

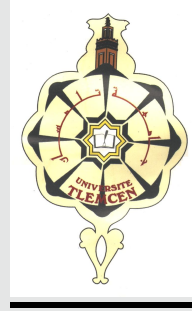
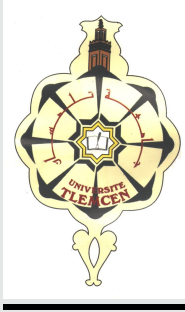
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد \* تلمسان \*

ملحقة مغنية

كلية العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التجارية  
تخصص ادارة الموارد البشرية

اثر التحفيز على اداء العاملين

دراسة حالة مستشفى باب العسة

من إعداد الطالب :

تحت إشراف الأستاذ:

علواني محمد

أ.د خلوط عواطف

لجنة المناقشة.

رئيسة  
مشرفة  
ممتحنة

أ.عيسي نبوية  
أ.خلوط عواطف  
أ.فوقي خديجة

السنة الجامعية : 2016/2015 م



أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان أولا وقبل كل شيء لرب العزة الذي  
من علينا بنعمه الجمّة وفضله العظيم، فله الحمد كما يليق بجلال وجهه وعظيم  
سلطانه.

الشكر لخير البرية، للحبيب محمد صلى الله عليه وسلم ، الذي قال:  
"طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة"

شكرا جزيلا و تقديرا كبيرا لكل من مد لي يد العون من أجل إتمام هذا  
العمل المتواضع و أخص بالذكر الأستاذة المحترمة **خلوطة عواطف**، التي أشرفت  
على هذا العمل ورعته حتى أثمر .

إلى كل من علمنا و لو حرفا من الطور الابتدائي إلى الجامعة..  
كما أقدم امتناني و عرفاني إلى مدير مستشفى باب العسة، و كل  
عمالها، شاكرا لهم تعاوئهم و صبرهم الجميل معي ، كما لا يفوتني أن أقدم  
شكري و امتناني لعائلي و أصدقائي .

# إهداء

إلى كل موظف وممرض يسعى ويسهر على إسعاف  
وعلاج المرضى  
إلى كل باحث عن المعرفة في مجال العلم

مقدمة عامة ..... أ - ه

## الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد ..... 06

المبحث الأول: ماهية التحفيز ..... 07-13

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته ..... 07

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز ..... 09

المطلب الثالث: أنواع التحفيز ..... 10

المبحث الثاني: نظريات التحفيز ..... 14-22

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ..... 14

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية ..... 16

المطلب الثالث: نظرية الحاجات للإنجاز و التموقع و التفضيل ..... 20

المبحث الثالث: مبادئ و شروط التحفيز و أهم الصعوبات التي تواجهه ..... 22-27

المطلب الأول: مبادئ تطبيق التحفيز ..... 22

المطلب الثاني: شروط نجاح التحفيز ..... 24

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض التحفيز ..... 27

خلاصة ..... 28

## الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء

30.....	تمهيد
37-31.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين
31.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
33.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء
35.....	المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء
47-38.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
38.....	المطلب الأول: العوامل الشخصية
41.....	المطلب الثاني: العوامل الخاصة بالعمل
43.....	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية
53-47.....	المبحث الثالث: الحوافز و أثرها على تحسين الأداء
47.....	المطلب الأول: تحسين الأداء
48.....	المطلب الثاني: أثر الحوافز على "تقييم، إدارة، مؤشرات" الأداء و الرضا الوظيفي للعمال
51.....	المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي و أثره في الارتقاء بالأداء و المؤسسة
54.....	خلاصة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "باب العسة"

تمهيد ..... 56

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "باب العسة"..... 57-62

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 57

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية..... 58

المطلب الثالث: مكانة منظومة الحوافز داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.... 62

المبحث الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان ..... 63-79

المطلب الأول: البيانات الشخصية..... 64

المطلب الثاني: الحوافز المادية والأداء..... 65

المطلب الثالث: الحوافز المعنوية و رضا العاملين واستقرارهم..... 74

خلاصة ..... 80

الخاتمة العامة ..... و- ز

قائمة الأشكال و الجداول.

قائمة المصادر و المراجع.

الملاحق.

# قائمة الأشكال و الجداول

## 1- قائمة الأشكال:

الشكل (1-1)	هرم ماسلو للحاجات
الشكل (1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "باب العسة"
الشكل (2-3)	التمثيل البياني للجدول (7-3)
الشكل (3-3)	التمثيل البياني للجدول (10-3)
الشكل (4-3)	التمثيل البياني للجدول (12-3)
الشكل (5-3)	التمثيل البياني للجدول (15-3)

## 2 قائمة الجداول:

الجدول (1-3)	يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "باب العسة"
الجدول (2-3)	التعريف بالعمال المستجوبين
الجدول (3-3)	يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل
الجدول (4-3)	يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الأجر المبذول
الجدول (5-3)	يبين مدى الزيادة في الأجر
الجدول (6-3)	يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء
الجدول (7-3)	خاص بحصول العاملين على منح مردودية داخل المؤسسة
الجدول (8-3)	يبين رأي الموظفين في نظام منح المردودية بمؤسستهم
الجدول (9-3)	يوضح مساهمة منح المردودية في رفع معنويات العاملين
الجدول (10-3)	يوضح تأثير منح المردودية على العاملين في بذل جهد أكبر في العمل
الجدول (11-3)	يوضح تأثير منح المردودية على عدم التغيب عن العمل
الجدول (12-3)	خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة
الجدول (13-3)	خاص باستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية
الجدول (14-3)	خاص بالخدمات الاجتماعية والمثابرة في العمل
الجدول (15-3)	يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة

## قائمة الأشكال و الجداول

يوضح أساس الترقية في المؤسسة الاستشفائية	الجدول(3-16)
يبين تأثير الترقية على أساس الكفاءة على الجدية في العمل	الجدول(3-17)
يوضح موضوعية التقييم وزيادة الأداء	الجدول(3-18)
يوضح مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار	الجدول(3-19)
يوضح عدالة معايير الترقية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة	الجدول(3-20)
يوضح رأي أفراد العينة حول تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الأداء في المؤسسة الاستشفائية	الجدول(3-21)



## المقدمة العامة

إن التغيرات و التحولات السريعة التي تشهدها الحقبة التاريخية الحالية على جميع الأصعدة والمستويات، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية... الخ. قد انعكست على نظرة كل من العاملين و أرباب الأعمال تجاه بعضهما البعض في العمل.

و إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، و ذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، فالموارد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به و الاستثمار فيه.

و في الوقت الراهن تحظى إدارة و تسيير الموارد البشرية باهتمام و دراسة الكثير من المسيرين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات، حيث إن سر نجاحها في الوصول إلى أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدامها موارد المادية و المالية فقط، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية و تحسين أدائها و تحفيزها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة لديها، و لا يمكن ذلك إلا بإيقاظها و تحريكها وتنشيطها و تطويرها و تحفيزها على البذل و العطاء لأن المقدره وحدها لا تكفي لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة.

و من هنا أصبح للحوافز أهمية كبيرة، و لقد تطور مفهومها و مجالها ، و لم يعد ينحصر فقط في توفير المبلغ المالي، و تم اعتبار الحوافز الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع الأداء و كفاءة الفرد . و من هذا المنطلق تبلورت لدينا فكرة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " أثر التحفيز على أداء العاملين " .

### ❖ الإشكالية:

إن عدم توفر الحوافز سواء المادية أو المعنوية للعامل أو الموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف . و بناءاً على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

### ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟

و قد تفرعت لدينا الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها؟
- ما مفهوم الحوافز؟ و ما أهميتها؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز و الأداء؟
- هل التحفيز المعنوي و المادي له علاقة بأداء عاملي مستشفى "باب العسة" ؟

### ❖ الفرضيات:

و لتوضيح الإشكالية و بغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا ، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.
- نفترض وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز و الأداء أي أنه كلما اهتمت المؤسسة بمواردها و بحثت عن أهم المحفزات التي تؤثر في مواردها البشرية استطاعت بذلك أن ترفع من أدائها
- أن التقييم الجيد يعتبر حافزاً لتحسين الأداء.

## المقدمة العامة

- تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى زيادة مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

### ❖ أهمية البحث و أهدافه:

لقد اكتسب موضوع الحوافز وتأثيره على العاملين أهمية بالغة من إدراك المؤسسات أن العنصر البشري هو الأكثر تميزا من بين جميع الموارد المتاحة في المؤسسة، وخاصة في ظل التطورات المستمرة في المجال التكنولوجي ، ونظرا للتغيرات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد.

وتهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق النقاط التالية :

- تبيان أهمية التحفيز و دوره في رفع الأداء و تحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع

- محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية .

- إسقاط البحث النظري على أرض الواقع ، مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع.

- تأمين إستراتيجية في تسيير عملية التحفيز .

- إيجاد علاقة بين التحفيز و سلوك الأفراد.

- التعرف على الإيجابيات الناتجة من التحفيز على أداء الأفراد.

- التوصل لحقائق التي تساهم في تطوير وتحسين أداء الأفراد.

- كيف تحفز ذاتك وتحفز الآخرين.

- الطرق المستعملة لتحفيز الموظفين لأداء الأفضل.

- معرفة أهمية تقييم الأداء .

- التعرف على ماهية قياس الأداء .

- أهمية البحث الذي سنناقشه هو أثر التحفيز على أداء العاملين في المستشفيات حيث يعتبر

التحفيز من العوامل المهمة في التأثير على جودة الخدمة الصحية.

## المقدمة العامة

### ❖ دوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة توجد عدة أسباب دفعتني لاختيار موضوع " الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين " هناك أسباب شخصية تتمثل في رغبي و فضولي على التعرف على أنجع الوسائل لزيادة مستوى الأداء ، و ميولي أيضا للمواضيع التي تتعلق بالموارد البشري.

إضافة إلى توفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من جوانب عدة. لتعدد وجهات النظر فيه.

### ❖ منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الفصل الأول والفصل الثاني، من خلال تناولي فيهما بعض التعاريف والمفاهيم و المصطلحات بشكل تفصيلي، أما الفصل الثالث فركزت على تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج .

و خلال هذه الدراسة المتواضعة قمت بتقسيم بحثي إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز
- الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء
- الفصل الثالث: دراسة حالة مستشفى - باب العسة -

### ❖ الدراسات السابقة:

- الطاهر الوافي، رسالة مكملة للماجستير، "التحفيز وأداء المرضين" دراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح - بمدينة تبسة، سنة 2013، تحت إشراف أ.د ياسمينه غضبانة فرشيشي.

-بوبطخ عبد الكريم ،, رسالة لنيل الماجستير، "دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة مؤسسة الجرارات الفلاحية- بقسنطينة، سنة 2012، تحت إشراف أ.د عبد الوهاب شمام .

## المقدمة العامة

---

شيخي عائشة ، رسالة لنيل الماجستير،"التحفيز و المردودية في المؤسسة" دراسة مؤسستي  
"Seror" بتلمسان والإسمنت بسعيدة،2011،تحت إشراف د عبد اللطيف كرزاي

- علي الحوادي،"التحفيز و علاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية" دراسة  
لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي ،بريكة و عين التوتة )،سنة 2012،تحت إشراف عمار  
رواب.

## تمهيد:

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحنهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم و هذا عن طريق مكافأهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء و خير دليل على فعالية هذا النظام هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم إن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه يقول النبي صلى الله عليه و سلم " من أحيا أرضا ميتا فهي له "

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

#### مفهوم التحفيز:

- التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر.
- التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع رغباته.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

#### أهمية التحفيز:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا، فيجب أيضا الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن في الأداء في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و رد فعل الغير و بالتالي فالحوافز هي استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- وسيلة للدعم المالي: يعتبر الدعم المالي ضرورة كبيرة عند معظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

<sup>1</sup> - فيليب وايتلي، التحفيز، دار الكتاب العربي، بيروت، 2009، 16.

- تحمل المسؤولية: يمكن تحمل المسؤولية و إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية للاحترام و التقدير و إثبات الذات .
- إثارة الحماسة داخل الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بينهم.
- زيادة مستوى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: يؤدي التحفيز إلى تكثيف الجماعة لتحقيق الأداء المطلوب و الوصول إليه بالكم و الكيف المناسبين كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الإنتاج كما ونوعا ومن ثم زيادة مبيعات و أرباح المؤسسة.
- يشجع التحفيز ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
- يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية والتكنولوجية و الحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على إمكانياتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - - فيليب وايتلي، مرجع سبق ذكره، ص21.



### المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز.

مع بداية القرن 18 عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز وسوف نذكر أهم مراحل تطوره:

➤ المرحلة التقليدية: وهو ما يصطلح عليه بمفهوم المدرسة الكلاسيكية و التي يعزى إليها المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من التباين في وجهات النظر ، وتمثلت في:

■ الإدارة العلمية: بقيادة " فريدريك تايلور" الذي يرسى تطبيق الأسس العلمية لإدارة أداء العمل، ونجد أيضا كل من "فرانك جيلبرت، هنري فاننو هنري فايول".

■ الإدارة البيروقراطية: أي سلطة المكتب و رائدها ماكس فيبر الذي ركز بأن البيروقراطية نظام له مجموعة مزايا تتمثل في الدقة و السرعة و المعرفة و الاستمرارية و الوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة و السيطرة القانونية و التنظيمية، و لكن يؤخذ على هذه المدرسة بأنها أهملت العنصر الإنساني وما يهمها سوى الإنتاج.<sup>(1)</sup>

■ المدرسة السلوكية: ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال و ارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك: علم النفس التجاري و الصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة الإنسان الذي يركز على دراسة أنماط السلوك الإنساني وروادها هم ألتون مايو، رينسيس ريكارت، شيبستر بيرنارد، ماري باركر فيوليت ، حيث ساهموا بشكل كبير في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة شكلت هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي.

ولكن هذه المرحلة ركزت على الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى في العمل.

<sup>1</sup> - العمري عوض سعيد، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72 ، الرياض، 2003، ص87.

➤ **المرحلة الحديثة:** حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء المراحل السابقة، فهي تنظر إلى الإنسان على أنه كائن حي تحكمه محفزات وقد دعت المدارس في المرحلة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت هذه المحفزات مادية أو معنوية، مع ضرورة إشراك العمال مع الإدارة مع وضع خطط حوافز.<sup>(1)</sup>

فكل مدرسة من المدارس التنظيمية التي تم التطرق لها حاولت المساهمة في تحسين أداء المؤسسة و الفرد، و الرفع من الفعالية من خلال الأفكار التي جاءت بها، انطلاقا من أفكار المدرسة التقليدية التي بينت بأن للجانب التنظيمي للمؤسسة أهمية كبيرة في تحسين المردودية والكفاءة في أداء الأنشطة المختلفة، كما أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية المادية فقط لا يكفي لدفعه إلى بذل مجهودات إضافية وتحفيزه، بل لابد من إظهار الاهتمام به من الناحية المعنوية، وجاءت المدرسة الحديثة لتجمع بين الجانب الكمي و الإنساني في تسيير المؤسسة من خلال ما يسمى الإدارة بالأهداف وكذا بحسن اختيار المدخلات الجديدة وحسن معالجتها مما يضمن مخرجات في مستوى تطلعات الزبائن.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

■ **الحوافز المادية:** تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة على أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشجع كل حالات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وبالإضافة إلى ذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة على العمل كمنشأ يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ وبالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع

<sup>1</sup> - سعود ضيف الله الدالة ، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير،

2003، ص 14.

<sup>2</sup> - فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، القبة، الجزائر، 2008، ص 39.

اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد لما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، و ككل طريقة من هذه الطرق في حفزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق:<sup>(1)</sup>

1- الأجر باليومية: يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون في النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء ، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2- الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بالكمية التي ينتجها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

3- الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و أفراد أسرته.

■ **الحوافز المعنوية:** يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد وتأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بزيادة الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة و التوحد معها وبناء على

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة ، مكتبة غريب، 2010، ص310.

ما برهنت عليه التجارب و الدراسات أخذ المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح و التشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات شرف و إعطائهم المكافآت ومن هذه الطرق:<sup>(1)</sup>

1- المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة.

2- تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصناعيين أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم، ولقد وجدوا أن الموسيقى تزيد الكفاءة و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العامل متكاسلا في أدائه.

3- التسهيل الاجتماعي: يقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج

4- التنافس: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على إنفراد أو في مجموعات.

5- المكافآت: يقول " باتون" في كتابه " الناس و النقود و الدوافع: 1961 أن نظام المكافآت ضروري لدفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح أما " أوتيس" في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى وتتعدد صور المكافآت ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء، وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي<sup>(2)</sup>:

■ إتاحة فرصة الانتقال من قسم على آخر

■ الحق في الحصول على الترقية.

<sup>1</sup> - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2010، ص 211.

<sup>2</sup> - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 212

- إتاحة الفرصة للترقية.
  - توحيد الأجور للأعمال الواحدة.
  - الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.
  - عدالة الأجور.
  - أوقات الفراغ.
  - تقدير جميع الخدمات.
  - ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه .
  - حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.
- 6- التنافس والمكافأة: قارن "لوبا" في تجارب أثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء التلاميذ لعدد من المسائل الحسابية فوجد بنهاية تجاربه بأن زيادة الأداء بمقدار 42% قبل وجود باعث كما أن المنافسة وحدها رفعت مستوى الأداء بنسبة 66% وعلى هذا كانت المنافسة باعثاً أقوى من المكافأة.
- 7- حافز التعبئة وقت الحرب: ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات ومؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو ويضاف إلى الحوافز المعنوية الأوسمة التي يفوز بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل وتقديم ابتكارات واختراعات.

## المبحث الثاني: نظريات التحفيز.

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية:

1- **نظرية فريديريك تايلور**<sup>(1)</sup>: وهي المدرسة الإدارية العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساسها

■ تؤدي الأساليب في المدرسة العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل و جهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل

■ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي على زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين و غن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج

2- **نظرية تايلور**: لقد اثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحوافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها إما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركات أو عمليات أولوية، ثم استبعاد الحركات الزائدة و الغير ضرورية ثم تقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم " دراسة الحركة والزمن" وتفترض النظرية أن

<sup>1</sup> -عبد الباقي محمد صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005،

الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق المزايا المادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعامل و التي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة، والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال و تحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

■ الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجته ودافعه وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

■ الإنسان كائن أي انه يسعى لتعظيم مداخيله من خلال الحصول على دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

■ يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، و عليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر، لذلك تسمى هذه النظرية الكلاسيكية كونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتغطية المنفعة، ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل فقط على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم

عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة، ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها: (1)

■ لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بان يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة و القوة ودرجة التحمل و إلا كان مصيرهم الطرد في حين كان من المفروض أن يقاس الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمال

■ لم تهتم هذه النظرية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير عادلة.

■ تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء و تحقيق رضاهم عن العمل و اعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر مادام العامل هو مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى.

### **المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية: (2)**

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

1 - عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص71

2 - عبد الباقي محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص75.



" الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى والدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، و الحاجات المشبعة تنخفض في حدها وغالبا ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمان".

و تعتبر نظرية عالم النفس "إبراهيم ماسلو" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها في ما يلي:

■ يملك الإنسان حاجة نفسه مركزية تحرك سلوكه في الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا موجهها وليس عشوائيا مشتتا.

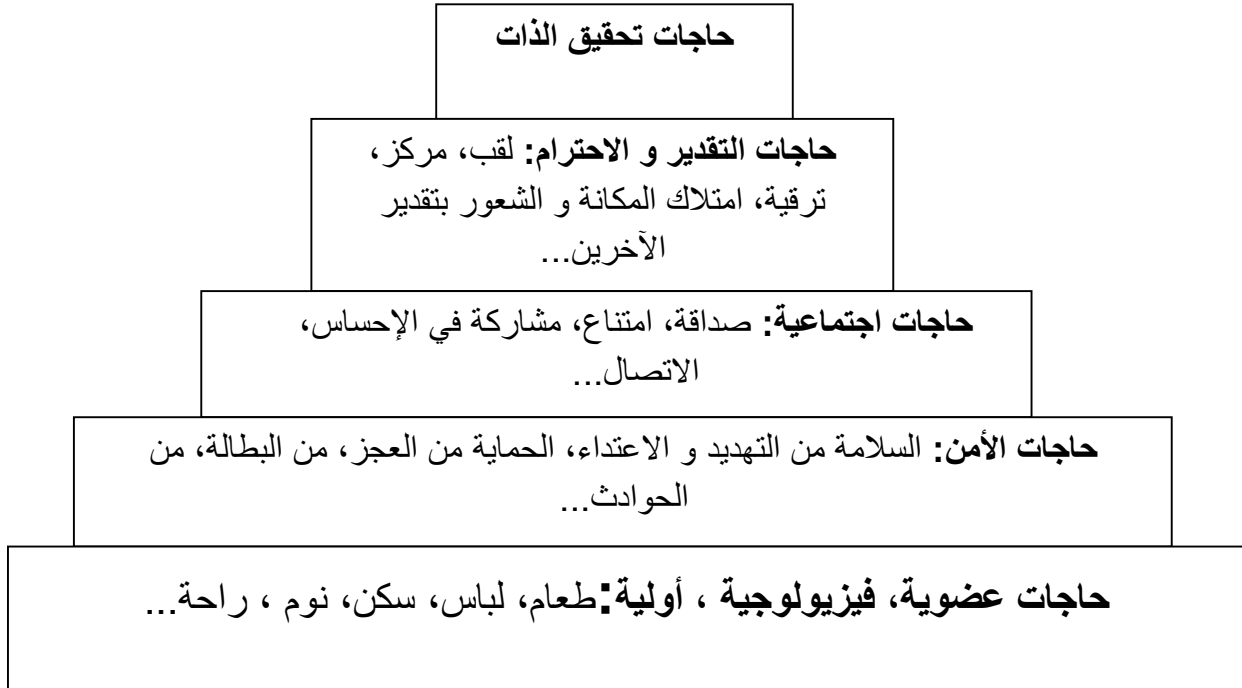
■ للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنظم في خمس مجاميع أساسية.

المجاميع الخمسة هي الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة للتقدير الاجتماعي، الحاجة لتحقيق الذات.

لتكون كل الحاجات الخمس من المجاميع نشطة سويا و في آن واحد بل تنشط بتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات.

تترتب هذه الحاجات على شكل هرم تدرج فيه بترتيب معين حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية

➤ **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية للفرد وتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان الفيزيولوجي والبيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

➤ **حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:**

- الحماية من المخاطر المادية والصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي وتجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي و التأمين على الشيخوخة والعجز والبطالة، فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

➤ **الحاجات إلى التقدير:** يقصد بها احترام الغير، الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر .

➤ **الحاجات الاجتماعية:** كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

➤ **الحاجات إلى الإنجاز:** هنا يصل الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

الحاجة ليست دائما دافعا للسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة، فمتى أشبعت حاجة معينة لا تصبح دافعة مثلا: يندفع للطعام فقط عندما يكون جائعا أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإنجاز إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي الأكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.<sup>(1)</sup>

■ متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين يبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم، فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع تتوقف فعاليتها في التحفيز وتصبح دافعا ومنشطا في المجموعة التالية، وهكذا إلى الاحتياجات الذاتية.

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص76.

### المطلب الثالث: نظرية الحاجة إلى الإنجاز والتوقع والتفضيل:<sup>(1)</sup>

1- **نظرية الحاجات للإنجاز:** تركز هذه النظرية على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها " نظرية الحاجات للإنجاز" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنا يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها و التي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما أن مثل هؤلاء ضروريين لإشغال المواقع المهمة خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي و هذه سمة مهمة في القائد الإداري، وعليه فإذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة لأن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك فحص هؤلاء الأشخاص.

#### ❖ خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى "ماكلياند" بأن الأفراد الذين يملكون حاجة لإنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إذا لم يكونوا هم المسئولون عن إيجاد الحلول للمشاكل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به ، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المؤسسة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية.

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

■ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة، إذ أنهم يشعرون باللذة والإنجاز للأهداف الصعبة، كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز إلا إذا كانت المهمة تحتوي على صعوبة ما يعرضها لاحتمال الإخفاق في تنفيذها.

■ يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون استلام معلومات عن أدائهم، تعرفهم عن مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر لديهم هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

هذه هي بعض المعالم المهمة لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروق بين الأفراد وهو ما لم تفعله النظريات السابقة كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

### 2- نظرية التمتع والتفضيل لـ "فيكتور فروم" :

تتم هذه النظرية بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له صاحب النظرية وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أن تفسر لماذا مثلا ينفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو على دراية باحتمال الرسوب فيها، وبناءا على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

■ يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

■ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم.

■ يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: مبادئ وشروط نجاح التحفيز وأهم الصعوبات التي تواجهه.

#### المطلب الأول: مبادئ تطبيق التحفيز.<sup>(2)</sup>

هناك مجموعة من المبادئ تخص التحفيز وهي:

- تكامل سياسة التحفيز مع سياسات الأفراد الأخرى مع اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقييم الأداء، حيث تأثر الحوافز في هذه السياسات وتتأثر بها، ويتوقف نجاح الحوافز بوجود القيادة الإدارية الواعية، وتوفر سياسة تدريب جيدة منظمة، وبوجود تقييم جيد للأداء مبني على أسس ومعايير موضوعية وبنفس المنطق تقل فعالية التحفيز عندما لا يوضع الفرد في المكان المناسب لقدراته، أو لا يدرّب على عمله تدريبا جيدا، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه السياسات والأساليب مجتمعة تتكامل مع السياسات التنظيمية و المالية و التسويقية والفنية، وبذلك ينبغي النظر إلى المنظمة على أنها وحدة متكاملة تتكون من أجزاء متداخلة يؤثر بعضها في البعض الآخر، فمثلا قد تكون سياسة التحفيز ملائمة ومبنية على أسس سليمة من دراسة دوافع العاملين، ولكن الإمكانيات الفنية ممثلة في الآلات أو الطرق أو الأساليب تحتاج إلى تطوير

- بما أن التحفيز وسيلة و أداة لترغيب الأفراد في العمل و دفعهم إلى بذل مزيد من الجهد و الحفاظ على مستوى عال من الأداء و الإنتاجية ، فإن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، 2005، ص 66.

إدارتها وطريقة تنفيذها، فمهما كان التحفيز جيدا فهو لا يعمل تلقائيا وإنما يحتاج إلى عناية كبيرة في إدارته وذلك بإتباع أسلوب علمي وعملي قوامه الدراسة والتحليل والتنفيذ المتوازن العادل، فمثلا يجب تطبيق المعايير على الأفراد بحیطة وموضوعية وفي نفس التوقيت الذي يكفل الربط الفوري بين الجزاء والعمل.

- إن سياسة التحفيز وكأية سياسة أخرى تعمل في محیط يتميز بالتغير الذي قد يكون سريعا وغير منتظم بسبب عوامل بيئية كثيرة تكنولوجية واجتماعية واقتصادية، ومن ثم فإن التحفيز يستلزم متابعة مستمرة ومراجعة منتظمة حتى يحافظ على صلاحيته وفعالته في إحداث الأثر المطلوب من رضا الأفراد وزيادة أدائهم وإنتاجيتهم.

### ➤ أسس منح الحوافز: (1)

● **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

● **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج أو الأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 158.

● **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

● **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، براءات، إجازات، دورات تدريبية.

● **تحقيق الأهداف:** يستخدم هذا المعيار كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على تحقيق وإنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

### المطلب الثاني: شروط نجاح التحفيز<sup>(1)</sup>.

- 1- البساطة والعلانية: أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقتهم فيه.
- 2- التحديد: يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تمييزها محددة فلا يكفي القول مثلا " السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف".
- 3- إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.
- 4- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات أو السلوك والعوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5- تحديد معايير الحد الأدنى: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك و التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

<sup>1</sup> - بن عتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010، ص 296.



- 6- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار لأداء أنتجه الفرد.
- 8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 9- السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- 10- التغطية الكاملة للأداء: يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإحادة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل.
- 11- مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز وهذا لزيادة اقتناعهم به وتحمسهم له و المحافظة عليه.
- 12- التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات.
- 13- وجود هدف للنظام: أي إلى ماذا تسعى المؤسسة من خلال وضعها لنظام التحفيز، ويتم التحقيق في وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.
- 14- الشمولية: أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.
- 15- الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك مثل تغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره.
- 16- مساندة الإدارة العليا: أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز و الحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.

17- وضع نظام لتقييم الأداء: وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

18- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام و كيفية تطبيقه.

### ➤ نتائج النظام الجيد للحوافز:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة ومبيعات و أرباح.
- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخدمات.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير و الاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء و الانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010، ص 297.

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض التحفيز.

يمكن تلخيص الأسباب التي تعيق وتؤدي إلى فشل التحفيز إلى:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين.
- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات.
- قلة الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم، و العوامل التنظيمية والنفسية و المادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها.
- عدم التحقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.
- عدم دقة تقييم الأداء و المحسوبة في تقديم الحوافز.
- سوء استخدام الحوافز كاستخدامها في التخويف و الترهيب أو إخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الأداء وعدم تحقيق النتائج.
- التكنولوجيا الحديثة أو الحوافز هما السبب في تحسين الأداء وبالتالي الإنتاج.
- الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت.
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز وذلك من حيث فاعليتها و النواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً.

## خلاصة:

يعتبر التحفيز القوة الدافعية و المحركة للفرد و الموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة، و تكمن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتحكم في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد و ما تتوخاه من هذه العملية وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد معايير فعالية الأداء و الطرق التقييمية وهذا سنتناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

## تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبتحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات هو استمرارها في المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب العاملين الأكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء.

1- **تعريف الأداء:** " يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة".<sup>(1)</sup>

ويعرف على أنه أيضا " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة و المجتمع".<sup>(2)</sup>

### 2- أساليب قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.
- إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الجزائر، 2006، ص142.

### 3- محددات الأداء:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، و هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك للدور و المهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>(1)</sup>

- **الجهد:** و هو كمية الطاقة الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، و تكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محمدا، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء.

- **القدرات:** يقصد بها القدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية و وحدة البصر والسمع.

- **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم وتعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات و المعايير.

- **الوظيفة:** كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من الإضافات في هذه الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

- **البنية التنظيمية الداخلية:** و هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة و نظم التحفيز والردع و أيضا نظم الاتصال الخارجي.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص83.

- **المحيط الخارجي:** هو العامل الذي يؤثر على أداء العمال مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء.

**1- مفهوم تقييم الأداء:** تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نتعرض لبعض هذه التعريفات:

- تقييم الأداء هو التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، ويمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية رقابة على مراحل العمليات في المشروع و التي تبدأ من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطط أو برامج زمنية محددة المعالم ترمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل من هذه المراحل.<sup>(1)</sup>

- تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، أو أيضا لحكم على إمكانية النمو و التقدم في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.<sup>(2)</sup>

- كما يعرف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الوراق للنشر و التوزيع، عما، ط2،

2011، ص89.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص257.



### 2- أهمية تقييم الأداء: (1)

تنبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كنشاط من أنشطة الموارد البشرية و غيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار و التعيين والتخطيط و التدريب والتعويض و الحوافز و غيرها، وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية إلا أنه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء و تسهل عملهم باتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاءماً مع النمو و التطور الحاصل في الوظيفة.

### 3- أهداف تقييم الأداء:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم و مهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد و منح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم .
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب و أجور العاملين.

<sup>1</sup> - علي محمد الرابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2003، ص86.

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين و المؤسسة على حد سواء.

### 4- عوامل تقييم أداء العاملين:

- عامل الشخصية: يصعب معرفته إلا أنه يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.

- عامل السلوك: يمكن الاسترشاد ومعرفته من خلال القيادة، التخطيط، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصال، العلاقات الشخصية.

- النتائج: وهي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها من حيث الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت.

### المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء.<sup>(1)</sup>

❖ **مسؤولية تقييم الأداء:** تتم عملية تقييم الأداء في معظم المؤسسات من قبل المشرف المباشر، هو الشخص الأكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه، كذلك يمكنه تحديد العوائق المناسبة وفقا للأداء.

ويامكان المشرفين استخدام وجهات نظر الزملاء و التقييمات الذاتية إذ يمكن للعاملين تقييم أنفسهم كمدخلات أساسية في عملية التقييم، كما أن بعض المؤسسات المعاصرة تستخدم وجهة نظر الزبائن حول أداء العاملين لاسيما في تلك المؤسسات التي تعكس سلوكيات العاملين بدرجة كبيرة على رضا الزبائن، فالزبون في الغالب يكون في الموقع المؤهل لتقييم نوعية خدمات أو منتجات المؤسسة.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 157.

❖ **وقت التقييم:** من الصعوبة تحديد وقت أو مواقيت تقييم أداء العاملين، فالتقييمات الدورية ذات أهمية كبيرة في المؤسسات الإبداعية و الوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية، و قد تكون التقييمات السنوية في العديد من المنظمات الإنتاجية على ضوء خططها السنوية و في بعض المهام التي تتطلب مدة معينة لإنجازها، هنا تتم عملية التقييم عند إكمال العمل.

❖ **إجراءات التغذية العكسية:** إن عملية التغذية العكسية ليست بالعملية البسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثار السلبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن طرق تحسين عملية التغذية العكسية ما يلي:

- إعطاء معلومات حول الأداء يوميا وليست مرة واحدة في السنة، إذ أن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء، حيث يقوم بتشخيصه لتجنب الكثير من إمكانيات العامل، كما أن توفير المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.

- الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة، إذ أن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية مما يسهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء.

- تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات و الانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ أن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين حول عملية تقييم الأداء.

- تميز الأداء الفاعل، ومن خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف، إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك. وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين.

- تركيز التغذية العكسية على السلوك و النتائج وليس على الأفراد أو السمات.<sup>(1)</sup>

### ❖ إجراءات تحسين الأداء:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون.

- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة و العاملين والاستشاريين الأخصائيين في مجال تحسين وتطوير الأداء من جهة ، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، إضافة إلى عدم جرح العاملين.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية

لدى العاملين.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 157

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 158 .

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير، فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين هناك عوامل تأثيرها لحظي، وعليه فإن العوامل تتعدى فمنها ما يعود إلى العامل وأخرى للعمل وثالثة خاصة بالتنظيم.

### المطلب الأول: العوامل الشخصية:

إن الفرد عندما يندرج ضمن المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوعها تكون له خصائص وصفات شخصية يكون لها ارتباط قوي بالفرد، وعليه فإن لها التأثير على سلوك الفرد ومن أبرز هذه العوامل:

#### 1- العوامل النفسية: و التي بدورها لها العديد من العوامل و هي:

❖ الشخصية: لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء ففي السنوات الأخيرة كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، و شخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، وقابلية قبول العمل أو رفضه، ويشير بولتر و لولر و هاكمان إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة و تتوقف الاستجابة إيجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب، أو نمط الإشراف، أو نظام الاتصالات، أو درجة التماسك في التنظيم أو تغيير ما في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات و التوقعات والاهتمامات و القيم والقدرات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991، ص59.

❖ **الدوافع:** وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال و السلوك، ودوافع الأفراد التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافها أو استمرارها، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات التي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، و التي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم، و الدوافع تعمل كعوامل نفسية بسيطة تؤثر على سلوك الفرد استجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى عمله بصورة جيدة.

❖ **الانتماء:** إن العاملون بحاجة إلى الدفء و الصداقة في علاقة العمل، وقد حدث أن حاول المهندسون الصناعيين رفع الإنتاجية بإعادة ترتيب العاملين و المعدات بصورة أكثر كفاءة، وقد قللت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الاتصال و التفاعل بين العاملين فانخفضت الإنتاجية، فنشوء علاقات المحبة و التعاون المتبادلة بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا، و تشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.<sup>(1)</sup>

❖ **القابلية:** هناك بعض الأفراد أقل أداء من الآخرين، فلكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل، وهذا ما يجعل العاملين أفضل أو اقل نسييا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، وبمعنى أدق فالقابلية تتعلق خاصة فيما إذا كان العمال في قابلية لأداء العمل، و أن ينجز العامل عمله بشكل جيد، و المقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل، إنها التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله وهي قابلية ذهنية و هي تلك المطلوبة لأداء فعاليات و قابليات بدنية و التي تظهر أهميتها في إنجاز الأعمال التي تتطلب مهارات اقل، ويتم إنجازها بموجب معايير محددة مثل الأعمال التي تتطلب القوة البدنية.<sup>(2)</sup>

1 - أندرودي سيزلاقي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص59.

2 - ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص45.

❖ **التعلم:** هو أي تغيير نسبي في السلوك و الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك فالتعلم يتضمن أن التغيير قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى تعلم سلوكيات غير مرغوب فيها.

❖ **الإدراك:** يتعرض الأفراد في المنظمات دوما إلى أنواع معقدة من الإثارة الحسية مثل أوامر شفوية، رسائل مكتوبة، ألوان ، أشكال، روائح، أشياء تلمس، معدات رياضية، إعلانات الأجهزة العامة، ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي.<sup>(1)</sup>

**2- العمر:** العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها، والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل أهمها أن هناك اعتقادا شائعا بأن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر، وبغض النظر عما إذا كان ذلك صحيحا أم خطأ، فالواقع يثبت أنه كلما تقدم الفرد في العمر قل معدل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفريطه فيه، أما عن علاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته بازدياد خبراته هذا من جانب، وأما من الجانب الآخر تدهور العمر يؤدي إلى ضعف في الأداء، وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بالأداء والفرد وإنتاجيته.

**3- الحالة الاجتماعية:** إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل تركا للعمل من العامل الأعزب، هذا الأمر ينطبق فقط على الرجال ، في حين المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل، وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات المنزل، فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص59- ص68.

**4- الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة للجدل هل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد هناك فروق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء على العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد هو في معدلات الغياب للنساء أكثر من الرجال، وهذا راجع لبعض العوامل الخاصة كاضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل و الاهتمام بالمنزل و الأبناء.<sup>(1)</sup>

كما أثبتت أنه لا توجد اختلافات بين الرجال و النساء في القدرة على حل المشكلات، المهارات التحليلية، الدافع للمنافسة، الدافعية و القدرة على التعلم، كما وجدت نتيجة الدراسات أن النساء أكثر رغبة للامتثال للسلطة، وأن الرجال أكثر عدوانية وأكثر احتمالا من النساء لأن تكون لهم توقعات عالية لتحقيق النجاح.

**5- مدة الخدمة:** جرت العديد من الأبحاث و الدراسات للبحث في العلاقة بين مدة العمل أو الأقدمية و الإنتاجية وأداء العمل، و الأقدمية هي الفترة الزمنية للبقاء في العمل، و يمكن القول أن المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية و الأقدمية، وبذلك فإن مدة الخدمة التي يعبر عنها أنها الخبرة في العمل يظهر أنها مؤشر يمكن من خلاله توقع إنتاجية العامل.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: عوامل خاصة بالعمل.

إضافة للعوامل الشخصية هناك عوامل خاصة بالعمل من شأنها أن يكون لها تأثير على الأداء فتجعل منه مرتفعا أو منخفضا، و تكمن هذه العوامل في:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص191، 192.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.



**1- الرضا عن العمل:** نظرا لأهمية هذا العامل فقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين و على الغياب ودوران العمل، فأوضحت النتائج أن لعدم الرضا تأثير على معدلات دوران العمل و الغياب، لذلك كلما كان العامل غير راض على عمله ارتفعت نسبة تغييه عن العمل وزادت قابلية تركه العمل في المنظمة.

ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر، ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر، والكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير و الغياب وترك الخدمة كمقياس يعكس المشاعر الكلية للأفراد اتجاه العمل.<sup>(1)</sup>

إن انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا، و الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه، ذلك أن عمله يمنحه إشباعا ورضا أكثر من أي عمل آخر، ولهذا وضع الفكر الإداري ثلاث اتجاهات أساسية:

- أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- إن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- إن الرضا هو نتيجة الحصول على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على مكافآت بصورة القيام بأداء معين وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الأداء و الرضا في حد ذاتهما.<sup>2</sup>

**2- ضغوط العمل:** هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات و الأداء، حيث أن مستويات الضغط المنخفضة و المتوسطة تؤدي إلى ارتياح

---

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002،

ص223.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص112.

الجسم، و التي تؤدي إلى زيادة القابلية في العمل، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر قوة و أكثر سرعة، ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء، فالمستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته.<sup>(1)</sup>

**3- الإشراف:** إن الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل، و المشرف عليه إمداد العمال بالمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، ولجو الإشراف تأثير كبير على أداء العمال، وذلك أن التأخي و الاتصال الجيد بين المشرف و العمال يخلق جوا يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل، ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة و كمية الإنتاج و العمل على رفع مستوى الأداء، والمشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين العمال ومواجهتها وخاصة منها الانفعالات السلبية التي تؤثر على الأداء ، وخلق تشجيع المظاهر الإيجابية في العمل كالإخلاص و التعاون.<sup>(2)</sup>

### **المطلب الثالث: العوامل التنظيمية.**

إن للعوامل التنظيمية عدة تأثيرات على أداء العاملين و تتمثل هذه العوامل في:

**1- القيادة:** إن لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات و مميزات تعطي للعمال الرغبة و القابلية في تحسين أدائهم، فعلى قائد المنظمة أن

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص378.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح و محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص272.

يتحل بالنشاط والإيجابية. معنى ألا يكتفي بدور المراقب و يعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظّمته ومشاركته في عملية اتخاذ القرار، كما أن المدير الذي يسعى لتفوق منظّمته يعمل جاهدا على خلق بيئة إيجابية للمرؤوسين تشجعهم على العمل و الأداء المرتفع، ونمط القيادة في المؤسسة له تأثير على أداء العمال سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، فنمط القيادة المتمركزة حول العاملين يركز فيها القائد اهتمامه على العاملين و يحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، لأن إشرافه ووظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية و إدارية، أما عن نمط القيادة المتمركزة حول الإنتاج يركز فيها القائد اهتمامه حول مشكلات العمل و الإنتاج، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني بإنجاز و أداء الأعمال ، فهذين النمطين من القيادة لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال، فمستوى إنتاجية العمل و أدائه يختلف باختلاف نمط القيادة، لذلك يجب إيجاد نمط قيادي يدفع العاملين لزيادة الإنتاجية و الأداء و يحسس العمال بإنسانيتهم.<sup>(1)</sup>

**2- تصميم الوظائف:** هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى، وذلك في مهام محددة و الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب و متطلبات العمل، مع قدرات و مهارات و احتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي، و الروح المعنوية للأفراد العاملين ضمن هذه المؤسسات، كل حسب وظيفته و مهمته.

**3- نظام الحوافز:** إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقادا بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة، والحوافز المرتبطة بالعمل نوعين مادية و غير مادية، فالمادية هي التي تشبع

<sup>1</sup> - طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص44.

حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الملابس والطعام والمأوى، ومن هذه الحوافز الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل، أما الحوافز غير المادية فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى الاحترام.

**4- المواطنة التنظيمية:** هي سلوك غير اعتيادي، و لا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، و المؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم إنجاز أعلى من المتوقع، و المؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية، ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة: <sup>(1)</sup>

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة و المنظمة.
- مساعدة الأعضاء الآخرين في الفريق.
- اجتناب الصراعات غير الضرورية.
- الاهتمام بممتلكات المنظمة.
- احترام القواعد و التنظيمات.
- تحمل ضوضاء العمل.

قام كل من ZAND و FARR سنة 1980 بوضع نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في تقييم الأداء، و حسب هذين الباحثين العوامل تتمثل في: <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط ب ، 1992، ص249.

- **خصائص المقوم:** و يقصد بها الخصائص الذاتية للمقوم و التي تؤثر في عملية التقييم التي يقوم بها وذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمل أو التحيز ضد الشباب مثلا و غير ذلك من الاتجاهات و الخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقييم.
- **خصائص المصحح:** قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقييم الأداء للمستخدمين، مثلا ببعض الخصائص الجسمية و السلوكية لهؤلاء و ذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي و الهندام، الجنس، العمر و غير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقييم.
- **خصائص المركز:** بعض المناصب و مراكز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص عملية التقييم إذ أن المقيم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاطا أعلى مما يستحق.
- **أداة التقييم:** قد تؤثر أداة التقييم المستخدمة في عملية التقييم في حد ذاتها إذ أوجد مثله بأن التقييم بالمقاييس الترتيبية يؤدي إلى التساهل في عملية التقييم.
- **تطوير المقاييس** تتعلق بمدى مشاركة المقيم أو المصحح في وضع أداة التقييم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقاييس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا من المقاييس في عملية التقييم ذاتها، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقييمها.
- **سيرورة التقييم:** تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقييم وذلك كحدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموعة النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا " بالإيقاع الزمني لعملية التقييم".
- **الخصائص التنظيمية:** تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم ومن أهمها حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس ( إنتاج، خدمة،...) منظمة خاصة أو عمومية، نوع القيادة و غير ذلك.

➤ **تحليل البيانات:** يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقييم أو أن كل صفة تقييم على حدا؟

و هل عند استعمال عدة مقيمين أو مصححين تجمع علاماتهم و يستخرج المعدل أو يترك التقييم على حدا ومهما يكن فإن الانتباه إلى هذه العوامل و الاحتراز من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقييم الخاص.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثالث: الحوافز وأثرها على تحسين الأداء

#### المطلب الأول: تحسين الأحاء.<sup>(2)</sup>

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا ، والتكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء ، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل ، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية،

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص250.

<sup>2</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي - تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين- مكتبة ابن سينا- 1999 - ص11.

تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة و تشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والحفاظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعتة المؤسسة سواء سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

### **المطلب الثاني: أثر الحوافز على: (تقييم، إحدارة، مؤشرات) الأداء و الرضا الوظيفي للعامل.**

❖ **تقييم الأداء:** كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يتوقع المدح من رئيسه أو رب عمله، و يقدر له عمله و أداءه، فيلاقي مقابل ذلك حوافز مادية ومعنوية تتمثل في المدح أو الثناء والأجر، حيث انه يقع على عاتق كل المدراء و الرؤساء و المشرفين مسؤولية مضمينة تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد و تدعيمه، ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال نظم تقييم الأداء ، تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لقياس الأداء، و غالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء، و الذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء لفرد ما، و الحكم على قدراته و استعدادة للتقدم.

و من زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد و ما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة و الفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات و المخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تسير إلى الأهداف المتميزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول إلى

الأهداف، و ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة و فعالية الفرد و المنظمة معا، و عليه لابد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الأفراد و نظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه وتفانيه في عمله.<sup>(1)</sup>

حيث أن وظيفة الحافز تكمن في:

- استشارة الدافع وتدعيم السلوك.
- يساعد على استثارة دوافع الفرد نحو نشاطه الذي يتجه إلى ممارسته.
- يتوقف الاستخدام الأمثل للحوافز على مهارة المربي أو المدرب أو الرئيس.

فإذا ما وظفت الحوافز بالشكل اللازم فإن الأداء حتما يتحسن، فالحوافز تقدم عن كل جهد يقوم به العامل، و الإعلان عن الحافز قبل إصدار السلوك الأكثر تأثيرا من مفاجأة العامل بعد تحقيق الهدف لأنه أكمل في الوصول إلى الأداء الأمثل، فالحافز يستمد قيمته الحقيقية من مدى مناسبه من قيمة الأداء.<sup>(2)</sup>

### ❖ إدارة الأداء:

نجد مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط و تطوير الأداء وصولا لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور و الحوافز المناسبة و العادلة لما قدمه الفرد و يتميز في أداءه لعمله، و العمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد و المنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سيتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأدية مهامه الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار معدلات الأداء المقبول و المتوازن الذي يقدر و يستطيع الفرد الانجاز في

<sup>1</sup> - عباس سهيلة، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> - عباس سهيلة، مرجع سابق، ص 162.



نطاقه دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقاته أو أقل من إمكانياته، ويعرف معدل الأداء بأنه هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد إنجازه خلال فترة محددة.<sup>(1)</sup>

### ❖ مؤشرات الأداء:

و هي معايير تمثل مقياس لفاعلية عملية التحفيز و هي:

- **كفاءة العامل:** فكلما نقص استخدام الموارد المتاحة في المنظمة خلال العملية الإنتاجية كانت الكفاءة عالية، و العكس صحيح كلما زاد الإسراف قلة الكفاءة.
- **فعالية العامل:** كلما زاد الاهتمام بالحوافز زاد الاهتمام بفاعلية العامل في استغلال قدرته وطاقته للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مردودية العامل:** تمثل النسبة بين النتائج المحققة و الإمكانيات، و يظهر التأثير من خلال الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج.
- **إنتاجية العامل:** كلما رأى العامل شيء ما في تلبية رغباته و حاجاته أنه يعمل على تطوير قدراته الفنية ليتحسن أدائه و بالتالي التحكم أكثر في وسائل الإنتاج والاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج و من ثم تحقيق كفاءة إنتاجية.<sup>(2)</sup>

### ❖ الرضا الوظيفي:

تهدف عملية التحفيز المطبقة في المؤسسات الناجحة إلى خلق حالة من الرضا في نفوس العمال على اعتبار أن الشعور بالرضا دليل على نجاح السياسة المتبعة من طرف إدارة المؤسسة، و من خلال ذلك فإن عملية التحفيز تؤثر على المتغيرات التي تتحكم في درجة الرضا الوظيفي للعامل و تتمثل هذه العوامل في:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص306.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 306.

- الرضا عن الأجر: فالأجر المرتفع يدل على المكانة المرموقة اجتماعيا و بالتالي احترام أصحابها من الآخرين.

- الرضا على الترقية: فهي أهم وسيلة لتحسين المستوى المادي و المكانة الاجتماعية .

- الرضا على الإشراف: من خلال تنمية العلاقة بين المشرف و العامل و الاهتمام به بدل الاهتمام بالإنتاج فقط، مما يولد عدم الرضا.

- الرضا عن جماعة العمل: تهيئة أوقات العمل للتقليل من التغيب و بالتالي رفع الإنتاج بعد خلق حالة من الرضا.

- الرضا عن ساعات العمل: من خلال الانسجام و التفاهم مع أفراد الجماعة.

- الرضا عن ظروف العمل: من خلال الاهتمام بظروف العمل و تحسينها كالإضاءة و الحرارة و التهوية و كل مستلزمات العمل الناجح و كذا وضعية الفرد أثناء عمله و علاقتها بالأداء الإنتاجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي و أثره في الارتقاء بالأداء و المؤسسة

#### 1- التحفيز الإيجابي وعلاقته بالارتقاء بالأداء:<sup>(2)</sup>

إن التحفز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأفراد بعمله و اضطلاعهم بأعباء وظيفتهم و أعمالهم بجد و همة و نشاط، و بالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال، أو الحصول على ترقية، أو غير ذلك من أهداف العاملين.

<sup>1</sup> - عباس سهيلة، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> - أبو محمد، التحفيز الإيجابي في المؤسسات، 2010 / 02 / 14.

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها و أشكالها لتطوير العمل و ضمان الارتقاء بالأداء، فإذا حصل الفرد على بعض الحوافز المعنوية مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه.

كما أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

### 2- التحفيز الإيجابي و أثره في الارتقاء بالمؤسسة:<sup>(1)</sup>

تنجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، و تعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية لإستراتيجيتها و التي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات و التكنولوجيا المتاحة مثلا للالتزام بمعدلات عالية الجودة و تقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها و استقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد

ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة و النجاح في وظيفة التحفيز إذا توافرت في العاملين نقاط القوة التالية:

- وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء بالمؤسسة.
- وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات و أفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> - أبو محمد، مرجع سابق.

- وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
- وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل و الحرص عليه و انخفاض معدل الغياب.
- وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.
- وجود اقتناع من العاملين بحكمة و قدرة القائد وخبرته.

## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة و حتى يتسنى لنا معرفة قدرات و مهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أداءهم لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب و منه التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما نوع الحافز أو الحوافز التي يحتاجها الفرد لتحسين أدائه.

## تمهيد:

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية للصحة " باب العسة " حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة و متغيريه التابع و المستقل الحوافز و الأداء.

و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم بيانات الحوافز المادية و المعنوية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة.

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة.

يقع مستشفى باب العسة في الجهة الغربية لمدينة مغنية، و للإشارة فإن المستشفى ذات طابع جوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، و تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140- المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007 م يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية و تنظيمها و سيرها، و تم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية و مزاوله مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008.

و يتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة باب العسة و البلديات و القرى المجاورة والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها.

الجدول (03-01) يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -باب العسة-

المؤسسة	العنوان	البلديات التي تغطيها	المساحة	السكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "باب العسة"	باب العسة	باب العسة - سوق الثلاثاء - بن كرامة - قرية سلام- بمبو- ضيعة السيد المختار- مسيردة الفواقة	402 km <sup>2</sup>	35948

المصدر: مديرية الموارد البشرية للصحة العمومية الجوارية -باب العسة-

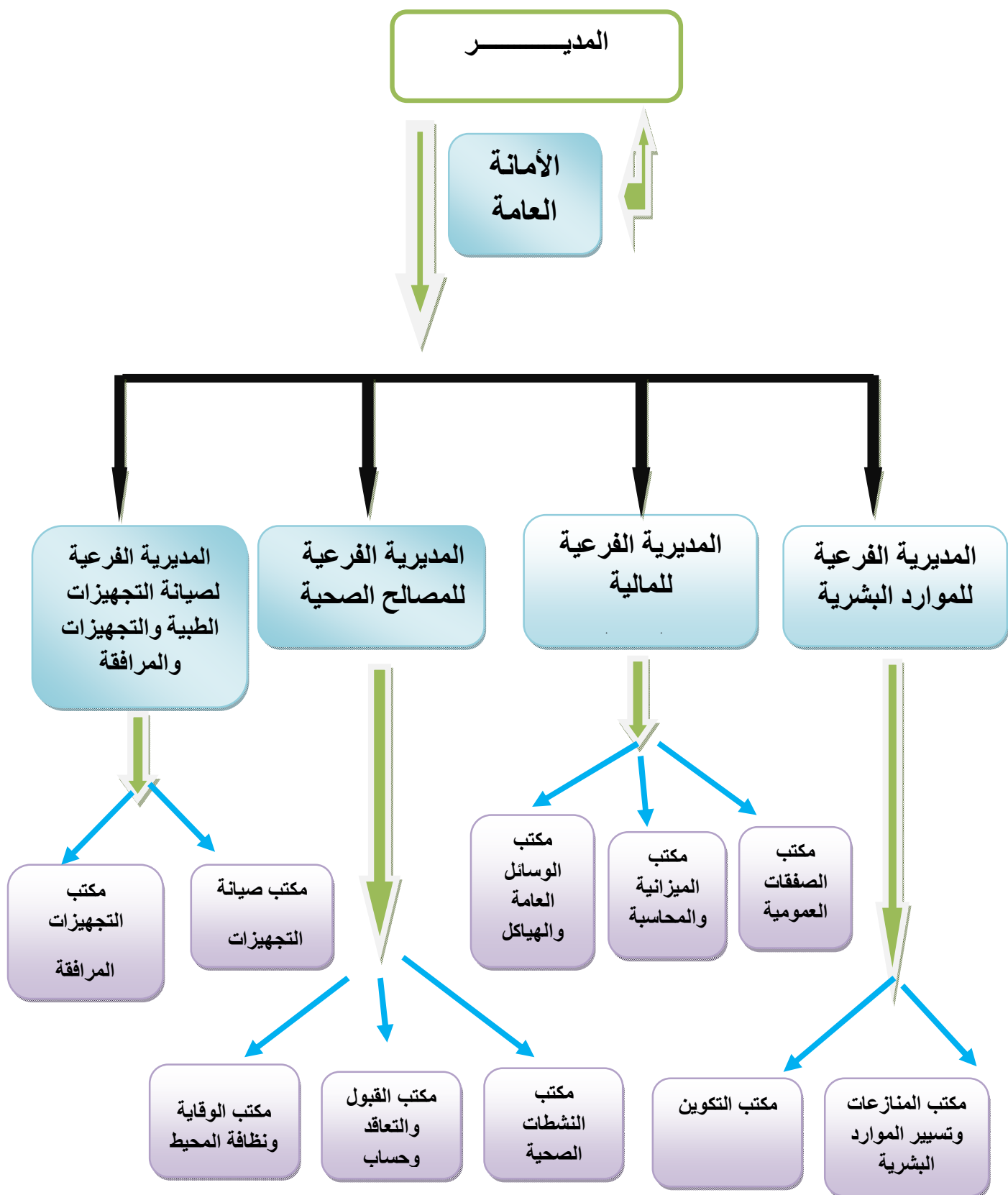
## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

---

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة.

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف و يحدد المسؤوليات ، و سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة:





المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - باب العسة -

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

1- المدير: يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هو المسئول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداولات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين.

2- الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب و تنظيم الملفات و الوثائق ، البريد الصادر و الوارد، الرد على المكالمات الهاتفية و تنظيم و برمجة الاجتماعات.

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضم مكتبين و هما:

● **مكتب المنازعات و تسيير الموارد البشرية** : يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، و الخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين و حتى الأفراد العاملين بها.

● **مكتب التكوين**: من أبرز مهامه تدريب و تكوين الموظفين و العمل على ضمان استمرارية هذا التكوين.

4- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

● **مكتب الصفقات العمومية**: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية و الخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد و العتاد الضروري.

● **مكتب الميزانية و المحاسبة**: يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، و هي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

● **مكتب الوسائل العامة و الهياكل**: تسجيل و جرد كل العتاد الطبي و الإداري من كراسي و مكاتب و أثاث و أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير و التصديق عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

5- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

● مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص و العلاج و إعادة التكيف الطبي و الاستشفائي.

● مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف: يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات و الاختبارات المهنية و المسابقات على أساس الشهادات، و إعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال و تثبتهم و ترقيةهم و إحالتهم إلى التعاقد، و بالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحليل المخبرية،... الخ.

● مكتب الوقاية و نظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية و النظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

6- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: تتكون من مكاتبين:

● مكتب صيانة التجهيزات المكتبية: من بين مهامه صيانة الأجهزة و صيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

● مكتب التجهيزات المرافقة: ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية و الأجهزة الطبية و الأدوية و كل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة الإطعام ، الأثاث، ... الخ.

### المطلب الثالث: مكانة منظومة الحوافز داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة

يعمل مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة و المسئولين فيها على إدراك دوافع العاملين و حاجاتهم النفسية و المادية و الاجتماعية، و طرق تفكيرهم و أسلوب إقناعهم و كيفية التأثير فيهم، و تحقيق رضاهم و معرفة الأهداف التي يسعون عليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء و العمل.

و من هنا يبدو أن تحفيز العامل و الاهتمام به له انعكاس إيجابي على أدائه، نظرا لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل.

و تقوم سياسة التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على:

- تشجيع العمال و مطالبتهم ببذل أقصى جهد لأداء المهام و الواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- السماح للعمال بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات.
- التعرف على مشاكل العمال و مناقشتها مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

## المبحث الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان.

يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة و الضرورية لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة و البالغ عددهم 75 عاملا من مجموع 243 عامل متواجد داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة، وقد شملت هذه العينة مختلف رتب العاملين حيث يتوزع العمال على الوظائف كما يلي: 11 موظف إداري، 39 أعوان أطباء، 25 أطباء.

أما فيما يخص تقديم الاستبيان للعمال و كيفية الإجابة فقد تم توزيعه على العمال، ويساعد هذا الاستبيان على استقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي و أما من الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقا بمقارنة نتائج دراسات مستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم ( 3-2): التعريف بالعمال المستجوبين.

النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصنف
—	—	أقل من 20 سنة	السن
%29.33	22	من 20 إلى 30 سنة	
% 40	30	من 30 إلى 40 سنة	
% 20	15	من 40 إلى 50 سنة	
% 10.67	08	ما فوق 50 سنة	
% 53.33	40	ذكر	الجنس
% 46.67	35	أنثى	
—	—	ابتدائي	المستوى
% 02.67	02	متوسط	التعليمي
% 13.33	10	ثانوي	
% 84	63	جامعي	
% 46.67	35	متزوج	الحالة العائلية
% 42.67	32	عازب	
% 10.66	08	أرمل أو مطلق	
% 33.33	25	الأطباء	المهنة
% 52	39	أعوان الأطباء	
% 14.67	11	الإداريون	
% 26.66	20	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
% 18.67	14	من 5 إلى 10 سنوات	
% 57.67	41	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: الاستبيان

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بالسن فإن أكثر العمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 35 سنة أي بنسبة 40 ما المستوى التعليمي بالنسبة لهذه العينة فإن 84% جامعيون و 13.33 % لهم مستوى تعليم ثانوي، و أيضا فيما يخص الحالة العائلية للموظفين فإن عددهم متقارب أي ما يعادل 46.67 % منهم متزوجون و 42.67% منهم عازبون، أما بالنسبة للمهنة فالأطباء يمثلون نسبة 33.33 % و أعوان الأطباء 52 % والإداريون 14.67 % . كما يوضح الجدول أن 54.67 % من العمال لهم أكثر من 10 سنوات خبرة.

### المطلب الثاني: العوائق المادية و الأحاء.

س1- الجدول رقم (3-3): يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	15	20 %
لا	60	80 %
المجموع:	75	100 %

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من الباحثين و بنسبة 80 % غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة، و يعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيف العمومي هذا من جهة، وازدياد الأعباء الاقتصادية و الاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين و الذين يعيلون أسرهم من جهة أخرى، أما الفئات التي عبرت عن رضاها عن الأجر الذي تتلقاه في المؤسسة الاستشفائية فكانت 20 % و هي في مجملها من فئة الشباب العزاب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، و مرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية و اجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوية - باب العسة -

الشباب، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضيين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة.

و هذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدمية العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه و ذلك بسبب عدم كفايته و تغطيته لاحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن، و هذا الإحساس يضعف دافعية العاملين و بالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

س2- الجدول: (3-4): يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	11	14.67 %
لا	64	85.33 %
المجموع:	75	100 %

المصدر : الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة من العاملين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة الاستشفائية و ذلك بنسبة 85.33% فيما ترى فئة قليلة و بنسبة 14.67% أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول و أغليتهم من ذوي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة، و كذا طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة و التي لا تتطلب بذل مجهود كبير.



س3- الجدول (3-5): يبين مدى الزيادة في الأجر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	69	92%
لا	6	08%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة وبنسبة 92% أكدوا أن أجورهم عرفت زيادة منتظمة منذ مباشرتهم أعمالهم، في حين عبرت مجموعة منهم و تقدر بنسبة 08% عن عدم تلقيهم لأية زيادة تذكر في أجورهم، و ذلك يرجع لأنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستشفائية، و بالتالي فهم لا يتوفرون على الأقدمية اللازمة التي تؤهلهم إلى التدرج الوظيفي كالترقية و التي يصاحبها زيادة في الأجر.

س4- الجدول (3-6): يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	71	94.67%
لا	4	3.33%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

يؤكد 94.67% من العمال المستجوبين أن غالبا ما يحفزهم الجر، أما الباقي فهم المستجوبين الذين اختاروا عوامل أخرى غير الأجر، كالخدمات الاجتماعية، الإعلام والاتصال، الأمن و الوقاية من الحوادث، و من هنا يبرز تأثير الحافز المادي ( الأجر) في تحفيز العاملين على تحسين الأداء.

س5- الجدول (3-7): خاص بحصول العاملين على مكافآت داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	67	89.33%
لا	08	10.67%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث أكد 89.33% من عينة البحث أنهم استفادوا من المكافآت في حين أكد 08 أفراد من العينة أي بنسبة 10.67% أنهم لم يتلقوا أي مكافأة، وعند استفسارهم عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة.

س6- الجدول (3-8): يبين رأي الموظفين في نظام المكافآت بمؤسستهم.

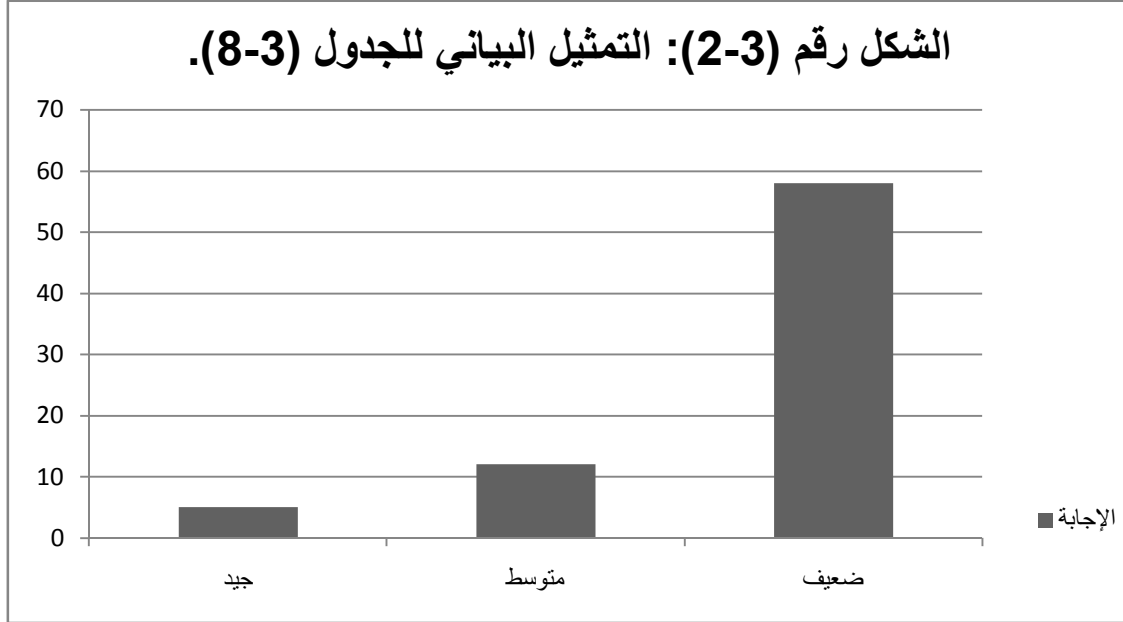
الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
جيد	05	06.67%
متوسط	12	16%
ضعيف	58	77.33%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان

من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق برأي أفراد العينة في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة الاستشفائية، أعتبر أغلبهم و بنسبة 77.33% أن نظام المكافآت في المؤسسة ضعيف و هذا يرجع حسب الموظفين على الأسس المطبقة في المكافأة المتعلقة بالمؤسسة، حيث أن هذه الأسس لا تتميز في أغلب الحيات بين الفرد المجتهد و الخامل، بينما نجد

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

نسبة 16 % من الموظفين يعتبرون نظام المكافآت متوسط، في حين نجد أن 06.67% من الموظفين يعتبرونها جيدة



المصدر: الاستبيان.

س7- الجدول (3-9): يوضح مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	72	96%
لا	03	04%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

يؤكد غالبية الباحثين و المقدر عددهم ب 72 أي بنسبة 96% أن المكافآت تساهم بشكل مباشر و فعال في رفع الروح المعنوية للموظفين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، وذلك لأنها تشبع الحاجات المادية، مما ينعكس إيجابا على معنوياتهم و شعورهم بالرضا و بالتالي دفعهم نحو أداء متميز.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

في حين عبرت نسبة 04 % من أفراد العينة عن عدم مساهمة المكافآت في رفع معنويات الموظفين، بحيث يبررون ذلك بكونها لا تكفي وحدها لإرضائهم، بل يجب توفير مجموعة من العوامل الأخرى مثل رفع الأجور و تحسين ظروف العمل.

س8- الجدول (3-10): يوضح تأثير المكافآت على العاملين في بذل جهد أكبر في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	70	93.33%
لا	05	06.67%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

تؤكد الإحصاءات في الجدول أعلاه أن نسبة 93.33 % من أفراد عينة البحث أكدوا على أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة الاستشفائية تساهم بشكل مباشر و فعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز.

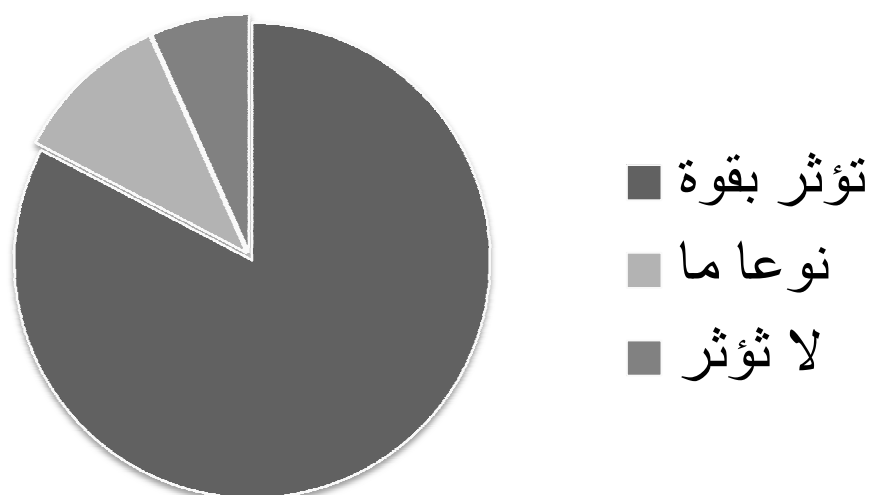
في حين نجد أن نسبة 06.67% من أفراد عينة البحث نفوا مساهمة المكافأة وحدها في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة الجهود و رفع نسق الأداء في المؤسسة الاستشفائية، وترى أن دافعية العمل لبذل مجهود أكبر تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى، منها الأجر الشهري و تحسين ظروف العمل، الشعور و التقدير و الانتماء، أساليب التكوين و التدريب الفعالة، واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لتحسين الأداء في العمل .

س9- الجدول (3-11): يوضح تأثير المكافآت على عدم التغيب عن العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
تؤثر بقوة	62	82.66%
نوعا ما	08	10.67%
لا تؤثر	05	06.67%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

الشكل (3-3): التمثيل البياني للجدول (3-11)



المصدر: الاستبيان.

من خلال الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ بأن 82.66% من العمال أكدوا بأن المكافآت تؤثر على عدم تغييبهم، لأنه بغياب الموظف تنقص منحتة، وبالتالي فإنه يحاول عدم التغيب إلا في الظروف الملحة لضمان أجر شهري معتبر يعينه على إشباع حاجاته، بينما أقر 10.67% من أفراد العينة بالتأثير النسبي، وذلك راجع إلى التساهل مع الموظفين و عدم الاقتطاع من حجم المكافآت لأن هنالك من الزملاء من يعوضه في مهامه، في حين أكد خمسة

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

مبحثين فقط بعدم التأثير وهم من ذوي الأقدمية و الخبرة الكبيرة، حيث أكدوا أن الخبرة والسلوك و مستوى الأداء كفيل بتعويض مدة الغياب، بالإضافة إلى حسن العلاقة مع المشرف و الإدارة.

س10- الجدول(3-2): خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	17	22.67%
لا	58	77.33%
المجموع:	75	100%

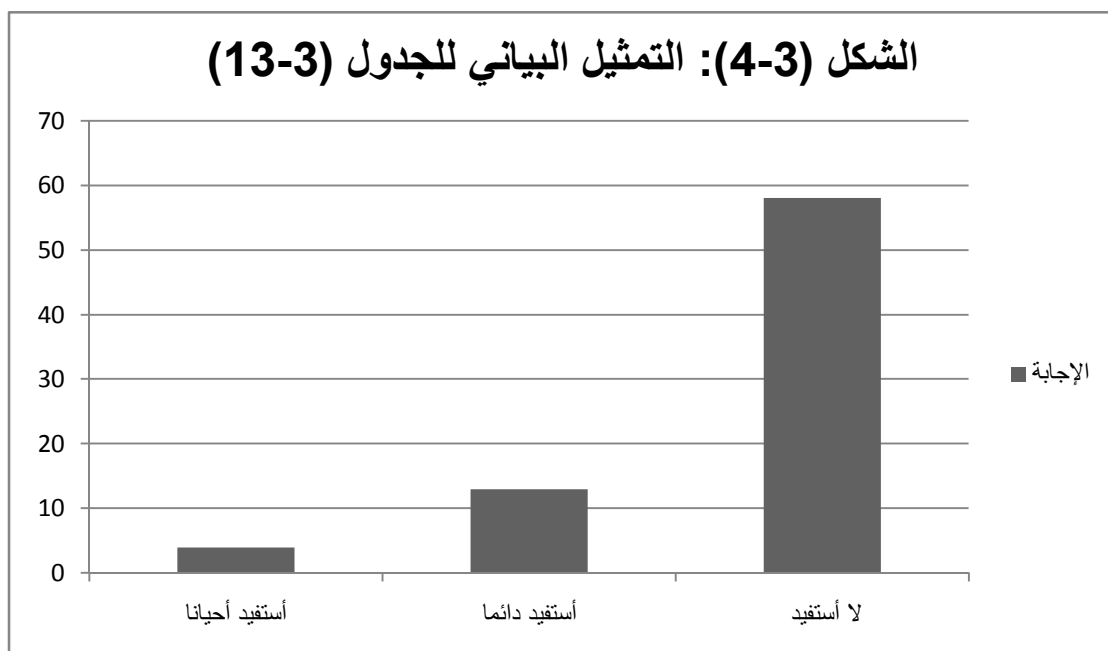
المصدر: الاستبيان.

من خلال الجدول نسجل أن نسبة 22.67% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المؤسسة الاستشفائية تقدم خدمات اجتماعية، و بعد التفسير وجدنا أن هذه الفئة من العمال يمارسون بعض التدريبات الرياضية، غير أن هناك فئة كبيرة نسبتها 77.33% لا تقر بوجود أي خدمات، و من المعلوم أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم و الارتباط بهم أكثر.

س11- الجدول(3-13): خاص باستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أستفيد أحيانا	04	05.33%
أستفيد دائما	13	17.34%
لا أستفيد أبدا	58	77.33%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.



المصدر: الاستبيان.

من خلال البيانات الواردة في الشكل و الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية للعمال و بصفة مستمرة هي 17.34% من مجموع أفراد عينة البحث، في حين عبرت غالبية أفراد عينة و بنسبة 77.3% عن عدم حصولها على الخدمات المقدمة، أما بقية أفراد العينة و التي تقدر نسبتها 05.33% فقد عبرت عن الاستفادة من الخدمات من حين لآخر.

س12- الجدول (3-12): خاص بالخدمات الاجتماعية و المثابرة في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	09	12%
لا	66	88%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 88 % من أفراد العينة غير راضيين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لأنها لا تلي حاجياتهم و طموحاتهم، أما بقية أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 12% عبروا عن رضاهم اتجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية.

### المطلب الثالث: الحوافز المعنوية ورضا العاملين و استقرارهم.

س1- الجدول (3-15) يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة.

السؤال	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
هل تحصلت على ترقية داخل المؤسسة؟	نعم	62	82.67 %
	لا	13	17.33 %
	المجموع	75	100 %
كم من مرة؟	مرة واحدة	34	54.83 %
	مرتان	21	33.87 %
	ثلاث مرات	13	20.96 %
	أربع مرات	07	11.29 %
	المجموع	75	100 %

المصدر: الاستبيان.

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية الباحثين قد تحصلوا على ترقية خلال مسيرتهم الوظيفية، الأمر الذي أكدته نسبة 82.67 % من الباحثين، في حين نجد نسبة ضئيلة من الباحثين و المقدرة ب 17.33 %، لم يحصلوا على أي ترقية، ويرجع أسباب ذلك حسبهم إلى أن المعايير المعتمدة في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية، و هو الأمر الذي يفتقده هؤلاء الباحثين باعتبارهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستشفائية.



## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

كما نجد أن نسبة 54.83 % من الباحثين استفادوا مرة واحدة و 33.87 % استفادوا مرتين و 20.96 % استفادوا ثلاث مرات، في حين استفاد الباقي أربع مرات.

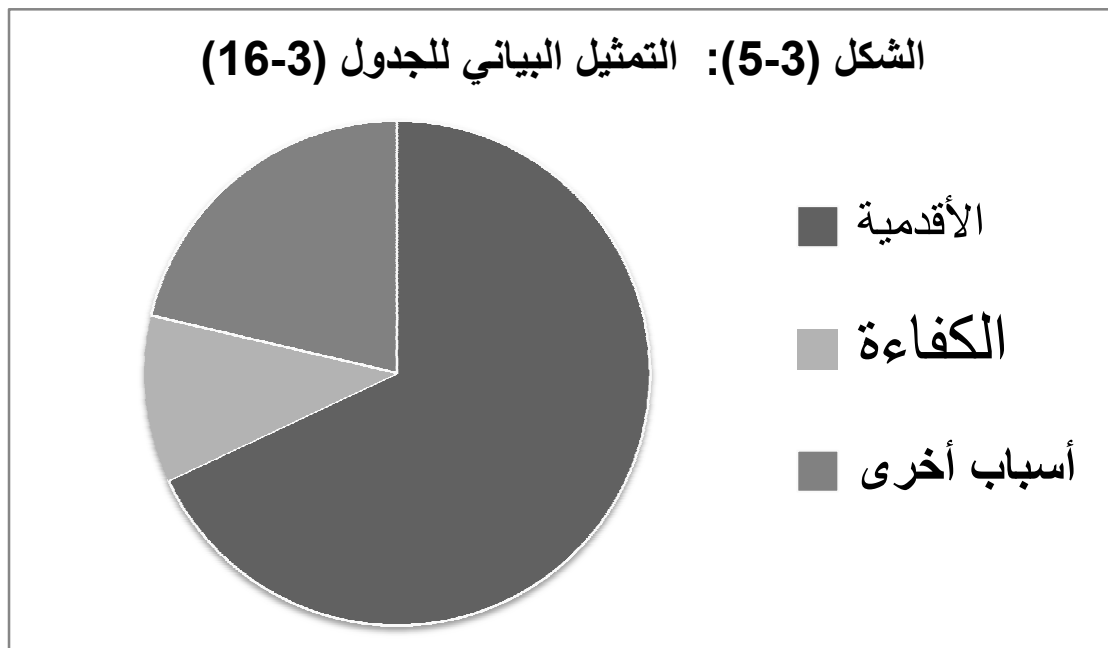
س2- الجدول (3-16) يوضح أساس الترقية في المؤسسة الاستشفائية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
الأقدمية	51	68%
الكفاءة	08	10.67%
أسباب أخرى	16	21.33%
المجموع:	75	100%

المصدر: الاستبيان.

توضح الإحصاءات الواردة في الجدول أن نسبة 68 % من أفراد عينة البحث تصرح أن الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد أساسا على الأقدمية، في حين نجد نسبة 21.33 % من أفراد عينة البحث يقرون أن الترقية في المؤسسة الاستشفائية لا تراعي فيها أساس الكفاءة و التأهيل، و يؤكد الباحثون على أنه و بالرغم من وجود معايير نظرية للترقية في المؤسسات العمومية، غير أنه توجد تجاوزات و خروقات لأنظمة الترقية وذلك من خلال المحاباة و استغلال العلاقات الشخصية، و تبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب التي تؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد المناصب العليا، و بالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائهم و تفانيهم في العمل، كما نجد نسبة 10.67 % من الباحثين صرحت أن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

الشكل (3-5): التمثيل البياني للجدول (3-16)



المصدر: الاستبيان.

س3- الجدول (3-17) يبين تأثير الترقية على أساس الكفاءة على الجدوية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	46	61.33 %
لا	29	38.67 %
المجموع:	75	100 %

المصدر: الاستبيان.

من خلال الجدول نسجل أن 61.33 % من أفراد عينة البحث يقرون أن تقدير كفاءة الأفراد و ترقيتهم اعتمادا على هذا الأساس يحفزهم و يشجعهم على أداء وظائفهم بكل جدية و تفاني، في حين يرى 38.67 % من أفراد العينة أن الترقية على أساس الكفاءة لا تساهم في خلق الجدوية في العمل، وذلك راجع حسب رأيهم إلى عدم موضوعية تقييم الكفاءة المهنية بالمؤسسة و خضوعها لأهواء بعض المشرفين بالإضافة إلى انتشار ظاهرة أصحاب المعارف.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

س4- الجدول (3-18): يوضح موضوعية التقييم وزيادة الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	67	89.33 %
لا	08	10.67 %
المجموع:	75	100 %

المصدر: الاستبيان.

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بمدى مساهمة موضوعية تقييم الداء في زيادة معدل الانضباط العمل، نجد 89.33 % من المبحوثين أكدوا على مساهمة موضوعية تقييم الأداء في الرفع من وتيرة أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل، لأنه عندما يحس العامل بالعدالة و قيمته عند المرؤوسين فإنه يقدم أفضل ما لديه من أجل الحصول على تنقيط جيد يؤهله للحصول على الترقية في حين أكد 08 مبحوثين أي بنسبة 10.67% على انه حتى ولو تعسف المشرف في تقييم أدائهم فإن ولائهم للمؤسسة الاستشفائية يمنعهم من لإنقاص معدل أدائهم لأنهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم و أخذوا رواتبهم عن حق.

س5- الجدول (3-19): يوضح مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	63	84 %
لا	12	16 %
المجموع:	75	100 %

المصدر: الاستبيان.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

توضح المعطيات الواردة في الجدول ان أغلبية المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب 84 % من حجم العينة قد أكدوا على مساهمة الترقية بمختلف امتيازاتها المادية و المعنوية في جعلهم مستقرين في عملهم مرتبطين بمؤسستهم، لأنه بمجرد تحسيس العامل بأهميته و أنه عضو فعال في البناء التنظيمي للمؤسسة يجعله يقدم أفضل ما لديه من مجهود بكل إخلاص و إتقان، في حين أكدت نسبة 16 % من المبحوثين عدم مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار، و عند 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 و المهتم لديهم هو ضمان الأجر المعقول لمجاهة متطلبات الحياة اليومية.

س6- الجدول (3-20): يوضح عدالة معايير الترقية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	69	92 %
لا	06	08 %
المجموع:	75	100 %

المصدر: الاستبيان.

نسجل من الجدول أن أغلبية أفراد عينة و الذي تقدر نسبتهم ب 92% أقروا أن عدالة معايير الترقية ووضوحها تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة ويسعون جاهدين لتحقيقها، لأنه لا شيء ابلغ من إحساس العامل بالرضا إثر العدالة و هذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على الترقيات، في حين أشار 06 مبحوثين بنسبة 08 % إلى عدم مساهمة عدالة الترقية في الإيمان بأهداف المؤسسة الاستشفائية، وذلك راجع لأن هؤلاء الأفراد غير معينين بهذه الترقيات لأن لهم طموحات أخرى خارج المؤسسة.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الجوارية - باب العسة -

س7- الجدول (3-21): يوضح رأي أفراد العينة حول تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الداء في المؤسسة الاستشفائية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	30.67 %
لا	52	69.33 %
المجموع:	75	100 %

المصدر : الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه البيانات التالية نسبة 30.67 % من أفراد العينة ارتأوا أن التحفيز يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، و ارجعوا ذلك لحصولهم على ترقية وممارسة بعض التدريبات الرياضية، في حين ترى أغلبية أفراد العينة و التي تمثل نسبة 69.33% أن لا تأثير للحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك راجع إلى ضعف التحفيز و قلتها— و شعورهم بأن الإدارة غير مهتمة بهم وبكل ما يحتاجون إليه في العمل من وسائل و تقدير و مشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب بالإضافة إلى ضعف الأجر و غيره من الامتيازات المادية و المعنوية.

## خلاصة:

من خلال دراستي لتأثير الحوافز على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " باب العسة" قادتني هذه الدراسة على العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها، و كان أهمها عدم فاعلية نظام حوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية و ذلك بسبب ضعف الأجور و منح المردودية، و قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة ، بالإضافة إلى أن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة الاستشفائية غير قادر على بعث روح المبادرة و المثابرة في الأداء ، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير و غدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم ثقة الموظفين بأنفسهم، الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى أدائهم و عدم استقرارهم و رضاهم في العمل.

## الخلاصة العامة

و كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟. و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد للبشرية انطلاقاً من التخطيط لها و اختيارها و تعيينها و حتى ترقيتها في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترفقه وسائل الدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أو جدتها التكنولوجية و من خلال الدراسة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات.

### ❖ النتائج:

- قلة الحوافز المادية و المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية.
- عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة بالإضافة إلى عدم رضا العمال على الأجور ومنح المرדودية.
- نقص روح الجماعة في العمل و عدم استثارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء.
- ضعف التكوين في الإدارة و عدم اهتمام الإدارة بالأمر الشخصية للعمال.
- انتشار ظاهرة العلاقات الشخصية و أصحاب المعارف.
- تحيز بعض المشرفين في عملية التقييم و عدم اطلاع العمال على هذه النتائج.
- صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
- امتناع العمال عن الطعن في نتائج التقييم خوفاً من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل.
- عدم رضا غالبية الموظفين على نتائج تقييم الأداء.

## الخدمة العامة

### ❖ الاقتراحات و التوصيات:

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية و ذلك عن طريق:

- النظر في شكاوي و احتجاجات العاملين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم.
- تحسين الظروف المادية للعمل.
- لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم— فذلك يرفع الروح المعنوية .
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة.
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين و من ثم السعي لتحقيقها.
- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالجهودات الفردية و ليست الجماعية.
- تكثيف الدورات التكوينية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.
- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- الوقوف دورياً عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية، وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق نظم الحوافز أكثر فاعلية و التي تحقق مستوى عال من الكفاءة و الجودة.



## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أندرو دي سيزلاكي و مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية ، 2010.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الجزائر، 2006.
- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، 1999.
- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010.
- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2003، 1.
- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، القبة، الجزائر، 2003.
- فيليب وايتلي، التحفيز، دار الكتاب العربي، بيروت، 2009.
- ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- محمد عبد الفتاح و محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
  - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط ب، الجزائر، 1992.
  - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
  - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ❖ المجالات:
- العمري عوض سعيد، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72، الرياض، 2003.
- ❖ المقالات الإلكترونية:
- أبو محمد، التحفيز الإيجابي في المؤسسات، 2010/02/14.
- ❖ المذكرات و البحوث:
- سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، 2003.
  - عبد الرحمان بن علي وابل، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، 2005.
-

## الاسـئـليـات

### القسم الأول : بيانات شخصية

- السن: أقل من 20  20-30  30-40  40-50  50 فما فوق
- الجنس: ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الحالة العائلية: متزوج  عازب  أرمل أو مطلق
- المهنة: .....
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### القسم الثاني: الحوافز المادية و الأداء

- 1- هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟ نعم  لا
- 2- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب ب " لا " فهل سبب ذلك يرجع إلى:
- ضعف الأجر  ارتفاع مستوى المعيشة  أسباب أخرى تذكر.....:
- 3- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم  لا
- 4- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لدى العاملين؟ نعم  لا
- 5- هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 6- ما رأيك في نظام المكافأة المعتمد في مؤسستكم؟ جيد  متوسط  ضعيف
- 7- هل تساهم المكافأة التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك؟ نعم  لا
- 8- هل توافق على أن المكافأة تدفعك الى بذل جهد أكبر في العمل؟ نعم  لا
- 9- هل توافق على أن المكافأة تؤثر على عدم تغييبك عن العمل؟ نعم  لا
- تؤثر بقوة  نوعا ما  لا تؤثر
- 10- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال؟ نعم  لا
- 11- هل تستفيد من الخدمات المقدمة ؟ أحيانا  باستمرار  أبدا
- 12- هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء؟ نعم  لا

## الاسـئـليـات

- القسم الثالث: الحوافز المعنوية و رضا العاملين و استقرارهم

1- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟  نعم  لا

إذا كان جوابك ب"نعم" فكم من مرة؟ .....

2- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المؤسسة الاستشفائية؟  الأقدمية

الكفاءة

أسباب أخرى

3- هل الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى الجدية في العمل؟  نعم  لا

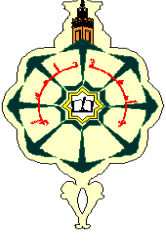
4- هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟  نعم  لا

5- هل تساهم امتيازات الترقية على استقرارك في عملك؟  نعم  لا

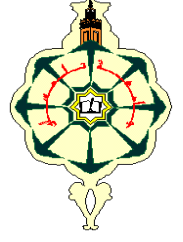
6- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟  نعم  لا

7- هل ترى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء؟  نعم  لا

# الاسـئـبـان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



الملحقة الجامعية مغنية

قسم : إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم التجارية

استمارة البحث

أثر التحفيز على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة باب العسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د، تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة :

إعداد الطالب :

خلوط عواطف

علواني محمد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ل.م.د، يسعدني أن أطلب منك الإجابة على أسئلة

هذه الاستمارة بوضع (X) أمام الإجابة المناسبة، وتساهموا بذلك في إثراء البحث ببلادنا.

شكرا على تعاونكم

## الملخص:

هذه الدراسة تعالج موضوع: الحوافز و تحفيز الموارد البشرية وتأثيرها على أدائهم، حيث يعتبر التميز في الأداء أهم معيار على الإطلاق من معايير و أسس الحوافز. تحدثنا في الجانب النظري من هذه الدراسة على الحوافز و الأداء، و كل ما يتعلق بذلك من مفاهيم أساسية . أما في الجانب التطبيقي درسنا هذا الموضوع على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - باب العسة - . نتائج الدراسة أظهرت أن الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء و يكسب المنظمة ميزة عالية في مجال تنافسية المنظمات.

### Abstract:

This study dealt with the subject: incentives and motivate human resources and its impact on their performance. where the excellence in performance the most important of all of the standards and foundations of incentives.

I spoke in the theoretical side of this study on Incentives and performance, and all of the related basic concepts. In the practical side I study this subject in the **public hospital establishment "BAB EL ASSA"**

Results of the study showed that the incentives, whether physical or moral ones have a significant impact on the level of performance and organization earns high competitive advantage in the field of organizations.

### Résumé:

Cette étude portait sur le sujet: incitations et motiver impact sur leurs performances où l'excellence dans la performance la plus importante de toutes les normes et les fondation des incitations.

J'ai parlé dans la partie théorique de cette étude sur la gestion des ressources humaines, incitations et performance et tous les concepts de base associés. Dans le côté pratique, nous avons étudié ce sujet dans **l'établissement hospital public « BAB EL ASSA »**.

Résultats de l'étude a montré que les mesures incitatives, si physique ou morale de ceux qui ont un impact significatif sur le niveau de performance et organisation gagne haut avantage concurrentiel dans le domaine des organisations.