيمية، مرجع سبق ذكره، ص 45 ص 46.

. عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعداتها الخاصة بالحصول على الحوافز أو مزايا في حالة وجود أداء جيد.

2. مساهمة التحفيز في تحسين الأداء: هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين من أجل أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية وأهدافها مع مصالح العمل وأهدافه، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

. مساهمة العاملين على التوسع: فالعامل لديه الرغبة في التطور والتحسين والابتكار في حالة ما وفرة له كل ظروف العمل المناسبة.

. وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير مقبول على المخرجات مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم من أجل رفع مستوى الأداء.

. تعيين حجم مسؤولية العاملين: هذا من ضمن أهم العوامل التي يؤثر أداء الفرد بسبب جهله بالمهام الموكلة إليه.

. الملاحظة والمتابعة : يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه، ومتابعة العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين ومكافئة كل عامل حسب أداءه.

. استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت: وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو ترقيته.¹

¹. زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عين الدفلى، 2019، ص 26 ص 27.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات العاملين لابد من تقييم أدائه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن تحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا الضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

1

تمهيد.

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

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

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (EPSA)

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

المطلب الأول: تعريف المؤسسة (EPSA)

نبذة عن المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعشعاشة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان تحد المشتلات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

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

. الوقاية والعلاج القاعدي.

. تشخيص المرضى.

. العلاج الجوارية.

. الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

. الأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

. تنفيذ برامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف إلى الخصوص ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

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

.المساهمة في تحسين مستخدمي مصالحي الصحة وتحديد معارفهم.

التعريف بالمؤسسة: يقع مستشفى حمودي عبد القادر في الشمال الشرقي لولاية مستغانم وتبعد حوالي 80 كلم عن الولاية بمنطقة عشعاشة كانت تابعة لمستشفى سيدي علي لكن سنة 2008 بدأت المؤسسة العمل لوحدها باستقلاليتها من طرف الوالي.

الاسم الكامل والمختصر للمؤسسة.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " الشهيد حمودي عبد القادر " عشعاشة

الاسم المختصر: (م ع ص ج ع) (EPSA)

رأس المال وطابع نشاطها:

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

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

الإطار القانوني للمؤسسة (دفتري الشروط):

لا يوجد للمؤسسة دفتر للشروط تعتمد عليه ولكن مكتب الصفقات الذي يقوم بوضع دفتر شروط للممولين، أما فيما يخص الإطار القانوني فالمؤسسة تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 140.07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو 2007 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها وتسييرها ويكون الموظفين خاضعين لهذا القانون الأساسي التابع لوزارة الصحة.

أليات الاتصال بالمؤسسة:

العنوان العادي للمؤسسة العمومية الاستشفائية " حمودي عبد القادر " طريق يمانى عبد القادر مستغانم.

أرقام الهاتف: 045240257.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

1. عدد العمال والموظفين الإجمالي: 243 موظف وعامل

2. عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات التالية:

أ. جنس العمال والموظفين: ذكور: 149

إناث: 94

ب. الشهادات العلمية والكفاءات:

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

ج. نوعية التوظيف: عامل دائم 211.

عامل مؤقت متقاعد 24 ينقسم إلى:

عامل متقاعد محدد المدة بالتوقيت الكامل 10.

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

د. المناصب والمهام أو المسؤولية:

تنقسم المناصب في المؤسسة الاستشفائية إلى مصالح إدارية: عدد المناصب التقني الاستشفائي حوالي 200 منصب أما مناصب المصالح الإدارية 25 عامل كتقدير، أما فيما يخص المهام والمسؤولية فهي كالتالي:

1. المصالح الإدارية:

مدير الفرعي: الاتصال الداخلي والخارجي، التنسيق مع المديريات الفرعية، تقسيم مهام رؤساء المكاتب.

رئيس مكتب: ترتيب الأرشيف المكتب، تحفيز المستخدمين.

2. مصالح التقني الاستشفائية: رئيس وحدة: السهر على الانضباط داخل المؤسسة، السهر على حسن

تسيير الوحدة المكلف بها.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

. رئيس مصلحة: اقتراح في بداية السنة للمجلس الطبي للمؤسسة برامج نشاط المصلحة بغرض تحسين العلاج والبحث والتأطير على مستوى المصلحة.

. إطار الشبه الطبي:تنظيم الخدمات العلاجية والسهرة على استقبال وراحة المريض، مراقبة عمل الفرق الشبه الطبي.

3. المخططات العامة والجزئية للهيكل التنظيمي:

للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعية تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يلي:

. المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

. المديرية الفرعية للموارد البشرية.

. المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكاتبين (2):

. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

. مكتب التكوين: تشتمل المديرية الفرعية المالية والوسائل على ثلاث (3) مكاتب:

. مكتب الميزانية والمحاسبة.

. مكتب الصفقات العمومية.

. مكتب الوسائل العامة والهيكل.

تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاث (3):

. مكتب الوقاية ونظافة المحيط.

. مكتب الدخول وحساب التكاليف.

. مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

تشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة على مكاتبين (2):

. مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

. مكتب صيانة تجهيزات المراقبة.

وظائف كل قسم من الأقسام في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:

. مجلس الإدارة: الهيئة التداولية مشكل من منتخبين مجلس أطباء وشبه طبيين ممارسين لاسيما

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

. مهام مجلس الإدارة: قيام باجتماع في الدورة العادية كل ستة أشهر وكل ما دعت إلى قيام دورات استثنائية.

. اتخاذ القرارات في شكل مداولات والتي تشمل العديد من المسائل التي لها علاقة بسير نشاط المؤسسة لاسيما برامج التكوين، النظام الداخلي للمؤسسة..... وغيرها.

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

المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها، ومن مهامه حسب المادة 20 المدير المسئول عن حسن تسيير المؤسسة وهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

. هو الأمر بالأمر بالصرف في المؤسسة.

. تحفيز مشاريع الميزانية التقديرية وبعض الحسابات للمؤسسة.

. يتبع مداولات مجلس الإدارة.

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

. يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين له.

. المجلس الطبي: يهتم بالتنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

. يتكفل بالبرامج والمشاريع المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئها.

. برامج الصحة والسكان.

. برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

. إنشاء هياكل طبية أو إلغاءها.

. يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين وتنظيم المؤسسة وسيرها ولاسيما مصالحي العلاج والوقائية.

مهام مكتب الإعلام والاتصال:

. إصاق مختلف جداول المناوبة في لوحات الإشهار الخاصة.

. توزيع مختلف المذكرات المصلحة.

. إعداد بطاقات التعريف بمناسبة الأعياد تحضيراً للأيام العالمية والوطنية.

. تحرير الدعوات لمختلف اللقاءات الدورية والاجتماعات.

مكتب التنظيم: يقوم بمهام المدير في حالة غيابه أي استقبال الملفات وانتظار مناقشتها مع المدير لاحقاً كذلك الاهتمام بملفات النقابة.

السكرتارية: مهامها استقبال الاتصالات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى المدير.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: مهامها تحت مراقبة المدير.

. تقوم بإعداد قبل كل 31 ماي من كل سنة حساب سنوي لتسيير الموارد.

. إعداد توقعات الميزانية وتقديم تقرير في هذا الخصوص يقوم بإعداد جميع الوثائق الخاصة

بالمحاسبة وإعداد الحالة المالية لكل ثلاثي من كل سنة.

. مسئول عن تسيير المخازن وأخذ حسابات التسيير (سجل دخول الموارد وخروجها وبطاقة التخزين).

مهام مكتب المالية والمحاسبة: . يعتبر هذا المكتب كمكتب استشاري للمدير والمدير الفرعي للمالية والوسائل.

. تقديم الوضعية المالية التي تبين حالة المؤسسة وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

. إقامة صلة مباشرة على أمن الخزينة (محاسب المؤسسة) من أجل متابعة المالية للمؤسسة.

مهام مكتب الصفقات: تعتبر الأرضية التي تنفذ منها مختلف المعاملات المالية التي تخصص للمؤسسة.

. القيام بإجراءات الصفقة العمومية.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

.الإشهار عن طريق الصحافة والمؤسسات العمومية.

مكتب الوسائل العامة والهيكل:

.يقوم بمتابعة جميع وسائل وهيكل المؤسسة المديرية الفرعية للموارد البشرية.

.مسؤول شخصيا عن تسيير جميع المستخدمين ويضع تحت تصرف جميع المصالح والوسائل البشرية الضرورية لتسييرها.

.إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه وإعداد بطاقات التهانى بمناسبة الأعياد تحضيرا للأيام العالمية والوطنية.

.الأجور والعلاوات المختلفة.

.متابعة النزاعات المختلفة.

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: .ضبط القوائم الإحصائية (الاسمية) للموظفين باختلاف أسلاكهم وأوضاعهم إزاء إدارة المؤسسة.

.تسيير مختلف القضايا داخلية كانت أو خارجية والتي تكون المؤسسة طرفا فيها سواء مدعي أو مدعي عليه كونها شخص معنوي.

مكتب التكوين:

.يسهر على الترقية.

.تطوير أداء الموظف في المجالات ذات العلاقات بنشاطه سواء داخل الوطن أو خارجه.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

.مسئول عن السير الحسن للمصالح الاستشفائية والطبية.

.نظافة الاستشفائية.

.مسؤولية عن تنفيذ التعليمات التقنية الصادرة عن اللجان الطبية.

.يقوم بإعداد حصيلة شهرية لمختلف نشاطات المصالح

مكتب القبول:

. يقوم باستقبال وتوجيه المرضى.

. مسؤول عن التصريحات وتسجيل المواليد والوفيات في المستشفى فضلا على علاقة مع البلدية والعدالة.

. التنسيق بين الإدارة ومختلف المصالح الاستشفائية.

. مراقبة النظافة داخل وخارج المصالح الاستشفائية والتقنية.

مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعة تقييمها:

. متابعة نشاطات مصالح الاستشفاء.

. متابعة وتقييم النشاطات المختلفة.

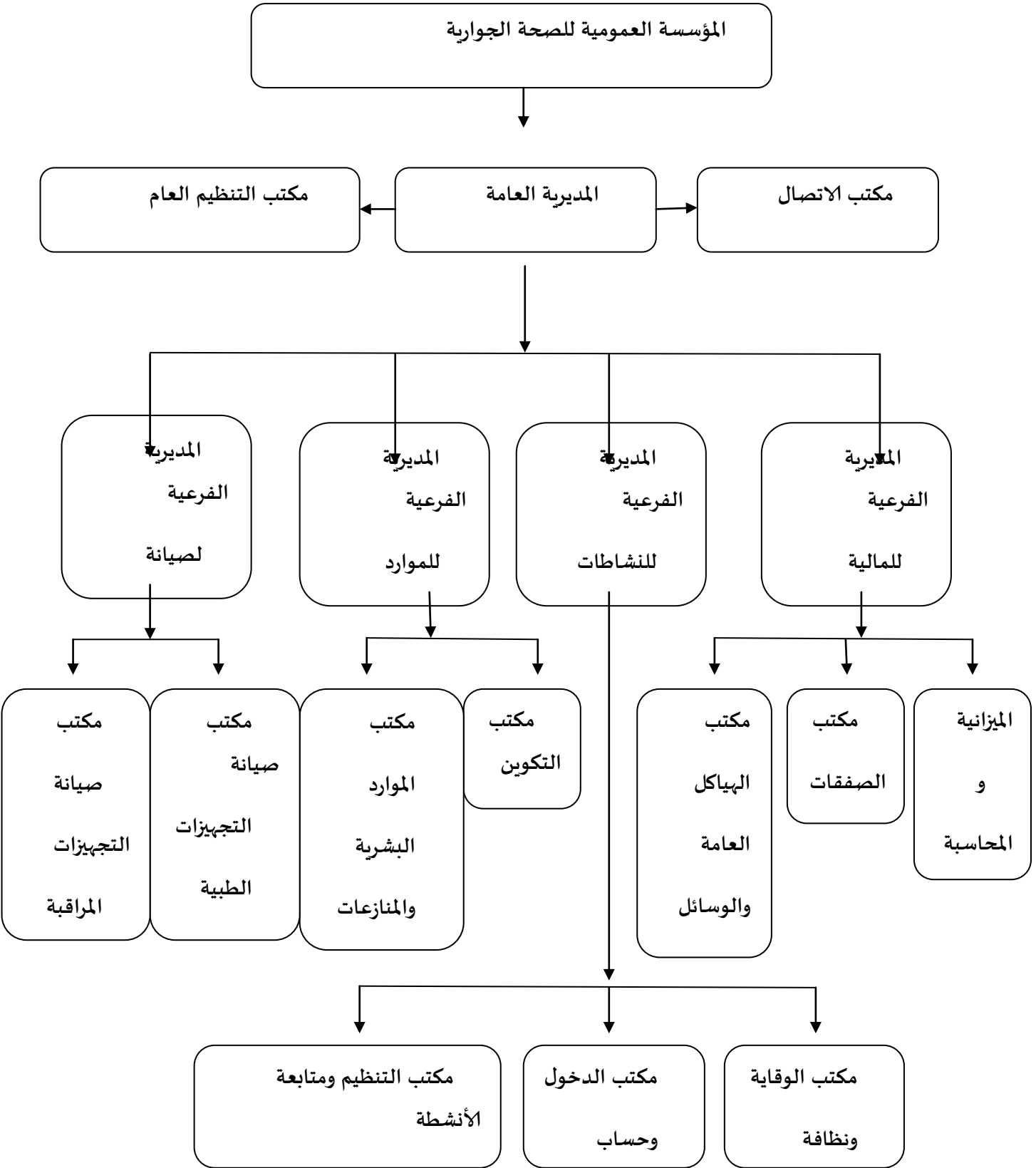
. تنظيم النشاطات العامة.

. إعداد الإحصائيات.

مكتب التقاعد وحساب التكاليف:

. التنسيق مع رؤساء المصالح من أجل مراقبة التقارير الواردة على المكتب.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة"



المبحث الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان.

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في المقدمة تم تخصيص استبيان لعمال المؤسسة الاستشفائية الكائن مقرها بدائرة عشعاشة وعن عينة متمثلة في 70 عامل من مجموع عدد العمال البالغ عددهم 243 عامل وهذا من أجل استقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي.

المطلب الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 1: تعريف بالعمال المستخدمين.

النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصنف
.	.	أقل من 20 سنة	السن
%28.6	20	من 20 إلى 30 سنة	
%40	28	من 30 إلى 40 سنة	
%20	14	من 40 إلى 50 سنة	
%11.4	08	ما فوق 50 سنة	
%57.1	40	ذكر	الجنس
%42.9	30	أنثى	
.	.	ابتدائي	المستوى التعليمي
%02.9	02	متوسط	
%12.9	09	ثانوي	
%84.2	59	جامعي	
%45.7	32	متزوج	الحالة العائلية
%42.9	30	عازب	
%11.4	08	أرمل أو مطلق	
%32.8	23	الأطباء	المهنة
%54.3	38	أعوان الأطباء	
%12.9	09	الإداريون	
%25.8	18	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%17.1	12	من 5 إلى 10 سنوات	
%57.1	40	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بالسن فإن أكثر العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و35 سنة أي نسبة 40 ما المستوى التعليمي بالنسبة لهذه العينة فإن 84.2% جامعيون و 12.9% لهم في مستوى تعليم ثانوي، وأيضا فيما يخص الحالة العائلية للموظفين فإن عددهم متقارب أي ما يعادل 45.7%، ومنهم 42.9% عازبون، أما بالنسبة للمهنة فالأطباء يمثلون نسبة 32.8% وأعوان الأطباء 54.3% والباقي إداريون، كم يوضح الجدول أن 57.1% من العمال لهم أكثر من 10 سنوات أخيرة.

المطلب الثاني: الحوافز المادية وأثرها.

س1: الجدول رقم (2): يوضع مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	12	17.1%
لا	58	82.9%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين ونسبة 82.9% غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضوه في المؤسسة، ويعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيف العمومي هذا من جهة وازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية على الفئة الموظفين المتزوجين والذين يعيلون أسرهم من جهة أخرى، أما الفئات التي عبرت عن رضاها الذي تنقصه في المؤسسة الاستشفائية، فكانت 17.1% وهي في مجمل من فئة الشباب العزاب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة ومرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية واجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضيين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة.

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

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

س2. الجدول رقم (3): يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	10	14.3%
لا	60	85.7%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي تبينها هذا الجدول يتضح الساحقة من العاملين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة الاستشفائية، وذلك بنسبة 85.7% فيما ترى فئة قليلة ونسبة 14.3% أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول وأغلبتهم من ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة، وكذا طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة والتي تتطلب بذل مجهود كبير.

س3. الجدول رقم (4): يبين مدى الزيادة في الأجر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	66	94.3%
لا	4	5.7%
المجموع	75	100%

المصدر: الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة وبنسبة 94.3% أكدوا أن أجورهم عرفت زيادة منتظمة منذ مباشرتهم لأعمالهم، في حين عبرت مجموعة منهم وتقدر بنسبة 5.7% عن عدم تلقيهم لأية زيادة تذكر في أجورهم، وذلك يرجع لأنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستشفائية، وبالتالي فهم لا يتوفرون على الأقدمية اللازمة التي تؤهلهم إلى التدرج كالترقية والتي يصاحبها زيادة في الأجر.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

س1.الجدول رقم (5): يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في الرفع مستوى الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	64	91.4%
لا	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

يؤكد 91.4% من العمال المستجوبين أن غالبا ما يحفزهم الأجر، أما الباقي فهم المستجوبين الذين اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية، الإعلام والاتصال، الأمن والوقاية من الحوادث ومن هنا يبرز تأثير الحافز المادي (الأجر) في تحفيز العاملين على رفع الأداء.

س5.الجدول رقم (6): خاص بحصول العاملين على مكافآت داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	63	90%
لا	07	10%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث أكد 90% من عينة البحث أنهم استفادوا من المكافآت، في حين أكد 08 أفراد من العينة أي بنسبة 10% أنهم لم يتلقوا أي مكافآت، وعند استفسارهم عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة.

س6.الجدول رقم (7): يوضح مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	66	94.3%
لا	04	5.7%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدر عندهم بـ 66 أي بنسبة 94.3% أن المكافآت تساهم بشكل مباشر وفعال في رفع الروح المعنوية للموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية، وذلك لأنها تشبع الحاجات المادية، مما ينعكس إيجاباً على معنوياتهم وشعورهم بالرضا وبالتالي دفعهم نحو أداء متميز.

في حين ذلك بكونها لا تكفي وحدها لإرضائهم يل يجب توفير مجموعة من العوامل الأخرى مثل رفع الأجور وتحسين ظروف العمل.

س7. الجدول رقم (8): يوضح تأثير المكافآت على العاملين في بذل جهد أكبر في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	65	92.9%
لا	05	07.1%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

تؤكد الإحصائيات في الجدول أعلاه أن نسبة 92.9% من أفراد عينة أكدوا على أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة الاستشفائية تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز.

في حين نجد أن نسبة 07.1% من أفراد عينة البحث نفوا مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة الجهود ورفع نسق الأداء في المؤسسة الاستشفائية، وترى أن دافعية العمل لبذل مجهود أكبر تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى منها الأجر الشهري وتحسين ظروف العمل، الشعور والتقدير والانتماء، أساليب التكوين والتدريب الفعالة واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لرفع الأداء في العمل.

س8. الجدول رقم (9): خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	14	20%
لا	56	80%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نسجل أن نسبة 20% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المؤسسة الاستشفائية تقدم خدمات اجتماعية وبعد التفسير وجدنا أن هذه الفئة من العمال يمارسون بعض التدريبات الرياضية، غير أن هناك فئة كبيرة نسبة 80% لا تقر بوجود أي خدمات، ومن المعلوم أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم والارتباط بهم أكثر.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية ورضا العاملين واستقرارهم.

س1. الجدول رقم (10): يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	السؤال
85.7%	60	نعم	هل تحصلت على ترقية داخل المؤسسة؟
14.3%	10	لا	
100%	70	المجموع	
45.7%	32	مرة واحدة	كم من
28.6%	20	مرتان	
17.1%	12	ثلاثة مرات	
8.6%	06	أربع مرات	
100%	70	المجموع	

المصدر: الاستبيان

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يبين أن أغلبية المستجوبين قد تحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم الوظيفية، الأمر الذي أكدته نسبة 85.7% من المستجوبين، في حين نجد نسبة ضئيلة من المستجوبين والمقدرة بـ 14.3% لن يحصلوا على أي ترقية، يرجع أسباب ذلك حسمهم إلى أن المعايير المعتمدة في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية وهو الأمر الذي يفتقده المستجوبين باعتبارهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستشفائية.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

كما نجد أن نسبة 45.7% من المستجوبين استفادوا من مرة واحدة و 28.6% استفادوا مرتين و 17.1% استفادوا ثلاثة مرات، وفي حين استفادة الباقي أربع مرات.

س2.الجدول رقم (11): يوضح أساس الترقية في المؤسسة الاستشفائية.

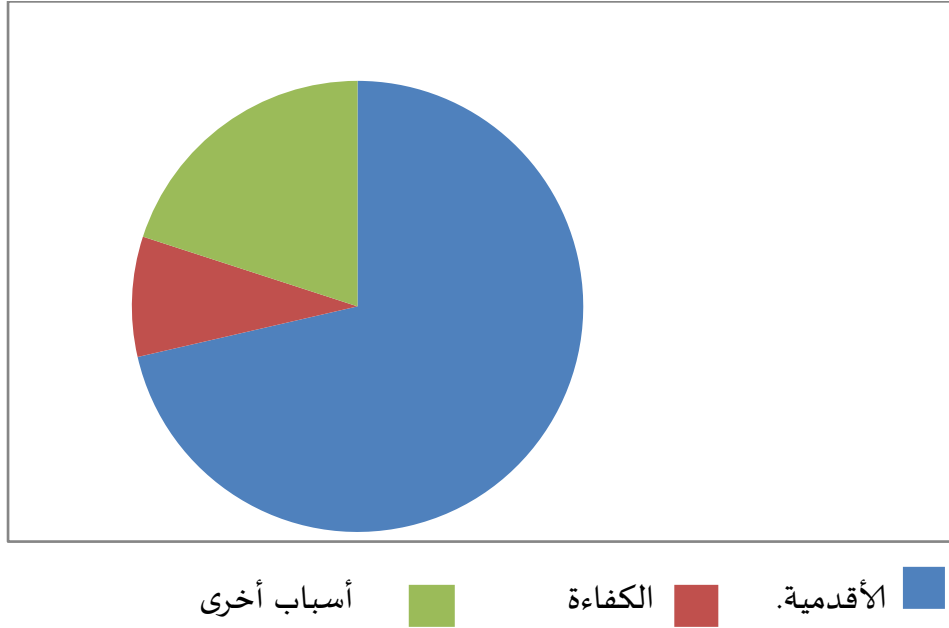
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الأقدمية	50	71.4%
الكفاءة	06	8.6%
أسباب أخرى	14	20%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 71.4% من أفراد عينة البحث تصرح أن الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على الأقدمية، في حين نجد نسبة 20% من أفراد عينة البحث يقررون أن الترقية في المؤسسة الاستشفائية لا تراعي فيما أساس الكفاءة والتأهيل، ويؤكد المستجوبين على أنه وبالرغم من وجود معايير نظرية للترقية في المؤسسات العمومية غير أنه توجد تجاوزات لأنظمة الترقية وذلك من خلال المحاباة واستغلال العلاقات الشخصية وتبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب التي تؤدي إلى الحرمان الكفاءات من تقلد المناصب العليا وبالتالي تفويض الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبيا على مستوى أدائهم وتفانيهم في العمل، كما نجد نسبة 8.6% من المستجوبين صرحت أن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

الشكل رقم 5: التمثيل البياني للجدول (11).

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"



س3: الجدول رقم (12): يبين تأثير الترقية على أساس الجدية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	44	62.9%
لا	26	37.1%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نسجل أن 62.9% من أفراد عينة البحث يقرون أن تقدير كفاءة الأفراد وترقيتهم اعتمادا على هذا الأساس يحفزهم ويشجعهم على أداء وظائفهم بكل جدية، في حين يرى 37.1% من أفراد العينة أن الترقية على أساس الكفاءة لا تساهم في خلق الجدية في العمل، وذلك راجع حسب رأيهم على عدم الموضوعية تقييم الكفاءة المهنية بالمؤسسة وخضوعا لأهواء بعض المشرفين بالإضافة إلى انتشار ظاهرة أصحاب المعارف.

س4: الجدول رقم (13): يوضح موضوعية التقييم وزيادة الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	64	91.4%

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

لا	06	%08.6
الموضوع	70	%100

المصدر: الاستبيان

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى مساهمة موضوعية تقييم الأداء في زيادة معدل الانضباط في العمل نجد 91.4% من المستجوبين أكدوا على مدى مساهمة موضوعية تقييم الأداء في الرفع من وتيرة أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل لأنه عندما يحس العامل بالعدالة وقيمته عند المرؤوسين فإنه يقدم أفضل ما لديه من أجل الحصول على تنقيط جيد يؤهله للحصول على الترقية، في حين أكد 06 مستجوبين أي بنسبة 08.6% على أنه حتى ولو تعسف المشرف في تقييم أدائهم لأنهم يعملون من أجل إرضاء ضمائرهم وأخذوا روايتهم عن حق.

س5. الجدول رقم (14): يوضح مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	60	%85.7
لا	10	%14.3
المجموع	70	%100

المصدر: الاستبيان

توضح المعطيات الواردة في الجدول أن أغلبية المستجوبين والذين تقدر نسبتهم بـ 85.7% من حجم العينة قد أكدوا على مساهمة الترقية بمختلف امتيازاتها المادية والمعنوية في جعلهم مستقرين في عملهم مرتبطين بمؤسستهم، لأنه بمجرد تحسيس العامل بأهميته وأنه عضو فعال في البناء التنظيمي للمؤسسة يجعله يقدم أفضل ما لديه من مجهود بكل إخلاص وإتقان، في حين أكدت نسبة 14.3% من المستجوبين عدم مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار وعند استجوابهم فهناك من يرى أن الاستقرار أمر حتمي لأن فرص العمل ضئيلة جدا في حين عبر البعض الآخر أن الولاء يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة ولو من دون حوافز والمهم لديهم هو ضمان الأجر المعقول لمجابهة متطلبات الحياة اليومية.

س6. الجدول رقم (15): يوضح رأي أفراد العينة حول دور التحفيز بمختلف أنواعها على أداء الموارد

البشرية في المؤسسة الاستشفائية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
------------	-----------	---------------

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية "عشعاشة"

نعم	20	28.6%
لا	50	71.4%
المجموع	70	100%

المصدر: الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه البيانات التالية بنسبة 28.6% من أفراد العينة أن التحفيز يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية وارجعوا ذلك لحصولهم على ترقيات وممارسة بعض التدريبات الرياضية، في حين نرى أغلبية أفراد العينة والتي تمثل بنسبة 71.4% من أفراد العينة أن التحفيز يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة الاستشفائية وارجعوا ذلك لحصولهم على ترقيات وممارسة بعض التدريبات الرياضية، في حين نرى أغلبية أفراد العينة والتي تمثل بنسبة 71.4% أن لا تأثير للحوافز على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك راجع إلى ضعف التحفيز وقلتها وشعورهم بأن الإدارة غير مهتمة بهم وبكل ما يحتاجونه إليه في العمل من وسائل وتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب بالإضافة إلى ضعف الأجر وغيره من الامتيازات المادية والمعنوية.

خلاصة.

من خلال دراستي لدور التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عشعاشة" قادتني على العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها، وكان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب ضعف الأجور ومنح المردودية، وقلة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى أن نظام تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية غير قادر على بعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وأخذ مقترحات بعين الاعتبار والمساهمة الفعلية في تسيير المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم ثقة الموظفين بأنفسهم، الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى أدائهم وعدم استقرارهم ورضاهم في العمل.

خاتمة :

كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤل التالي: ماهو دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية؟. وهذا الدور يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط لها واختيارها وتعيينها وحتى ترقيتها في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري الذي ترفقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالتدريب والتحفيز فحملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري الفاعل الذي يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى، ومن خلال الدراسة استخلصنا يلي:

النتائج:

- . قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المؤسسة.
- . عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة بالإضافة إلى عدم رضا العمال على الأجور ومنح المردودية.
- . أن فرص الترقية في المؤسسة غير مناسبة لعمالها.
- . نقص روح الجماعة في العمل وعدم استشارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء.
- . ضعف التكوين في الإدارة وعدم اهتمام الإدارة بالأمر الشخصية للعمال.
- . انتشار ظاهرة العلاقات الشخصية وأصحاب المعارف.
- . ظروف العمل في المؤسسة بالنسبة للعمال.
- . المسئول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المؤسسة الاستشفائية.
- . امتناع العمال عن الطعن في نتائج تقييم الأداء خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل.
- . عدم رضا غالبية الموظفين على نتائج تقييم الأداء.

الاقتراحات والتوصيات:

- . النظر في شكاوي واحتياجات العاملين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم.
- . تحسين الظروف المادية للعمل.
- . توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة.
- . قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين ومن ثم السعي لتحقيقها.
- . يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليست الجماعية.
- . تكثيف الدورات التكوينية لما لها في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.
- . الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية.
- . حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.

قائمة المراجع

1. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
2. خصير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
3. الدكتور مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
4. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة أعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
5. زهير ثابت، سلسلة دليل العملي لمدير القرن 21/ كيف تقيم الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.1999
7. طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون ومزعون، الطبعة الأولى، 2013.
8. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
9. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
10. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2006.
11. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، حقوق الطبع المحفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، 2010.
12. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015.
13. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015.
14. زناني غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عين الدفلى، 2019.
15. غازي حسين عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2003.
16. قدور بن شريف رمضان، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2016.

17. قلال نسيمه، أثر الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018.
18. مريجة خالد، أثر التحفيز على أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015.

الاستبيان

أولاً: بيانات الشخصية

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

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الحالة العائلية: متزوج عازب أرمل

المهنة:

الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5 سنوات 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الحوافز المادية والأداء

1. هل الأجر الذي يتقاضاه يلبي رغباتك؟ نعم لا

2. هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع مجهودك الذي تبذله في العمل؟ نعم لا

3. منذ التحاقك بالمؤسسة هل زاد أجرك؟ نعم لا

4. هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أداء الموارد البشرية؟ نعم لا منذ التحاقك بالمؤسسة هل حصلت على مكافأة؟ نعم لا

5. هل تساهم المكافآت في رفع معنويات العاملين؟ نعم لا

6. هل تؤثر المكافآت على العاملين من حيث الجهد المبذول في العمل؟ نعم لا

7. هل تحصلت على خدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة؟ نعم لا

ثالثاً: الحوافز المعنوية ورضا العاملين واستقرارهم

1. هل تحصلت على ترقية في عملك؟ نعم لا

2. على أي أساس تمنح الترقية في المؤسسة الاستشفائية؟ نعم لا

3. هل تؤثر الترقية على أساس الجهد المبذول في العمل؟ نعم لا

4. هل تقييم الأداء بالموضوعية يخلق الانضباط؟ نعم لا

5. هل تساهم امتيازات الترقية في الاستقرار؟ نعم لا

6. هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية تؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية؟ نعم لا