



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

د راسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين:

آسيا قرنيط

مريم حسونة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الأزهر ضيف	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
عبد الباسط هويدي	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
علي بن ناصر	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016/2017



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

د راسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين:

آسيا قرنيط

مريم حسونة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الأزهر ضيف	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
عبد الباسط هويدي	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
علي بن ناصر	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2016/2017

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ سورة النساء الآية 113.
أولا وقبل كل شيء نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "الدكتور هويدي عبد الباسط" على توجيهاته القيمة التي وجهها وكان عوناً لنا في إتمام هذا البحث ونرجو من المولى عز وجل أن يجزيه الثواب.
كما نشكر كل أساتذة وأستاذات كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بالأخص أساتذة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الطاقم العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي بالأخص السيد: علي خلادي وكذا كافة الطاقم الشبه طبي بالمؤسسة.
دون أن ننسى توجيه شكر خاص إلى السيدة حنانة عتيقة حرم بكاري المشرفة على كتابة هذه المذكرة.

مريم

آسيا

إهداء

إلى من يسعد قلبي ببقاياها إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار . . . أمي
إلى رمز الرجولة والتضحية إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخار . . . أبي
إلى كل من ساندني في هذه الحياة وبعث إشراقة روحها إخوتي وأخواتي، وكل عائلتي من
قريب وبعيد .

إلى كل من علمني حرف من أحرف الحياة أستاذاتي وأساتذتي الكرام .
إلى كل من أنسني في دراستي وشاركني همومي تذكرًا وتقديرًا، زميلاتي في الدراسة
خاصة زميلتي في هذا العمل مريم حسونة، إلى كل من أهداني ذكرى ليست كالذكريات أعز
صديقاتي .

وإلى كل من يفرح لنجاحي ويتمنى سعادتي .
إلى كل من يستحق أن يكتب اسمه بورود الوفاء على مذكري أهدي ثمرة هذا العمل .

آسيا قرنيط

إهداء

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بافتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ... والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمّة الحياة وسر الوجود، إلى كل من كان دعاؤها سر نجاحي وعناؤها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب ... أمي الحبيبة.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي ... إخوتي وأخواتي.
على من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... أصدقائي وصديقاتي.

إلى صديقتي في هذا العمل ... آسيا قرنيط.
إلى مشرفي الأستاذ الدكتور ... عبد الباسط هويدي.
إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني، إلى من جعلهم الله إخوتي في الله ... طلاب
فوج علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة 2017.

على من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأمدني بالنصح والإرشاد.
إلى كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.
إلى كل عزيز في القلب لم يذكره اللسان.
إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد.

بقلم: مريم حسونة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

حيث تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

أما الفرضيات الجزئية فهي كالتالي:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته بطبيعة الموضوع ومراحل التحقق من صحة الفرضيات، حيث قمنا بإعداد استمارة بحث وزعناها على عينة الدراسة (المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي).

وبعد تحليل الاستمارة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

2. توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

3. توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

ABSTRACT

The present study aims to find out the relationship between incentives and functional performance, and by asking the following question:

- Are there a relationship between the incentives and functional performance for nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.
- The study adopted the following hypothesis:
 - General hypothesis:
- There is a relationship between the incentives and the functional performance of the nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.

and about the particle hypothesis, it is:

- there is a relationship between material incentive and the functional performance of nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.
- There is a relationship between meaningful incentive and functional performance of nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.

And we have adopted in this study, the descriptive method for it's relevance to the nature of the subject and the stages of verification of the correct hypothesis, where we prepared search forme and we distributed it to the study sample (nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.)

After analyzing the questionnaire, the study found the following results:

- 1- Ther is a relationship between incentives and functional performance of nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.
- 2- There is a relationship between material incentives and functional performance of nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.
- 3- There is a relationship between meaningful incentives and functional performance of nurses in public hospitalization institution of Shahid Jelany Ben Omar El-Oued.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير.
ب	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية.
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات.
ط	فهرس الجداول.
ط	فهرس الأشكال
ي	مقدمة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
14	1. إشكالية الدراسة.
15	2. فرضيات الدراسة.
15	3. أهمية الدراسة.
16	4. أهداف الدراسة.
16	5. أسباب اختيار الموضوع.
16	6. تحديد المفاهيم.
19	7. الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الحوافز	
26	تمهيد
27	1. ماهية الحوافز.

27	1.1. مفهوم الحوافز وأهميتها.
29	2.1. عناصر الحوافز.
29	3.1. أنواع الحوافز.
35	2. أساليب الحوافز ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيها.
35	1.2. أساليب الحوافز وأهدافها.
36	2.2. نظريات الحوافز.
42	3.2. العوامل المؤثرة في الحوافز.
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
46	تمهيد
47	1. ماهية الأداء الوظيفي.
47	1.1. مفهوم الأداء الوظيفي.
47	2.1. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
50	3.1. أهمية الأداء الوظيفي.
51	2. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه وإجراءات تحسينه.
51	1.2. قياس الأداء الوظيفي.
53	2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
57	3.2. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
60	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
63	تمهيد
64	1. منهج الدراسة.

64	2. مجالات الدراسة.
67	3. الدراسة الاستطلاعية
67	4. مجتمع وعينة الدراسة.
67	1.4. وصف مجتمع الدراسة.
68	2.4. حجم العينة وطريقة اختيارها.
68	3.4. خصائص عينة الدراسة.
71	5. أدوات جمع البيانات.
72	6. الأساليب الإحصائية.
73	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
75	تمهيد
76	1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
77	2. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
78	3. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة.
80	4. نتائج الدراسة
81	5. الاقتراحات والتوصيات
82	6. خاتمة
	7. قائمة المراجع والملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	1
40	العوامل الدافعة والوقائية	2
67	يبيّن توزيع الرتب الوظيفية لمجتمع الدراسة	3
67	يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4
68	يوضّح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
68	يوضّح توزيع العينة حسب الرتب	6
69	يوضّح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	7
69	يوضّح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	8
71	يوضّح توزيع بنود الاستثمار	9
75	يوضّح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي	10
76	يوضّح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي	11
77	يوضّح قيمة معدل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي	12

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	حلقة السلوك الإنساني	1
38	سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو	2

مقدمة

إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة والمختلفة، إذ يعدّ العنصر البشري أهم الركائز القادرة على التطوير والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أياً كان نوعها "عمومية أو خاصة"، وهي بدورها تسعى لتحقيق جو ملائم للمحافظة عليه ولضمان استمرارية وتحسين أدائه للوصول إلى المستوى المطلوب من خلال تقديم جملة من الحوافز وهي من أهم العوامل التي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة وتتمثل الحوافز في مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تشجع العامل على زيادة أدائه كما أن لها عدة أشكال منها المادية والمعنوية.

تظهر أهميتها في أن العامل أي كان مجاله تلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل، وراغباً فيه بحيث توقظ لديه الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائه العام وزيادة الإنتاجية، كما تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

انطلاقاً من هذا تم إعداد موضوع الدراسة بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي واحتوت الدراسة على خمس فصول ثلاث فصول منها تناولت الجانب النظري والفصلين الآخرين تناولوا الجانب الميداني للدراسة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الخلفية النظرية لإشكالية البحث، ثم فرضيات البحث الأهمية والأهداف وكذا أسباب اختيار الموضوع والمفاهيم ذات العلاقة إضافة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خُصص للحديث عن الحوافز الذي اشتمل على ماهية الحوافز، وكذا الأساليب والنظريات والعوامل المؤثرة فيها.

وبالنسبة للفصل الثالث فجاء بعنوان: الأداء الوظيفي والذي احتوى على ماهية الأداء الوظيفي ووسائل قياسه والعوامل المؤثرة فيه وكذا إجراءات تحسينه.

أما الفصل الرابع فكان بعنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي احتوى على منهج ومجالات الدراسة، وكذا مجتمع البحث ثم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس والأخير الذي هو بعنوان: عرض وتحليل وتفسير النتائج، بحيث قمنا فيه بعرض تحليل ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة ومن ثمّ تطرقنا للنتائج العامة للدراسة والتوصيات والاقتراحات إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

يعد العنصر البشري من بين أهم موارد المؤسسة، لذا فهو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كما وكيفا لذلك فإنّ رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة في الإنتاجية مما يحقق نمو وازدهار المنظمة، ولبلوغ هذه الغاية يستوجب على إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق جو ملائم للإبداع البشري عن طريق جملة من الحوافز المادية والمعنوية قصد استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في آن واحد.

وقد اختلف العلماء والباحثون حول موضوع الحوافز التي جاءت في العديد من الدراسات لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد والعامل ، ومن ثم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه فتعتبر المدرسة الكلاسيكية " الإدارة العلمية" بقيادة " فريدريك تايلور " من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز وذلك بالتركيز على الجوانب المادية ، غير أنها كشفت أن العامل يستجيب بطريقة أو بأخرى لكل تحفيز يقدم له، وأن زيادة الجهد يرتبط بمدى زيادة الحوافز المادية ، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي تزعمها " إلتون مايو " قد اهتمت بالحوافز من الناحية المعنوية إلى جانب المادية طبعاً ، فتقدير العامل والاعتراف بجهد وقدراته له أثر فعال بشكل مباشر على روحه المعنوية مما يدفعه إلى أداء العمل بشكل يزيد من مردودية الإنتاج.

كما تواصل الاهتمام بدراسة سلوك وأداء الأفراد العاملين انطلاقاً من مفاهيم حديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية السابقة ركزت على الإنتاجية والعامل، فنجد نظرية التوقع لـ " فيكتور فروم" ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة. ومنه فالحوافز تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين.

وبما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، وتعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية أنها تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي عن طريق ما تقدمه من خدمات صحية وعلاجية ووقائية لأفراد المجتمع، وبالرغم من التطورات التي شهدتها المؤسسة الصحية الجزائرية منذ الاستقلال سواء من حيث عدد العاملين أو الهياكل الصحية إلا أنها لا تزال تعرف العديد من التناقضات التي حالت دون تحقيق أهدافها وغاياتها الاجتماعية والاقتصادية، وتعد فئة الممرضين من أهم

الفئات العاملة في المؤسسة الاستشفائية العمومية غير أنها تفتقر إلى التحفيز، ولم تستخدم بفاعلية بالقدر الذي يضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

لذلك يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة في تحسين وتعديل أداء الممرضين في المؤسسة الصحية الاستشفائية، ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي للممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

ومنه يتفرع عنه التساؤلات التالية:

1/ ما علاقة الحوافز المادية بالأداء الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

2/ ما علاقة الحوافز المعنوية بالأداء الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي؟

3. أهمية الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

- التأكيد على أهمية الحوافز باعتبارها المسؤول الأول الذي يحرك ويدفع الممرضين لتحقيق أداء أفضل.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية ومدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للممرضين.
- معرفة مساهمة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للممرضين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.
- التعرف على مدى تطبيق الحوافز على أرض الواقع.
- معرفة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم.
- الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعال في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.
- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة التي تتماشى مع مصلحة المؤسسة.

6. تحديد المفاهيم:

يزخر علم الاجتماع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات والتي بحاجة مستمرة إلى المزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي، إذ تعتبر لغة أساسية في كافة البحوث العلمية، وتحديدًا العلمي يكتسي أهمية بالغة والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا لذا فالمناسب توضيح هذه المفاهيم حتى يتمكن القارئ من الحصول على صور واضحة عن هذه الدراسة وكذا إزالة أي غموض.

الحوافز:

* لغة: هي جمع حافز ومشتق من حفّز الشيء، والحفز في المعجم مقاييس اللغة هو حثّ الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يتحفّز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفّزه وقيل حفّزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفّزه على التقدّم دون أن يؤذيه¹.

¹ أبو الحسين زكريا: معجم مقاييس اللغة، مكتبة دار الجبل، بيروت، 1990، ص 85.

* اصطلاحاً:

- الحوافز هي شعور أو قوة داخلية محركة للفرد، تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته¹.
- كما تعرف أيضاً أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية².
- الحوافز Incentives فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه³.

التعريف الإجرائي للحوافز:

هي مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية ... أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار ... والتي تمنح للممرضين في المؤسسة.

الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب كافة ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات والمكافآت عن الاقتراحات والاختراعات⁴.

الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله وولائه وتحقيق التعاون مع زملائه ومن هذه الحوافز: الاعتراف والتقدير للجهد الوظيفي، خطابات الشكر والثناء، فرص التعبير عن الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات⁵.

¹ عمر سعيد، منذر خليلي، وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 1991 ص 114.

² خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 255.

³ د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، 2008، ص 490-491.

⁴ سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424 هـ / 2003 م ص 08.

⁵ سعود ضيف الله الدالة: مرجع سابق، ص 09.

الأداء:

* لغة: من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به¹.

* اصطلاحاً:

- الأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع به الفرد متطلباته الوظيفية².

- ويعرف الأداء على أنه " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³.

الأداء الوظيفي:

هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة⁴.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو فعل يقوم به الممرض داخل المؤسسة في إطار المهام الموكلة له، تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها، فيتحقق رضاه وبالتالي يقوم ببذل جهده لتحقيق أهداف المؤسسة ويساهم في الحفاظ على استمراريتها.

الممرض:

الممرض هو الشخص المهني الذي يقدم أفضل الخدمات التمريضية الصحية للأفراد لإدامة حياتهم ومنع حدوث الأمراض والعناية بهم وكذلك القيام على راحة المريض وتمريضه أثناء فترة مرضه⁵.

وهو أيضا الشخص الذي يقوم بمختلف الأعمال التمريضية التي تحتاج إلى المعرفة والمعلومات والمهارة الجيدة، ليكون ضمن الفريق الطبي ويحمل شهادة أو دبلوم في علم التمريض⁶.

¹ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفرقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص 26.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 92.

³ د. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص 214.

⁴ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 172.

⁵ حسن الجناي: أسس التمريض، المعهد الطبي الفني، الرياض، 1984م، ص 51.

⁶ علي العقل: تاريخ وأداب التمريض، دار القلم، الكويت، 1982م، ص 14.

المؤسسة العمومية الاستشفائية:

- ويقصد بها "كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد، الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء"¹.

- وفي تعريف آخر فإن: "المؤسسة الاستشفائية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه بأعضائه وميزانيته، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها، وكل قسم من هذه الأقسام له جهوده وخدماته التي تناسب تخصصاته، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة"².

من خلال ما سبق يمكننا وضع تعريف إجرائي للمؤسسة العمومية الاستشفائية كما يلي:
هي مؤسسة عمومية تتكون من هياكل لتشخيص العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتعد ذات طابع إداري من مهامها التكفل بالحاجات الصحية لسكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات المجاورة.

7. الدراسات السابقة:

■ الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة توماس (1977م)³:

أجريت هذه الدراسة على عينة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمال، وأهم المعضلات التي تواجه العمال وتؤثر على إنتاجيتهم فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل وزيادة رضاهم كما يلي:

- العلاقة مع المشرفين.
- جماعة العمل.
- الأجر.
- طبيعة العمل.
- شعور بالفخر للمؤسسة.

¹ عبد الحي محمود حسن: الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 16.

² محمود سلامة محمد غياري: أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003م، ص 34.

³ سعود ضيف الله الدالة، مرجع سابق، ص 50-51.

- العلاقات بالإدارة.

تقييم الدراسة:

تشير هذه الدراسة لأهمية الحوافز المعنوية ودورها في إيجاد الرغبة نحو العمل وزيادة رضا العاملين ثم تحسين الإنتاجية، كما طرحت أولوية الحوافز المعنوية على المادية لدى العمال مما ساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة في آن واحد.

(2) دراسة فريديريك تايلور: الحوافز المادية والإنتاج¹.

قام بهذه الدراسة بمصنع برتلهم للصلب، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاخني القضبان الحديدية.

استخدم فريديريك تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية، قرر تايلور تحسين الإنتاج إلى ما بين 47-48 طن يوميا، حيث ساعده على ذلك العامل «سميث» فبدأ تايلور بإجراء تجربته أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة حيث استطاع العامل حمل 47 طن، وكان هذا لمدة 3 سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق.

توصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين الأداء وإنتاج العمال.

تقييم الدراسة:

- ركز تايلور في هذه الدراسة على الجانب المادي "المال" في تحسين أداء وإنتاج الأفراد واعتبره محفز ضروري في هذه العملية.

- كما أن هذه الدراسة أفادت في فهم التصور العام للبحث وتأسيس الجانب النظري.

■ الدراسات العربية:

(1) دراسة شراب 2007: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى².

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين

¹ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية في الجزائر 1982، ص 46.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، 1431 هـ/2010م، ص31.

رئيس قسم وحتى مدير إدارة ويُقدّر عددهم بحوالي "283" شخص بينما كانت عينة الدراسة "288" شخص.

- إنّ تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46,89%، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68,35% وإنّ تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وإنّ الحوافز المادية غير كافية ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو بمستويات أداء مقرّرة مسبقاً، وإنّ الحوافز المتوفرة على تشجيع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، حيث بلغ المعدل النسبي على 57% وإنّهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63,75%، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة وبناء نظام حوافز للقطاعات العامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

تقييم الدراسة:

نجد من هذه الدراسة أن للحوافز المادية والمعنوية أثر على مستوى الأداء من خلال ما توصلت إليه من نتائج بمعنى أنه كلما قلت الحوافز المادية كلما كان مستوى أداء الموظفين ضعيف، ومع وجود حوافز معنوية إلا أن الأداء يبقى في مستوى متوسط ونجد من خلال هذه الدراسة أنها قامت بتحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين.

(2) دراسة سعود ضيف الله الدالة: "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"¹

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة استعمل الباحث وسيلة الاستمارة، كما قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة والذي يتكون من 137 طبيب، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر

¹ سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424 هـ / 2003 م.

أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء في مستشفى قوى الأمن بالرياض، والتعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة.
- أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي: اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة والثناء الشفوي، وخطابات الشكر وشهادات التقدير، كما توصل لوجود أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم.

تقييم الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم معرفة أهم الحوافز المقدمة بالمستشفيات العمومية ومدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين، كما أنها ساهمت بتقديم عدة تصورات من أجل فهم الإطار العام للبحث وكذا توضيح الحوافز المعتمد عليها في إطار موضوع البحث.

■ الدراسة الجزئية:

1) دراسة معمر داود (2004) " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي " دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونلغاز، بعباية.

اعتمد الباحث على منهج يجمع بين ثلاثة فروع أطلق عليه اسم المنهج ما بين الفرعي "Intersciplinare" بمعنى أنّ المقاربة كانت اجتماعية، نفسية، اقتصادية، ضمت عينة البحث 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونلغاز - عبابة - أما طريقة المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية، وذلك بسحب 15% من مجتمع البحث.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة 70,83% مقابل الحوافز المعنوية.
- يركز عمال العينة على أنّ دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين:
أ- فائض الإنتاج.
ب- مجهود العامل بنسبة 79,16%.

- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة 74,14% مقابل معارضيه بنسبة 25,8%.
- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87,49% مقابل 5% فقط لا يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه بالمؤسسة كاف.
- إن استفادة العمال بالترقية بلغت نسبة 59,16%.

تقييم الدراسة:

جمعت هذه الدراسة بين الحوافز بتوعيتها (المادية والمعنوية)، لأنها مكتملة لبعضها البعض وكذا تشبع الحاجة الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للعاملين، وقد استفدنا من هذه الدراسة من حيث كونها جمعت بين الجانبين المعنوي والمادي إضافة على كونها مؤسسة عمومية خدمتية.

2) دراسة بوقطف محمود (2014): " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة".

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عملية التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كما اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع البحث المقدر بـ 46 موظف تلقوا تكويناً أثناء الخدمة من خلال مساهمهم المهني بهذه المؤسسة ومن حيث جمع المعلومات تم الاعتماد على استمارة استبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما أن للتكوين علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، وأن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

تقييم الدراسة:

تعرضت الدراسة إلى التكوين أثناء الخدمة الذي يعدّ من أهم الحوافز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، كما اعتبرت أن للمكون دور كبير في عملية إنجاح تكوين الموظف أثناء الخدمة، غير أن هذه الدراسة لاحظت عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها، وبذلك يجب تكثيف وزيادة المجال الزمني لفترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة والذي يساهم في تعميم المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر.

الفصل الثاني:

الحوافز

تمهيد

1. ماهية الحوافز.

1.1. مفهوم الحوافز وأهميتها.

2.1. عناصر الحوافز.

3.1. أنواع الحوافز.

2. أساليب الحوافز ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيه.

1.2. أساليب الحوافز وأهدافها.

2.2. نظريات الحوافز.

3.2. العوامل المؤثرة في الحوافز.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على العنصر البشري الخاص بها لأنه يعدّ من العناصر المهمة والفعالة، وذلك بوضع برنامج حوافز يتمثل في خطط وأساليب واضحة ومدرّسة ومن خلال تحريك دوافعه ورغباته لغرض إشباعها والدفع به نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، كما يجب التفكير في نوعية الحوافز المقدمة التي تتناسب مع أفراد العاملين بالمؤسسة. فقد تلجأ إلى تقديم حوافز مادية كالأجور والمكافآت وغيرها، أو تلجأ إلى تقديم حوافز معنوية كالالتقدير والاحترام وغيرها كما قد يتم الجمع بين نوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، وهذا ما أثار اهتمام العديد من العلماء والباحثين، ومن هنا ظهرت الأهمية البالغة لاستخدام الحوافز على أفراد المؤسسة والتي تمثل الأداة الفاعلة لتقويمهم وتوجيه سلوكهم فيها وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قمنا بطرح الفصل التالي.

1. ماهية الحوافز.

1.1. مفهوم الحوافز وأهميتها

تعريف الحوافز:

اختلفت عديد التعاريف حول موضوع الحوافز نذكر منها:

- تعريف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"¹.
 - ويعرفها صلاح الشنواني بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معيّن والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معيّن"².
 - كما تعرف الحوافز أيضاً على أنّها: "الجهد الذي تبذله الإدارة لحثّ العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"³.
 - وهي: "كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معيّن، ويأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي، وبالتالي يتحقّق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب"⁴.
 - وتعرف أيضاً الحوافز أيضاً: "هي مجموعة الأدوات والوسائل تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، اجتماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى"⁵.
- يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تحريك دوافع الفرد ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:

¹ خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، 1998، ص 122.

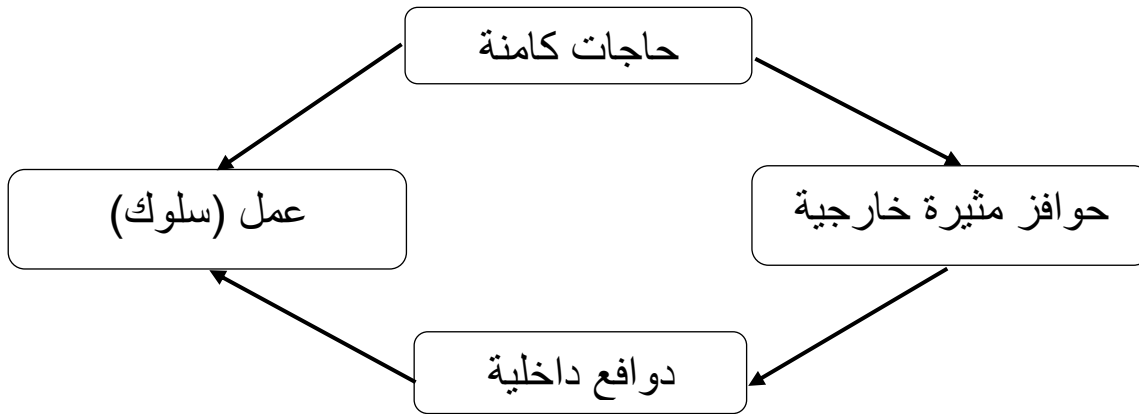
² صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص 420.

³ اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 151.

⁴ خيرى مصطفى كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات العملية الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 173.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 365.

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط2، 2004، ص 64.

أهمية الخوافز:

يمكن تحديد أهمية الخوافز في النقاط التالية¹:

1. تساهم الخوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
3. تعمل الخوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
4. تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع في معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب...
5. تحقيق نظم الخوافز وزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
6. التيسير إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.

¹ هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص 201.

7. تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام¹.

2.1. عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدّد قيمة دالة التحفيز وهي:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معيّن يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو غير مؤهل أصلاً.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معيّن حيث أنّ مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإنّ فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تمّ أدائه فعلاً².

3.1. أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعتد في هذا التصنيف على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأنّ هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي³:

- أ/ **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:
- المكافآت والزيادات الدورية.
- المشاركة في الأرباح.
- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثّل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ويرجع اعتبار المال

¹ محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 07.

² الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 20.

³ باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة 2014، ص 11 - 12.

من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل وملبس ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أنّ توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثّل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

✓ **الأجر باليومية:** لهذه الطريقة عيب يتمثّل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وبإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإنّ هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

✓ **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قلّ انخفض الأجر.

✓ **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

✓ **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثّل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أنّ هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجور التشجيعية.
- العمولات.

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب/ **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملّة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية¹:

أ/ **الحوافز الإيجابية:** تتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجّع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدّد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

وهي أشدّ الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة).
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن ...).
- منح تدريب وعطل سنوية.
- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس ...).

¹ باجة حميد: مرجع سابق، ص 12-13.

ب/ **الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف نقدم هذه الحوافز.

- الإنذار والتوبيخ الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

3-تقسيم الحوافز من حيث المصدر: وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية¹:

أ/ **الحوافز الداخلية:** هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

ب/ **الحوافز الخارجية:** فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.
- تقدير زملاء العمل والمهنة.
- الترقيات في الوظيفة.
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

4-تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

أ/ **الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها².

¹ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40-41.

² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، دس، ص 309.

ب/ **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأنّ ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً¹.

5- تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنّه تتدرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي²:

أ/ **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب/ **الحوافز الغير مباشرة:** هي الحوافز التي لا تمسّ العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصاً المسؤولين، التكوين ... إلخ.

والجدول التالي يبيّن أنواع الحوافز الأكثر شيوعاً تحت التقسيمات السابقة الذكر.

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 302.

² نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

الجدول رقم (1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

حوافز الإنتاج	فردية	جماعية
حوافز مادية	- الأجر . - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء . - البدلات المختلفة للعمل . - المكافآت . - عن طريق الاقتراحات والاختراعات .	- المشاركة في الأرباح . - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة - والشيخوخة . - الوجبات الغذائية . - توفير النقل . - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم . - مكافآت عند انتهاء الخدمة . - بعثات ومنح دراسية تكوينية .
	- الخصم من المرتب . - الحرمان من المكافآت أو جزء منها . - الوقف عن العمل . - تأخير الترقية . - تخفيض الدرجة .	- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال .
حوافز معنوية	- جوائز تقديرية . - شهادات الامتياز . - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء . - الإجازات الاستثنائية . - الترقية .	- ظروف عمل ملائمة . - الإشراك في الإدارة . - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء . - نشاطات اجتماعية ورياضية . - فترات راحة أثناء العمل . - توفير وسائل الأمن . - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين . - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني . - قيادة عالية ذات كفاءة .
	- توجيه الإنذار والتوبيخ . - التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد . - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب . - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء .	- الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية . - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار . - التحويل للتحقيق .

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 146.

2. أساليب الحوافز ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه

2. 1. أساليب الحوافز وأهدافه:

- أساليب الحوافز: يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:
 - تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردية).
 - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
 - التعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محدّدة وواضحة لهم فيما تعتبر أهدافا لهم أيضا.
 - استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميّز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
 - حاول أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
 - قدّم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
 - اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك ودربهم بنفسك، ثمّ تابع الأداء.¹
- أهداف الحوافز:

تستخدم المؤسسة حوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- 3- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 8- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.²

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 178.

² علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميّز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص 53.

2. 2. نظريات الحوافز:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث له تياره الخاص ونظرته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

1- النظرية الكلاسيكية:

من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضيات التالية¹:

- إنّ مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
 - للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين وبالتالي فإنّ إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
 - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
 - للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
 - يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
 - أي أنّ تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تمّ تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- بناءً على ما سبق نلاحظ أنّ النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضاً أنّ الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة

¹ نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 119.

والضوضاء تتمثل في تجارب هوثورن (Hawthorne) أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني، إلتون مايو (Elton Mayo) وفريق بحثه قاموا بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من 1927 إلى 1932 م ركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد، بمعنى آخر كيف يكون لهذه العوامل المادية درجة الإضاءة، فترات الراحة وطريقة دفع الأجور، أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه، تماشياً مع النظرية التقليدية عن الفرد، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك، إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم، فهناك العوامل الاجتماعية "Social" والنفسية "Psychological" أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد، بناءً على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الانضمام إلى التنظيمات غير الرسمية "Informal Groups" لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات¹.

نتج عنها مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه ويمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.

وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائناً اجتماعياً وتلعب العلاقات مع الآخرين دوراً هاماً في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضاً الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

¹ أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجيم، د. طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع ط4، المملكة العربية السعودية، 1424 هـ/2003 م، ص 111.

3-نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات)

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي¹:
تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طوّرها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته إنّما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص173.

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

■ الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية:

وهي تلك مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم ... ولعلّ الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.

¹ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 210 – 211.

■ حاجات الأمان والسلامة:

كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.

■ الحاجات الاجتماعية:

وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

■ حاجات التقدير والاحترام الشخصي:

كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.

■ حاجات تحقيق أو إثبات الذات:

وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

4-نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدّم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية¹. تعتبر نظرية هرزبرغ (F.Herzberg) نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع، فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله "Dissatisfaction Factors" إذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا الموظف، كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف "Satisfaction Factors" انعدامها يسبب لع عدم الرضا بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة 200 مهندس ومحاسب، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم، بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبرغ وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الموظف، وسميت هذه

¹ د. عبد الله بن عبد الغني الطجم، وآخرون: مرجع سابق، ص 117-118.

بالعوامل الدافعة "Motivators"، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية "Hygienes"، بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل، كما في الجدول التالي نجد أن المجموعة الأولى "العوامل الدافعة" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل الوقائية" مرتبطة ببيئة العمل، لذلك اعتقد هزبرغ أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصديهما مختلفان.

جدول رقم (2) : العوامل الدافعة والوقائية

العوامل الدافعة "Motivators"	العوامل الوقائية "Hygienes"
- الإنجاز Achievement	- السياسات وطرق العمل Policy & Ad
- الاعتراف Recognition	- الإشراف Technical Supervion
- التقدم الوظيفي Advancment	- العلاقات الشخصية Ingterpersonel R
- طبيعة العمل Work Itself	- الراتب Salary
- النمو الوظيفي Possip of growth	- الأمن الوظيفي Job Security
- زيادة المسؤوليات Responsibility	- ظروف العمل Working Condition
	- العلاوات Fringe Benefits
	- المستوى الاجتماعي Status

وتكمن أهمية نموذج هزبرغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، ذلك ان منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرّض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وجيهة، أهمها:

- أنّ الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدّم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

- إنَّ تحدي ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر وفي اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.

5-نظرية الحاجة للإنجاز:

يرى ماكلياند (D.McClelland) ا كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية، حاجة الإنجاز "Need For Achievement"، الحاجة على القوة والسيطرة "Need For Power" والحاجة إلى الاجتماع "Need For Affiliation"، هذه الحاجات توجد بدرجات متفاوتة لدى افراد لكن لدى كل فرد يكون إحداها هو الأقوى والموجه لسلوك هذا الفرد.

1/ الحاجة إلى الإنجاز: رضا افراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن في تحقق أهدافهم، من وجهة نظر ماكلياند هؤلاء الشخصا:

- (1) مستوياتهم الاقتصادية جيدة.
- (2) الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا ما قورن برغبتهم في الإنجاز.

- (3) يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم.
- (4) يضعون لأنفسهم أهدافا ليست خيالية بل قابلة للتحقيق.
- (5) يحاول هؤلاء الشخصا دائما تقادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل.
- (6) يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق، كما يرغب مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلا عن تركها للظروف.

يرى ماكلياند أنه بالإمكان تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية روح الحاجة للإنجاز لدى الأفراد، لذا من الممكن إحداث تغيير في الدول الأقل تقدما بالتأكيد على أهمية وترغيب "Stimulate" افراد في تلك المجتمعات في الإنجاز، يعتقد ماكلياند كذلك أن نظام التعليم في الدولة يعكس وجود أو عدم وجود الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز.

2/ الحاجة للقوة: الشخص الذي لديه هذه الحاجة يحصل على الرضا من مدى قدرته على السيطرة على الآخرين، الإنجاز وتحقيق اهداف التنظيم أشياء ثانوية بالنسبة لهؤلاء الأفراد، لكن وسائل تحقيق هذه الأهداف التي يستطيع هؤلاء الأفراد من خلالها إبراز ما يتمتعون به من سيطرة ونفوذ تعتبر هي الأهم.

3/ الحاجة إلى الاجتماع: الأشخاص الذين لديهم حاجة عالية للاجتماع يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء، لذلك مثل هؤلاء الأشخاص يفضلون العمل مع الأصحاب والأصدقاء على العمل مع الشخص الغريب حتى ولو كان هذا الأخير لديه من المهارة والخبرة في أداء العمل ما يفوق سابقه¹.

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خص هؤلاء الأشخاص.

2. 3. العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدة كما يلي²:

1/ الاختلافات الفردية:

إنَّ الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العالم عن غيره.

2/ صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإنَّ كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

¹ أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجم ، وآخرون: مرجع سابق، ص 122-123.

² أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 114- 115.

3/ الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

خلاصة الفصل:

تعتبر حوافز العمل أحد أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا ما قمنا بطرحه في هذا الفصل من خلال طرح مفهوم وتصور عام للحوافز وكذا أساليبه ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا التركيز على أنواع الحوافز من أنها مادية ومعنوية ومدى أهميتهم الكبرى في تحقيق أداء جيد من طرف العامل الذي ينتج عنه زيادة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

1. ماهية الأداء الوظيفي.
 - 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي.
 - 2.1. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
 - 3.1. أهمية الأداء الوظيفي.
2. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه وإجراءات تحسينه.
 - 1.2. قياس الأداء الوظيفي.
 - 2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
 - 3.2. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين والمفكرين ذلك لأهميته في مجال العمل لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، ويعدّ الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر وبذلك يتهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في آن واحد. وفي هذا الفصل سنتعرض للبعد الثاني من الإطار النظري وهو الأداء الوظيفي، من حيث ماهيته وأهميته ووسائل قياسه وكذا العوامل المؤثرة فيه.

1. ماهية الأداء الوظيفي:

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- أنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة"¹.
- كما يعرف الأداء على أنه " الأساس الذي من خلاله يتم التحكيم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"².
- يعرف أيضا " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"³.
- ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁴.

2.1. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر⁵:

1) أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:

يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

¹ الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34.

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 172.

³ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية 2008، ص 3.

⁴ هلال علي: إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، السعودية، 1992، ص 11-12.

⁵ الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالحي تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، ص 65.

(2) العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:

إنّ معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

(3) المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

إنّ هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

محددات الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدّد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالآتي¹:

(1) كمية الجهد:

وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

(2) نوعية الجهد:

نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.

ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

✚ **الخبرة السابقة:** من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

✚ **الاتصال بالعملاء والزبائن:** تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة

في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العملاء والزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح لآرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد من أنّ العينة صادقة علميا.

¹ الطاهر الوافي: مرجع سابق، ص 61-62.

(3) نمط الأداء:

والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث نجد عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لداء عملهم، وبالتالي يكون أدائهم غير مستحسن من الآخرين، وغير مقبول وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل، فالعمل لا يكون موجها في الطريق الصحيح.

من خلال محددات الأداء والتي ذكرناها سابقا فإنه يمكن استخدامها كمعايير ومقاييس لفعالية الأداء في كل عمل، غير أن طبيعة العمل وخصوصيته هي التي تحدّد أهمية البعد. توجد أيضا محددات أخرى للأداء وهي كالتالي¹:

- الجهد المبذول وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عماله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- إدارات الفرد لوظيفته يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن النشطة التي يتكوّن منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره بالمنظمة.

3.I. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- 1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ: مرجع سابق، ص 18-19.

جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل كلفة وأكثر ربحاً¹.

2- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك ان المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعدّ انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمّ فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء بها².

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، د.س، ص 98.

² الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص 82.

2. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه وإجراءات تحسينه:

1.2. قياس الأداء:

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت) ويتمّ القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقرّرت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة¹.

ويعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى آخر ومن منظمة لأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني².

مادام قياس الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير وأن لكل معيار أداة خاصة به لقياس الأداء فما هي هذه الأدوات؟

¹ حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، ص 62.

² حاتم علي حسن رضا: نفس المرجع، ص 63.

1.1.2. أدوات قياس الأداء:

❖ أدوات القياس الهندسية:

طوّرت العديد من الأدوات الميكانيكية والإلكترونية والكيميائية الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والصفات الإنتاجية، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات¹.

❖ العينات:

وهو أسلوب أخذ عينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إن وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعيينة.

❖ سجلات الأداء:

وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تمّ تسجيلها على الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

❖ الملاحظة الشخصية:

يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة إلى قسمين هما:

أولاً: الملاحظة الرسمية:

وهي ملاحظة مخطط لها مسبقاً تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس ويصعب اتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال أتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة أو الأمن.

¹ حاتم علي حسن رضا: مرجع سابق، ص 64.

ثانيا: الملاحظة الغير رسمية

تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسؤول الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل، ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعليا أثناء العمل، ويعاب على الملاحظة الغير رسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف أو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد الأمر الذي لا يحقق إلى اكتشاف السلبيات أو الأخطاء.

❖ مستوى الرضا:

يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءا من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب، وإذا كانت شكاوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين وأن بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكاوى العاملين فإن ظروف العمل غير آمنة، مما يعني أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب الأمر الذي يؤدي إلى لجوء الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة¹.

2.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاما على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور

¹ حاتم علي حسن رضا: مرجع سابق، ص 63.

في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام¹. وبناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة. وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

(1) غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء².

(2) عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج³.

¹ النمر سعود محمد، وآخرون: السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990، ص 43.

² الشقاوي عبد الرحمن عبد الله: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص 86.

³ محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997، ص 298.

(3) اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف الغير منتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم¹.

(4) مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها².

(5) التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون

¹ خاشقجي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفرزدق، 1993، ص 180.

² الشقاوي عبد الرحمان عبد الله: مرجع سابق، ص 87.

لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه¹.

(6) مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء².

(7) مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، لأن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم³.

(8) ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم⁴.

¹ محمود محمد فتحي: مرجع سابق، ص 300.

² الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998 ص 45.

³ بدر حسن حجاج: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 35.

⁴ أبو الخير حمدي كمال: الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 371.

9) ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف، إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعرفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم¹.

3.2. إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

أ/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة على المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...

وإن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء².

¹ عبد الوهاب علي محمد: الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1997، ص 109.

² سهيلة محمد عباس: إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1، 2003، ص 157.

ب/ تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

تمثل الخطة عمل اللازم للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة على العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج/ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة¹.

وكما قسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

أ/ **التوجيه:** وهو تمثيل الاستراتيجية التي تحدّد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

ب/ **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام متباهيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ج/ **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة منتج أو خدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

د/ **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع مقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

هـ/ **المكافآت والاعتراف بالفضل:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمّن الحوافز المالية والغير مالية بهدف دعم أهمية مهام الأخرى داخل البناء الهرمي².

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في ما يلي:

أ/ **تحسين أداء العامل:** ويعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن العامل دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء ويتمّ ذلك بطرق وهي:

¹ سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 158.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، ج3، دس، دط، ص 44-45.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد (العامل) وبين ما يؤديه ونقصد به التوفيق بين الرغبة والأداء وهنا قصد تحقيق الرضا الوظيفي.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف.
- ب/ **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء حيث تساهم في حين كانت محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وإدائه بالمستوى المرغوب.
- وبذلك زيادة الدافعية لدى العاملين وبذلك تخفيض وغزالة الملل وهذا يعني تحسين أدائه.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصلة كل الجهود والأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب منهم داخل المنظمة، حيث أن كل منظمة تسعى جاهدة إلى جعل الأفراد العاملين فيها يحققون لها الأداء الوظيفي الجيد والفعال، كما للأداء الوظيفي عدة عناصر ومحددات تحدّد طبيعة أداء العاملين والتي يمكن استخدامها كمقاييس لفعالية الأداء في كل عمل ومع وجود عوامل عديدة مؤثر على الأداء الوظيفي بالسلب فإن هناك مجموعة إجراءات يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء.

فكلما قدمت المؤسسة مجهودات معتبرة في التطوير والمحافظة على العنصر البشري بداخل هيكلها التنظيمي كلما كان الفرد قادرا على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معا.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة.
2. مجالات الدراسة.
- 3 . مجتمع وعينة الدراسة.
- 1.3 . وصف مجتمع الدراسة.
- 2.3 . حجم العينة وطريقة اختيارها.
- 3.3 . خصائص العينة.
4. أدوات جمع البيانات.
5. الأساليب الإحصائية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعدّ الدراسة الميدانية جانب مهم في البحث العلمي والتي تمكننا من الوصول إلى نتائج وحلول لإشكالية الموضوع مع التحقق من الفرضيات التي وضعها الباحث منذ بداية البحث من خلال إبراز المنهج المستخدم وكذا الملامح العامة التي تميّز بها مجتمع البحث وعينة البحث وذلك بتحديد المجال المكاني والزمني، وكل هذا يكمن بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات اللازمة مع توضيح طرق وأساليب إحصائية مستخدمة في تحليل البيانات.

1. منهج الدراسة:

المنهج هو من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل¹.

كما تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف المواضيع، وانطلاقاً من طبيعة الإشكالية وفرضيات البحث والمعلومات المراد الوصول إليها، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه "عبارة عن طريق لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"².

والهدف من استخدام هذا المنهج هو جمع حقائق وبيانات حول الحوافز وعلاقتها ومدى ارتباطها بالأداء الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث.

وبذلك يعدّ المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي قصد فهم ظواهر واستخلاص سماته.

2. مجالات الدراسة:

تعدّ مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لأهميتها في الدراسة الميدانية، وتشمل كل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني، المجال الزمني والبشري.

1/ المجال المكاني:

تمّ إجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي والتي تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات العمومية الاستشفائية بالولاية، تمّ إنجازها سنة 1984 وسلمت سنة 1985، تقدر مساحتها بـ 28000 م² وتتمركز ببلدية الوادي حي الشط، يحدها طريق ذو وجهتين وسكنات وظيفية، يتمثل دورها في تقديم خدمات استشفائية طبية واستعجالية

¹ حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 47.
² د. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2، 1999، ص 46.

وجراحية للسكان والتكفل بالعديد من المرضى التابعين لولاية الوادي والمناطق التابعة للولايات المجاورة.

الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي:

وتضم المؤسسة عدة مصالح طبية تتمثل في المصالح الاستشفائية والمصالح التقنية.

■ المصالح الاستشفائية: وتتمثل في كل من:

- مصلحة الجراحة العامة (Chirurgie Générale): (جراحة الرجال - جراحة النساء).
- مصلحة الطب الباطني (Médecine Interne): (الرجال - النساء).
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية (Urgences: Médico-Chirurgicale): تم تحويلها إلى مقرها الجديد حيث أصبحت منفصلة عن المؤسسة.
- جراحة العظام (Orthopédie) (رجال - نساء).
- جراحة الأنف والحنجرة (Oto-Rhino-Laryngologie: O.R.L).
- طب العيون (Ophtalmologie) (رجال - نساء).
- مصلحة الأمراض العقلية (Psychiatrie) (رجال - نساء).
- مصلحة الأمراض المعدية (Infectieux) (رجال - نساء).
- مصلحة الطب الشرعي (Médecine Légale) (وحدة التشريح - وحدة الكشف والمعانة).

- مصلحة الإنعاش (Réanimation).

- مصلحة الأورام والعلاج الكيميائي (Oncologie).

■ المصالح التقنية:

- مركز الأشعة (Radiologie).
- المخبر المركزي (Laboratoire centrale) مخبر تحاليل الدم - مخبر البيوكيمياء - مخبر البكتيرولوجي.
- مركز حقن الدم (CTS).
- مصلحة تصفية الدم والكلية (Néphrologie, Hémodialyse) وهي موجودة في المستشفى القديم للولاية.

- مصلحة جناح العمليات (Bloc Opératoire).
- الصيدلية المركزية (Pharmacie centrale).

2/ المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي استغرق في إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، حيث تمت فيه زيارة المؤسسة عبر مرحلتين:

○ **المرحلة الأولى:** هو عبارة عن جولة استطلاعية بداية من شهر جانفي 2017، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية مع الحصول على معلومات كافية عن كل ما يخص المؤسسة.

○ **المرحلة الثانية:** استمرت هذه المرحلة بداية من 20 إلى مارس 2017، حيث تم توزيع الاستبيان في شكل النهائي.

3/ المجال البشري:

بما أنّ موضوع الدراسة حول الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرضيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي، فإنّ المجال البشري يختص بفئة المرضى والذي يبلغ عددهم (235)، وهم موزعين حسب المصالح والأقسام الاستشفائية التالية:

- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة الطب الباطني.
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.
- جراحة العظام.
- جراحة الأنف والحنجرة.
- طب العيون.
- مصلحة الأمراض العقلية.
- مصلحة الأمراض المعدية.
- مصلحة الطب الشرعي.
- مصلحة الإنعاش.
- مصلحة الأورام والعلاج الكيميائي.
- مصلحة الأشعة.

- مصلحة جناح العمليات

- مصلحة تصفية الدم والكلية.

3. الدراسة الاستطلاعية:

تعدّ الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة يقوم بها الباحث قبل الشروع في البحث الميداني من خلال الاستطلاع والتقرب من الظاهرة قصد تحديد مختلف الجوانب التي يمكن دراستها، ومعرفة مدى وملاءمتها لموضوع البحث.

ومن أجل التعرف على مكان الدراسة ومجتمع وعينة البحث قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، وذلك 10 جانفي 2017 بحث تمّ استقبالنا من طرف رئيس المصلحة، والذي أفادنا بعدد المعلومات التي تتعلق بموضوع بحثنا منها المتعلقة بمجتمع الدراسة كعددهم والرتب التي يشغلونها وكذا توزيعهم حسب مصالح المؤسسة إضافة إلى أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لفئة الممرضين بمختلف أصنافهم هناك.

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها كانت نقطة بداية للبحث ومحدد رئيسي لمساره من حيث تعديل فرضيات الدراسة وصياغة بنود الاستبيان الأمر الذي منحنا رؤية واضحة لتطبيق موضوع دراستنا الحالية.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4. وصف مجتمع الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثمّ استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹، وبما أنّ دراستنا تتمحور حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الممرضين فإن عينة الدراسة تشمل ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي ويتكوّن مجتمع الدراسة من (235) ممرض موزعين على مختلف الرتب الوظيفية التالية:

¹ د. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص 84.

جدول رقم (3): يبين توزيع الرتب الوظيفية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	سلك الممرضين
3,83%	9	ممرض مختص رئيسي للصحة العمومية ISSPP
38,72%	91	ممرض مختص للصحة العمومية ISSP
11,063%	26	ممرض للصحة العمومية ISP
21,28%	50	ممرض حاصل على شهادة دولة IDE
5,53%	13	مساعد ممرض رئيسي للصحة العمومية ATSP
19,574%	46	مساعد ممرض للصحة العمومية ATS
100%	235	المجموع

2.4. حجم العينة وطريقة اختيارها:

بما أن مجتمع البحث المقدر بـ 235 ممرض، أخذنا عينة عشوائية طبقية تتكون من 70 ممرضا وهي تمثل نسبة 29% من مجموع الممرضين، كما هو موضح في الجدول التالي:

3.4. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكور	38	54,28%
إناث	32	45,71%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (4) توزيع العينة من حيث الجنس، حيث سجلت نسبة 54,28% من المبحوثين الذكور وفي المقابل تم تسجيل نسبة 45,71% من فئة الإناث وبذلك يتضح أن نسبة الممرضين الذكور أكثر من نسبة الإناث.

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	31	%44,29
جامعي	39	%55,71
المجموع	70	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيتضح أغلبية أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى العالي "جامعي"، وقد قدرت نسبتهم بـ %55,71 في حين نسبة %44,29 من أفراد العينة من المستوى الثانوي، إذ يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد لأن العلم يكسبهم خبرات تسهم في الرفع من أدائهم.

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب الرتب

الرتب	التكرار	النسبة المئوية
ممرض مختص رئيسي للصحة العمومية ISSPP	9	%12,85
ممرض مختص للصحة العمومية ISSP	11	%15,71
ممرض للصحة العمومية ISP	23	%32,85
ممرض حاصل على شهادة دولة IDE	8	%11,43
مساعد ممرض رئيسي للصحة العمومية ATSP	4	%5,71
مساعد ممرض للصحة العمومية ATS	15	%21,43
المجموع	70	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب الرتب المهنية، فتشكل فئة الممرضين المختصين الرئيسيين للصحة العمومية ISSPP نسبة %12,85 من العدد الإجمالي للعينة أما بالنسبة للممرضين المختصين للصحة العمومية ISSP فيمثلون نسبة %15,71 وتمثل نسبة %32,85 من الممرضين للصحة العمومية ISP فهي تحتل المرتبة الأعلى نسبة

لباقى الرتب، أما بالنسبة للمرضيين الحاصلين على شهادة دولة IDE فنسبتهم 11,43% كما تقدر أقل نسبة بـ 5,71% من صنف مساعد ممرض رئيسي للصحة العمومية ATSP أما آخر رتبة من هاته الرتب فتقدر بنسبة 21,43% في صنف مساعد ممرض للصحة العمومية ATS.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
مثبت	57	81,43%
متربص	10	14,29%
متعاقد	3	4,28%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية، فنجد أن نسبة المرضيين المثبتين تمثل 81,43% وهي أعلى نسبة، أما نسبة المرضيين المتربصين فتتمثل بـ 14,29%، ثم تليها نسبة المرضيين المتعاقدين 4,28% من العدد الإجمالي.

جدول رقم (8) يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 4 سنوات	38	54,29%
أكثر من 4 سنوات	32	45,71%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (8) توزيع العينة حسب سنوات العمل أن نسبة 54,29% من أفراد عينة البحث لها خبرة تقل عن 4 سنوات ثم تأتي فئة المرضيين ذات الخبرة الأكثر من 4 سنوات بنسبة 45,71%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب أعداد هامة من المرضيين الجدد.

5. أدوات جمع البيانات:

بما أن طبيعة البحث تحدّد نوع أداة جمع البيانات فإنّ من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانيات المادية فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

1/ الملاحظة:

تعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة، أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، وهي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثّل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي، وربما هو أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية¹. وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرّف عن قرب على ميدان الدراسة من خلال التعرّف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشآت التابعة للمؤسسة الاستشفائية، والتعرّف على جماعة العمل التي تمثّل عينة البحث، وملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

2/ المقابلة:

وهي إحدى أدوات جمع البيانات وهي محادثة يقوم بها الفرد مع آخر أو آخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة أو القيام بإجراء زيارات ميدانية لأفراد داخل المنظمة والذين بإمكانهم إعطاء نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام². وقد اعتمدنا على هذه الأداة من خلال مقابلة مع رئيس المصلحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، حيث ساعدنا في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة.

3/ الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تمّ اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية، ويتمّ كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها³.

¹ علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيراتاكوبي، قسنطينة، 2005، ص 112.

² أسامة كامل، محمد الصرقي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نور العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 86.

³ عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي دليل الطالب لكتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 1996، ص 123.

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تمّ تصميم الاستمارة المتكونة من 35 بند مقسمة إلى ثلاثة محاور:

○ **المحور الأول: البيانات الشخصية**

شملت كل من: الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة، الوضعية المهنية، عدد سنوات العمل.

○ **المحور الثاني: يتناول الحوافز**

ويضم 20 بنداً، تمّ تقسيم هذا المحور إلى قسمين حيث يتمحور حول الحوافز المادية ويضمّ 12 بند، والقسم الثاني يتمحور حول الحوافز المعنوية ويضمّ 8 بنود.

○ **المحور الثالث: تناولنا فيه المتغير وهو الأداء الوظيفي وعدد بنوده 150 بند.**

أما بالنسبة للإجابة عن بنود الاستمارة فتكون متدرجة بين: موافق بشدة، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم (9) يوضّح توزيع بنود الاستمارة

المحور الأول	البيانات الأولية	الجنس - المستوى التعليمي - الرتبة - الوضعية المهنية - سنوات العمل	1 إلى 5
المحور الثاني	الحوافز	الحوافز المادية	1 إلى 12
		الحوافز المعنوية	13 إلى 20
المحور الثالث	الأداء الوظيفي	إدراك الدور	21 إلى 25
		الجهد	26 إلى 30
		القدرات والخصائص الفردية	31 إلى 35

5 . الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بيانات التي تمّ تجميعها فقد اعتمدنا استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها باختصار SPSS، وكذلك معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيران.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى مجالات الدراسة، ومدى ملاءمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، كل هذه الأدوات والعناصر شكلا وعملا منهجيا ساعد في سير ومعالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
2. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
3. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة.
4. نتائج الدراسة.
5. الاقتراحات والتوصيات.
6. الخاتمة.
7. قائمة المراجع والملاحق.

تمهيد:

بعد جمع البيانات من الميدان، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج دراستنا المتعلق بالحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، من خلال الاعتماد على الاستمارة وذلك بتطبيق الوسائل الإحصائية اللازمة في ضوء الفرضيات المصاغة وكذلك الإطار النظري قصد تجميع البيانات وتفسير وتحليل ومناقشة الواقع الدروس.

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية الامة "توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي".

والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي

العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
70	0,563	دالة عند 0,01
الحوافز المادية الأداء الوظيفي		

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,563 وهي دالة عند 0,01 وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى محققة وهي:

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، بمعنى أن للحوافز المادية أثر كبير على الأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر، وهو ما أكد عليه "فريديريك تايلور" في دراسته حول الحوافز المادية والإنتاج، بحيث توصل أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال، كما أن النظرية التي أسسها تحتوي على عدة افتراضات تربط الجانب المادي للحوافز بالأداء وهي يجب ربطها بأداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة، وهو الأمر الذي يتضح في جملة الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الأجر، والترقيات وكذا المكافآت والخدمات الاجتماعية المختلفة.

2. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية الجزئية الثانية "توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المهنية والأداء الوظيفي".

والجدول التالي يبيّن النتائج:

جدول رقم (11): يوضح قيمة معدل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
70	0,443	دالة عند 0,01
الحوافز المعنوية الأداء الوظيفي		

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,443 وهي دالة عند 0,01 وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية، وعليه فإنّ الفرضية الجزئية متحققة وهي:

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي بمعنى أنه للحوافز المعنوية أثر على الأداء الوظيفي للممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر فيعتبر مثلاً التكوين حافز من الحوافز المعنوية بالمؤسسة لدى فئة الممرضين الأمر الذي يتماشى مع نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو"، توضح أن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة على الحاجات المادية، قدمت عدة افتراضات منها أنه توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الأمن والاستقرار الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة وأن العامل لا يتصف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة، ويظهر في الاحترام والتقدير والشكر والمشاركة في اتخاذ القرار، علاقة طيبة بالرؤساء والزملاء، توفير وسائل الأمن وظروف عمل ملائمة.

كذلك نجد دراسة بوقطف محمود 2014 بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، والتي توصلت إلى أنّ التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا وأنّ للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

وبتحقق الفرضية الجزئية الثانية في أنّ الحوافز المعنوية علاقة بالأداء الوظيفي للممرضين تظهر في المؤسسة من خلال القيام بتنظيم حفلات مناسبات وطنية ودينية تقوم فيها بعدة تكريمات شرفية للممرضين كعيد المرأة وعيد العمال، وذلك بناء على تقدير المجهودات المبذولة.

3. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة.

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية العامة "توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي".

والجدول التالي يبيّن النتائج:

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والأداء الوظيفي

العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
70	0,553	دالة عند 0,01
الحوافز الأداء الوظيفي		

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,553 وهي دالة عند 0,01 وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي، وهي علاقة طردية وعليه فإن الفرضية العامة متحققة وهي:

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي ومن هنا نجد أن الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي تؤثر الحوافز على أدائهم بمعنى أنه كلما كان هناك حوافز كان هناك أداء جيّد، وهو الأمر الذي تؤكدته نظرية الحاجات الإنسانية لـ (إبراهيم ماسلو) والمتمثلة في مجموعة من الحاجات متسلسلة بشكل هرمي والتي تنطلق من قاعدة أساسية تسمى بالحاجات الجسمية أو الفيزيولوجية (المادية) التي من خلالها تحافظ على حياة الفرد وتساعد على القيام بمهامه والذي يظهر في المؤسسة بتقديم حوافز متمثلة في أجور ومكافآت وعلاوات، تليها الحاجة إلى الأمن والتي تضمن الحماية من الأخطار، كتقديم مجموعة من الخدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة للممرضين.

أيضا الحاجات الاجتماعية تظهر في الانتماء ودعم الآخرين، تتمثل في العمل الجماعي الذي ينمي لديهم روح الانتماء، إضافة إلى حاجات التقدير والاحترام الشخصي تظهر في الاعتناء بالنفس والثقة واعتراف الآخرين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق أو إثبات الذات وتعني رغبة الفرد في التميز، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، ومن خلال هذا التسلسل في سلم حاجات الفرد وباكتمالها يكون الفرد قد حقق ما يسمى بالرضا الوظيفي وبالتالي تصبح لديه جاهزية لأداء عمل جيد والتفوق فيه وهذا ما يتماشى مع دراسة "سعود ضيف الله الدالة 2003 بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض"، وهو الأمر الذي يتوافق مع دراسة سعود ضيف الله الدالة 2003 بعنوان " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض"، والتي تمّ فيها معرفة أهم الحوافز المقدمة بالمستشفيات العمومية ومدى تأثيرها على مستوى أداء الأطباء، والتي توصّلت إلى نتائج مفادها أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقّيات والعلاوات، والحوافز التشجيعية المتعددة وأكثر الحوافز المعنوية أهمية هي الثناء الشفوي، خطابات الشكر، وشهادات التقدير.

ومن خلال تحقق الفرضية العامة نستنتج وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية معا بالأداء الوظيفي.

4. نتائج الدراسة

سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز في حياة الممرض ومدى علاقتها بالأداء الوظيفي له.

بما أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية تؤثر كل منها على الأداء الوظيفي بطريقة، بمعنى أن الحوافز المادية تسهم في رفع الأجر بما تتضمنه من مكافآت وعلاوات وخدمات اجتماعية تقدم من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، ومن ناحية الحوافز المعنوية بالمؤسسة كالمشاركة في اتخاذ القرار وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الممرضين أو التكليف بالمهام.

إضافة إلى التقدير والاحترام الذي يسود بين الممرضين الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير ويدفعهم إلى العمل المطلوب وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة والحوافز بشكل عام ترتبط بالأداء الوظيفي للممرض من خلال إدراك الدور الذي يقوم به كمعرفته بمتطلبات الوظيفة، كما ترتبط بالجهد الذي يقوم به من ناحية الالتزام في أدائه، أيضا القدرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها كل ممرض على حدا.

إذن فالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي بها العديد من الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للممرضين والتي أدت لتحقيق أداء وظيفي جيد، يظهر من خلال ما توصلت إليه نتائج دراستها في ضوء الفرضيات:

- توجد علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية الجيلاني بن عمر بالوادي.
- توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية الجيلاني بن عمر بالوادي.
- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية الجيلاني بن عمر بالوادي.
- وبشكل عام تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء الممرضين، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية التحفيز التي تؤثر على أدائهم.

4. الاقتراحات والتوصيات

- مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود.
- توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة.
- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم وتلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.
- مراعاة ارتباط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معا.
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي وبين الحصول على الحافز.
- التحفيز من خلال الكلمة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.
- توفير الشعور بالأمن من خلال الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم ولأسرهم.
- التركيز على الحوافز المادية والمعنوية التي يتفق على أولويتها العاملين بالمؤسسة من تأثير في تحسين الأداء.
- على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- إجراء دراسة مقارنة حول علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي بالمستشفيات العمومية والمستشفيات الخاصة.

خاتمة:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها من خلال تفعيل العنصر البشري عن طريق استشارة دوافعهم وخلق جو مناسب وظروف ملائمة تساعد على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، ذلك عن طريق اهتمام الإدارة بمنح جملة من الحوافز لمختلف فئات العمال كمنح أجور معتبرة، وعلاوات وترقيات ... من الناحية المادية، كذلك حوافز معنوية متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب ... إلخ، وتسهم هذه الحوافز في تحسين أحوال العمال وأوضاعهم ونجاح المؤسسة.

من خلال دراستنا تبين لنا وجود علاقة وطيدة بين الحوافز "المادية، المعنوية" والأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم:

1. أبو الحسين زكريا: معجم مقاييس اللغة، مكتبة دار الجيل، بيروت، 1990.

الكتب:

2. أبو الخير حمدي كمال: الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس 1998.

3. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956.

4. أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.

5. أسامة كامل، محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نور العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

6. بدر حسن حجاج: إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.

7. حسن الجنابي: أسس التمريض، المعهد الطبي الفني، الرياض، 1984م.

8. حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2003.

9. خاشقجي هاني يوسف: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفرزدق، 1993.

10. خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

12. خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي لمجتمع المكتب الحديث، 1998.

13. خيرى مصطفى كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

14. الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، د.س.
15. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة مصر، د.س.
16. سعاد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
17. سهيلة محمد عباس: إدارة موارد بشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2003.
18. الشقاوي عبد الرحمان عبد الله: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
19. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
20. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال دار وائل للنشر، ط2، 2008.
21. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة.
22. صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية في الجزائر 1982.
23. الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
24. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا د.س، د.ط .
25. عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
26. عبد الحي محمود حسن: الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003م.
27. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي والمفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 1424هـ/2003م.

28. عبد الله محمد الشريف: **مناهج البحث العلمي دليل الطالب لكتابة الأبحاث والرسائل العلمية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ط1، 1996.
29. عبد الوهاب علي محمد: **الحوافز بالمملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة 1997.
30. علي العقل: **تاريخ وآداب التمرّض**، دار القلم، الكويت، 1982م.
31. علي غربي: **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة سيرتاكوبي قسنطينة، 2005
32. علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007.
33. علي محمد عبد الوهاب: **استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميّز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
34. عمار بوحوش: **نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21**، دار الغرب الإسلامي، الجزائر 2006.
35. عمر سعيد، منذر خليلي، وآخرون: **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر عمان، 1991.
36. فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
37. كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني، لبنان 2008.
38. الكبيسي عامر: **السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة** الطبعة الثانية، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998.
39. اللوزي موسى: **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
40. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999.
41. محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
42. محمد مرعي مرعي: **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

43. محمود سلامة محمد غياري: أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003م.
44. محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997.
45. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
46. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992.
47. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
48. النمر سعود محمد، وآخرون: السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990.
49. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع الجزائر 2011.
50. هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.
51. هلال علي: إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، السعودية، 1992.

الرسائل الجامعية:

52. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا السعودية 2008.
53. باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2014.
54. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004.

55. الخليفة زياد سعيد: **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
56. سعود ضيف الله الدالة: **أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض**، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424 هـ / 2003 م.
57. الشريف طلال عبد الملك: **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
58. الطاهر الوافي: **التحفيز وأداء الممرضين**، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، 2013.
59. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة 1431هـ / 2010م.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية
سنة: ثانية ماستر
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع: استثمار البحث

أخي الممرض

أختي الممرضة

نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان: "الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي" لغرض إتمام هذه المذكرة نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستكون إجابتك ومساهمتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج علمية.

تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور هويدى عبد الباسط

إعداد:

- آسيا قرنيط

- مريم حسونة

أولاً : البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي

الرتبة:

☐ ممرض مختص رئيسي للصحة العمومية ISSPP ☐ ممرض مختص للصحة العمومية ISSP
☐ ممرض للصحة العمومية ISP ☐ ممرض حاصل على شهادة الدولة IDE
☐ مساعد ممرض رئيسي للصحة العمومية ATSP ☐ مساعد ممرض للصحة العمومية ATS

الوضعية المهنية: مثبت ☐ متربص ☐ متعاقد ☐

- عدد سنوات العمل:

المتغير الأول: الحوافز

العدد	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير
1	الأجر الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي المختلفة.					
2	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد.					
3	الزيادة في الأجر تزيد من أدائي في العمل.					
4	سبق لي وأن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة.					
5	المكافأة التي تمنح لي داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائي.					
6	تقدم المؤسسة مكافآت مادية متنوعة للمرضيين الذين يقدمون جهوداً أعلى في العمل.					
7	أنا راض عن الترقيات التي تمنح في العمل.					
8	الترقية الممنوحة تتناسب مع جهدي ومؤهلاتي.					
9	تساهم امتيازات الترقية على استقرار في العمل.					
10	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة.					
11	توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للمرضيين					
12	تساهم الخدمات الاجتماعية في زيادة مثابرتي في الأداء.					
13	يسمح لي المشرفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.					
14	يحرص المشرف أن يبدي كل ممرض رأيه قبل اتخاذ قرارات خاصة بالعمل.					
15	تدفعني المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة إلى زيادة مواظبتي في العمل.					
16	تنظم المؤسسة الاستشفائية دورات تكوينية لفائدة الممرضين.					
17	نظام التدريب في المؤسسة فعال ويستجيب لتطلعات الممرضين.					

الحوافز المادية

الحوافز المعنوية

					أشعر أنّ أدائي يتحسن بفضل التدريب الذي أتلّقه.	18	
					يتلاءم عملي في المؤسسة مع قدراتي ومهاراتي.	19	
					السلطات الممنوحة كافية وتساعدني في القيام بالمهام الموكلة لي.	20	
المتغير الثاني: الأداء الوظيفي							
					يستطيع الممرض التكيف والتأقلم بالظروف الطارئة.	21	إدراك الدور
					التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي.	22	
					يتحسن أداء الممرض في المستشفى لأنه يعلم ما هو المطلوب والمتوقع منه.	23	
					أقبل جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخصّ العمل.	24	
					يعمل كل ممرض في مجال تخصصه	25	
					أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدّد.	26	إجهد
					أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	27	
					أقيد بأوقات الدوام الرسمي.	28	
					يشعر الممرض بالالتزام في أدائه لعمله لأنه يشارك في وضع أهداف المستشفى الذي يعمل به.	29	
					مجهوداتي المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل الم شرف	30	
					أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار أثناء مزاولة عملي.	31	القرات والخصائص الفردية
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	32	
					قدراتي الشخصية ملائمة للعمل الذي أؤديه.	33	
					أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.	34	
					أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.	35	

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي

