

جامعة الجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد  
(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد)  
الفترة الممتدة من 2016/2007

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

محمد الحاج

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد)

الفترة الممتدة من 2016/2007

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بعيطيش يوسف

إعداد الطالب:

محمد الحاج

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد  
(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد)

الفترة الممتدة من 2016/2007

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

بعيطيش يوسف

إعداد الطالب:

محمد الحاج

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: معمر محمد..... رئيسا

الأستاذ: بعيطيش يوسف..... مشرفا ومقرا

الأستاذ: رافع لمبارك..... عضوا

السنة الجامعية : 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

خير من نشكر وخير من ندعوا ونسأل ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل (وَإِذْ تَأْذِنُ رَبُّكُمْ لِنُ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) إبراهيم (7) .

فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخريين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبد الله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) رواه أحمد والترمذي. وبعد: فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتضافر جهود المخلصين ، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

الوالدين الكريمين : على كل ما قدماه لي من ظروف ملائمة للعمل الحسن.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة زيان عاشور إدارة وأساتذة ، وأخص بالذكر:  
الأستاذ المشرف: "بعيطيش يوسف" وإلى كل أساتذة وطلبة وعمال قسم العلوم السياسية وكل الذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم والشكر موصول كذلك إلى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد وإلى جميع الإخوة الزملاء والأصدقاء الذين تعاونوا معي لهم مني جزيل الشكر والعرفان.

# إلى من أحب

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى من قال فيهم عز وجل "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى والداي الكريمان أطال الله في عمرهما وحفظهما برعاية منه

وإلى روح أخي الطاهرة "سالم" أسأل الله العلي القدير أن يتغمده برحمته الواسعة ويجعله في أعلى عليين مع الأنبياء والصدّيقين والشهداء .

وإلى شريكة حياتي وأم ابنتي زوجتي "F"

وإلى فلذة كبدي وأكسجين حياتي ابنتي أميمة

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي إبراهيم و لخص وأخواتي دون أن أنسى الكتكوت "إسحاق"

كما لا أنسى إخوتي الذين لم تلدهم أمي " العيد طاهر وإبراهيم"

وإلى كل عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد خاصة مصلحة مكتب الدخول والزميل

عثمان محمد





### مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري .

فالعنصر البشري يعتبر مصدر الفكر والتطوير والإبداع من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة.

وفي ظل التغيرات التكنولوجية السريعة كان لابد من الاهتمام بالتنمية البشرية والارتقاء بمستوى العمال إلى المستوى المطلوب من خلال استغلال قدراته وطاقاته والاستفادة منها فعلا في مواقع العمل، والعمل على تنميتها وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التحفيز، ومن هنا أصبح للتحفيز أهمية كبيرة فلم يعد ينحصر في توفير مبلغ مالي ضئيل بل قد تطور وتم اعتباره الركيزة الأساسية في المؤسسة التي يعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد.

لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أداءه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها ، وهذا عن طريق نظام حوافز ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار الحوافز المناسبة للرفع من أداء عمالها وكسب ولائهم بغية تحقيق الرضا في الأداء بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة.

تتمحور إشكالية البحث في الوصول إلى كيفية مساهمة عملية التحفيز المادي و رفع قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تحسين أداءهم. ومن خلال هذا الطرح نستطيع استخلاص الإشكالية

### الإشكالية:

كيف تساهم عملية التحفيز المادي في رفع قدرات الأفراد وتحسين أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

### الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهية الحوافز وما أهم أنواعها ؟
- 2- ما هي أهم الحوافز المادية التي تؤثر في أداء الموظف ؟
- 3- ما هو الأداء وكيف يتم تقويمه؟
- 4- كيف يتم تقديم الحوافز المادية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد؟
- 5- كيف يتم تقويم أداء الأفراد على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد؟

### الفرضيات:

- تعتبر الحوافز من العوامل المؤثرة في العامل وأدائه وتختلف أنواعها فهناك حوافز مادية وأخرى معنوية.
- للوصول إلى درجة أداء فعال على المؤسسة الاعتماد على نظام حوافز فعال والعدل في توزيع الحوافز المادية.
- إن الأداء هو قدرة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه.
- وجود علاقة بين الأداء الجيد والحوافز المادية.

### مببرات اختيار الموضوع:

### مببرات ذاتية :

- كان مبعث اختيار البحث التطرق إلى موضوع قديم وحساس حيث يعاني الموظف من الحوافز المادية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء الفرد خاصة وأني داخل مؤسسة كبيرة وحساسة ( المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد ) حيث إن كل فرد له مسؤوليات وواجبات يجب القيام بها للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها والمتمثلة في رعاية وراحة المريض والحوافز المادية من بين أهم الحوافز التي تؤثر في ذلك وبشكل إيجابي.

-معرفة واقع الحوافز المادية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-الحوافز المادية وفي مقدمتها الأجور ذات أثر كبير كونها الهدف الأول للعامل.

مبررات موضوعية :

- إثراء المكتبة بمعلومات جديدة تخص الحافز المادي ومدى فعاليته وعلاقته بأداء الأفراد .
- الاعتماد الكبير في عصرنا الحالي على المورد البشري ،ومراعاة كل ما يساعده في تقديم الأحسن للمؤسسة وتوفير كل السبل للاستفادة منه وبطاقاته بالشكل الأمثل.
- يعتبر موضوع الحوافز المادية من المواضيع المهمة المطروحة.

أهمية البحث:

إن هذا البحث له أهمية كبيرة تتمحور في دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد وإن تناوله الباحثون من قبل وبطرق شتى يضل هاما جدا لأن الحافز المادي له دور كبير في الأداء العام للأفراد داخل المؤسسة وتمثل أهمية البحث في تبين كيف يكون للحافز المادي مردود جيد في الأداء العام للأفراد وكلما كان الحافز المادي قيم ودوري كلما تحسن الأداء،ومنه تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى نتائج مرضية تساعد في الاستقرار الوظيفي وبذل جهد أكبر من طرف العمال ما دام أن هناك حافز مادي ينتظرهم نظير ذلك.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في دراسة ماهية الحوافز والمفاهيم العامة الخاصة بها وتحليل النموذج الأساسي للحوافز المادية وكيف تؤثر على الأداء وتقييمه والعلاقة الوطيدة بينه وبين الحافز المادي فكلما كانت الحوافز المادية أكبر كلما كان الأداء أفضل وجعل ذلك واقعا ملموسا فالهدف الأول من الاهتمام بالحافز المادي هو تحسين الأداء ويزداد على ذلك تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة مسبقا فالمؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدته على النجاح .

مناهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة اعتمدت على:  
المنهج الوصفي التحليلي: الوصفي في تكوين الإطار النظري للدراسة.  
والتحليلي الجانبي التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

**الصعوبات:** يمكن حصر الصعوبات التي واجهتها في هذه الدراسة فيما يلي :  
-التداخل بين الحوافز المادية والحوافز الأخرى .  
-نقص المراجع الخاصة بالحوافز المادية.  
-نقص الوثائق المعتمدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد .

### أدبيات الدراسة : (الدراسات السابقة)

لقد تطرق الكثير إلى موضوع الحوافز المادية وفعاليتها على أداء الأفراد ومن بينهم نجد:  
- نور الدين شنوفي،(دراسة فعالية الحوافز على الكفاية الإنتاجية)،رسالة ماجستير،معهد العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،1992.  
وهنا تطرق إلى الحوافز بصفة عامة أي الحوافز المادية والمعنوية وكيف يكون تأثيرها الإيجابي على الإنتاج.  
-بن سعيد غنية،غسيل وردة،(تأثير الحوافز على أداء العاملين)،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة في العلوم الاقتصادية،المركز الجامعي العقيد آكلي محمد والحاج،لبويرة،2001.  
تطرقنا فيه إلى ثلاثة فصول،الفصل مدخل إلى الموارد البشرية والفصل الثاني كان حول الحوافز وتفعيل أداء العاملين أما الفصل الثالث فكان تطبيقيا وكان حول تأثير الحوافز على أداء العاملين في ديوان الترقية التسيير العقاري.

### أقسام الدراسة:

لقد قسمت البحث إلى قسمين رئيسيين هما:  
القسم الأول وهو القسم النظري وأدرجته في فصلين:  
في الفصل الأول تناولت مفاهيم أساسية حول الحوافز من خلال التطرق لمختلف مفاهيم الحوافز بصفة عامة ومفاهيم الحوافز المادية بصفة خاصة وأنواع الحوافز و نظامها مع التطرق إلى أهم نظريات الحوافز وأنواع الحوافز المادية كالأجر ومكوناته والترقية كل على حدا ، وحاولت أيضا في هذا الفصل إسقاط

المفاهيم والأنواع بإعطاء مثال للحافز الأكثر شيوعاً وهو الأجر وذلك بتحليل نموذج أساسي للحافز المادي

أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى أداء الأفراد وتقومه وعلاقة الحافز المادي بأداء العامل حيث تناولت الأداء على حدة وتقوم الأداء على حدة وكل ما يتعلق بهما من مفاهيم وأهمية ومعايير والعوامل المؤثرة ومسؤولية وطرق التقييم.

أما الفصل الثالث فقامت بدراسة تطبيقية في فصل واحد ، ففي هذا الفصل قمت بدراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد وتطرق في التعريف بالمؤسسة وإبراز مهامها وهيكلها الوظيفي مع ذكر مختلف الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة ثم تناولت عينة من مختلف العمال من إطارات طبية وإدارية وإداريين وشبه طبيين بالإضافة إلى العمال المهنيين حيث قمت باختيار عينة وأجريت استبيان وقمت بتحليله وعرض بياناته وتقييم نتائج هذا الاستبيان.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

### تمهيد:

إن مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين والذي تركز جل الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية، إنسانية، فنية) وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وإدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلائم وحاجة المنظمة لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها.

وللموارد البشرية عدة وظائف تقوم بها كالتخطيط وتحليل وتوصيف الوظائف، والاختيار والتعيين، وكذا التدريب، والترقيات، وصيانة ورعاية العاملين، إلا أننا نجد من بين أهم وظائف الموارد البشرية وظيفتي التحفيز وتقويم الأداء .

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما أنها تشغل حيزا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

### المبحث الأول: مفاهيم عامة

نتيجة لأهمية التحفيز تسلك المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل مختلفة للتحفيز تبرر بنوع الموارد البشرية التي تملكها وسنتطرق فيما يلي لمفهوم التحفيز والحوافز ولأهميتهم البالغة ولأنواعهم .

### المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها

#### أولاً: تعريف الحوافز

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم عدة تعاريف أهمها:

\* عرف الدكتور (صلاح عودة) الحوافز على أنها: "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"<sup>1</sup>

\* وعرفها الدكتور (محمد علي السلمي) على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه"<sup>2</sup>

\* وعرفها (طاهر محمد كلاله) بأن الحوافز هي: "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"<sup>3</sup>

\* ويرى (ستيز مورتر) بأن عملية التحفيز "هي دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"<sup>4</sup>

كما يمكن تعريف الحوافز بأنه ذلك الأسلوب الذي يشجع حاجة أو يقابل دافعا معيناً عند الإنسان، أو هو النتيجة أو العائد الموجود خارج الفرد والذي يود أن يحصل عليه.

ومن هنا يمكن أن نخرج بخلاصة من التعاريف السابقة ونحصرها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> ،صلاح عودة سعيد،إدارة الأفراد،الجامعة المفتوحة،طرابلس،1994،ص.289.

<sup>2</sup> ،محمد علي السلمي،الحوافز،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،1983،صفحة 15.

<sup>3</sup> ،طاهر محمد كلاله،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،الأردن،جامعة عمان،ص. 221.

<sup>4</sup> ،نبيل رسلان،الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع،دار النهضة العربية،1968،ص.20.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

- إن الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد (تلك الحاجات التي تتغير تبعاً لوضع الإنسان وموقفه)

- إن الاستخدام الأفضل للحوافز بقدر معقول ودون إسراف يجعلها لا تفقد أهميتها كما يجب أن تستخدم في الوقت المناسب .

\* إن مفهوم الحوافز ليس مفهوماً مطلقاً ثابتاً ، بمعنى أن كل نظم الحوافز واحدة في كافة المجتمعات وفي كل الوحدات الإنتاجية أو المصانع وإنما مفهوم الحوافز يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة بل هو يتغير أيضاً للهدف الذي وضع من أجله.

وهناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز:

**القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل شخصياً.

**الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود قدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

**الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

ثانياً: أهمية التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي



## الفصل الأول : ماهية الحوافز

السلي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب ، يظهر هذا الأمر واضحا على صعيد المنظمة بشكل أساسي وعند الجمع بين العمليتين التحفيز والدافعية ورد الفعل يمثل السلوك والنتيجة تبقى واحدة.<sup>1</sup>

التحفيز عملية نظامية تتكون من مجموعة من أجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء .

كما أن التحفيز يعتبر شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين أداء الفرد المحفز وأداء الفرد عندما يكون غير محفز .

فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية ، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة .

إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت ، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل ، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة .

- تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية .

- المحافظة على الآلات وصيانتها .

- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده .

- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة .

<sup>1</sup> ،خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص.255، 256

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

### المطلب الثاني أنواع الحوافز ونظامها

#### أولاً: أنواع الحوافز

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و عمله ومكانته ومستواه الإداري ،وتؤثر أيضا على إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة ويمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع:

#### 01/ حسب طبيعة وأثر الحافز:

أ/ حسب طبيعة الحافز: وينظر هذا القسم إلى الحوافز من حيث الطريقة التي تدفع بها وينقسم إلى:

\* الحوافز المادية: وتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعا.<sup>1</sup>

\* الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية التي تزيد من تماسك العمال وتمثل في منح الأوسمة والشهادات ، وإعطاء الألقاب ، ونشر أسماء المبدعين ، وإتباع وسائل التكريم.<sup>2</sup>

ب/ حسب أثر الحافز: وتنقسم بدورها إلى:<sup>3</sup>

\* الحوافز الإيجابية: وتؤثر على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء.

\* الحوافز السلبية: وتكون عبر تهديد الأفراد بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها ، كذلك تشمل أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية للمنظمة بهدف رفع كفاءة الأفراد.

#### 02/ حسب الموقع والمستفيد من الحافز

<sup>1</sup> ،حضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص. 186.

<sup>2</sup> ،السيد عليوة ، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001، ص. 104.

<sup>3</sup> ،صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، 1994، ص. 312.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

أ/ حسب موقع الحافز : وتنقسم إلى :

\* الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الفرد شعورا مباشرا وتمثل في تشجيع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة

الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها

- حوافز عينية: وتتمثل المزايا العينية ، مثل العلاج المجاني وكذا الخدمات والثقافية

- حوافز معنوية: وتتمثل في الأوسمة والمدح ...<sup>1</sup>

\* الحوافز غير المباشرة: وتتمثل في الخدمات التي تقدمها المنظمة وتحفيزهم على الإتقان والاطمئنان

والاستقرار والراحة النفسية ، كظروف العمل الملائمة ، والتكوين لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

ب/ حسب المستفيد من الحافز: وتنقسم إلى :

\* الحوافز الفردية: تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة فهي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو

بأخرى ومن أهم مزاياها أن الفرد يمكنه لمس العلاقة بين الأداء والمكافآت ، على عكس من هذا فإن هذه

العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو

أكثر أنواع الحوافز استخداما

\* الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه

الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس جماعي ، ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد

الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الجماعة ككل ، وتعتمد معظم الحوافز الجماعية على عوامل مثل

:الأرباح ، أو تخفيض تكلفة التشغيل.

يمكن تلخيص أنواع الحوافز وذلك بجمع الحوافز الأكثر شيوعا في الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ، طنكة بلال، بوزياني محمد، (الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين)، مذكرة نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،المركز الجامعي يحي فارس

بالمدينة، 2003-2004، ص.34

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

جدول رقم (1)

الحوافز	الفردية	الجماعية
المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر</li> <li>- المكافآت التشجيعية</li> <li>- للمتفوق في الأداء</li> <li>- الترقية</li> <li>- المكافآت عن</li> <li>عن الاقتراحات والاختراعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح</li> <li>- وجبات غذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- مشروع لإسكان العاملين</li> <li>- علاج مجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>- بعثات ومنح دراسية تكوينية</li> <li>- مكافآت عند الانتهاء الخدمة</li> </ul>
السلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصم من الراتب</li> <li>- الوقف عن العمل</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- خفض المرتب أو الدرجة</li> <li>- الحرمان من المكافأة أو جزء منها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين</li> </ul>
المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية كالأوسمة</li> <li>- شهادات امتياز</li> <li>- الإجازات الاستثنائية</li> <li>الثناء والمدح والتشجيع والشكر</li> <li>أمام الزملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف العمل الملائمة</li> <li>- الاشتراك في الإدارة</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل</li> <li>- توفير وسائل الأمن الصناعي</li> <li>- قيادة عادلة ذات كفاءة</li> </ul>
السلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الإنذار أو التوبيخ</li> <li>- التحويل للتحقيق</li> <li>- التأديب والتهديد بالعقاب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من النشاط الاجتماعي</li> <li>أو الرياضي</li> <li>- التحويل للتحقيق</li> </ul>

ثانيا: نظام الحوافز

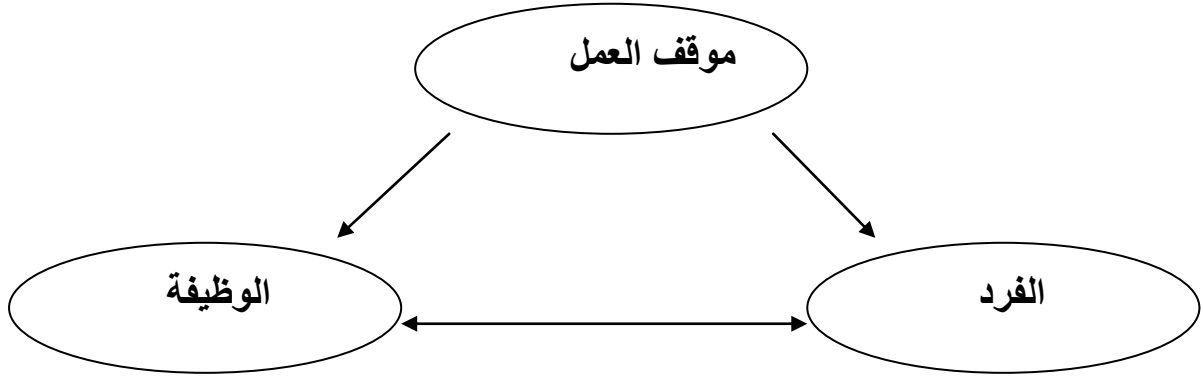
01/ مكوناته

<sup>1</sup> محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مطبعة عين شمس، مصر، 1984، ص.54.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

يتكون نظام الحوافز من ثلاث مكونات أساسية هي : الفرد، الوظيفة ، وموقف العمل ، كما يوضح الشكل

الشكل رقم ( 01 ) مكونات منظمة التحفيز

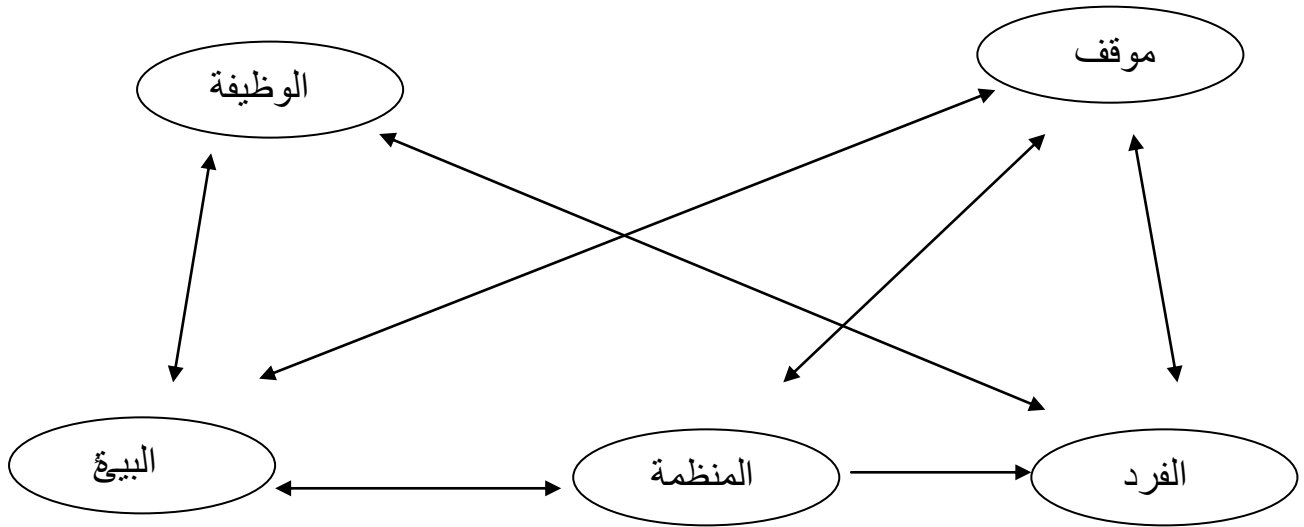


المصدر: خليل محمد الشماغ، حضير كاسم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، ص. 240.

في رأينا أن منظومة التحفيز تتألف من خمس مكونات أساسية إضافة إلى ما يوضحه الشكل (01) من مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها أن تدرك بأن مستوى التحفيز يتباين مع العاملين عليها أن تدرك بأن مستوى التحفيز يتباين مع العاملين عليها أن تدرك بأن مستوى التحفيز يتباين مع العاملين يحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم ومثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع (العوامل الداخلية) لدى العامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل وبذلك فإن منظومة التحفيز تتكون من المكونات الخمسة التي يظهرها الشكل (02).

الشكل رقم(02) منظومة التحفيز

## الفصل الأول : ماهية الحوافز



المصدر: خليل محمد الشماغ، حضير كاسم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، ص. 241.

### 02/خطوات تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يتطلب أربع خطوات:

**1- تحديد الأهداف :** لكل مؤسسة إستراتيجية محددة أهداف محددة وأهداف تسعى لتحقيقها تترجم في شكل أهداف لنظام الحوافز فقد يكون هدف نظام الحوافز هو خفض التكاليف وتعظيم الأرباح أو الرفع من رقم الأعمال أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

**2-دراسة الأداء:** عن طريق دراسة الأداء لتحديد كمية و نوع الحوافز.

**3-تحديد ميزانية الحوافز :** إن الاعتماد المالي يجب أن يغطي البنود الجزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات... الخ

**4-وضع إجراءات النظام:** تتم ترجمة نظام الحوافز في شكل إجراءات عملية تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه وأنواع الحوافز والجوائز بالإضافة إلى توقيت تقديم الحوافز.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

### 03/ أسس نظام الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير لأداء السلوك ومؤشرات الإنجاز لأهداف وأهمها ما يلي:

**1- معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه.

**2- معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل.

**3- معيار الأقدمية:** وهو معيار يأخذ بعين الاعتبار المدة التي يعمل فيها العامل المؤسسة.

**4- معيار تحقيق الأهداف:** وهو معيار يقصد منه تشجيع العمال إذا ما حققت المؤسسة أهدافها.

### المطلب الثالث: نظريات الحوافز

الواقع أن الحديث عن النظريات التي أولاها العلماء في هذا الموضوع وأيضا الجوانب الإنسانية والسيكولوجية والحضارية نحو الفرد يدل على المستوى الذي وصلت إليه العلوم الإنسانية والنفسية والاجتماعية في فهم النفس الإنسانية، وقد تعددت النظريات فمنهم من قسمها إلى نظريات كلاسيكية وأخرى حديثة، ومنهم

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

من قسمه حسب أهميتها، لكن هذه النظريات كان لكل واحد منها بعد معين أو مركز اهتمام، فهي بمجموعها تغطي أبعاد كثيرة تشكل دراسات لا بد منها.

ويمكن توضيحها في ما يلي:

**01/ النظرية الكلاسيكية:** ويعتبر (فريدريك تايلور) من أبرز ممثليها وتقوم هذه النظرية على أساس وضع معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وتحقيق الزيادة في الإنتاج من خلال تطبيق نظم الحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل، وتعتبر الإنسان بطبيعته اقتصادي يعمل قصد زيادة دخله وبالتالي الزيادة في الإنتاجية، ويوجد فرق بين الفرد الذي إنتاجه يصل إلى المستوى الذي حددته المؤسسة والفرد الذي تعدى ذلك، وهو ما يجعله يقبض أجرا أعلى من الفرد الأول، وبالتالي هذه النظرية تحمل الجانب الإنساني وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.<sup>1</sup>

وعليه تقوم هذه النظرية على فكرة أن الأجر الإضافي يتحدد للعامل وفق زيادته للإنتاج، وقد جاء (تايلور) بأساليب علمية أربعة وهي<sup>2</sup>: -دراسة الوقت وبأسهل طرق إنجاز للعمل

-إمداد العامل بالمعدات الضرورية الحديثة قصد العمل في الوقت المحدد.

-تدريب العمال على استعمال هذه المعدات الحديثة.

-تطبيق الحوافز المالية إذا ما تم زيادة الإنتاج.

**02/ نظرية x و y ل (دوقلاس ماك قريقر):** يميز (ماك قريقر) بين نوعين من البشر يندرجان تحت

مسماه بنظرية x و y.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ،نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد سمراي، إدارة الأفراد، 1990، ص.153.

<sup>2</sup> ،نور الدين شنوفي، (دراسة فعالية الحوافز على الكفاية الإنتاجية)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992، ص.12.

<sup>3</sup> ،محمد عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص.107.



## الفصل الأول : ماهية الحوافز

أ-نظرية(x): قدم ثلاث فرضيات تؤيد هذه النظرية:

-شعور الفرد بالكراهية المتأصلة تجاه عمله وتجنبه قدر الإمكان.

-لا بد من إجباره على أداء أعماله باستعمال كافة الطرق وأساليب الوعد والوعيد .

-يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم

ب-نظرية(y): وترتكز هذه النظرية على الأسس التالية:

-الفرد لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله بل على العكس فهو يبحث دوماً على ميدان لتسخير طاقاته للعمل.

-الرقابة والتوجيه المرفقين بأسلوب الوعد والوعيد لن يكونا السبيل الأنجع لدفع الفرد نحو العمل.

-تحقيق أهداف المنظمة تصاحبهم مكافآت لإشباع حاجيات الفرد وتحقيق ذاته.

**03/نظرية إشباع الحاجات ل (أبراهام ماسلو)<sup>1</sup> : قدم (ماسلو) نظريته مستندا على أن هناك مجموعة**

من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وتندرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات

الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتندرج في سلم من الحاجات حسب الترتيب الهرمي فلما تشبع

الحاجات من السلم يهدف الفرد إلى تحقيق الحاجة الأعلى منها وتنقسم الحاجات إلى:

**1/الحاجات الفسيولوجية:** و هي تعمل أساسا على الحفاظ على الفرد، والحفاظة على نوعه ، وبالتالي

فهي تمثل الكفاف للإنسان ، كالحاجة للطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم ، وهذه الحاجات لا يمكن

الاستغناء عنها.

**2/حاجات الأمان:** بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية ، ينتقل إلى حاجات الأمان وتتمثل في

محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار التي تحدق بحياته .

**3/الحاجات الاجتماعية:** عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، تبرز الحاجات

الاجتماعية وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من أصدقاء وتعزيز الود في علاقاته.

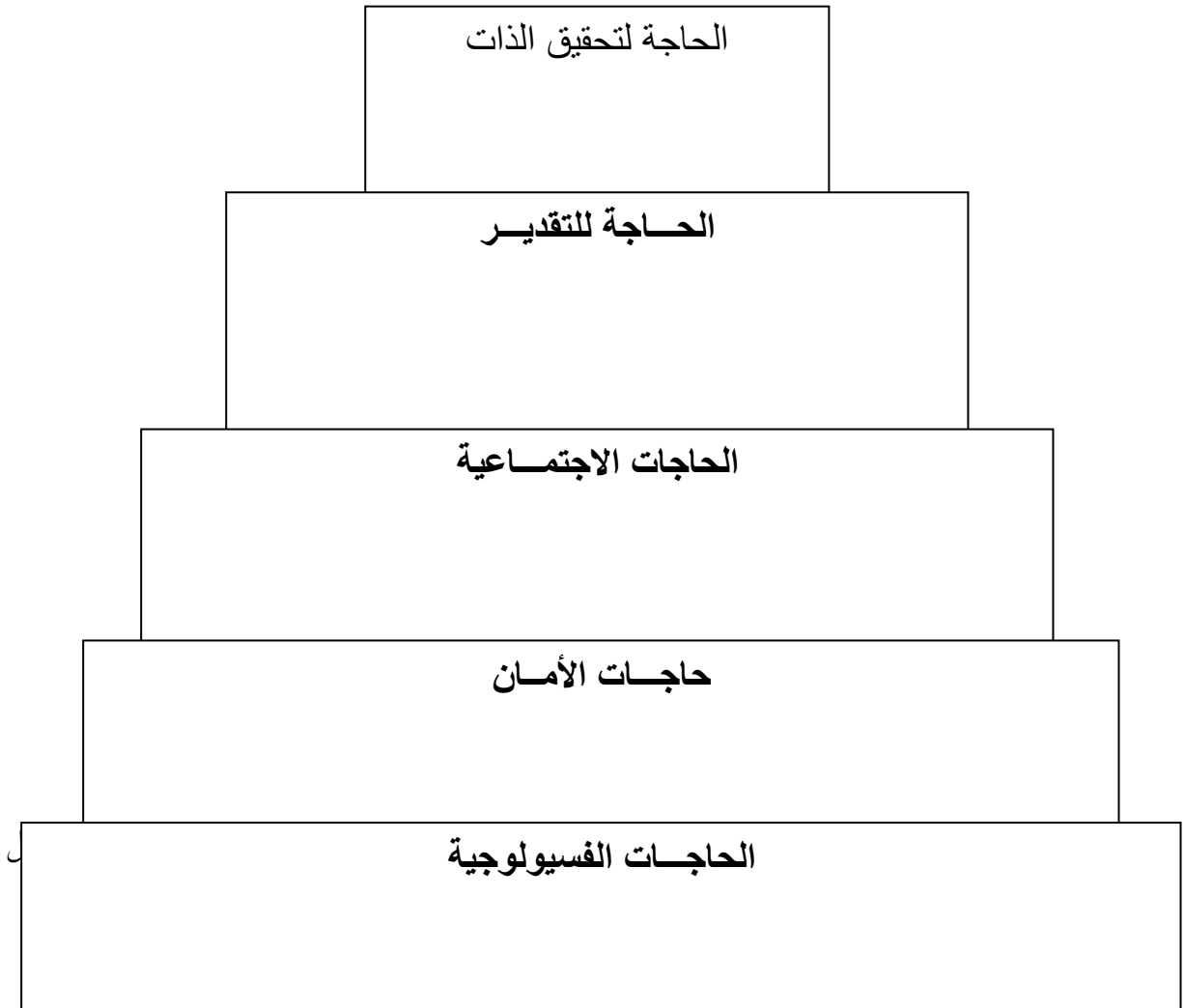
<sup>1</sup> ،محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،بيروت، 1993،ص.256.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

4/ حاجات التقدير: هنا يتم التركيز على المكانة الاجتماعية المرموقة وشعور الفرد باحترام الآخرين له وبجاجة إلى إحساسه بالثقة بالنفس.

5/ حاجات تحقيق الذات: هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا، ولا يمكن أن تتحقق هذه الحاجات إلا إذا تحققت باقي الحاجات وبصفة إشباعية.

والشكل التالي يوضح هرم الحاجات عند (ماسلو): شكل رقم(03) سلم الحاجات<sup>1</sup>



<sup>1</sup> ، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص.257.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

قام (مايو) بسلسلة من التجارب في مصانع شركة (western Electric) في بلدة (هاوثورن) في لوم أواستهدفت هذه التجارب دراسة أثر متغيرات معينة مثل ساعات العمل، وفترة الراحة، مستوى الإضاءة، ومستوى الأجور على إنتاج العمل وتمت على أربعة مراحل، ففي المرحلة الأولى قام الباحثون بدراسة تأثير الضوء على الإنتاجية واستخدمت مجموعتين من العمال، الأولى مجموعة التجربة والثانية مجموعة المراقبة وعند ازدياد الضوء في مجموعة التجربة مع ثباته في مجموعة المراقبة يزداد الإنتاج في المجموعتين ومع انخفاض الضوء ضل الإنتاج للمجموعتين. وفي المرحلة الثانية قام الباحثون بدراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية وقد تطوع لهذا الهدف مجموعة من الفتيات العاملات في تجميع التليفونات وبدأت عمليات التغيير على ظروف العمل من ناحية فترات الراحة وأيام العمل مع تقديم الحلويات والمرطبات والحوافز المادية وقد بدا في نهاية هذه المرحلة أن الظروف المادية للعمل لم تؤثر تأثيراً واضحاً على الإنتاجية، وبدأت المرحلة الثالثة التي تتعلق باتجاهات الأفراد ومشاعرهم حيث افترض فيها أن هذا العامل أقوى من العمال السابقين وأن الإنتاجية ارتبطت في زيادتهم وانخفاضاتهم بتطور اجتماعي غير رسمي لمجموعات العمل إلى جانب ارتباط الإنتاجية ارتباطاً فعالاً بالمشرفين على العمال، وقام الباحثون بعقد مقابلات مع العمال ليصلوا إلى مجموعة العمل التي تضع أسساً واضحة غير رسمية للإنتاجية، وفي المرحلة الأخيرة قام الباحثون باختبار ما توصلوا إليه وتم الاختبار على فئتين من العمال إحداها بطيئة والأخرى سريعة مع تقديم نظام الحوافز على أساس القطع المنتجة للمجموعتين وكان الافتراض أن يضغط العمال السريعون على العمال البطيئون لزيادة الإنتاج إلا أن الواقع كان عكس ذلك حيث أن مجموعة العمل حددت لنفسها مستوى الإنتاج العادي المناسب للمجموعة ككل وليس للفرد الواحد وعلى هذا الأساس استنتج (مايو) أن التفاعل الاجتماعي وارتباط أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان من أهم أنظمة الحوافز التي قدمت للمجموعات.

**05/نظرية العاملين لـ(فريدريك هزربرج)**<sup>1</sup>: بناء على دراسة (هزربرج) توصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة هي الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً على العوامل المؤدية للاستياء، فهناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم وهي :

<sup>1</sup> ، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 264.266.267.268

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

\*العوامل الوقائية: وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى عند (ماسلو) وظيفه هذه العوامل هي منع "عدم الرضا" ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا وهي "حد أمان" لمنع نوع من أنواع الدافعية السلبية.

\*العوامل الدافعة: وهي التي تزود الأفراد بالدافعية، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا ل (ماسلو) .

هذه النظرية ترى أن الفرد لا بد أن يكون مقتنع بمحتويات عمله حتى يمكنه بذل أقصى جهد لديه، فالعوامل الوقائية تظهر في منع (عدم الرضا) لا في تحقيق الرضا فهي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم ولكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى ، كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والترقية .

**06/نظرية الحاجة للإنجاز ل(دافيد ماكيلاند):** يرى (ماكيلاند) أن الحاجة للإنجاز هي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل ، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به، ومنه نجد اختلاف الأفراد في درجة المثابرة لتحقيق أهداف الأداء ومدى السعادة التي يحصلون عليها من إنجازهم لهذه الأهداف ، فهناك فئة من الأفراد يسعدهم تحقيق إنجاز فيما يقومون به ، ويشعرون بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه وأن هؤلاء الأشخاص يميلون أن يسلكوا السلوك التالي:

1/ في اختيارهم للمهام التي يمارسونها:

-يفضلون المهام التي تدمهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات.  
-يفضلون المهام متوسطة الصعوبة.

-يفضلون المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

2/ في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

-يبدلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء ، وبالتالي يحققون أكبر من الآخرين.  
-يثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجازا أكبر، من الآخرين .

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

3/ في تأثير النجاح أو الفشل لديهم:

-يشعرون بالسعادة والرضا بمجرد تحقيق نتائج إنجاز ناجحة ،بصرف النظر عن أي عوائد خارجية.

-يعتبر دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة ، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه.

**07/نظرية المساواة ل( آدمز):** تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي ،أو مزايا ومنافع معنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم وعند شعوره بالتمايز عنهم في المعادلة التالية:

$$\text{عوائد الفرد} = \text{عوائد الآخرين}$$

جهوده                      جهودهم

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً لذا فإن على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو بالمحفزات الأخرى.<sup>1</sup>

**08/نظرية التوقع ل(فروم):** تعتبر هذه النظرية من أحد نظريات وأكثرها قبولاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه،وتقوم على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ،وكذا في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها،وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد.

**عناصرها:1/**جاذبية العوائد:وهي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها، مثل الترقية والحوافز والتقدير وتحقيق الذات وغيرها.

**2/الوسيلة:**وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول على حوافز معينة ،وهي هل يشعر الفرد بان الأداء المرتفع سيكون وسيلته في الحصول على الحوافز؟وما مدى هذا الشعور؟وهل هو قوي يصل لدرجة التأكد أم أنه ضعيف يصل إلى عدم التأكد؟

<sup>1</sup> ، خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي ،مرجع سابق، ص.226.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

3/التوقع: وهو مقياس يمكن للفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط ، وهنا يكون التقدير شخصي.<sup>1</sup>

09/نظرية (z) ل(وليام أوشي): هذه النظرية تطبق على الأسلوب الإداري لدى اليابانيين فالعمال يأملون في العمل بقدراتهم الخاصة والإدارة هنا تساعدهم على ذلك ، فالمعتقد الوحيد والأكثر أهمية هي أن الإدارة لديها ثقة كبيرة بعمالها من أجل العمل والمشاركة في الإدارة، في حين أنها تقبل مشاركة العمال في قرارات المؤسسة وذلك بدرجات متفاوتة ، و في هذه النظرية يلاحظ العامل من طرف المديرين ، وكذا يلاحظ المديرين بدورهم من قبل العمال ، فهي تشدد على تناوب الأعمال ، وتوسيع المهارات ، والحاجة للاستمرار في تدريب العمال ، والعمال هنا يرغبون في بناء علاقات وثيقة وتعاونية في العمل مع الآخرين ، فهم محفزون فطريا تجاه عملهم وأوفياء نحو المؤسسة.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: الحوافز المادية

تعد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت ذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وه ي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

## المطلب الأول: الأجر

<sup>1</sup> ، محمد سعيد سلطان،مرجع سابق ،ص.271-272-273.

<sup>2</sup> ،مصطفى عاشوري،أسس علم النفس الصناعي،المؤسسة الوطني للكتاب،الجزائر،1992ص.109.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

تلعب الأجور دورا هاما في تحفيز الأفراد على العمل، والأجر كقيمة مادية تكافئ جهود العامل المبدولة، وتحدد مقدار العمل ونوعية الخدمات المقدمة مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

وهناك عدة تعاريف للأجر من بينها:

يعرف الأجر على أنه: "الضمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل".<sup>1</sup>

كما أنه "نصيب العاملين في إنتاج المجتمع معبرا عنه نقديا حسب مقدار ونوعية العمل الذي يقوم به الفرد".<sup>2</sup>

ويعرف الأجر على أنه هو العائد الذي يتقاضاه العامل لقاء مجهود يقوم به في مؤسسة ما وفي بلد ما وفي فترة معلومة تتحكم فيه عدة عوامل، منها عرض وطلب العمل وشروط التوظيف والمستوى الاقتصادي العام للمؤسسة وللبلد ككل ومستوى تأهيل الفرد وكلفة المعيشة.

وتعتبر الأجور أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية وباعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل.

وهناك مفاهيم عديدة مرتبطة بالأجر أهمها:

-الراتب: يحصل عليه الموظف الخاضع لقوانين التوظيف العمومي.

والأجر هو صورة من صور الدفع المالي الذي يدفع مقابل الساعة أو اليوم أو الأسبوع للعمل أو الأجراء الذين لا يعملون في وظائف ذات طابع إداري، أما الرواتب فقد أدرجت على أن تتميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ مالية معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات، وإنما قد يكون أسبوعيا أو شهريا أو سنويا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>، عبد الباسط محمد، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للكتاب، القاهرة، 1978، ص. 23.

<sup>2</sup>، المرجع نفسه، ص. 24.

<sup>3</sup>، مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، العربية السعودية، 1993، ص. 449.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

وتوجد طريقتين أساسيتين لحساب الأجور : إما على أساس الوقت وإما على أساس كمية الإنتاج.

**1-الأجر الزمني:** حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمين في السن والأفراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات.

**2- الأجر على أساس الإنتاج:** يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة، ويحدد حد أدنى للأجور تبعا للقوانين الرسمية المعمول بها ثم يدفع أجر إضافي تشجيعي أو حافز إنتاج لكل عامل يزيد إنتاجه على نطاق أو عن مستوى إنجاز معين أو الكمية المحددة .

**محددات الأجور :** إن المحددات الاقتصادية للأجور كثيرة ومتنوعة ومن أهم هذه المحددات وهي ما يلي:

-الدخل الوطني -الإنتاجي -البطالة -القدرة الشرائية والمستوى المعيشي.

**الدخل الوطني:** تعتبر الأجور من ضمن أهم موارد الدخل الوطني وذلك عن طريق الاقتطاعات للضرائب المتمثلة في الضرائب على الدخل الإجمالي (ضرائب على المرتبات والأجور I.R.G والتي تساهم بدور كبير في موارد الدولة والدخل الوطني بصفة عامة (تمويل الخزينة)

**الإنتاجية:** الأجر كمحفز مادي له أثر كبير في نفسية العمال وبالتالي يؤدي إلى رفع إنتاجية العامل وهذا ينعكس على إنتاجية المؤسسة بالزيادة ومنه على الإنتاجية الوطنية ككل

**البطالة:** تساهم الأجور أو شبكة الأجور الوطنية في التخفيض في مستوى البطالة وهذا عن طريق التوظيف وعن طريق الاقتطاعات (I.R.G) التي تصاغ بدورها إلى برامج إئتمانية في مجال نظام التشغيل ككل والتخفيف من حدة البطالة.



## الفصل الأول : ماهية الحوافز

القدرة الشرائية والمستوى التعليمي: إن الأجر يتماشى مع القدرة الشرائية بعلاقة طردية أي كلما كان هناك أجر زادت القدرة الشرائية والعكس الصحيح فهو يحسن ويرفع المستوى المعيشي للسكان كما أن له أهمية بالنسبة للدخل.

**أولاً: على مستوى الفرد<sup>1</sup>:** يعتبر الفرد قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجياته اليومية لتحقيق الرفاهية في مستواه المعيشي ولشعوره بالأمان وباعتبار الأجر الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها .

**ثانياً: بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup>:** يؤدي الأجر عدة وظائف منها :

- الأجر هو المقابل للعدل وهو وسيلة لنشر العدالة بين العاملين.
- الأجر هو وسيلة المؤسسة لإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حالياً.
- الأجر هو وسيلة المؤسسة للتحفيز وجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

**ثالثاً: بالنسبة للدخل الوطني**

تشكل الأجور عنصراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ففي أغلبية الدول المتطورة تصل إلى 60 % من مجموع الدخل الوطني عند الموظفين وعمال الإدارة. لكن في الدول النامية نجد هذه النسبة منخفضة حيث تتراوح بين 10% و 15%.

**المطلب الثاني: مكونات لأجر**

يتكون الأجر من عنصريين أساسيين هما الأجر والمزايا العينية:<sup>3</sup>

**أولاً: الأجر النقدي:** وهو المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل، ويتكون من جزأين:

<sup>1</sup> ،أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، طبعة 5،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001،ص.147.

<sup>2</sup> ،أحمد ماهر، المرجع والموضع نفسه.

<sup>3</sup> ،محمد الصربي ،إدارة النفس البشرية ،مكتب الجلاء،بور سعيد،1998،ص.237.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

**01/الأجر الثابت:** وهو المبلغ الذي يدفع عند الساعة أو اليوم أو الشهر، ولا يعتبر ثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير بتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية .

**02/الأجر المتحرك:** وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

**البدلات:**<sup>1</sup> وهي أجر إضافي تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة، بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه، وهذا ويختلف تأثير هذه الصورة من زيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافزه تبعاً لأنواع مختلفة لها، وبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة والعلاقة بين الزيادة في الأجر والجهد المبذول، لأنها قررت أصلاً لهدف أخرى مثل النفقات التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة كبديل للتمثيل أو تحقيق التوازن في الدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية كبديل المناطق النائية، أو بدل الجهات التي يرتفع فيها مستوى المعيشة، وهذه الأنواع من البدلات لا ترتبط بمستوى الأداء للفرد سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً.

**المكافآت التشجيعية:** وتمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد مالياً على بذل الجهود العملية غير العادية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله .

**العلاوات الدورية:** يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأسس التي تؤخذ بعين الاعتبار عند منح العلاوات وهي مكافآت مقابل الزيادة في الأداء والتميز فيه، الذي من المطلوب دائماً توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوات مرتفعة أو منخفضة، حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

**ثانياً: المزايا العينية:**<sup>2</sup> وهي الأعباء المالية التي تتحمل تكلفتها المنظمة نيابة عن العاملين وتنقسم إلى:

— **مزايا عن وقت لا يتم فيه العمل:** والفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم فيه العمل، لأسباب ترى فيها المنظمة أنه يستحق خلالها الأجر مثل إعطاء إجازة سنوية، العطل الدينية، والإجازات المرضية، والزواج...

<sup>1</sup> ، كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص.54.

<sup>2</sup> ، أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.56.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

-**التأمينات:** وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد ، وتهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، وذلك باستقطاع نسب من رواتبهم شهريا مع مساهمة المنظمة وطول خدمة الأقدمية، وهناك التأمين على الحياة ، وتأمين الحوادث ، والتأمين الصحي للعلاج.

-**الخدمات الصحية:** تقدم بعض المنظمات مجموعة مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل المبنى المنظمة أو خارجها ، وترى المنظمات أن هذه الخدمة تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها.

-**تسهيلات المعيشة:** تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا وترغب من خلالها تقديم مساعدة للعاملين على مواجهة المشاكل المعيشية وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار يعود بالنفع على العمل، كمساعدة العاملين في ميدان السكن كبناء مجمعات سكنية، وكذلك تتضمن التسهيلات المعيشية كالخدمات والمواصلات لنقلهم من وإلى العمل، ونجد كذلك خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم ، كما نجد من ضمن التسهيلات المعيشية القروض التي تغطي احتياجات معيشة العامل.

-**الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية:** وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة حيث يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة ، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي جسدي ونفسي على العاملين.

وتشجع بعض المنظمات التحاق عمالها لاستكمال الدراسة أو لتحسين الأداء وكنوع من التدريب ، وكذا تشجيع الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات وندوات ثقافية ودينية ، وكذلك تشجع الرحلات الثقافية والسياحية ، وقد يمتد إلى تنظيم رحلات للحج والعمرة.

### المطلب الثالث : الترقية

#### أولا: مفهوم الترقية

إن الترقية لها أهميتها في أي منظمة فهي تمثل أحد الحوافز المادية والمعنوية في نفس الوقت وسنلقي الضوء هنا على الحافز المادي للترقية، فهي تعد مدخلا من أهم مدخل التحفيز ، بحيث تقوم على التطوير

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

المستمر من أجل رفع قدرات العمال وكفاءتهم مع مرور الزمن ولهذا فعملية الترقية تحتوي على مجموعة من الوسائل والأنشطة المتاحة أمام الموظفين والمؤسسة في نفس الوقت.

ويمكن تعريف الترقية على أنها "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع مما يقابل ذلك من مزايا مادية، ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقا لضوابط محددة مسبقاً"<sup>1</sup>

### ثانيا : أسسها وأنواعها

أ-أسس الترقية: يتم الأخذ بمعايير وأسس لكي تكون الترقية موضوعية ويسهل فهمها، وتمثل الكفاءة و الأقدمية أساسين هامين.

1/الترقية بالكفاءة: قبل عملية الترقية يجب القيام بدراسة تحليلية للوظائف لمعرفة المواصفات التي يتطلب توفرها في شاغل الوظيفة، من حيث المستوى الدراسي أو الكفاءة، وينم الكشف عن الكفاءة بواسطة تقويم الأداء وإجراء الاختبارات، وتشير إلى المنجزات الماضية للفرد وقدراته وطاقاته ومدى استعداده لمقابلة متطلبات الترقية إلى مراكز أعلى ذات مسؤوليات أكبر، ويلجأ إلى هذا الأسلوب خاصة مع الوظائف العليا التي تتطلب كفاءة وخبرة.<sup>2</sup>

2/الترقية بالأقدمية: تشير الأقدمية إلى المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة منذ توظيفه، حيث إذا زادت الأقدمية زادت فرص الترقية، وتعتبر هذه الطريقة أكثر انتشارا بين الفئات الدنيا والوسطى، وهي أكثر سهولة وموضوعية ويمكن حسابها بدقة، وتستخدم عندما يصعب التمييز بين الكفاءات للعاملين.<sup>3</sup>

### ب-أنواع الترقية

#### 1-الترقية العمودية:(الترقية في الدرجة)

<sup>1</sup>،عمار عوايدية، مبادئ التدرج، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص.347.

<sup>2</sup>، الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والتوزيع، 1999، ص.503.

<sup>3</sup>، حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص.34.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

تم هذه الترقية عن طريق انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها وذلك بزيادة درجة في السلم الهرمي للوظائف ومنها تزيد مسؤوليات هذا الموظف ومهامه وحتى نفوذه وسلطته : كما يعمل هذا النوع من الترقيات على تحديد مركز العامل الاجتماعي والاقتصادي سواء داخل أو خارج المؤسسة بحيث تتحول سلطة الفرد من مرؤوس إلى رئيس من أهم مزاياها الزيادة في المرتب.

### 2- الترقية الأفقية : (الترقية في الوظيفة)

وتعني انتقال العامل من وظيفة لأخرى في نفس المستوى من الواجبات والمسؤوليات ويصاحبها زيادة في الأجر ،تحدث حسب ظروف العمل في حالة نقص العمالة في قسم معين ،أو فتح فروع جديدة للإنتاج مع وجود فائض في العمالة في قسم آخر ،وقد يحدث تلبية لرغبة العمال في اختيار المصلحة أو المجموعة التي تناسبه،وقد تعتمد المؤسسة في إطار الإستراتيجية الخاصة بتوسيع الجانب الخاص بالكفاءات.<sup>1</sup>

### أهمية الترقية كحافز مادي :

الترقية هي شغل وظيفة ذات مسؤوليات أعلى وهي تمثل كحافز للإدارة وللشخص في نفس الوقت.

فبالنسبة للإدارة الترقية هي مسألة ضرورية وتفيد الإدارة في:

-جذب العاملين إلى المنظمة ،وذلك عن طريق الإجراءات المادية عن طريق الترقية لدفع الأفراد أصحاب الكفاءات طلب العمل في المنظمة .

-يعمل حافز الترقية على دفع العمال إلى زيادة إنتاجهم ،ورفع كميته وتحسين جودته.

-الترقية هي الوسيلة الطبيعية لأعداد القادة الإداريين الناجحين.

أما بالنسبة للفرد ،فنجد أن له حاجات ورغبات يطمح إلى تحقيقها ، يصحبها الزيادة في الأجر، بما ينعكس إيجاباً على المؤسسة واهتمامها بالترقية يجعلها من أهم الحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ،أحمد رمضان بدر،إدارة الموارد البشرية ،ط2،دار النهضة العربية،القاهرة،1993،ص.280.

<sup>2</sup> ،حماد محمد شفاء،النظرة العامة للأجور والمرتبات ،ط1،ديوان المطبوعات الجامعية،1998،ص.355.

### المبحث الثالث: تحليل نموذج أساسي للحوافز المادية

سوف أتطرق إلى أهم الحوافز الأكثر شيوعا وتطبيقا وذلك من خلال التحليل النموذجي الأساسي للأجر وكيفية حسابه وأهم العناصر المؤثرة فيه مع أخذ حالة تحليل الأجر داخل أغلب المؤسسات بحيث يقوم قسم الأجور بحساب أجر كل عامل .

#### المطلب الأول : الهيكل العام لأجر العامل

من المعلوم أن الأجور تدفع مقابل القيام بعمل معين ولكن نظم دفع الأجور تختلف من دولة إلى أخرى كما تختلف في دولة واحدة من قطاع إلى قطاع أو من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وبما أن الأجر من

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

حقوق العامل فانه لا بد للمؤسسة دفع الأجر عمالها بانتظام عند حلول آجال استحقاقه حيث تمنح الأفضلية للأجور على الديون بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، ويتغير أجر العامل حسب معطيات عديدة منها: الغيابات، أقدميه العامل، العقوبات، زيادة الساعات الإضافية... الخ

وفيما يلي مثال على حساب الأجر:

. الأجر القاعدي .

. منحة التجربة والخبرة حسب سنوات العمل .

. منحة الضرر نسبة مئوية خاصة بكل منصب .

. منحة تكميلية على الدخل .

. منحة المردود الفردي .

. الغيابات .

. أجره المنصب .

. منحة المردود الجماعي .

. علاوة المنطقة .

. الصافي .

. المنصب النوعي .

\* الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي x 45 دج.

\* الخبرة المهنية = نقاط الخبرة المهنية x 45 دج.

\* الأجر الخام - الاقتطاعات (الضمان الاجتماعي + الضريبة على الدخل) + المنح والعلاوات + الخبرة + المنح

العائلية = الأجر الصافي

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

\* منحة المنصب النوعي = 30% من الأجر القاعدي (تبدأ من الدرجة 12)

### المطلب الثاني: المنح والعلاوات و الغيابات والساعات الإضافية

#### أولاً: المنح والعلاوات

من المعلوم أن العامل يتقاضى راتباً وأجراً للمنصب الذي يشغله ويتكون هذا الراتب - كما سبق الذكر - من الأجر القاعدي، العلاوات والمنح الإضافية فأما الأجر القاعدي فإنه يحدد أساساً طبقاً لمؤهلات التعامل ودرجة منصبه المشغول وأما المنح والعلاوات كلاهما مبلغ مالي يضاف إلى الأجر القاعدي إلا أن المنح تعطى بشكل دوري، أما العلاوات فتعطى لفئة معينة من العمال نتيجة تميزهم في العمل أو اقتراحات واختراعات تخدم أهداف المنظمة... الخ

فهناك أنواع متعددة نذكر منها على سبيل المثال:



## الفصل الأول : ماهية الحوافز

### 01/ المنح

منحة الخبرة المنهية (التجربة والخبرة): تخصص منحة الخبرة المهنية لمجموع العمال وذلك لغرض استقرار العمال ، كما تدخل مدة الخدمة الوطنية في حساب الخبرة المهنية إذا استفاد العامل من انتداب للخدمة الوطنية أثناء العمل وتكون النسبة 1% عن كل سنة.

#### منحة الضرر وتكون حسب المنصب

منحة التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة: يمنح التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة لمجموع السائقين المعنيين لنقل العمال والذين يطلب منهم البقاء تحت تصرف المؤسسة في كل الأحوال تقدر نسبة التعويض ب 20% من الأجر الأساسي .

منحة المردود الفردي: يستفيد العامل من منحة المردود الفردي حسب تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الهيئة

منحة المردود الجماعي: يستفيد العمال من منحة المردود الجماعي حسب الإنتاجية.

منحة المسؤولية : تقدم لصالح المسؤولين رؤساء المكاتب الوكالات والدوائر تكون هذه المنحة شهرية

### 02/العلاوات

علاوة المرأة الغير عاملة:(علاوة الأجر الوحيد):يمنح الأجر الوحيد إلى مجموع المستخدمين الذين أزواجهن لا يمارسن أي نشاط مأجور .

علاوة المنطقة :يمنح تعويض لكل العمال بنسبة معينة حسب منطقة العمل من الأجر الأساسي .

و تشمل العمال الذين يعملون في الصحراء و يحدد بناء التعويض بناء على حالتين:

عمال يعملون ويسكنون في الصحراء، وعمال يعملون و يسكنون في الجزائر

علاوة الإجازات والعطل: وتمنح هذه العلاوة لتحفيز العمال على الإنتاج إلى جانب تعويضات ظروف العمل والخبرة وتعويض الأقدمية .

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

ثانيا: الغيابات والساعات الإضافية:

### 01/الغيابات

يمكننا تعريف الغيابات على أنها عدم حضور العامل إلى من منصب وذلك سواء أكان بعذر قانوني أو بدون عذر وبالتالي تقسم الغيابات إلى قسمين :

**1-الغيابات المبررة:** قد يتغيب ولكنه يبرر غيابه بعذر قانوني حيث من واجبات العامل إشعار المؤسسة بعد الغياب في حدود 48 ساعة وكذا مصلحة الضمان الاجتماعي (إذا تعلق الغياب بمرض أو حادث عمل)وقد أكد القانون على أن العامل لا يتقاضى أجر عن يوم لا يعمله سوى الغيابات التي نص عليها قانون الضمان الاجتماعي الصادر سنة 1983 بصورة صريحة وعلى وجه الحصر وهي:

- أ- المرض القصير أو طويل الأجل : في هذه الحالة يقدم العامل شهادة طبية إلى المؤسسة التي يعمل بها وذلك خلال 48 ساعة الموالية للتوقف عن العمل بعد تأشيرها من طرف مصلحة الضمان الاجتماعي
- ب- الأحداث العائلية :يمنح العامل أو العاملة نتيجة الأحداث العائلية غالبا 3 أيام عطلة مدفوعة الأجر وهذه الأحداث نظمها القانون الخاص بالضمان الاجتماعي وهي:

- ازدياد ولد للعامل: 3 أيام
- زواج العامل : من 3أيام إلى 5 أيام
- ختان أو زواج أحد أولاد العامل :3أيام
- وفاة أحد الأصول أو فروع أو الأقرباء المباشرين للعامل أو لزوجته :3أيام
- القيام بفريضة الحج مرة واحدة في حياة العامل المهنية: 30يوم

حالة الحمل للمرأة العاملة الحق في الحصول على عطلة مدفوعة الأجر مقدارها 14 أسبوعا مقسمة قبل الولادة حسب حالتها.

### 2- الغيابات الغير مبررة:

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

قد يتغيب ولكن لا يتقاضى أجر عن الأيام التي غابها وذلك لأن غيابه غير شرعي وبدون مبرر وبالتالي حتما يتعرض للخصم من الأجر أو يوجه له إنذار في حالة ما إذا أكثر من الغيابات وأحيانا يحال إلى المتابعة التأديبية وتأخذ هذه العقوبة اللجنة المختصة وحسب ما نص عليه قانونها الداخلي.

### 02/الساعات الإضافية

طبقا للتنظيمات المعمول بها يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى العمل بالساعات الإضافية استجابة إلى ضرورة ملحة في الخدمة وفي هذه الحالة يجوز للمؤسسة أن تطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية بعد المدة القانونية للعمل وتكون في حدود 20% من المدة القانونية للعمل إلا إذا كانت هناك ظروف قاهرة، إن القيام بساعات إضافية بعد المدة القانونية للعمل تعطي الحق في الزيادة في الأجر محدد كما يلي :

من 1 إلى 4 ساعات إضافية فوق المدة القانونية العمل تحدد 8% أكثر من 4 ساعات إضافية تحدد 75% (بحيث لا يتجاوز 20% من الساعات المحدد) خلال يوم من أيام الراحة القانونية أو الخدمة الليلية (بين 8 و 6 صباحا) تحدد الزيادة 10% .

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية

تواجه الحوافز المادية مجموعة من الصعوبات ومن أهمها : إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته فإن إنتاجه بعد ذلك يقل ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث أنها تختلف من شخص إلى آخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه

- يختلف الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص إلى آخر.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

---

- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية وما تسمى بالمنافسة الإيجابية

. عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز .

. عدم قدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام فعال للحوافز.

. عدم وضوح الرؤية لدى العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام فعال للحوافز.

. عدم المصداقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.

## الفصل الأول : ماهية الحوافز

---

### الخلاصة:

والخلاصة أن فعالية الحوافز تتحدد بمدى الإثراء والتجديد والتعديل في منظومة الحوافز ، ذلك لانطباق قانون تناقص الغلة عن منظومة الحوافز ، فما دامت الحاجات متعددة والحافز مشبع للحاجات ففعالية الحوافز تتوقف على مدى توافقها والحاجات.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

---

### تمهيد :

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

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تكمن في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة معينة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بحسب طبيعة نشاطها وإمكاناتها، ولكن المبدأ الرئيسي الذي يحكم المنظمة هو ضرورة تحقيق إنتاج من السلع أو خدمات بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا ما يدعونا لتحديد معنى واضح لمفهوم الأداء ومن ثم نستطيع تحديد العوامل الرئيسية التي تتحكم فيه وبناءا على هذا التحديد يمكن التأثير في مستواه عن طريق التأثير في تلك العوامل.

### المطلب الأول : تعريف الأداء و محدداته وأهم مكوناته وعناصره

#### 01-تعريف الأداء:

لقد أعطيت الكثير من التعاريف لتحديد تعريف الأداء لكنه يبقى تحديده بشكل دقيق صعب لاختلاف وجهات النظر ويرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث ومن ضمن هذه التعاريف نجد:

يعرف ( هلال محمد ) الأداء على أنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " <sup>1</sup>.

كما يعرفه (عاشور أحمد) بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " <sup>2</sup>.

ويرى (سليمان حنفي) أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " <sup>3</sup>

-الأداء " هو تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق الأهداف. " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ،هلال محمد تاغنب،مهارات إدارة الأداء،مركز تطوير الأداء ،القاهرة،1996،ص.11.

<sup>2</sup> ،عاشور أحمد،الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن،دار النهضة العربية،بيروت،1979،ص.25.

<sup>3</sup> ،سليمان حنفي محمد،السلوك التنظيمي والأداء ،دار الجامعات ،القاهرة،1990،ص.14.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

-الأداء" هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما." <sup>2</sup>

-الأداء" هو النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة". <sup>3</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب وبذلك يكون الأداء محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء ، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ – **الموظف** : وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

ب – **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .

ج – **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي .

### 02-محددات الأداء:

يعتبر موضوع محددات الأداء وتيرة حيوية تعمل على نطاق توزيع المهام المبدولة إذ لم يزد عليها ويرجع

ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية وهي :

1-عدم وجود تعريف شامل للأداء .

2-عدم وجود مقاييس للأداء واضحة.

3-عدم توافر المعرفة الكافية لماهية العوامل التي تحدد الأداء.

<sup>1</sup> ،عبد الرحمان توفيق، قيمة الأداء، ط2، دار اليرموك، القاهرة، 1998، ص.211.

<sup>2</sup> ،مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي، مرجع سابق ، ص.244.

<sup>3</sup> ،حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970، ص.14.



## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

ويجب ملاحظة أن هذه الأسباب ترتبط ارتباطا وثيقا، ولذلك اهتم الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي للعامل وخرجوا بنتيجة هي أن أهم عاملين محددين لمستوى الداء الفردي للعامل هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه<sup>1</sup>.

### أ-المقدرة على العمل :

هي القدرة على استخدام وتطبيق معارف الفرد ومهاراته وقدراته الشخصية في تحويل مدخلات العملة الإنتاجية إلى مخرجات.

- كما يمكن إن تكون هذه القدرات والمهارات المكتسبة عن طريق التدريب والتعليم والخبرة العملية أو موروثه ونابعة من الشخص ذاته التي تؤهله إلى أداء عمل معين يتوقف في حد ذاته على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها، فمثلا بعض الكفاءات الدقيقة التي تتطلب قدراته الخاصة مثل دقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان والأجزاء الدقيقة التي يجب أن تتوفر فيه ليثبت مستوى أداء عالي ومميز وعلى هذا الأساس فإن إدارة الأفراد بإمكانها رفع مستوى الأداء وتنميته من خلال زيادة مقدرتهم على العمل عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب.

### ب- الرغبة في العمل:

هي التحفيز والرغبة في أداء العمل الموكل إليه وعامل الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل كما يحدد احتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته وذلك طبقا لبعض الظروف نذكر منها:

### \*ظروف العمل المادية:

وهي تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل الإضاءة والتهوية وفترات الراحة.

### \*ظروف العمل الاجتماعية :

<sup>1</sup> ،حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص.26.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

بدأ اهتمام الإدارة بهذه الظروف كمحدد لمستوى الأداء منذ حوالي 1930 نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بمصنع (هاوثون) وأوضح أن أهم المؤشرات الاجتماعية المحددة لمستوى الأفراد هي :

- المجموعات الغير رسمية للعمل ،وهي تلك التشكيلات للعمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها خاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى تبادل العلاقات.

-تتبع أهمية جماعة العمال كمحدد للأداء من أن لكل منها تقاليد وعرفا يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون بها وللجماعة القدرة للضغط على أعضائهم بالالتزام بتلك التقاليد ،ويتوقف تأثيرها على مستوى الأفراد في ثلاثة أمور<sup>1</sup>.

1-حجم الجماعة .

2-درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها.

3-أهداف الجماعة.

حيث كلما كانت درجة التماسك والترابط بين أعضاء جماعة أكبر ، كان تأثيرها على الإنتاجية أكثر وضوحا ،ومن ناحية أخرى فإن مدى توافق أو تعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع تحدد لدرجة كبيرة ما إذا كانت الجماعة سوف تعمل في اتجاه يتماشى مع صالح المشروع أو يتعارض معه.<sup>2</sup>

ومنه يمكننا التوضيح للعلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة في العمل من حيث تأثيرها على مستوى الأداء في العلاقة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل و الرغبة فيه

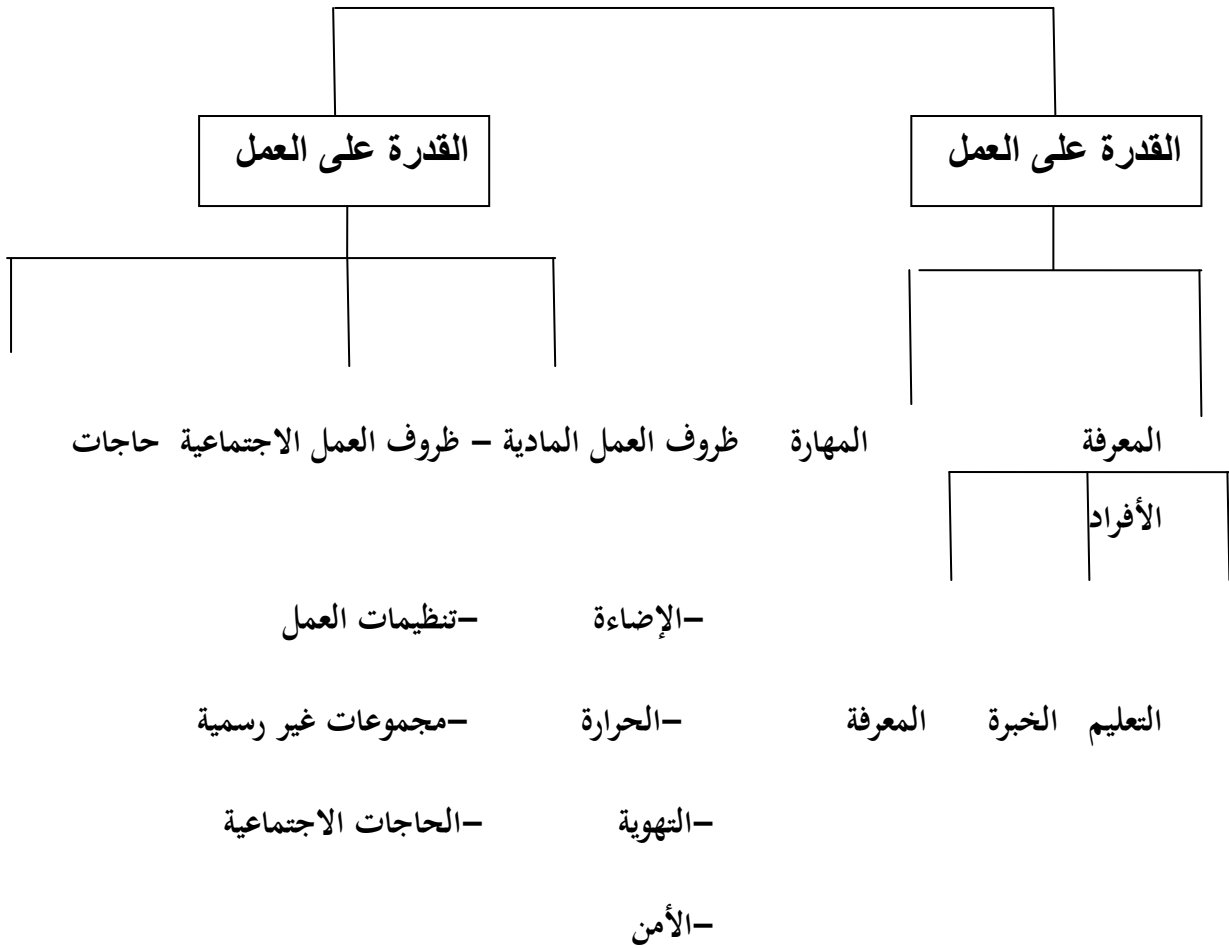
<sup>1</sup> ،علي السلمي،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية،ط3،دار الغريب للطباعة،مصر،1986،ص.19.

<sup>2</sup> ،حنفي محمود سليمان،السلوك التنظيمي والأداء،مرجع سابق،ص.44.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

بمعنى أن المقدرة والرغبة يتفاعلان في تحديد مستوى الأداء ،أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

الشكل رقم 04 يبين : محددات الأداء



المصدر :حنفي محمود سليمان ،مرجع سابق ،ص.45.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### 03-مكونات الأداء

**1-الجهد:** وهو كل ما يبذله الفرد في سبيل تحقيق هدفه وإنجاز العمل الموكل إليه سواء أكان ما يبذله هذا عضليا أو فكريا ، وينقسم إلى قسمين :

**أ- كمية الجهد المبذول:** وهو كمية الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال أدائه لوظيفة في مدة زمنية معينة.

**ب- نوعية الجهد المبذول:** تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض الوظائف لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته ، كما تم نوعية وجوده هذا الجهد المبذول.

**2-نمط الانجاز:** هي الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل المطلوب عليه إنجازها ، فعلى أساس هذه الطريقة يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركاته وأنشطته كما يمكن قياس الطريقة التي تتبع فيها تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني<sup>1</sup>

### 04-عناصر الأداء

**أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

**ب- نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

**ج - كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز . **د- المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل تحمل المسؤولية ، وتقييم نتائج العمل<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

<sup>1</sup> ،عبد الرحمان توفيق ،مرجع سابق ،ض.118-120.

<sup>2</sup> ،عبدالله، عبد الغني بسيوني، التفويض في السلطة الإدارية، مطابع الأمل، بيروت، 1986، ص.18.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### 1- معايير الأداء:

تعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائل محددة عن المدى القريب من الأداء.<sup>1</sup>

وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها وطالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها الأفراد تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها، ساعات العمل، عدد الوحدات المعنية... الخ. وفي شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، تكلفة رأس المال، كما يمكن أن تستخدم المعايير الغير كمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة تحفيز العاملين أو تقديم خدمة راقية (بالنسبة للمستشفى)... وهكذا.

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، فلكل مستوى تنظيمي هدف معين يسهم في تحقيق وينتق في نفس الوقت من الأهداف العامة للمنشأة، ولهذا يمكن القول أن المعايير يجب أن تخدم المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق أهدافها فهناك معايير تقيس الأداء على مستوى المنظمة ككل وتعتبر بمثابة مؤشر لمدى نجاح أو فشل المنظمة، ثم هناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية مثل: التسويق، الانتاج، التموين... ثم تتفرع المعايير على مستوى الأقسام بالإضافة إلى ذلك هناك معايير الأداء على مستوى الأفراد العاملين داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### 2- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عدة عوامل في مستوى الأداء سواء أكان هذا التأثير بالسلب أو الإيجاب ويمكن تلخيص هذه العوامل في عاملين أساسيين أو قسمين من العوامل وهما العوامل الفنية والعوامل الإنسانية.

#### أ-العوامل الفنية: تتمثل في ما هو في أو تقني ينشأ مع:

أولاً: التكنولوجيا : وتعتبر عاملاً من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد في أي إدارة كانت، فالآلات المستخدمة في العمل وأساليب العمل تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على مستوى أداء الأفراد، فالآلات العتيقة

<sup>1</sup> ،محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص.318.

<sup>2</sup> ، المرجع نفسه، ص.319.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

ليست كالحديثة في استخداماتها وفي نتائجها ومستوى أداء الأفراد فيها يختلف اختلافا جذريا من ناحية الجودة والمستوى ومن ناحية السرعة أو النمط في الانجاز.<sup>1</sup>

ولذلك فإن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورا كبيرا في الرفع من مستوى الأداء من خلال ما تلعبه من ربح في الوقت والتقليل من الجهد والرفع من جودة الأداء.<sup>2</sup>

ثانيا: تخطيط القوى العاملة: تستطيع الإدارة أن ترفع من مستوى أداء الأفراد عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي صحيح والذي ينطوي على الخطوات التالية:

1-تحديد الأعمال المطلوب أدائها لتحقيق أهداف المنظمة: يصبح من اليسير على الفرد القيام بأعماله بوضوح ودقة ومن ثم من اليسير قياسها وتقييمها.

2-وصف الأعمال والوظائف المخالفة: في وصف الأعمال والوظائف يمكن التعريف بكل معالم الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها كذلك أنواع الظروف التي يؤدي فيها العمل والشروط والمؤهلات الواجب توافرها، فمن يقوم بالعمل يعرف كل ماله وما عليه وتعرف المنظمة احتياجات تلك الوظيفة وتوفرها.

3-دراسة قوة العمل الحالية: وبمقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها والعمل على سد النقص، باستخدام هذا الأسلوب في العمل يمكن التأكد بأن كل فرد يقوم بعمله إنما يخدم هدفا محدد أو يساهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة، وان كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب والذي يلائمه، وهذا من مصادر رفع مستوى الأداء وتحسينه.<sup>3</sup>

ثالثا: الإشراف والقيادة: أن الإدارة في مفهومها الحقيقي في قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين وبالتالي تختلف مستويات الأداء تبعا لاختلاف أساليب القيادة والإشراف إن الهدف الحقيقي للقيادة هي خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه والرفع منه عن اقتناع وإدراك، ووظيفة إدارة الأفراد في هذه الناحية

<sup>1</sup>، محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص.320.

<sup>2</sup>، صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق الوسط للطباعة، الإسكندرية، 2001، ص.222.

<sup>3</sup>، علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985، ص.37، 51، 54.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برامج المشرفين في مجال العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

رابعاً: التكوين: يلقي التكوين اهتماماً كبيراً من قبل الإدارات الحديثة باعتباره وسيلة من الوسائل الهامة والفعالة في زيادة مقدرة الأفراد على العمل من ثم رفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم.

وباستخدام أساليب التكوين باختلاف مستويات العاملين ومهمة إدارة الأفراد ترسم سياسات التكوين التي تنعكس على احتياجات المشروع وتعمل على تعميم ومتابعة برامج التكوين والتي تتوقف فعاليتها إلى حد كبير على المهارة في استخدامها في موضعها الصحيح.<sup>2</sup>

خامساً: الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً وأساسياً في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وأراء العاملين، وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المنظمة وإدارتها، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق الغاية في مستوى أداء الأفراد.<sup>3</sup>

### ب-العوامل الإنسانية أو النفسية

أولاً: حاجات الأفراد : وهو ما يشعر به الفرد من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طريقة تفكيره وأنماط سلوكه وقد لا يشعر كثيراً من الأفراد بالحاجات التي تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ولكن لا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعاً بالرغبة والتقدم والرقى وبين من يتصرف مدفوعاً لحاجته إلى الأمن والاستقرار وهكذا تلعب الحوافز دورها في التأثير على نمط ومستوى أداء الأفراد من خلال تقديمه للمغريات التي تدفعه إلى تحقيقها.

يعتبر التكوين من الحوافز التي تمثل تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد بقدر ما كانت تلك الحوافز متماشية متفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر .

<sup>1</sup> ،عبد الرحمان محمد عيشوي،علم النفس والإنتاج ،ط1،مؤسسة الشباب الجامعية،الإسكندرية،1972،ص.214.

<sup>2</sup> ،صلاح عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ،ص.240.

<sup>3</sup> ،عبد الرحمان محمد عيشوي،مرجع سابق،ص.80،102،104.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

وبالتالي يرتفع مستوى الرضا لدى الأفراد عن أعمالهم ومن ثم لديهم الرغبة في العمل خاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطا بأداء العمل.

**ثانيا : التغيب :** يتطلب العمل ضرورة انتظام الأفراد في أعمالهم بمعنى الحضور في مواعيد مقررة في كل يوم من أيام العمل لكن غالبا ما نجد أن هناك نسبة من العمال يتغيبون عن العمل لأسباب عدة أهمها المرض وهذا يشكل مشكلة وعبئا كبيرا، حيث أن تغيب هؤلاء العمال يؤدي إلى تعطيل العمل وتراكمه وتعميق السير الحسن المنظم وبالتالي نقص في المردود وانخفاض مستوى الأداء ليس على مستوى الفرد فقط وإنما على المستوى العام.

**ثالثا : الروح المعنوية :** يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائدين بين جماعة من الأفراد وذلك الإحساس سواء كان بالرضا عن النفس أو دونه ، وأثر الروح المعنوية العالية تؤدي حتما إلى زيادة مستوى الأداء وانخفاضها يؤدي على العكس.



## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المطلب الثالث: دور الرقابة وقياس الأداء

تنطوي وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأحداث على التماشي مع الخطط الموضوعية، ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتؤكد تحقيق الخطط، وبالرغم من أن التخطيط يجب أن يسبق الرقابة إلا أن الخطط وحدها لا تكفي لأنه لا يمكن أن تحقق ذاتيا، فالخطط ترشد المدير عند الاستخدام الزمني للموارد بغرض تحقيق أهداف محددة.

وبعد ذلك يتم اختيار ومراجعة الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط أي أن الأداء الفعلي يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق وضعه، ويتكون العمل التصحيحي من أحد أو كل الأمور الآتية :

-تغيير وسيلة الأداء لواحد أو أكثر من أفراد الجماعة

-إعادة توزيع الواجبات.

-تعديل السلطات المفوضة.

-تغيير الخطة الإدارية وتعديل الأهداف.<sup>1</sup>

### قياس الأداء:

إن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها وعملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة فالتقييم يكون سهلا إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة وإذا كانت هناك وسائل متاحة لتحديد الدقيق للأعمال المنجزة، ولكن التقييم قد يكون صعبا بالنسبة للأنشطة التي يصعب أو يتعذر وضع معايير سليمة لها، أو التي يكون من الصعب قياسها ويمكن إدراك هذا الفرق السابق لمقارنة تقييم الإنتاج على نطاق كبير بتقسيم الإنتاج حسب الطلب، ففي هذه الحالة الأولى من السهل جدا دراسة الوقت والحركة ووضع المعايير، كما أنه من السهل أيضا قياس الأداء الفعلي.

<sup>1</sup>، محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص.350.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

أما في الحالة الثانية حيث يتم الإنتاج طبقاً لرغبة كل عميل فمن الصعب جداً وضع المعايير اللازمة وبالتالي يصعب قياس الإنتاج الفعلي وتصبح عملية التقييم على جانب من الصعوبة.<sup>1</sup>

وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة العمال الغير فنية فهناك صعوبة ومنشأها تكمن في كيفية وضع معايير تحكم الأداء ، فالأداء يعتمد على عبارات ومعايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم ، أو غياب أو إضراب ، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنظمة ، وبنفس المنطق نجد أن قياس الأداء للإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تفادي النواحي السلبية للأداء فإذا قامت الإدارة بتخفيض الإسهام المتوقع له عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بان الأداء على المستوى المرغوب.<sup>2</sup>

وعلى كل حال فبقيام المديرين بكل المستويات التنظيمية بوضع الأهداف والتعبير عنها كما أو كيفاً فإن هذه الأهداف تصبح معايير تستخدم لقياس أداء كل المستويات في التنظيم، يضاف إلى ذلك أنه كلما تم تنمية أساليب جديدة لقياس درجة معقولة من الموضوعية جودة الإدارة نفسها سواء في المراكز العليا أو السفلى ، فإن هذه الأساليب ستصبح معايير مفيدة للأداء .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ،جميل أحمد توفيق ،إدارة الأعمال مدخل وظيفي ،الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع،الإسكندرية،1999،ص.409.

<sup>2</sup> ،محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري،مرجع سابق ،ص.320.

<sup>3</sup> ،جميل أحمد توفيق ،إدارة الأعمال مدخل وظيفي،المرجع نفسه،ص.410.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المبحث الثاني: تقويم أداء الأفراد

تشيع لفظة " التقييم " عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات . وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة . ويؤكد علماء اللغة وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحويين . لأن الفعل الثلاثي المشتقة منه هو " قوم " وليس " قيم " . وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح " تقويم الأداء " ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغويا " تقييم الأداء " .

### المطلب الأول : تعريف تقويم الأداء

التقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تامين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء . والمعنى الأخير هو الذي نقصده هنا . فتقويم أداء الأفراد في المنظمات تعد عملية أساسية في الإدارة العامة وإدارة الأعمال .

وتقويم الأداء هي العملية التي بموجبها يقوم المدير أو المشرف بما يلي :<sup>1</sup>

- تقويم سلوك وأداء الموظف من خلال مقاييس أو معايير محددة .
- تسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم .
- تبليغ النتائج إلى الموظف .

التقويم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما ، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمتها . لذا يتم التقويم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً.

<sup>1</sup> ،فرانسيس ديف ودكوك مايك، القيم التنظيمية، 1995 ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1419هـ، ص.189، 190.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

إن مضمون عملية تقويم الأداء تشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله، بحيث تساعدنا على تحليل وفهم تقدير لمستوى أداء المنفذ، وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، كذلك فهم سلوك الفرد من خلال القيام بعمله وبناءً على ذلك فإن تقويم الأداء يتضمن النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، ويهدف لقياس حجم الإنجاز الفعلي في فترة زمنية معينة

2- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أداء عمله.

3- تقدير مدى استعداد الفرد لتحقيق التطور والتحسين في مستوى الأداء والأسلوب المعتمد للتنفيذ.

تعد عملية تقويم الأداء عملية حركية ومستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح باكتشاف واحتمال انحراف الأداء عن المستويات المستهدفة ونجد أن السرعة في إحداث التعديل هي لب مشكلة تقويم الأداء، إذ أن تخلف وتأخر في التعديل أو تصحيح الانحرافات يترتب عليها بالضرورة اتساع مدى الانحراف وبالتالي تفقد القرارات فعاليتها.<sup>2</sup>

ومع تسارع معدلات التغيير الاجتماعي نتيجة للانفجار المعرفي وثورة الاتصالات وتعاضم التطلعات الاجتماعية وانتشار الاتجاهات الديمقراطية، بدأ التقويم ينظر إلى الفرد في إطار تكامله مع المجتمع، ثم تجاوز الفرد إلى تقويم النظام في جملته وتفاعله، ولم يعد التقدير والحكم على الأداء هدفًا في ذاته في عملية التقويم وإنما وسيلة لمعاونة الفرد على إدراك مدى توجهه وجهوده بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف ومهام الدور الذي يقوم به، ومن ثم يمنحه التقويم القدرة على تطوير مستوى أدائه.

<sup>1</sup>، صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص369، 370.

<sup>2</sup>، علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص. 296، 297.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المطلب الثاني : أهمية تقويم الأداء

إن التقويم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقويم الأداء من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**1-تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقويم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد المنظمة تعتمد مقاييس تقويم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية ،لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقويم الأداء.

**2-تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ،إذ أن عملية تقويم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ،ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقويم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه يحفز الأفراد العاملين ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل ،أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب ،مما ينعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

**3-تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقويم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> ،خضير كاظم حمود،ياسين كاسب خرشة،مرجع سابق،ص.153.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

**4-انجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقويم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد

العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقويم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم على الأداء ، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

**5-معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقويم الأداء بتوفير الفرص لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل

أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات ، أي أن التقويم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المطلب الثالث: مسؤولية وطرق تقويم الأداء

#### أولاً: مسؤولية تقويم الأداء

إن أغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقويم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ،ويمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعاً في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها:

**1-الرئيس المباشر :** إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماماً بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قرباً من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلاً في التقويم ممن سواه ، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة ،فضلاً عن إمكانيةه بالربط بين العوائد المحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد ، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقويم ممن سواه من الآخرين .

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا:

- إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه .

- يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين .

ومن عيوب هذه الطريقة: إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقويم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصراً حينما يدخل عامل التحيز و الشخصية في التقويم.<sup>1</sup>

**2-مديرو الإدارات :** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرين للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم ، وعليهم بشكل دقيق التأكد بأنفسهم من أن هذه التقارير التقويمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيداً عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق

<sup>1</sup> ،خضير كاظم حمود،ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق ،ص.167.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقييمه

مدراء الوحدات الإدارية ، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتها  
إدارية.<sup>1</sup>

**3- إدارة الموارد البشرية:** إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة ، كما أن الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين كذلك.

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء الوظيفي ، منها ما هو بسيط ، ومنها ما هو معقد، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ، ومنها ما هو متعدد الأغراض . ونظراً لكثرة هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بتصنيفها ، إما وفقاً لحداتها أو قدمها ، وإما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق . إلا أنه لا توجد طريقة واحدة يمكن استخدامها في كافة المنظمات ولكافة الأغراض وفي جميع الأوقات والأماكن ، فالطريقة الناجحة في إحدى المنظمات أو إحدى الدول لا يعني نجاحها في منظمة أخرى، وفي ما يلي نستعرض أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

**أ- طرق التقييم التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين من أهمها:

**1- طريقة الميزان أو الدرجات:** وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً ، ويستعمل المشرف هذا نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه ، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كناية كبرى ، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة .

<sup>1</sup> محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص.234.



## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

وتعد هذه الطريقة بسيطة ،ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة ،وهي كذلك تسمح بتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يجوزونها في كل صفة من هذه الصفات.<sup>1</sup>

يعاب على هذه الطريقة إن أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين ، كلها تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة.

جدول رقم ( 2 ) قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات

عشرون	خمسة عشرة	عشرة	خمسة	صفر	
ممتازة	جيدة	متوسطة	أقل من المتوسط	رديئة	جودة العمل
منتظم دائما	منتظم	يتأخر أحيانا وبعذر	يتأخر كثيرا	لا يباي بالمواعيد	الحضور في الموعد
يجب التعاون ومستعد له دائما	مستعد للتعاون	مناسب	يجد صعوبة في التعاون لا يباي	لا يجب التعاون	التعاون مع الزملاء
يجب عمله جدا ويعطي إرشادات بشأنه للعاملين معه	يجب عمله ويبيدي اهتماما بعلاقته بالأعمال الأخرى	يجب عمله ويتقبل الإرشادات	لا يباي	لا يهتم بعمله مطلقا	حب العمل
سريع جدا ينتج عددا كثيرا من الوحدات	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا من المطلوب	متوسط ينتج العدد المطلوب	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	بطيء جدا ينتج عددا قليلا من الوحدات	سرعة إنجاز العمل

المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ص. 308.

<sup>1</sup> ،محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 308.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

**2-طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب أداء الأفراد العاملين بتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف المنظمة وقد يبدأ المشرف أولا باختيار أحسن رؤوسيه جميعا وأسوأهم في القسم كله ، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقين ، وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها. هذه طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة لتأثيرات شخصية<sup>1</sup>

**3-طريقة مقارنة أزواج من العاملين:** تعتمد هذه على مقارنة أزواج من العاملين ، حيث يقارن كل عامل في مجموعة معينة مع بقية العمال في نفس المجموعة ، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه ، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة ، ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على رؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج. يعاب على هذه الطريقة أن فعاليتها محدودة لحد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييمهم، إذ لو كان هذا العدد 25 مثلا لكان على المشرف أن يقوم ب300 مقارنة .

**4-طريقة القوائم:** ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء رؤوسيه بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمنظمة بعملية التقييم هاته ، وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عددا من الأسئلة ، وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال (بنعم) أو (لا) ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وهناك دليل خاص غير معلوم للرئيس المباشر ، وفي ذلك نوع من الضمان لعدم تحيز الرئيس في تقديراته ن وفي النهاية حساب النقاط التي تحصل عليها بجدول محدد للتقديرات.

هذه الطريقة تتطلب وقت طويلا ودقة فائقة زد على ذلك ليس من السهل تجميع وتحليل عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته .

<sup>1</sup> ، حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004، ص37.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

**5-طريقة التدرج البياني :** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى ،ويتم تقويم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء . إلا أنها تفترض أن العاملين ينقسمون إلى ضعيف ومتوسط وضعيف وهذا افتراض غير صحيح فقد نجد مجموعة من رجال البيع يتصف معظمهم بحسن الأداء وحسن في العمل.

### ب- طرق التقويم الحديثة :

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقويم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي :

**1-طريقة الاختيار الإجباري :** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة ،واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الأفراد ،ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس ، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس ، ولا يعرف المشرف مسبقا الوزن الحقيقي لهذه الجمل ولذا لا يستطيع أن يقوم المرؤوس تقويما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي في الوظيفة ، وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل ، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة ،وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوب فيها هي التي تعبر عن هذه الصفات ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده وتجري الإدارة عملية الحساب وتظهر نتيجة تقويم الأفراد ،وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقويم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقويم.إلا أن عيوب هذه الطريقة تلخص في أن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقويم ،كما أنها طريقة مكلفة ،لأن من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة عن حدا .<sup>1</sup>

**2- طريقة الوقائع الحرجة :** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادًا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل ، ويقوم الرئيس

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ،ص.316.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف ، وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم يصدر حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث .

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى ، ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكاليات مثل :

أ- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة ، الأمر الذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف .

ب- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع .

ج- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة اللصيقة على الموظف .<sup>1</sup>

**3- طريقة التقرير المكتوب:** وهي شبيهة بطريقة الوقائع الحرجة إلا أن المشرف هنا لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط ، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقويم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه ، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء ، وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه ملماً بقدراتهم. ومما يعاب على هذه الطريقة هي أن المشرف قد يكون قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بطريقة واضحة .<sup>2</sup>

**4- طريقة الإدارة بالأهداف :** هذه الطريقة تتطلب بشكل عام عقد اجتماعات متعددة بين كل من المديرين والموظفين معاً ، وتركز هذه الطريقة على دور المقيم في تحريك وتوجيه الموظفين نحو الأهداف

<sup>1</sup> ، حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص.38.

<sup>2</sup> ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص.318.

### المبحث الثالث : علاقة الحافز المادي بالأداء العام للأفراد

#### المطلب الأول : تطور علاقة الحوافز المادية بالأداء

عرفت الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين تطورا غير أشكالا مختلفة بحسب تصور العمل والعامل، فقد كان السيد الإقطاعي يكتفي بإطعام العبيد وتقديم الحاجيات الضرورية اليومية له إلى أن ظهر النظام الحر حينما أصبح العبد يتلقى تدريبا من طرف المعلمين ثم يلزم بقضاء فترة معينة لدى المعلم ليعلمه ويعوضه عما بذله من جهد في تعليمه وتدريبه، وحينما كان المتعلم يمتلك أدوات الإنتاج التي يعمل بها ظهر نظام المصانع الحديثة وأصبحت الصناعة في حاجة إلى أعداد كبيرة من العاملين ، ومن ثم طرح مشكل تأطير وتسيير العمل من أجل السير الجيد للأنشطة المختلفة ، وعندها أصبح صاحب العمل لا يمتلك البشر وإنما الآلات والأدوات فقط ، الأمر الذي أدى إلى حتمية تقدير العمل البشري بوسيلة مناسبة تتمثل في أهم الحوافز المادية وهي الأجور كأداة للتقييم المباشر للجهد المبذول من طرف العامل<sup>1</sup>.

ومما لاشك فيه أن الأجر هو المصدر الأساسي بالنسبة للأغلبية العمال في المؤسسات العالمية وعليه تتوقف قدرة العامل على رفع مستوى معيشته ، وتحاول الأفراد مع كافة التحسينات التقنية والحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل مما يؤدي إلى رفع أداؤهم وهذا ما أكده الاقتصادي (جيمس دافيد) في بحث له على الأجور المرتفعة تأمينا على الربح حيث يقول: "لقد أظهر اكتشافنا لأهمية الأجور المرتفعة في الاحتفاظ بالأسواق ، إن لارتفاع الأجور أهمية أعظم لأي عامل في المحافظة على الرخاء"<sup>2</sup>

كما نجد الترقية لها أثر كبير في أداء الفرد، فمن بين أهم سلوكيات العامل هو الریح ، لذلك يستغل جميع الفرص التي تكسبه ماديًا وبما أن عملية الترقية يصطحبها الزيادة في الأجر نجده يسعى إليها دائما وذلك بزيادة في عمله والإتقان في أدائه بما ينعكس إيجابا على المؤسسة ويزيد اهتمامها بالترقية وجعلها من بين أهم الحوافز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ، أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1983، ص.50.

<sup>2</sup> ، عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق ، ص.235.

<sup>3</sup> ، حماد محمد شفاء، النظرية العامة للأجور والمرتببات ، مرجع سابق، ص.355.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

هذا ما يؤكد أن للحوافز المادية أهمية بالغة في أداء الأفراد وتحسين أدائهم كما ونوعا فضلا عن تشجيع الابتكار مما يؤدي إلى تحريك جهوداتهم وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز، الأمر الذي يجعل المنظمة تحقق أثرا إيجابيا في الوصول إلى الأهداف المسطرة، فالحوافز المادية بأنواعها المختلفة تعتبر من الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة للسيطرة على قوة العمل ، بل إن الكثير المديرين المعاصرين يعتبرونها من أكثر الإستراتيجيات فعالية لضمان العنصر البشري وهناك دراسة ومفاضلة بين أنواع الحوافز المادية واختيار الأنسب والذي يحسن من أدائهم وولائهم للمنظمة ن و تجدر الإشارة أن الحوافز المادية تشمل أيضا حوافز طويلة الأجل هذه الخطط المحفزة طويلة الأجل تساعد على تنمية روح التعاون والولاء والانتماء للتنظيم في الأجل الطويل ولاشك أنها إذا استخدمت تحقق نتائج جيدة للنظام وقد يفسر ذلك الرغبة في مشاركة العاملين في الأرباح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>،مصطفى مصطفى كامل،إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة،1994،ص.127.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المطلب الثاني : الدفع على أساس الأداء

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقا ومنسجما بشكل متوازن بين الجور والرواتب المدفوعة للعاملين والأداء المحقق من قبلهم في إنجاز العمل ، وهذا الاتجاه غالبا ما تحاول خطط الحوافز أن تربط بين الدفع للأداء سعيا لمكافأة الأداء بسرعة و بصورة مباشرة وعلى الرغم من إمكانية مكافأة الأداء المتميز من خلال زيادة الأجر الأساسي أو الراتب أو من خلال الترقية ، ولذا فإن خطط الحوافز تسعى للربط بين الأداء والحوافز المقدمة للعاملين من خلال إيجاد علاقة ارتباط قوية بينهما وهذا ما يدعوا العديد من الأفراد العاملين بالعمل الجاد والمخلص من أجل الحصول على المكافأة المقترنة بين الأداء والحوافز الذي تقدمه الإدارة .<sup>1</sup>

ولذا فإن الأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى: "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى"<sup>2</sup> ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع الحوافز من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقويم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز ، أما الأفراد ذوي الكفاءات العملية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها .<sup>3</sup>

ونتيجة للقوانين المتعلقة بالحد الأدنى من الأجور والمنافسة السائدة في أسواق العمل فإن معظم الحوافز المعطاة غالبا ما تنطوي على جزء منها أجر أو راتب كمعطيات متحققة للفرد للعامل ولذا فإن خطط الحوافز تعمل جنبا إلى جنب مع هيكل الأجور والرواتب وليس بديلا عنه.

<sup>1</sup> ،محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق ،ص.184.

<sup>2</sup> ،سورة النجم،الآيات:(39)

<sup>3</sup> ،خضير كاظم حمود،ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق ،ص.153.

## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقويمه

### المطلب الثالث :فاعلية الحافز على أساس الأداء:

إن الأجور والرواتب التي يتم تحديدها وفقا لعملية تقويم الأعمال في هيكل الأجور والرواتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد ، إذ أن تصميمه يرتكن إلى الوظيفة نفسها لا إلى ما يستحقه الفرد العامل وفق الأداء المتحقق من قبله ، ولذا لا بد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الأفراد على الأداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالأداء ، وبغية تحقيق هذه الفعالية لا بد من تحقيق جانبين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

**1-الطرق والإجراءات المستخدمة في تقويم الأداء :** إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة وموضوعية وشفافة لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز ونسبة ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله، إذ أن شعور الفرد بأن أدائه وأداء الآخرين يتم قياسه بطريقة دقيقة وواضحة وموضوعية وعادلة تشكل ركنا أساسيا لتحقيق مستوى الرضا إزاء الحوافز المقدمة ، على الرغم من أن دقة وسهولة تقويم الأداء تختلف باختلاف نوعية الوظائف والأنشطة التي يقوم بتأديتها الفرد العامل ، إذ أن بعض الأعمال والأنشطة يمكن قياسها بسهولة لمكافأة مندوبي المبيعات وفق نسبة معينة من البيع ، بينما مدير الإدارة الوسطى يصعب قياس أدائه بالدقة والموضوعية ذاتها، والنقطة التي تعتبر أكثر أهمية تمثل مدى الثقة التي يوليها الفرد للإدارة ، فإن فقد الفرد العامل ثقته بالإدارة فإن ذلك يدعو لصعوبة بناء نظام صحيح لتقويم الأداء للأفراد العاملين.

**2- زيادة فعالية نظام الحوافز:** إن السعي لاعتماد فعالية نظام الحوافز كأساس من خلال الربط العضوي بينه وبين مستوى الأداء المتحقق قد يبدو سهلا ويسيرا في تطبيقه ، لكن الواقع يشير إلى أن زيادة الفعالية للحوافز تتطلب أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، ولذا فإن خطط الحوافز الفردية تعتمد بصورة واضحة على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتحقق والمكافأة التي سيحصل عليها من ذلك ، وكذلك بالنسبة للحوافز الجماعية تعتمد على مدى إدراك جماعة العمل بوجود روابط بين أداء الجماعة ومقدار الحوافز المعطاة لهم ، وكذلك بالنسبة للحوافز على مستوى المنظمة إذ لا بد من وجود علاقة بين الأداء التنظيمي والمكافأة التي يحصلون عليها.

<sup>1</sup> ،خضير كاظم حمود،ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق ،ص.185.



## الفصل الثاني : أداء الأفراد وتقييمه

### الخلاصة:

كما رأينا أن الموضوع تقويم أداء الأفراد وسلوكهم أثناء العمل من اجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المنظمة على أساس موضوعي وعادل , وبالتالي مكافئة الفرد المنتج , ولتحديد نقاط الضعف في أداء للعمل على تفاديها وتطوير الأداء مستقبلا , إذا فعملية القياس عملية مستمرة وتتطلب شخص يدعى المقيم يقومك بملاحظة أداء وسلوك الفرد , معتمدا في تقييمه على معايير موضوعية , وتبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف وأساسيات الأفراد في المنظمة في كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وانه يساعد على تطوير الأداء الذاتي , وبذلك يجب على المؤسسة أن تهتم بعمالها وتقابل أداءهم بالمكافئات لتحفزهم على انجاز العمل والاستمرار فيه بشكل جيد من اجل تحقيق مستوى مرتفع من الأداء .

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد-

---

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع الحافز المادي وأهميته البالغة في تحسين أداء المؤسسة ،وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع ،واخترت المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد لتكون حقل هذا البحث والدراسة التطبيقية ،وسأبدأ أولاً بتعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ،ثم سأتطرق إلى أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة ،وكذا مدى نجاعة استعمال هذه الحوافز في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد

في هذا المبحث أقوم بتعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والوظيفي وإمكاناتها المادية البشرية

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة<sup>1</sup>

المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي ويتم حل أو إنشاء أي مؤسسة عمومية إستشفائية بمرسوم تنفيذي أو باقتراح من الوزير المكلفة بالصحة وإصلاح المستشفيات ويعين مدير المؤسسة بقرار من الوزير وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها فهو المسئول عن حسن سير المؤسسة.

أنجز هذا المشروع سنة 1983 من طرف شركة (بوينغ) وافتتح سنة 1985.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والقافات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم .

- ويمكن للمؤسسة العمومية الإستشفائية استخدام ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير

الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

<sup>1</sup>، مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

- ضمان تنظيم توزيع الإسعافات .
  - يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي .
  - يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
  - يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- كانت المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد قبل 2007 تسمى القطاع الصحي كان من أكبر قطاعات ولاية الجلفة حيث تغطي خدماته أغلب جنوب الولاية وهو بذلك مسؤول عن ثلاث دوائر وهي:
- مسعد، عين الإبل، فيض البطمة، و12 بلدية أخرى موزعة كالتالي:

- 5بلديات على مستوى دائرة مسعد.
  - 3بلديات على مستوى دائرة فيض البطمة.
  - 4 بلديات على مستوى دائرة عين الإبل.
- وبعد سنة 2007 أصبحت المؤسسة العمومية الإستشفائية (القطاع الصحي سابقا) مستقلة بذاتها بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 والمؤرخ بتاريخ 19-05-2007 ،وأصبحت كل البلديات والدوائر التي كانت تابعة للقطاع الصحي سابقا تابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- وصارت تحتوي :<sup>1</sup>

- 240 سرير
- وعدد عمالها: 470 عامل
- وعدد أطبائها : 44 طبيب
- عدد الأطباء الاختصاصيين: 25 طبيب أخصائي موزعين كالتالي:

<sup>1</sup> ،مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

---

- الجراحة العامة:05 جراح.
- اختصاص التوليد:05 متعاقدين من دولة كوبا.
- اختصاص حديثي الولادة : 05 متعاقدين من دولة كوبا.
- اختصاص الأشعة:01 طبيبة متعاقدة من دولة كوبا.
- اختصاص الإنعاش :03 أطباء.
- اختصاص الأمراض الداخلية : 01 طبيب.
- اختصاص أمراض الغدد الصماء :01 طبيب.
- اختصاص أمراض الدم : 01 طبيب.
- اختصاص جراحة العظام: 03 أطباء.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

تم تصميم الهيكل التنظيمي في سنة 1985 م، و طرأت عليه تعديلات سنة 2007م و بدأ العمل به في سنة 2007 ، بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 والمؤرخ بتاريخ 19-05-2007 و كان تقسيمه كالتالي:

**أولا: الهيكل التنظيمي للمصالح الإدارية:**

**الفرع الأول: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:**

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية [الوقائية و العلاجية] التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج و يتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة و يضم المكاتب التالية:

**أولاً: مكتب القبول:** يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما و أنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة و ينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام:

قسم القبول و الاستقبال:

وفيه يتم ما يلي:

-تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في جهاز الإعلام الآلي ثم في سجل الاستشفاء اليومي.

-إدراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم ، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد.....الخ

-يسهر على استقبال و توجيه الزائرين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و لهذا نجدة بجند ليلا و نهارا، و يمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا و حيوية.

<sup>1</sup> ،مصلحة المستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

قسم حركة المرضى و الإحصائيات : يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات و تسجيلها آليا و من أهم التسجيلات نذكر ما يلي:

□ □ تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل حركة المرضى ثم في سجل الأجدية اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال

□ □ تسجيل خروج المرضى في كلا السجلين السابقين للذكر

□ □ إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى و يتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج

□ □ إعداد إحصائيات شهرية مختلفة للمرضى في مختلف المصالح ومدة بقائهم

□ □ جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية

### قسم الحالة المدنية:

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف على تسجيل المواليد بتقديم شهادة ولادة من طرف قابلة المؤسسة وبدوره العون المكلف يقوم بكتابة تصريح للمواليد كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص و إرسال إثبات إلى البلدية من أجل التسجيل.

### قسم الأرشيف:

يسهر هذا القسم على الملفات و السجلات التي تخص المرضى و هذا من اجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة للمعلومات كما يتم اللجوء إليه في حالة المنازعات و التحقيقات القضائية

### ثانيا: مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها

□ □ تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والسكان الخاصة بتنظيم النشاط العمومي

□ □ متابعة و تقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات و الإحصائيات حول حجم النشاط

الصحي و السهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها

□ □ السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة و تنسيق عملها

□ □ يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية و إرسالها لمديرية الصحة و السكان لإعلامها في حالة

وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري

□ □ تنظيم عمليات جراحية و السهر على حسن سيرها

### الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

□ □ مكتب الميزانية والمحاسبة:

□ □ السهر على تنفيذ الميزانية و مراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة

□ □ استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد و إعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها و التأكد

من مطابقة أرقام الميزانية

□ □ الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب

أبواب الميزانية

□ □ إعداد و تنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية و إعداد الحالة لكل ثلاث أشهر

□ □ إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع الأجور و رواتب الموظفين؛ حوالات الدفع

؛ الأوامر بمهمة...؛ و يرسلها إلى قبضة الضرائب.

□ □ مكتب الصفقات العمومية

□ □ مكتب الوسائل و الهياكل

### الفرع الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية:

أولاً: مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين: التعيين، الترقية، العزل، الإحالة على التقاعد و هذا من

خلال:

-السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين

-إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين.

-عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدم من المؤسسة

-استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التربصات و متابعتها.

أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو

مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص و ذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة

القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ.

ثانياً: مكتب التكوين .



الفرع الرابع :المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

و في سنة 2007 طرأت على الهيكل التنظيمي بعض التغيرات و المتمثلة في إضافة المديرية الفرعية للصيانة و التجهيزات

ثانيا :الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية:والتي تتكون من :

- 01-مصلحة الطب العام :**وهي مصلحة خاصة بتشخيص عدة أمراض وتنقسم إلى جناحين جناح خاص بالرجال وآخر بالنساء ويسيرها طبيبين عامين وطبيب مختص في الأمراض الداخلية وآخر مختص في الغدد الصماء مع فريق من الممرضين الذين يسهرون على أداء مهامهم على أحسن وجه.
- 02-مصلحة جراحة النساء :**وتستقبل المرضى من الإناث اللواتي أجروا عمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل .
- 03-مصلحة جراحة الرجال :** وتستقبل المرضى من الذكور الذين أجروا عمليات جراحية لمتابعة العلاج الكامل .
- 04-مصلحة الولادة:**وهي المسؤول الأول على تقديم النصائح والعلاج كذلك متابعة الحمل من الشهر الأول حتى الشهر التاسع مع القيام بعمليات الولادة تحت إشراف فريق طبي مختص متعاقد من دولة كوبا ،وكذلك تقديم التلقيحات الأولية للمولود الجديد.
- 05-مصلحة الأمراض الصدرية :**وهي التي تتابع الأمراض المعدية المنتشرة عبر محيطنا وتقوم بعزل المريض إلى غاية شفاؤه الكامل مع وجود طبيب مشرف على هاته الحالات .
- 06-مصلحة طب الأطفال :** مصلحة مختصة لعلاج الأمراض التي تصيب الأطفال،و بها طبيبين عامين وكذا طبيبين في الاختصاص ، كما التحق مؤخرا طبيب مختص في جراحة الأطفال.
- 07-مصلحة المواليد الجدد:** وهي مصلحة مختصة بالمواليد الجدد و إبقائهم تحت الرعاية والملاحظة والأطفال الذين تقل أعمارهم عن 28 يوم يشرف عليهم أطباء أخصائيين متعاقدين من كوبا
- 08-مصلحة تصفية الدم:**وتهتم بالمرضى الذين يعانون من القصور الكلوي فتقوم بعملية غسل الكلى بأجهزة متطورة على مدار الأسبوع عدا الجمعة .
- 09-مصلحة العمليات (جناح العمليات) :**وهي المكان المحدد لإجراء العمليات الجراحية وهي غرفة معقمة يشرف عليها أطباء مختصين وفريق من الممرضين.

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

**10-مصلحة الإنعاش:** وتستقبل المريض الوافد من غرفة العمليات والذي يكون في حالة غيبوبة من جراء التحذير الذي تعرض له أثناء العملية أو قدوم مريض تعرض لحادث ما ويشرف عليها أطباء في الاختصاص.

**11-مصلحة الاستعجالات:** وتهتم بالمرضى الحرجة حالتهم وتقديم الأولوية لهم مع توجيههم إلى مصالح أخرى أو مستشفيات أخرى حسب الحالة.

**12-مصلحة الصيدلة:** وتقوم بتخزين الأدوية وتوزيعها مع العتاد الطبي وكل هذا يوزع بأمر من الطبيب المسؤول أو رئيس المصلحة حسب وصفة طبية يحددها الطبيب المعالج للمرض. و هذه المصالح مرتبطة بثلاث مصالح رئيسية تشرف عليهم:

**13 - مصلحة المخبر:** ويشرف عليها فريق مختص في المخبر وأهم ما يقومون به في هذه المصلحة التحاليل الطبية الداخلية الخاصة بالمرضى الموجودون داخل المؤسسة وخارجيا المرضى الذين يأتون من خارج المؤسسة.

**14 - مصلحة حقن الدم:** وتهتم بالمتبرعين بالدم لأجل المرضى وتقوم بجولات خارج المؤسسة من أجل التوعية وجل كميات من الدم .

**15 مصلحة الأشعة:** وهي تقوم بالتصوير بالأشعة لتحديد مكان الكسور أو المرض ، كما تحتوي جهاز التصوير بالأشعة فوق الصوتية وكذا التصوير بالأشعة المقطعية (سكانير) تشرف عليهما طبيبة مختصة متعاقدة من دولة كوبا .

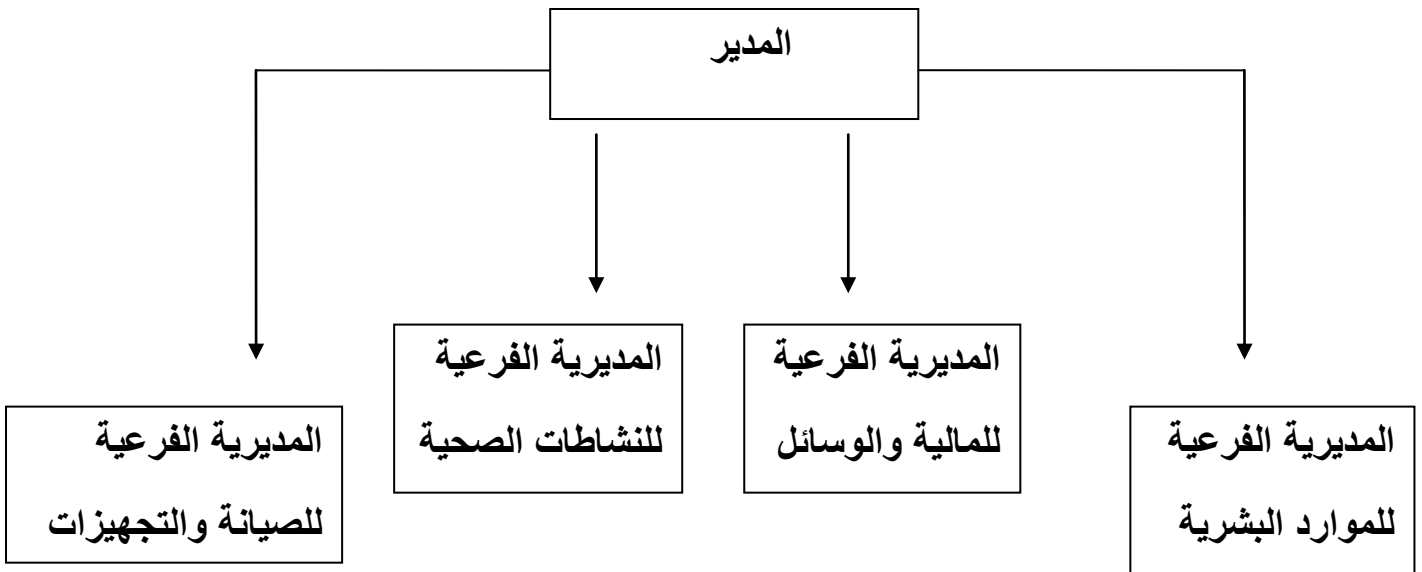
**ب - مصالح التقنية :**

والتي تتكون من 4 مصالح :

- مصلحة الصيانة :والتي تقوم بكافة أعمال الصيانة داخل المؤسسة
- مصلحة الحظيرة:والتي تتكفل بسيارات الإسعاف وكذا السيارات النفعية التابعة للمؤسسة
- مصلحة الأمن :وتسهر على الأمن وراحة المريض والعامل في نفس الوقت
- مصلحة المغسلة:تقوم بعملية النظافة للمواد المستعملة التابع للمصالح الإستشفائية



شكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي بعد 2007



### المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم مصلحة في المؤسسة و هذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة و العمال من جهة و بين الإدارة و النقابة من جهة أخرى فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في المؤسسة العمومية ، هذا لا يعني أنها لم تكن موجودة سابقا لكنها كانت تابعة للإدارة العامة .

و لكن في 2007 أصبحت إدارة مستقلة، و قد كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف و تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء... لكنها بدأت تطور مهامها و لم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط العمال و تصرفاتهم و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف و التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تطوير الموارد البشرية. - تسيير الأفراد. - الإجراءات القانونية. - التكوين.

كما إن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك المكاتب التالية:

- مكتب الأجور. - مكتب المنازعات. - مكتب التكوين. - مكتب الموارد البشرية

#### دور الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة :

إن قوة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تقاس عن طريق دورين يجب أن تقوم بهما بصفة متكاملة و متوازية و هما:

#### أ-مساعدة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، تشمل النقاط التالية :

-تقييم نقاط القوة و الضعف في المؤسسة،-تشخيص نظام الاتصالات ،-تشخيص تطورات الأفراد

ب. تطوير سياسات و خطط عمل الوارد البشرية : تشمل النقاط التالية :

-تخطيط عملي للمناصب و الأدوار التي تضمن إعادة توزيع الموارد البشرية في نطاق تقييم المنتجات و

الخدمات و الأسواق و التكنولوجيا ،-تطوير نظام الاتصالات

<sup>1</sup> ،المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

-إعادة سياسة خاصة بالأجور أخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها على مستوى المؤسسة و الأفراد.

مهام الموارد البشرية بالمؤسسة :وهي كالتالي:

-تطوير الاستراتيجيات بالنسبة لأهداف المؤسسة في البيئة الداخلية و الخارجية .

-إعداد سياسات الحصول ، المحافظة ، الاستعمال و تطوير الموارد البشرية.

-إنجاز مخططات عمل فيما يخص التوظيف ، الترقية ، التدريب ، تحسين ظروف العمل.....الخ و توفير

الوسائل التقنية و طرق التسيير الناجع،-التحقق من فعالية و تناسق الوظائف المحققة.

### أهداف وظيفة الموارد البشرية

تعمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق ما يلي:

- تطوير وظائف المؤسسة و تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

- ضمان تطوير المعارف النظرية و التطبيقية للعامل و ذلك بإدماجه في مناصب العمل و التحكم في

المهام المسندة إليه، و ذلك لأجل الحصول على يد عاملة مؤهلة تضمن المر دودتي و الإنتاجية .

- البحث عن الأفراد ذوي قيمة لتحضيرهم لمهام مستقبلية أكثر صعوبة و تمكينهم بذلك الحصول على

تقنيات جديدة و تسيير جيد.

- السهر على تحسين ظروف العمل سواء من الجانب المادي (القيود، الأضرار الاقتراحات .....). و

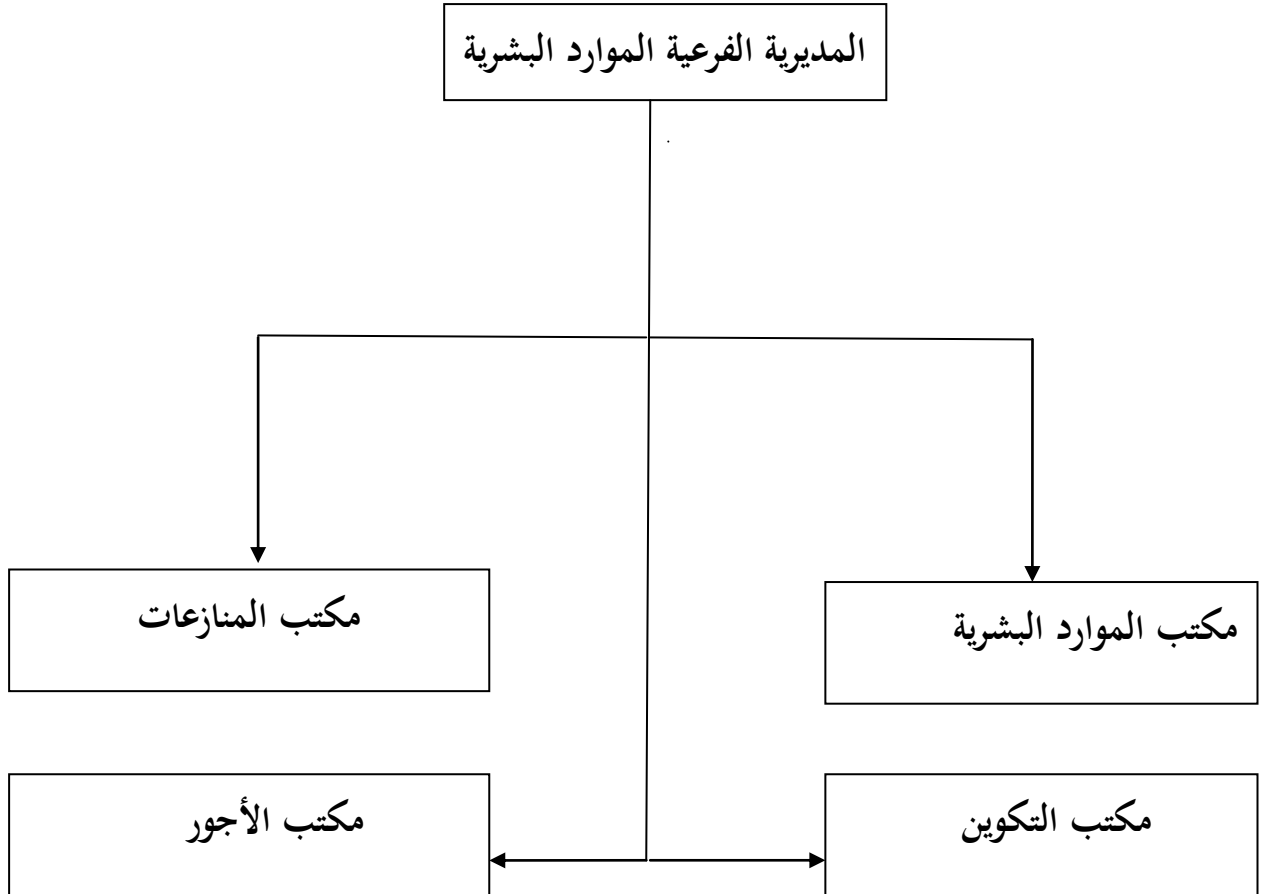
الجانب التنظيمي (أسلوب تسيير المعلومات ، المشاركة.....).

-إقامة نظام رواتب عادل و متوازن يضمن للأفراد العاملين داخل المؤسسة الشعور بالرضا. - تبين نظام

التوظيف الفردي حسب احتياجات المؤسسة و حسب إمكانيات و رغبات العمال و ذلك للسماح لهم

بتحقيق التطوير .

شكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر : وثائق رسمية لدى مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تتكون من أربع عمالات .

تعمل على تيسير الحياة المهنية للفرد منذ بداية عمله حتى نهايته سواء بتقاعد أو موت أو تصريف... ، كما أنها مسؤولة عن توفير العمالة المناسبة ووضعها في المكان المناسب و هذا من خلال إيداع الطلبات وملفات العمل لديها من طرف المصالح والمديريات الأخرى .

## مهام الموارد البشرية في المؤسسة

تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد ) و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال و الاحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية :

1) **محضر تنصيب**: فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني.

2) **مقرر التعيين** : يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام تكوين الملف الخاص، بالموظف و الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.

3-**التكفل برتبة العميل**: وتكون من حسب الدرجة و الصنف

4- **وضع التكفل بأجور العمال** : حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

5-**تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية**

6-**تتكفل بوضع ملفات التقاعد** .

## طرق تقدير الاحتياجات في المؤسسة

من خلال أنشطة السنة الجارية و في 31-12 من السنة تظهر بعض النقائص، و بعض الإيجابيات.

النقائص: يتم تسجيلها من طرف المدير في آخر السنة بمعية المجلس الإداري إضافة إلى المجلس الطبي و يبعث بها إلى مدير الصحة بتزويدهم بتلك النقائص، (كسيارات الإسعاف أو الأدوية، أو

الأخصائيين...الخ) ثم مديرين الصحة يأخذ كل هذه النقائص و التي تخص كل القطاعات الصحية بالولاية

إلى الوزارة، ثم الوزارة تبعث إلى كل مدير بين الصحة في كل الولايات و تتم المناقشة مع كل مدير على

حدى، بحضور مديرين الوزارة حول سبب النقص، مع إثبات ذلك بالأدلة.



## المبحث الثاني : مختلف الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

سوف أتطرق إلى أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة ومعرفة الهيئة أو السلطة المختصة بالتحفيز ومن يستحق التحفيز ثم كيفية الأداء في المؤسسة

### المطلب الأول: أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

يمكن اعتبار الأجر هو الحافز الوحيد الذي يدفع العمال نحو بذل مزيد من الجهد من أجل القيام بالمهام المنوطة بهم.

فتحسين الوعظية المالية بدا برفع الأجر القاعدي ثم تحسين وضعية بعض الأصناف من العمال حسب العمل المبذول من طرفهم ،والخبرة اللازمة في المنح والنقل بالنظر إلى تغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والزيادة المتكررة للأسعار.

عرفت المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد تطبيق عدة أنظمة للتحفيز كانت تركز على الجانب المادي على حساب الجانب المعنوي وتبقى أهم ميزة لهذه الأنظمة اقتزان حصول الموظف على المكافأة المادية بالعمل الذي يقدمه ومن بين أهم أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة هي كالتالي:

#### أولاً: الأجر

وهو مبلغ معين لكل سلم وصنف حسب جدول الأجر القاعدية للعمال والإدارات التابعة للتوظيف العمومي وقد شهد تغيراً مستمراً طوال السنوات الماضية ،وآخر جدول للرواتب مطبق ابتداء من

30 سبتمبر 2007

ثانياً: المنح التعويضية للمؤسسة

#### 01- منح تعويضية عامة لجميع الأسلاك:

- **منحة المنطقة:** نفس النسبة من الأجر الرئيسي لسنة 1989 لجميع الأسلاك وهي 21% من الرقم الاستدلالي (هناك تغييرات مضبوطة بقوانين لكنها ترجع دائماً للأجر الرئيسي لسنة 1989 ) .

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد-

- علاوة تحسين الأداء (المر دوديقي): تمنح بنسب متغيرة من 00% إلى 30% من الأجر الرئيسي شهريا وتصرف كل ثلاثة أشهر.

- المنح العائلية: وهي منحة لصالح العمال المتزوجين والذين لديهم أطفال وهي مقسمة

أ- المنحة العائلية: وتقدر ب 300 دج عن كل طفل

ب- منحة الأجر الوحيد: وتمنح لكل عامل متزوج وله أطفال شريطة أن تكون زوجته غير عاملة وتقدر ب 800 دج.

- المنحة الجغرافية: تختلف المبالغ حسب الصنف لكل رتبة وهي مقسمة على أربعة كالاتي:

جدول رقم (03) : المنحة الجغرافية

المبالغ	الأصناف
3200 دج	من صنف 01 إلى صنف 06
2500 دج	من صنف 07 إلى صنف 08
2000 دج	من صنف 09 إلى صنف 10
1500 دج	من صنف 11 إلى صنف 17

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

02- منح تعويضية للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية: ومقسمة التالي:

- تعويض الإلزام في العلاج: يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كالاتي:

جدول رقم (04) : تعويض الإلزام في العلاج للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
30%	ممارس متخصص مساعد
40%	ممارس متخصص رئيسي
45%	ممارس متخصص رئيس

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

-تعويض التأهيل: يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كآآتي:

جدول رقم (05) : تعويض التأهيل للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
35%	ممارس متخصص مساعد
40%	ممارس متخصص رئيسي
50%	ممارس متخصص رئيس

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-تعويض التوثيق: يصرف شهريا وفق مبالغ حسب الرتبة وهي كآآتي:

جدول رقم (06) : تعويض التوثيق للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
8.000%	ممارس متخصص مساعد
10.000%	ممارس متخصص رئيسي
12.000%	ممارس متخصص رئيس

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

تعويض التأطير: يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كآآتي :

جدول رقم (07) : تعويض التأطير للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
35%	ممارس متخصص مساعد
40%	ممارس متخصص رئيسي
50%	ممارس متخصص رئيس

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

03- منح تعويضية للممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية:

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

-تعويض التأهيل :يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كآآتي :

جدول رقم (08) : تعويض التأهيل للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
%45	-طبيب عام في الصحة العمومية -جراح أسنان عام في الصحة العمومية -صيدلي عام في الصحة العمومية
%45	-طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية - جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية -صيدلي عام رئيسي في الصحة العمومية
%45	- جراح أسنان عام رئيس في الصحة العمومية -صيدلي عام رئيس في الصحة العمومية
%45	-طبيب عام رئيس في الصحة العمومية

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-تعويض التوثيق :يصرف شهريا وفق مبالغ حسب الرتبة كآآتي :

جدول رقم (09): تعويض التوثيق للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية

النسبة	الرتب
4.000دج	-طبيب عام في الصحة العمومية -جراح أسنان عام في الصحة العمومية -صيدلي عام في الصحة العمومية
5.000دج	-طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية - جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية -صيدلي عام رئيسي في الصحة العمومية
6.000دج	- جراح أسنان عام رئيس في الصحة العمومية -صيدلي عام رئيس في الصحة العمومية
6.000دج	-طبيب عام رئيس في الصحة العمومية

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

-تعويض دعم النشاطات الصحية: يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كآآتي:

جدول رقم (10) : تعويض دعم النشاطات الصحية

النسبة	الرتب
%45	-طبيب عام في الصحة العمومية -طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية -طبيب عام رئيس في الصحة العمومية
%35	-جراح أسنان عام في الصحة العمومية - جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية - جراح أسنان عام رئيس في الصحة العمومية -صيدلي عام في الصحة العمومية -صيدلي عام رئيسي في الصحة العمومية -طبيب عام رئيس في الصحة العمومية

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

### 04-منح تعويضية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية (المرضين):

-تعويض الإلزام شبه طبي: يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي لجميع الرتب

-تعويض دعم النشاطات شبه الطبية: يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كآآتي :

\* 30% من صنف 10 فما فوق

\* 25% من صنف 11 فما فوق

-تعويض التقنية: يصرف شهريا بنسبة 10% من الأجر من صنف 11 فما فوق.

-تعويض الخبرة البيداغوجية: يصرف شهريا بنسبة 04% من الأجر الرئيسي

-تعويض التوثيق البيداغوجي: يصرف شهريا وفق مبلغ قدره 3.000دج.

**05-منح تعويضية لأسلاك القابلات في الصحة العمومية:**

-تعويض الإلزام لعلاجات التوليد والصحة الإنجابية: يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي

-تعويض دعم صحة الأم والطفل: يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي

-تعويض التقنية: يصرف شهريا بنسبة 10% من الأجر الرئيسي.

**06-منح تعويضية للبيولوجيين في الصحة العمومية:**

-تعويض دعم النشاطات الصحية: يصرف شهريا بنسبة 20% من الأجر الرئيسي.

-تعويض التقنية: يصرف شهريا من الأجر الرئيسي كآآتي:

\* 40% للمنتمين لسلك البيولوجيين في الصحة العمومية أي من صنف 12 فما فوق

\* 35% للمنتمين لسلك الملحقين بالمخبر في الصحة العمومية أي صنف 10

**07-منح تعويضية للأسلاك المشتركة في المؤسسة**

- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة : يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للأسلاك الآتية

-الكتاب -أعوان الإدارة-الملحقون الإداريون-المحاسبون الإداريون

-الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات-مساعدو الوثائقيين -أمناء المحفوظات

- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة : يصرف شهريا بنسبة 40% من الأجر الرئيسي للأسلاك الآتية:

-المتصرفون-المترجمون -الوثائقيين -أمناء المحفوظات

- تعويض الخدمات التقنية المشتركة: يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للأسلاك الآتية :

-أعوان المخبر-الأعوان التقنيون -المعاونون التقنيون- التقنيون

- تعويض الخدمات التقنية المشتركة: 40% من الأجر الرئيسي لأسلاك المهندسين

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

- تعويض دعم نشاطات لإدارة

### 08-منح تعويضية للنفسانيين للصحة العمومية:

-تعويض المتابعة والدعم النفسيين : يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كالاتي:

جدول رقم (11) :منح تعويضية للنفسانيين للصحة العمومية

الدرجات	02 و01	04 و03	06 و05	08 و07	10 و09	12 و11
النسبة	%05	%10	%15	%20	%25	%30

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-المنح والنسب :يصرف شهريا بنسبة من الأجر الرئيسي كالاتي :

\*40% من 12 صنف فما دون . \*45% من صنف 13 فما فوق

-تعويض التوثيق :يصرف شهريا وفق مبالغ حسب الرتبة وهي كالاتي :

جدول رقم (12) : تعويض التوثيق للنفسانيين للصحة العمومية

الرتب	المبلغ
نفساني عيادي للصحة العمومية	2.500 دج
-نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية -نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية	3.000 دج

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

### 09-منح تعويضية للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب في المؤسسة:

التعويض الجزافي عن الخدمة : يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للموظفين المنتمين لسلكي

سائقي السيارات والحجاب

تعويض الضرر : يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للموظفين المنتمين لأسلاك العمال

المهنيين .

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

**10-منح تعويضية للأعوان المتعاقدين في المؤسسة :-**تعويض الضرر : يصرف شهريا بنسبة 25%

من الأجر الرئيسي للعمال الذين يشغلون منصب عامل مهني.

- التعويض الجزائي عن الخدمة : يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للعمال الذين يشغلون

مناصب أعوان الخدمة وسائقي السيارات والحراس.

- تعويض الخطر والإلزام : يصرف شهريا بنسبة 25% من الأجر الرئيسي للعمال الذين يشغلون منصب

عون وقاية من المستوى الأول والثاني.

- المنح والنسب : يصرف شهريا بنسبة 10% من الأجر الرئيسي لجميع الأعوان المتعاقدين.

**11-منح تعويضية أخرى:-**التعويض النوعي عن المنصب: نسبة من الأجر لجميع الأسلاك مقدرة

ب30%.

- التعويض النوعي عن المنصب :نسبة 100% من الأجر الرئيسي خاصة فقط بالممارسين الطبيين

المتخصصين في الصحة العمومية.

- منحة السكن :مبلغين موزعين كالاتي: \*مبلغ قدره : 100 د ج لجميع الأسلاك .

\* مبلغ قدره :1500دج خاصة فقط بالممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية.

-منح مرتبطة بالمصالح : حسب المصلحة التي يعمل فيه الموظف وتكون بالمبالغ الموضحة في الجدول أدناه:



الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

جدول رقم (13) : مبالغ التعويض عن خطر العدوى

المبلغ	المستخدمون المعنيون	المصالح والنشاطات
7.200 دج	-الممارسون الطبيون المتخصصون والعامون في الصحة العمومية -شبه الطبي للصحة العمومية، والأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش للصحة العمومية -القبالات في الصحة العمومية	-الأمراض الإنتانية -الاستعمالات الطبية الجراحية -طب أمراض الكلى وتصفى الدم -التخدير والإنعاش - طب أمراض الرئة والسل -مصلحة الإعانة الطبية المستعجلة -الجراحة العامة والاختصاصات الجراحية(قاعة العمليات الجراحية، بعد العمليات الجراحية والإنعاش) -طب النساء والتوليد
5.800 دج	-النفسانيون في الصحة العمومية -المستخدمون المتمون لشعبة المخبر والصيانة -البيولوجيون في الصحة العمومية	-التصوير الطبي -جراحة الأسنان -الطب العام والاختصاصات الطبية -الجراحة العامة (وحدات الفحص والاستشفاء) -طب النساء والتوليد(الفحص والاستشفاء) -مخابر التحاليل الطبية والتشخيص -المخابر المرجعية -حقن الدم-الصيدلية
5.800 دج	-الأعوان المتعاقدون -العمال المهنيون	-مغسل الملابس والبيضاة
4.000 دج	-الموظفون المتمون للأسلاك المشتركة -الأعوان المتعاقدون -العمال المهنيون-سائقي السيارات	-الصنف الأول: -الحفظ وتنظيف المصالح -حفظ الجثث -جمع النفايات

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

3.000 دج	-سائقي سيارات الإسعاف العاملون في نقل المرضى	-الصف الثاني: -نقل المرضى
2.500 دج	-متصرفو المصالح الصحية -موظفو الأسلاك المشتركة -الأعوان المتعاقدون -العمال المهنيون-الحجاب	الصف الثالث: -الصيانة -مكتب الدخول -الحراسة

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

### 12- الزيادات الاستدلالية للمناصب العليا:

أ- المناصب العليا الهيكلية:

وهي مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

والزيادات الاستدلالية للمناصب العليا الهيكلية كالآتي

جول رقم (14) : الزيادات الاستدلالية للمناصب العليا الهيكلية

الزيادة الاستدلالية	القسم	الصف	المستوى السلمي	المنصب
502 نقطة استدلالية	2	ب	م	مدير
181 نقطة استدلالية	2	ب	م-1	مدير فرعي للمالية والوسائل
181 نقطة استدلالية	2	ب	م-1	مدير فرعي للموارد البشرية
181 نقطة استدلالية	2	ب	م-1	مدير فرعي للمصالح الصحية
181 نقطة استدلالية	2	ب	م-1	مدير فرعي للصيانة والتجهيزات الطبية
108 نقطة استدلالية	2	ب	م-2	رئيس المكتب

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

ب- المناصب الوظيفية:

-أسلاك الممارسين المتخصصين في الصحة العمومية: وتكون الزيادات الاستدلالية كالآتي:

جدول رقم (15) : المناصب الوظيفية للأسلاك الممارسين في الصحة العمومية

الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
405	11	رئيس وحدة
595	13	رئيس مصلحة
405	11	طبيب عام مفتش

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-أسلاك الممارسين العامين في الصحة العمومية:وتكون الزيادات الاستدلالية كالاتي:

جدول رقم (16) : الزيادات الاستدلالية للأسلاك الممارسين للصحة العمومية

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
255	09	طبيب رئيس وحدة
325	10	طبيب منسق
195	08	صيدلي منسق
195	08	جراح أسنان رئيس وحدة
255	09	جراح أسنان منسق

-أسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية:وتكون الزيادات الاستدلالية كالاتي:

جدول رقم (17) : الزيادات الاستدلالية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
105	06	إطار شبه طبي
145	07	منسق النشاطات شبه الطبية

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-أسلاك القابلات في الصحة العمومية:وتكون الزيادات الاستدلالية كالاتي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

جدول رقم (18) : الزيادات الاستدلالية لأسلاك القابلات في للصحة العمومية

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
195	08	قابلة منسقة

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

-أسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية: وتكون الزيادات الاستدلالية كالاتي:

جدول رقم (19) : الزيادات الاستدلالية لأسلاك البيولوجيين في للصحة العمومية

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
145	07	منسق وحدة البيولوجيا
195	08	نفساني منسق للصحة العمومية

المصدر: مصلحة الأجور بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد.

ثالثا : الترقية

وتشمل الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط معينة والمتمثلة في الأقدمية ،المستوى التعليمي أو التكويني السلوك الحسن والمعتدل وتكون مسبوقة بفترة تربصية للفرد المراد ترقيته قبل أن يتولى وظيفة جديدة وبصفة مؤقتة حيث يكون تحت المراقبة وخاضع لعمليات التقييم فإذا نجح في مرحلة التقييم وأبدى جدارته واستحقاقه لهذى المنصب يرقى بصفة نهائية.

المطلب الثاني : الهيئة أو السلطة المختصة بالتحفيز

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

الهيئة المختصة بالتحفيز هي مصلحة الأجور التابعة للمديرية الفرعية للموارد البشرية وتهتم بميزانية المستخدمين ومن اختصاصها حساب رواتب العمال واستدراكاتهم ويعمل بالمصلحة عدة إداريين مكلفين بـ:

-تحضير الراتب الشهري واستدراكات العمال والمنح العائلية

- استدراكات العمال الإداريين والمؤقتين

- استدراكات العمال الشبه طبيين والأطباء.

أما السلطة المختصة بالتحفيز هي المدير وهو المسؤول عن سير المؤسسة وبهذه الصفة:

-يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.

- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.

- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

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

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته .

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة .

- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين .

ويساعد المدير أربعة نواب مديرين مكلفين على التوالي :

-المدير الفرعي للموارد البشرية

- المدير الفرعي للمالية والوسائل

- المدير الفرعي للنشاطات الصحية

-المدير الفرعي للصيانة والتجهيز.

### من يستحق التحفيز

تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية على طاقم شبه طبي وآخر طبي يسهران على تقديم سبل الراحة للمريض وتوفير كل إمكانياتهم وخبراتهم في سبيل ذلك ، وطاقم إداري بدوره يعمل على التسيير الأمثل للمؤسسة وهما يكملان بعضهما البعض كل في وظيفته ، لذلك المؤسسة تحتوي على الكثير من أدوات التحفيز المادي سواء للجانب الطبي والشبه طبي أو الجانب الإداري أو بما يعرف بالأسلاك المشتركة ، فهناك حوافز مشتركة بينها على سبيل منحة المنطقة ومنحة تحسين الأداء أو بما يعرف بالمر دوديتي ، وهناك حوافز تقدم للطاقم الطبي والشبه طبي ولا يستفيد منها الطاقم الإداري وذلك لطبيعة عمل كل منهما فالأول له علاقة مباشرة بالمريض أما الثاني فعلاقته بالمريض محدودة ذلك إذا استثنينا مصلحة مكتب الدخول التي لها علاقة مباشرة بالمريض وهمزة وصل بين الطاقم الطبي والإدارة والمريض .

لذلك نجد أن المؤسسة تطبق العديد من سياسات التحفيز كالزيادات في الأجور و الرواتب والمنح والعلاوات والمكافآت والترقيات وما إلى ذلك من أنواع الحوافز المادية.

كل هذه الحوافز وعلى اختلاف من يستحقها إلا أنها لا تقدم هكذا بل هي مرتبطة بنتائج نظام تقويم أداء العمال المطبق في المؤسسة وعلى أساس تلك النتائج تمنح المؤسسة التحفيز المناسب لكل عامل وهي تختلف من عامل لآخر لكن في الأخير أن لكل عامل حق في التحفيز لكن بالرجوع إلى نقاط تقويم أدائه.

وبما أن هناك حوافز إيجابية تمنح للعامل فإن هناك حوافز سلبية وذلك في حالة التقصير تستعملها المؤسسة بشكل خاص في الغيابات وهي الخصم من الراتب الشهري وكذا من منحة تحسين الأداء هذه المنحة التي تمنح بنسب متغيرة من 00% إلى 30% من الأجر الرئيسي شهريا .

### المطلب الثالث: كيفية تقويم الأداء على مستوى المؤسسة

## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

تستعمل المؤسسة العمومية الإستشفائية في تقويم أداء أفرادها أسلوب قوائم المراجعة تعتبر وثيقة تحدد فيها مجموعة من الصفات المرفقة بالتنقيط مقابل لها حيث ينقط كل عامل حسب صفات العمل التي تطبق عليها وهي عبارة عن استمارة معنونة باستمارة التنقيط مكتوب عليها اسم ولقب العامل والمعلومات الشخصية والدرجة والرتبة وتحتوي على أربعة أسئلة والتنقيط محدد بسلم الدرجات للعمال حسب الأقدمية وهي اثنا عشرة درجة والأسئلة كالتالي:

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

-الكفاءة المهنية.

-الفعالية والمر دوديق.

-كيفية الخدمة.

وتنقط من طرف رئيس المصلحة ثم يطلع عليها العامل ويوقع ويصرح بأنه اطلع على النقطة في نهاية الوثيقة ثم تحول استمارة التنقيط إلى اللجنة متساوية الأعضاء هذه الأخيرة تنتخب من طرف العمال كل خمس سنوات وهي ثلاث لجان الأولى خاصة بالشبه طبيين والثانية بالإداريين والثالثة خاصة بالعمال المهنيين وكل اللجان يتأسسها مدير المؤسسة وتستعمل أيضا وثيقة توقيت العمل أي تسجيل فيها أوقات حضور العامل إلى المؤسسة وبناء على مجموع النقاط تحدد اللجنة المتساوية الأعضاء ما إذا كان العامل يستحق إحدى أنواع التحفيز . المكافأة أو الترقية أو العلاوة أو أي نوع آخر من التحفيز.

## المبحث الثالث: دراسة البيانات

قمت باختيار عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد ووزعت عليهم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة حول موضوع المذكورة وبعد مدة قمت بجمع أوراق الاستبيان وتحليل نتائجها وتفسيرها

### المطلب الأول: التعريف بأداة جمع المعلومات

بما أنني موظف في المؤسسة وقصد دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد ، لم أجد صعوبات تذكر في آلية جمع المعلومات وقصد لمس عمق الحافز المادي على أداء الأفراد كانت اتصالي مع جميع شرائح العمال من أطباء وشبه طبيين وإداريين وعمال مهنيين وارتأيت جمع عدد من الأسئلة على شكل استبيان ووزع بشكل عشوائي واخترت العينة العشوائية البسيطة والتي تعطي جميع مفردات المجتمع المراد بحثه نفس الفرصة في الاختيار وهذا يعني عدم الاهتمام ببعض المفردات أكثر من البعض الآخر وإتاحة الفرصة المتكافئة أمام كل مفردة للظهور في العينة ، وقد اعتمدت على 10 % من مجتمع البحث وهم عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد  $10 \times 470$  الناتج ÷ 100 وأصبحت العينة هي 47 من مجموع مجتمع البحث وتمت العملية بطريقة سلسلة وقد قمت بتوزيع خمسة وخمسون (55) نسخة وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها ثلاثة خمسون (53) نسخة بحيث تم قبول خمسون (50) ورفض خمسة (03).

والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد وتم وضعها في استمارة سلمت لمجموعة من العمال للحصول على أجوبة لهاته الأسئلة وتناولت الاستبيان المغلق و المزدوج ( مغلق ومفتوح)

فالاستبيانات المغلقة أو محدودة الخيارات وهنا تحدد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب من المبحوث اختيار أحدها أو أكثر ، وفي هذا النوع تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة لدى الطالب ، وقد تم اختيارها للأسباب التالية:

-سهولة تصنيف البيانات المجمعة.

- لا تأخذ وقتا طويلا للإجابة عن الأسئلة.



## الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

- لا يتطلب الاجتهاد لأن الإجابات موجودة.

رغم أنه يحتوي على بعض العيوب :

-تقييد المبحوث في إجابات محددة.

-قد يغفل الطالب أو الباحث عن بعض الخيارات قد تكون ضرورية لذا ينصح وضع خيارا أخيرا (غير ذلك).

أما الاستبيان المزدوج هو مزيج بين المغلق السابق الذكر والمفتوح هذا الأخير يترك للمبحوث حرية الإجابة بطريقةه وتستعمل عندما يكون الطالب ليس لديه معلومات واقعية على الموضوع أستعمل لأنه من خلاله يتم معرفة الخيار أو الإجابة على الاقتراحات المقدمة بالإضافة إلى التصريح برأيه أو تعليل إجاباته ومميزاته:

-ملائمة للمواضيع المعقدة

- سهل التحضير

وأهم عيوبه

-أنه صعب في تحليل الإجابات وتصنيفها.

-إذا كانت صياغة السؤال غير جيدة فالمبحوث قد يجيب بطريقة مختلفة عما قصده الباحث أو الطالب.

-تدني نسبة الردود عن هذا النوع.

المطلب الثاني : عرض نتائج الاستبيان

### الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

عند جمعي للاستبيان بدأت مباشرة عملية تفرغ الإجابات وعند حصولي على النتائج قمت بتحليل النتائج وذلك بعكس معاني النسب المتحصل عليها والتعمق في مدلولاتها وكانت النتائج المؤوية بالنسبة ل 50 نسخة كالتالي:

#### السؤال الأول : السن

النسب	التكرار	البيان
30 %	15	أقل من 30 سنة
70 %	35	أكبر من 30 سنة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 15 من المستجوبين كانوا أقل من سن الثلاثين بنسبة 30% من عدد الاستبيانات في حين 35 كانوا أكبر من سن 30 بنسبة 70%

#### السؤال الثاني : الجنس

النسب	التكرار	البيان
80 %	40	ذكور
20 %	10	إناث
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الذكور المستجوبين تقدر ب 40 بما يعادل 80% أما نسبة الإناث فأقل فعدد الإناث المستجوبين تقدر ب 10 بما يعادل 20%

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

### السؤال الثالث: المستوى التعليمي

النسب	التكرار	البيان
10%	05	ابتدائي
18%	09	متوسط
46%	23	ثانوي
26%	13	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التعليمي للمستجوبين أغلبهم ذو مستوى ثانوي 23 بنسبة 46% ، و 13 ذوي مستوى جامعي بنسبة 26% ، و 09 مستواه متوسط بنسبة 18%، أما المستوى الأخير كان الابتدائي بنسبة 10% .

### السؤال الرابع : التصنيف المهني

النسب	التكرار	البيان
14%	07	إطار(إداري-طبي)
38%	19	إداري
30%	15	شبه طبي
18%	09	عامل مهني
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

يظهر من خلال نتائج الجدول أن عدد المستجوبين كان أكبرهم عددا الإداريين ب 19 بما يعادل 38%، والشبه طبيين عددهم 15 بنسبة 30% وجاء في المرتبة الثالثة العمال المهنيين ب 09 بما يعادل 18% أما أخيرا كان الإطارات ب 09 بما يعادل 14%.

السؤال الخامس: ماذا تمثل الحوافز بالنسبة إليك ؟

الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
34%	17	تعويض لمجهوداتك
24%	12	وسيلة لتلبية رغباتك
42%	21	وسيلة لتشجيعك على تحسين أدائك
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات المستجوبة كان أكبر عدد 21 بنسبة 42% بأن الحوافز وسيلة لتشجيعهم على تحسين الأداء، بينما 17 مستجوب وبنسبة 34% كانت بأن الحوافز تعويضا لمجهوداتهم، أما النسبة الأقل فكانت بـ 12 مستجوب بنسبة 24% بأن الحوافز وسيلة لتلبية رغباتهم.

السؤال السادس: ما هو نوع التحفيز الذي تنتهجه مؤسستك؟

النسب	التكرار	البيان
62%	31	مادي
38%	19	معنوي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 31 مستجوب أجابوا بأن المؤسسة تنتهج التحفيز المادي بما يعادل 62% فيما بقي 19 مستجوب بنسبة 38% أجابوا بأن المؤسسة تنتهج التحفيز المعنوي

السؤال السابع: بماذا تفضل أن تحفز ماديا؟

### الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
30%	15	الزيادة في الأجر
56%	28	الترقية
14%	07	المنح والعلاوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 15 من المستجوبين يفضلون الزيادة في الأجر بنسبة 30% وأما الذين يفضلون الترقية فكان عددهم أكبر من ذلك بحيث كان 28 بنسبة 56%، أما الذين يفضلون أن يحفزوا ماديا بالمنح والعلاوات ب 07 نسبة 14%

السؤال الثامن: هل أنت راض عن التحفيز الذي تقوم به مؤسستك ؟

النسب	التكرار	البيان
18%	09	راض
82%	41	غير راض
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الراضين عن التحفيز الذي تقوم به مؤسسته 09 ما يعادل 18% وغير راض بذلك 41 ما يعادل 82%

السؤال التاسع: ما هي الحوافز الممنوحة لك ؟

### الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
14%	07	زيادة في الأجر
12%	06	تحسينات في ظروف العمل
32%	16	الترقيات في العمل
42%	21	ولا واحدة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال إجابة المستجوبين أن 07 وبنسبة 14% أجابوا بأن الحوافز الممنوحة هي الزيادة في الأجر بينما 06 وبنسبة 12% هي تحسينات في ظروف العمل، في حين 16 وبنسبة 32% كانت للترقيات في العمل، بينما أكبر عدد والمقدر ب 21 بنسبة 42% كانت إجابتهم ولا واحدة من الخيارات السابقة الذكر.

السؤال العاشر: ما هي المعوقات التي تعطل جهاز التحفيز؟

النسب	التكرار	البيان
66%	33	عدم اهتمام الرؤساء
34%	17	قلة التكاليف المخصصة لعملية التحفيز
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 33 أجابوا بأن المعوقات التي تعطل عمليات التحفيز ترجع إلى عدم اهتمام الرؤساء بنسبة 66% و 17 يرجعونها إلى قلة التكاليف المخصصة لعملية التحفيز بنسبة 34%

السؤال الحادي عشر: هل أجرك يتلائم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟

### الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
20%	10	نعم
80%	40	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن هناك عدد كبير من المستجوبين قدر 40 أجابت بأن الأجر لا يتلائم مع المسؤوليات الملقاة على يعادل نسبة 80%، في حين نجد عدد قليل قدر ب 10 من الفئة المستجوبة بأن أجرهم يتلائم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم أي ما يعادل 20%

السؤال الثاني عشر: ماذا يمثل العمل بالنسبة لك ؟

النسب	التكرار	البيان
40%	20	واجب يجب القيام به
44%	22	وسيلة للحصول على الأجر
16%	08	وسيلة لتحقيق الأمن
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن هناك 20 مستجوب أجابوا بأن العمل واجب يجب القيام به أي بنسبة 40% بينما 22 أجابوا بأنه وسيلة للحصول على أجر بنسبة 44% في حين 08 قالوا أنه وسيلة لتحقيق الأمن نسبة 16%

السؤال الثالث عشر: كيف هي ظروف العمل ؟

الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
14 %	07	ممتازة
32 %	16	جيدة
44 %	22	متوسطة
10 %	05	سيئة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن هناك 07 أجابوا بأن ظروف العمل ممتازة أي بنسبة 14% و 16 أجابوا بجيدة بنسبة 32% و 22 أجابوا بمتوسطة بنسبة 44% أما 05 أجابوا بأن ظروف العمل سيئة أي بنسبة 10%

السؤال الرابع عشر: إذا أتيحت لك فرصة للعمل في وجهة أخرى بنفس الأجر هل تقبل ؟

النسب	التكرار	البيان
18 %	09	نعم
82 %	41	لا
100 %	50	المجموع

نلاحظ أن 09 أجابوا بنعم بنسبة 18% و 41 أجابوا ب لا بنسبة 82%

السؤال الخامس عشر : هل هناك تغيير في عملية التحفيز في السنوات الأخيرة ؟

النسب	التكرار	البيان
68 %	34	نعم
32 %	16	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 34 من المستجوبين وبنسبة 68% أجابوا بنعم في حين 16 وبنسبة 32% أجابوا ب لا.

السؤال السادس عشر: هل أنت راض عن أدائك ؟



الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

النسب	التكرار	البيان
38%	19	راض جدا
16%	08	غير راض
46%	23	راض
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ أن 19 أجابوا براض جدا عن أدائهم بنسبة 38% و08 أجابوا غير راض بنسبة 16% و23 أجابوا ب راض بنسبة 46%

السؤال السابع عشر : ما هي الوسيلة المستعملة لتحسين أدائك ؟

النسب	التكرار	البيان
22%	11	التكوين
44%	22	التحفيز
34%	17	وسيلة أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 11 أجابوا بأن الوسيلة المستعملة لتحسين أدائهم ب التكوين نسبة 22% و22 بالتحفيز نسبة 44 % و17 أجابوا بوسيلة أخرى بنسبة 34%

السؤال الثامن عشر: من يقوم بعملية التقييم ؟

النسب	التكرار	البيان
20%	10	المدير
20%	10	الرئيس المباشر

الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

60%	30	لجنة مختصة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 10 أجابوا ب المدير أي نسبة 20 % ونفس العد ونفس النسبة بأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية التقييم في حين نجد 30 أجابوا بنسبة 60 % أن هناك لجنة مختصة هي التي تقوم بعملية التقييم

السؤال التاسع عشر : كيف يكون التقييم ؟

النسب	التكرار	البيان
76 %	38	علني
24 %	12	سري
100 %	50	المجموع

نلاحظ أن 38 أجلبوا علني بنسبة 76 % و 12 أجابوا سري بنسبة 24 %.

السؤال العشرون: هل يتم الإعلان عن نتائج التقييم ؟

النسب	التكرار	البيان
88 %	44	نعم
12 %	06	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 44 وبنسبة 88 % صرحوا بأنه يتم الإعلان عن نتائج التقييم في حين 06 وبنسبة 12 % أجابوا بالنفي .

السؤال الواحد والعشرون : كيف يكون شعورك بعد الإطلاع على نتائج التقييم ؟

النسب	التكرار	البيان
38 %	19	راض

### الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

غير راض	31	%62
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

نلاحظ أن 19 أجابوا ب راض بعد الإطلاع على النتائج بنسبة 38% و 31 أجابوا بغير راض بنسبة

%62

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الاستبيان

المحور الأول : البيانات الاجتماعية:

رغم أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد تشغل أكبر عدد من الإناث مقارنة بمؤسسات المنطقة إلا أن عدد المستجوبين الذكور أكبر من الإناث ويرجع ذلك لأن غالبيةهن يعملن في مجال الشبه طبي وظروف

## الفصل الثالث : دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

عملهن مختلفة بالنسبة للإداريين والكثير منهن يعملن بنظام المداومة وأوقات فراغهن قليلة لأنهن في علاقة مباشرة بالمرضى ضف إلى ذلك طابع المنطقة المحافظ.

أما نسبة المستوى التعليمي فنجد النسبة الكبيرة ذوي مستوى ثانوي ثم متوسط ويعود ذلك لكونهم موظفين قدامى في المؤسسة في حين نجد المستوى الجامعي أقل بالرغم أن هناك تجاوب كبير منهم لإستعابهم لموضوع الاستبيان والإجابة عن أسئلته.

### المحور الثاني : تأثيرات الحوافز المادية

نجد أن الحوافز بالنسبة لعدد المستجوبين النسبة الكبيرة منهم ترجع الحوافز بأنها وسيلة لتشجيعهم على تحسين أدائهم فيما نجد النسب متقاربة في أنها تعويض لمجهوداتهم أو وسيلة لتلبية رغباتهم ،أما فيما يخص أنواع الحوافز فالمؤسسة نجد أنها تطبق النوعين المادي والمعنوي إلا أن الحوافز المادية هي التي يجذبها العمال كالزيادة في الأجر والتعويضات والمنح بالإضافة إلى الترقية لأنهم يربطونها بالقدرة الشرائية وغلاء المعيشة ونرى أن غالبية العمال تفضل أن تحفز عن طريق الترقية لأن هذه الأخيرة يترتب عليها زيادة في الأجر وكذلك منح وعلاوات أكبر على الرغم أنهم غير راضون عن سياسة التحفيز التي تقوم بها المؤسسة وهذا ما نتج عنه نسبة الحوافز الممنوحة للعمال ،وهم يرون أن أجورهم لا تتلائم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ويطمحون إلى تحفيز مساوي لأدائهم و يرجعون المعوقات التي تعطل عملية التحفيز إلى عدم اهتمام الرؤساء وأن نسبهم قليلة في التقييم مقارنة باللجنة المختصة في ذلك ، كما نجد أن نسب ماذا يمثل العمل لهم متقاربة فنجد نسبة 44% ترى أن العمل وسيلة للحصول على الأجر وذلك لتلبية رغباتهم وحاجياتهم المادية ، وأخرى أقل بقليل ترى أنه واجب يجب القيام به وهنا نلمس الحس الوظيفي والضمير الحي والوازع الديني هو الذي يتكلم هنا ، وترى نسبة كبيرة من العمال 44% أن ظروف العمل متوسطة ورغم ذلك فإنهم لا يفضلون العمل في وجهة أخرى بنفس الأجر ويمكن إرجاع ذلك لتعودهم على المؤسسة وخوفهم من المجهول الذي ينتظرهم في المؤسسة الجديدة.

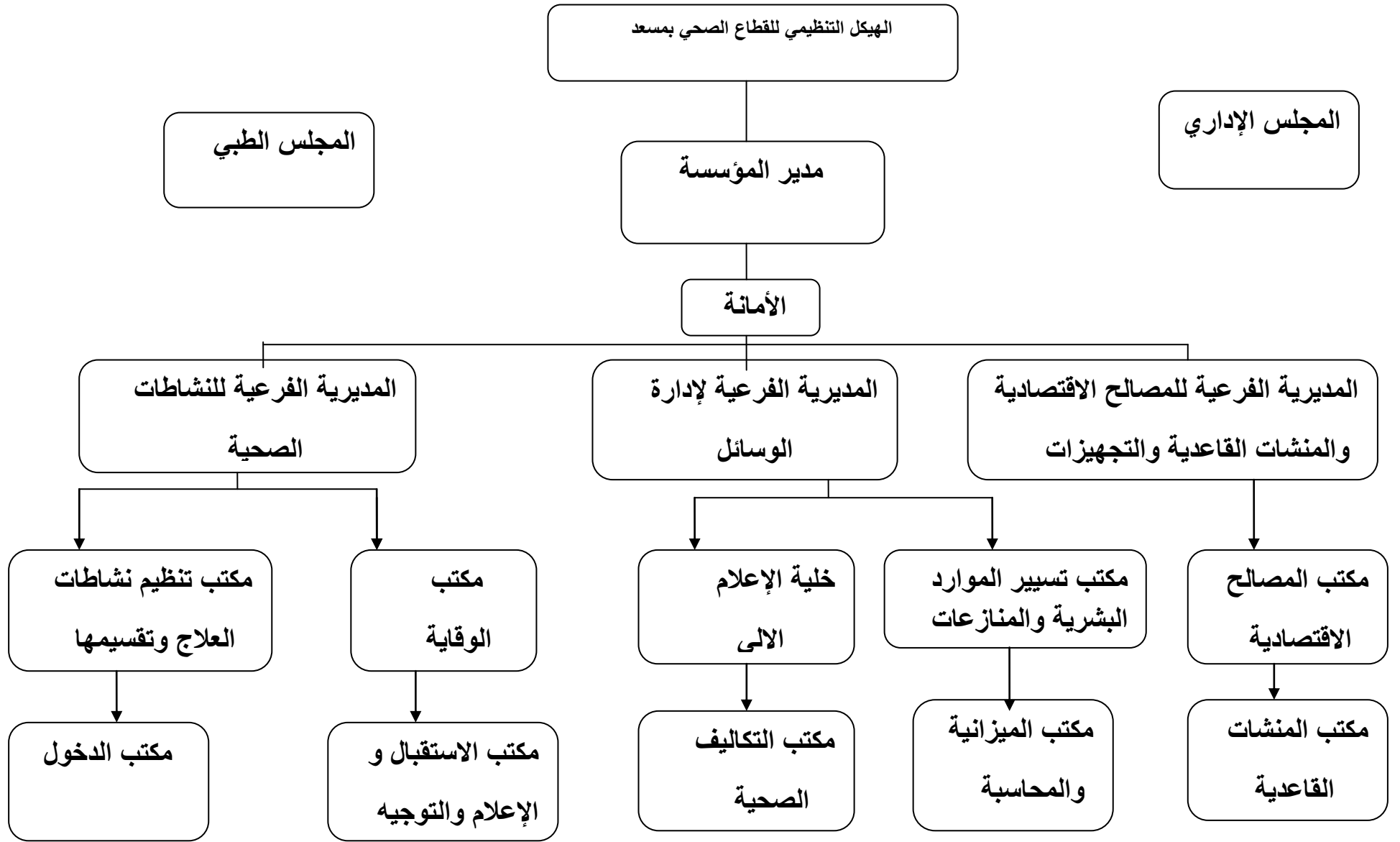
### المحور الثالث : الأداء وتقييمه وعلاقته بالحوافز المادي

من خلال عدد الإجابات يتضح لنا أن المؤسسة فعلا تقوم بعملية التحفيز للتحسين من أداء عمالها ويظهر ذلك جليا من خلال نسبة رضاهم عن أدائهم ويرون أن التحفيز هو أفضل وسيلة مستعملة

### الفصل الثالث : دراسة حالة -المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد-

---

لتحسين أدائهم ، وأن هناك لجنة مختصة لتقييم أداء الموظفين بحيث تكون نتائج هذه العملية علنية وذلك لإشعار العاملين كل بمستواه الفعلي وكذا لإظهار التوزيع العادل للحوافز المادية ومعرفة الفرد نتائج التقييم وذلك لحثهم على تحسين أدائهم إلا أن نتائج هذه اللجنة المختصة لا تلقى الإجماع وغير متفق عليها كليا فالنسبة الأكبر من العمال ترى أنها غير عادلة وهم غير راضون على نتائج التقييم بعد الإعلان والإطلاع على النتائج.



### الخلاصة:

من خلال دراسة حالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد ، وجدت أن الإدارة تطبق سياسات تحفيز متنوعة كالمكافآت والعلاوات والمنح بالإضافة إلى الأجر والترقية.

ومعظم المكافآت والتعويضات مرتبطة بنتائج نظام تقويم الأداء للعمال المطبق عن طريق وثيقة تحدد فيها مجموعة من الصفات مرفقة بتنقيط مقابل لها حيث ينقط كل عامل حسب صفات العمل التي تنطبق عليه وبناء على مجموع النقاط يكون التحفيز إما مكافأة أو ترقية أو درجة.

ولكن على المؤسسة أن تطور من هذه الطريقة التقليدية وإتباع طرق أحدث وأشمل لأنه وحسب نتائج الاستبيان فإن أغلب العمال غير راضين عن هذا النظام.

من خلال تتبع المنح و التعويضات المقدمة نجد علاوة التحسين (المر دوديج) تقدم النسبة كاملة وهي 30% من الأجر الرئيسي ماعدا في حالة الغياب و هي في الأصل متغيرة من 00% إلى 30% ، ويرى العمال أنها حق شرعي كامل لا يجب أن ينقض منه شيء ، كما أنه وفي نفس السياق يرى العمال أن المنح والتعويضات المحصل عليها خاصة بجميع المؤسسات العمومية الإستشفائية ولا تخص واحدة بعينها فهي حق مكتسب جماعي أقرته الوزارة الوصية وصادقة عليه الحكومة.

كما أنه ورغم التعويضات والمنح والمكاسب التي تحصل عليها العمال بعد 2007 وتحول المؤسسة من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية والتي كانت نتاج لقاءات طويلة للنقابات وعبر الثلاثيات بين الحكومة والنقابات والمؤسسات الاقتصادية وهي الأكبر منذ الاستقلال إلا أنها تبقى ناقصة في نظر العمال ولا تلي سقف الطموحات مع تزايد غلاء المعيشة والقدرة المعيشية.

### الخاتمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة ،وتسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة ، عن طريق إثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال .ولأن المورد البشري بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم ، وبناءا عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه ومن هنا يمكن تعريف الحوافز على أنها المؤثرات والعوامل التي توصل العاملين في المنظمة إلى حالة من الشغف والتلهف لأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة أداء مهامهم دون الشعور بالتذمر والشكوى ،ومن أهم أنواعها الحوافز المادية والمعنوية (الفردية والجماعية ،الاجيائية والسلبية).

وقد خصصت الحوافز المادية في هذا البحث والتي تدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل حث العاملين على زيادة معدلات الإنتاج بحيث يعتبر الأجر وملحقاته والترقية والمنح والعلاوات والمكافآت بأنواعها وكذا مشاركة الأرباح وغيرها .....أهم الحوافز المادية.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز المادية وأداء العاملين والذي كان محل دراستي والذي تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد وعوامل مختلفة ، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء . كما بينت لنا هذه الدراسة المتغيرات العديدة والمهمة المرتبطة بالحوافز المادية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين .

ولا ننسى أن عملية تقويم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير العمل وإنتاجية الفرد، وتعتبر عملية تقويم الأداء أساسا موضوعيا وعادلا لاتخاذ القرارات والإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط قوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور ، والحصول على الترقية وكذا الحصول على المنح والتعويضات ..... والمعالجة في حالة وجود نقاط ضعف وذلك بتحسينها بالحد من السلوك السلبي .

وتتطلب هذه العملية تدخل إدارة الموارد البشرية بمراجعة تقارير التقويم وتفقد العمال أثناء العمل وغيرها من الوسائل .



لقد بينت لنا الدراسة صحة الفرضيات التي قدمتها في بداية العمل بحيث وجدنا أن من مسببات الأداء الجيد مجموعة من العوامل المادية التي يشترط وجودها وأن الوسيلة الأنجع في ذلك هي انتهاز إدارة المؤسسة سياسة تحفيزية فعالة وأن الحوافز المادية تلعب دورا كبيرا إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لدفع العاملين على تحسين أدائهم وتطويره للدرجة المطلوبة.

وفي الأخير يمكننا القول أن العمل كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية كمعرفة ماهية الحوافز وتأثيرها على الأداء والعلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الأداء ومن الناحية العملية وهي التعرف عن قرب كيف يجري كل ذلك والاستفادة منه شخصيا في الحياة الوظيفية. لكن يبقى الغموض في ماهية العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء، فكل عامل يتلقى مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية إلا أنه يبقى غير راض لأنه يرى أنها غير كافية لإشباع حاجاته .

### الاقتراحات والتوصيات:

ومن جملة ما سبق يمكن تلخيص الاقتراحات والتوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله وتحسين أداء عمالها.
- أن تركز المؤسسة اهتماماتها بالجانب المادي دون إهمال الجانب المعنوي كونهما يكملان بعضهما البعض.
- الابتعاد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية في توزيع الحوافز المادية.
- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وتشجيعه لأداء مهامه .
- الاعتماد على معايير موضوعية في ترقية العمال .
- وضع سياسات تحفيزية جديدة وربط الحافز المادي بالمستوى المعيشي والقدرة الشرائي.

## فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	الجدول
12	تلخيص انواع الحوافز	01
57	قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان او الدرجات	02
81	المنحة الجزافية	03
81	تعويض الإلزام في العلاج للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	04
82	تعويض التأهيل للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	05
82	تعويض التوثيق للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	06
82	تعويض التأطير للممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	07
83	تعويض التأهيل للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية	08
83	تعويض التوثيق للممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية	09
84	تعويض دعم النشاطات الصحية	10
86	منح تعويضية للنفسانيين للصحة العمومية	11
86	تعويض التوثيق للنفسانيين للصحة العمومية	12
88	مبالغ التعويض عن خطر العدوى	13
89	الزيادات الاستدلالية للمناصب العليا الهيكلية	14
90	المناصب الوظيفية للأسلاك الممارسين في الصحة العمومية	15
90	الزيادة الاستدلالية لأسلاك الممارسين الصحة العمومية	16
90	الزيادة الاستدلالية لأسلاك الشبة الطبيين في الصحة العمومية	17
91	الزيادات الاستدلالية لأسلاك القابلات في الصحة العمومية	18
91	الزيادات الاستدلالية لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية	19

## فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال	الشكل
13	مكونات منظمة التحفيز	01
14	منظومة التحفيز	02
18	سلم الحاجات	03
43	محددات الأداء	04
74	الهيكل التنظيمي قبل 2007	05
75	الهيكل التنظيمي بعد 2007	06
78	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	07

جامعة الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## استبيان

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

أنا الطالب : محمدي الحاج

أقوم بإجراء مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر "إدارة الموارد البشرية  
"بجامعة زيان عاشور بالجلفة تحت عنوان:

"دراسة فعالية الحافز المادي على أداء الأفراد دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية  
بمسعد الفترة الممتدة 2016/2007"

لذا أرجوا من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة عن الأسئلة  
التي يتضمنها الاستبيان ،مؤكدا لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل  
بسرية تامة ولن يتم الاطلاع عليها غيري ،وسوف تستخدم لغايات علمية فقط شاكرا لكم حسن  
تعاونكم على إنجاز هذه المذكرة ومتمنيا لكم دوام التوفيق ، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام  
والتقدير.

الرجاء وضع علامة ( x ) أمام الجواب الذي يعبر عن رأيكم:  
أولا : أسئلة البيانات العامة :  
-السن:

أقل من 30 سنة  أكبر من 30 سنة

-الجنس :  
ذكر  أنثى

-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
-التصنيف المهني:

إطار  إداري  شبه طبي  عامل مهني

\* ثانيا: أسئلة خاصة بالبحث:

-ماذا تمثل الحوافز بالنسبة لك؟

تعويض لمجهوداتك  وسيلة لتلبية رغبات

وسيلة لتشجيعك على تحسين أدائك

-ما هو نوع التحفيز الذي تنتهجه مؤسستك؟

مادي  معنوي

-بماذا تفضل أن تحفز ماديا؟

الزيادة في الأجر  الترقية  المنح والعلوات

-هل أنت راض عن التحفيز الذي تقوم به مؤسستك؟

راض  غير راض

-ما هي الحوافز الممنوحة لك ؟

زيادة في الأجر  تحسينات في ظروف العمل  الترقية في العمل

ولا واحدة

-ما هي المعوقات التي تعطل جهاز التحفيز ؟

عدم اهتمام الرؤساء  قلة التكاليف المخصصة لعملية التحفيز

-هل أجرك يتلاءم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقك ؟

نعم  لا

-ماذا يمثل العمل بالنسبة لك ؟

واجب يجب القيام به  وسيلة للحصول على الأجر  وسيلة لتحقيق الأمن

-كيف هي ظروف العمل ؟

ممتازة  جيدة  متوسطة  سيئة

-إذا أتاحت لك فرصة للعمل في وجهة أخرى بنفس الأجر هل تقبل ؟

نعم  لا

-ولماذا؟.....

-هل أنت راض على أدائك ؟

راض جدا  غير راض  راض

-ما هي الوسيلة المستعملة في تحسين أدائك؟

التكوين  التحفيز  وسيلة أخرى

..... ما هي

-من يقوم بعملية التقييم؟

المدير  الرئيس المباشر  لجنة مختصة

-كيف يكون التقييم؟

علني  سري

- هل يتم الإعلان عن نتائج التقييم؟

نعم  لا

- كيف يكون شعورك بعد الإطلاع على نتائج التقييم؟

راض  غير راض





## قائمة المراجع

المصادر:

القرآن الكريم

01- سورة النجم، الآيات: (39)

المراجع العربية:

- 01- أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 02- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1983.
- 03- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، طبعة 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 04- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والتوزيع، 1999.
- 05 السيد عليوة ، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 06- جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 07- حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990.
- 08- حماد محمد شفاء، النظرة العامة للأجور والمرتبات ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- 09- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004.
- 10- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970.
- 11- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005.
- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 13- خليل محمد الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان.

- 14- سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات، القاهرة، 1990.
- 15- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق الوسط للطباعة، الإسكندرية، 2001 .
- 16- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994..
- 17- طاهر محمد كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، جامعة عمان .
- 18- عاشور أحمد، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 19- عبد الباسط محمد، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للكباعة، القاهرة، 1978.
- 20- عبد الرحمان توفيق، قيمة الأداء، ط2، دار اليرموك، القاهرة، 1998.
- 21- عبد الرحمان محمد عيشوي، علم النفس والإنتاج، ط1، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1972.
- 22- عبدالله، عبد الغني بسيوني، التفويض في السلطة الإدارية، مطابع الأمل، بيروت، 1986.
- 23- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985.
- 24- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار الغريب للطباعة، مصر، 1986.
- 25- عمار عوايدية، مبادئ التدرج، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
- 26- فرانسيس ديف ودكوك مايك، القيم التنظيمية، 1995 ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1419.
- 27- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 28- محمد الصرفي، إدارة النفس البشرية، مكتب الجلاء، بور سعيد، 1998.
- 29- محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مطبعة عين شمس، مصر، 1984.
- 30- محمد عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

- 31- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
- 32- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 33- محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 34- محمد علي السلمي، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
- 35- مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، العربية السعودية، 1993.
- 36- مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 37- مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 38- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 39- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع، دار النهضة العربية، 1968.
- 40- نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد سمراني، إدارة الأفراد، 1990.
- 41- هلال محمد تاغنب، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996.

#### المذكرات:

- 42- نور الدين شنوني، (دراسة فعالية الحوافز على الكفاية الإنتاجية)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.
- 43- طنكة بلال، بوزياني محمد، (الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين)، مذكرة نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2003-2004.

# الفهرس

مقدمة: الصفحة

## الفصل الأول: ماهية التحفيز

المبحث الأول: مفاهيم عامة.....07

المطلب الأول : تعريف الحوافز وأهميتها.....07

المطلب الثاني: أنواع الحوافز ونظامها.....10

المطلب الثالث: نظريات الحوافز.....16

المبحث الثاني: الحوافز المادية.....23

المطلب الأول: الأجر.....23

المطلب الثاني: مكونات الأجر.....26

المطلب الثالث: الترقية.....28

المبحث الثالث: تحليل نموذج أساسي للحوافز المادية.....31

المطلب الأول: الهيكل العام لأجر العامل.....31

المطلب الثاني: المنح والعلاوات الغيابات والساعات الإضافية.....33

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية.....36

## الفصل الثاني: أداء الأفراد وتقييمه

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.....39.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته وأهم مكوناته وعناصره.....39

المطلب الثاني: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....45

المطلب الثالث: دور الرقابة وقياس الأداء.....49

المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد.....51

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.....51

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.....53

المطلب الثالث: مسؤولية وطرق تقييم الأداء.....55

المبحث الثالث: علاقة الحافز المادي بالأداء العام للأفراد.....61

المطلب الأول: تطور علاقة الحافز المادي بالأداء.....61

المطلب الثاني: الدفع على أساس الأداء.....63

المطلب الثالث: فاعلية الحافز على أساس الأداء.....64

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد.....66

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....66

- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....69
- المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....76
- المبحث الثاني: مختلف الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة.....80
- المطلب الأول أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة.....80
- المطلب الثاني: الهيئة أو السلطة المختصة بالتحفيز.....92
- المطلب الثالث: كيفية تقويم الأداء على مستوى المؤسسة.....94
- المبحث الثالث: دراسة البيانات.....95
- المطلب الأول: التعريف بأداة جمع البيانات.....95
- المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان.....97
- المطلب الثالث: تفسير نتائج الاستبيان.....107

الخاتمة.

الملاحق

قائمة المراجع

الملخص باللغة الانجليزية

## Abstract :

The human being is considered as the source of thought and development And creativity through the exploitation of his energies and his abilities and using his skills . he has a deep contribution in Achieving the organization's goals and the person purposes if it consist Appropriate conditions of the work.

### The Problematic:

How does the process of physical stimulation increases the capacity of individuals and improve their performance?

### The study parts:

The research has divided into two main sections which are : the first part which the theoretical part which also divided into two chapters : the first chapter consist Basic concepts about the Incentives through the different concepts of the incentives in general and the concepts of physical incentive stimulation in general and the types of the incentives and how it's organized with mentioning to the important incentive theories like Salary and Upgrading , and have tried in that chapter Dropping concepts and types by giving an example to the most famous incentive which is the salary and by Analysing the basic model of the physical incentive .

In The second chapter I have dealt with Performance and Evaluation of Individuals and its evaluation and the relationship between the physical stimulation and the worker's effort .so I have worked the performance in a side and its evaluation in other side and all things that related to them from conceptions and importance and the important elements and the responsibility and the ways of evaluation.

In the third chapter I have made a practical study in one chapter ,in that chapter ,I made a field study on the general hospital of Messaad and I have mentioned to the definition of that institution and I have shown its function and its framework by mentioning the different physical incentive that this institution gives than I have worked with sample from the workers , so I took a sample and I made a detection and I analysed it and I have shown its data and evaluating its results.

### Suggestions:

- The institution must focus on the physical side without neglecting the moral side because they completing each other.
- The institution must be neutral in distributing the physical incentive.
- They must take care of the human element and support him.
- Make a new incentive policies and relating the physical incentive the life's level and the purchasing ability of the workers.





# الفصل الأول

## ماهية الحوافز

# الفصل الثاني

## أداء الأفراد وتقويمه

# الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة

المؤسسة العمومية

الإستشفائية بمسعد

فهرس

الجداول والأشكال

الملاحق

# مقدمة

الخاتمة

# قائمة المراجع