



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة

الاستشفائية

دراسة حالة : المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة بميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم

التسيير تخصص مالية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبان

- هولي فرحات

- بوشنيقة هاجر

- صفصافة سليمة

السنة الجامعية: 2011 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
صَلَّى عَلَى مُحَمَّدٍ
وآلِهِ الطَّيِّبِينَ

الدعاء

قال تعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات"

صدق الله العظيم

اللهم علمنا أن نحب الناس كلهم كما نحب أنفسنا

و علمنا أن نحاسب أنفسنا كما نحاسب الناس

و علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة،

و أن الانتقام هو أول مظاهر الظلم،

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا،

و لا باليأس إذا أخفقنا،

بل نكون دائماً أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

و إذا أسئنا إلى الناس فمنحنا شجاعة الاعتذار

و إذا أساء إلينا الناس فمنحنا شجاعة العفو

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، إله الأولين والآخريين، سير الخلق أجمعين

وعلى صفوة خلقه خاتم أنبيائه ورسوله سيرنا محمد صلى الله عليه وسلم
وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.

إن النسيان من صفات الإنسان، والكمال من صفات الرحمن، والعصمة للأنبيائه،
وما واصلت تلك صفاتنا إزواً لا ضرراً أبداً، إزواً برأى على عملنا هذا غموض أو نقصان
بل نحن نرحب من يبدي لنا ملاحظات مفيدة وتوجيهات صريحة تكون لنا حافزاً
على الاجتهاد أكثر في الفرص القادرة إن شاء الله.

وعرفانا منا بالجميل يسرنا ويسعدنا نحن عضوات هذا العمل المتواضع

أن تتقدم بأخلص تعابير الشكر والاحترام إلى أستاذنا الفاضل والمحترم

{كحول وليد} عرفانا له لما قدمه لنا من مساعرة وعزم بخله علينا بنصائحه

القيمة والمفيدة، إزواً بكل ما بوسعه لمريد العون لنا،

وذلك لسعة صدره ونبل شخصيته فتم بفضلته إخراج هذا العمل إلى النور.

كما نشكر الأخت الفاضلة {عطية صباح} التي بذلت كل جهدها في إنجاز

هذه المذكرة رغم كثرة أعمالها.

كما نشكر كل من سار لنا بالمساعرة من قريب أو من بعيد.

و نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في عملنا هذا وأن تكون هذه الخطوة

صائبة متجهة لطريق الفلاح إن شاء الله

عضوات المذكرة

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	يوضح سجل الأحداث الحرجة كمساعد مختبر	جدول رقم 01
	الفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة	جدول رقم 02
	أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة مغلاوي السبعة	جدول رقم 03
	يوضح طريقة الترقية في الدرجات	جدول رقم 04
	توزيع الأطباء العاملين في الصحة العمومية	جدول رقم 05
	توزيع شبه الطبيين العاملين في الصحة العمومية	جدول رقم 06
	توزيع الأعوان الطبيين في التخدير و الإنعاش	جدول رقم 07
	الأسلاك المشتركة	جدول رقم 08
	العمال المهنيون و سائقو السيارات و الحجاب.	جدول رقم 09

فهرس الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
	مقاييس الترتيب في طريقة الترتيب البسيط	01
	مختلف الأطراف المساهمة في طريقة التقييم وفق 360°	02
	موقف المقيم المتشدد	03
	موقف المقيم المتسهل	04
	نموذج عملية ظهور الدوافع	05
	نموذج يوضح عملية التحفيز	06
	يوضح أنواع الحوافز	07
	يوضح مضمون نظرية Y . X	08
	مضمون نظرية ماسلوا للحاجات	09
	مضمون نظرية هريزبورغ	10
	مضمون نظرية العدالة	11
	مضمون نظرية التوقع	12
	يوضح نظرية تعزيز السلوك	13
	هيكل مؤسسة الإخوة مغلاوي السبعة بميلة	14
	علاقة مصلحة مديرية الموارد البشرية بمختلف المكاتب الأخرى.	15

الخطة:

مقدمة

الفصل الأول: تقييم الأداء

تمهيد المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و خصائصه

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التقييم

المبحث الثالث: خطوات و طرق التقييم

المبحث الثاني: مسؤولية وإجراءات على عملية تقييم الأداء:

المطلب الأول: مسؤولية إجراء تقييم الأداء

المطلب الثاني: مراحل و أخطاء تقييم الأداء الناجمة

المبحث الثالث: عوامل نجاح نظام تقييم الأداء

الفصل الثاني: التحفيز:

تمهيد المبحث الأول: ماهية وظيفة التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

المبحث الثالث: أهمية و أهداف الحوافز

المبحث الثاني: أثر تقييم الأداء على التقييم

المطلب الأول: تقييم نظم الحوافز

المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بالتحفيز

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المؤسسة الاستشفائية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسات الصحية في الجزائر

المطلب الثاني: طرق التحفيز في المؤسسة الصحية الجزائرية

المبحث الثاني: دراسة حالة المستشفى مغلاوي السبعة بميلة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة

المبحث الثالث: تأثير نظام التقييم نظام تقييم الأداء على التحفيز

خلاصة الفصل

الخاتمة

المراجع

الملاحق

المقرنة

مقدمة:

إن التطور العالمي والإداري الذي يشهده العالم في مختلف المجالات خلف أثر كبير في تقديم نمط سير المؤسسات في بيئة الأعمال لتحسين المستوى المعيشي لمختلف فئات الأفراد وذلك من أجل الزيادة في معدلات النمو ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عنصر مهم ألا وهو العنصر البشري.

حيث يعتبر هذا الأخير المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج والقوة المحركة لجميع السياسات وبرامج وأنشطة المؤسسات بصفة عامة، وهو المتغير المحوري لها خاصة الخدمية منها والصحية بصفة أخص وهذا راجع لدورها الفعال الذي ينحصر في تقديم الخدمات. وللأهمية البالغة التي يتصف بها هذا العنصر البشري، كان لا بد على جهة متخصصة أن تقوم بتنظيم و تسيير العنصر البشري أي ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، التي عرفت في القرن 18 بالعالم الغربي والقرن 19 بالعالم العربي إذ أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة أساسية وفعالة في تقييم وقياس أداء العاملين لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد والتي تعتبر الوسيلة التي تساعد المدراء على تسهيل عملهم من توجيه وتطوير الأداء وإبراز الكفاءات وتحفيز القدرات... إلخ.

إذ يعتبر نجاح هذه الإدارة واستمراريتها من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وأفضل نوعية من الخدمات من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها وذلك حينما يتعلق الأمر بمؤسسة خدمتية وبصفة خاصة صحية.

أسباب اختيار الموضوع: يمكن تقسيم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى سببين هما:

سبب ذاتي:

- إن الدافع لقيامنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية كان رغبتنا في هذا المجال بحد ذاته وهذا بصفة عامة.
- أما خاصة نود التطلع بإدارة المستشفى وكيفية العمل في تقييم الأداء و التحفيز.

سبب موضوعي:

- استكشاف نوع من نظام تقييم المطبق في المؤسسة الاستشفائية.
- فهم العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء وكيفية تحفيز المستخدمين في المؤسسة الاستشفائية.
- اختيار هذا الموضوع راجع إلى الأهمية الكبيرة والمؤثرة على مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الصحية بحيث تقاس كفاءة أداء المؤسسة بكفاءة أداء مواردها البشرية.

أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء والتحفيز في المؤسسة الصحية.
- معرفة أهم مصلحة أو إدارة أو مكتب تعتمد عليه المؤسسة في إدارة شؤونها و تسيير واردةا.
- اكتشاف أهم المحفزات المادية و المعنوية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها من عمال وأطباء و شبه طبيين.
- على أي أساس تعتمد المؤسسة في تقييم أداء موظفيها.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز مدى تأثير تقييم الأداء على التحفيز حيث أن مختلف الحوافز الموجهة للموظفين تجعلهم يشعرون بالانتماء و المكانة داخل المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى تحسين أداء المهام. مما يعود على المؤسسة بالمرودية وبذلك يرتقي مستوى المؤسسة الصحية. كما أن الموارد البشرية تعتبر المحرك الأساسي والهام في الإدارة العامة. فهي تكشف و تبين العلاقة الوطيدة التي توجد بين تقييم الأداء والتحفيز.

منهج البحث:

هذه الدراسة اعتمدنا فيها على مزيج من المناهج، بتقديمنا كل من المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة الدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة، كما استخدم المنهج التحليلي كتحليل بيانات المؤسسة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري والتطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية. مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج إلى الدقة.
- قلة المراجع خاصة الكتب المتعلقة بموضوع المؤسسة الاستشفائية.
- وجود عراقيل في الدراسة الميدانية كعدم تقديم أي تسهيلات من أجل القيام بالبحث العلمي.

تحديد المصطلحات:

- **التحفيز:** العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق الهدف.
- **الأداء:** عد التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

وبناء على طرحه يمكن بلورة الإشكالية التالية:
ما هو مدى أثر نظام تقييم الأداء على تحفيز العاملين في المؤسسة الاستشفائية؟

من الإشكالية تتمحور الأسئلة الجزئية التالية:

1. كيف يمكن تطوير أساليب التحفيز من خلال نظام تقييم الأداء؟
2. ما مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحفيز المستخدمين؟
3. هل أنظمة تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية مغلاوي السبعة تعكس النظام الحديث؟
4. هل نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية مغلاوي السبعة ناجح؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

1. في أي مؤسسة عمومية بصفة عامة أو بصفة خاصة صحية فإن تقييم الأداء مرتبط بالتميز بين الكفاءات وينعكس ذلك على زيادة تحفيز المستخدمين.
2. النمط التنظيمي والتسييري ذو الطابع البيروقراطي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة مغلاوي السبعة بميلة بصفة خاصة هو الذي يعكس نظام تقييم الأداء المطبق.
3. نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة الاستشفائية مغلاوي السبعة لا يعكس أي مميزات النظام الحديث لتقييم الأداء.
4. ربما يكون نظام تقييم الأداء ناجح إذا كان المدير يتبع سلطة محكمة ويمكن أن يكون فاشل إذا كان التسيير ذو الطابع البيروقراطي.

معرض الخطة:

من أجل فهم العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتحفيزات الممنوحة للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين للمؤسسات الاستشفائية، عالجنا هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول.

سنتناول في الفصل الأول تقييم الأداء وذلك من خلال مبحثين حيث سنتطرق في:

المبحث الأول إلى ماهية تقييم الأداء وفي المبحث الثاني إلى مسؤولية وإجراءات عملية تقييم الأداء

فإننا نوضح مختلف المراحل والأخطاء الناجمة عن التقييم ومختلف عوامل نجاحه.

أما الفصل الثاني فإننا نتناول التحفيز من خلال مبحثين، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم

التحفيز ومختلف الأنواع التي يشملها وكذلك إبراز الأهمية البالغة التي يحتلها والأهداف المرجوة، أما المبحث

الثاني درسنا فيه أثر نظام تقييم الأداء على التحفيز وهذا بتقييم نظم الحوافز والعلاقة الموجودة بينهما.

أما الفصل الثالث فسنتناول فيه المفهوم العام للمؤسسة الاستشفائية من خلال مبحثين. المبحث الأول يتم فيه تقديم المؤسسة الصحية وهذا بإعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة الصحية بالجزائر وكذا طرق التحفيز بها، أما المبحث الثاني سنتناول فيه الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية مغلاوي السبعة بميلة من خلال تقديم المؤسسة ومختلف المصالح في الهيكل العام وكذا أنواع الحوافز المطبقة بها وفي الأخير إبراز مدى تأثير نظام تقييم الأداء على التحفيز.

الفصل الأول

تقديم الأداء

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية والأكثر تأثيراً في مردودية المنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمية وبصفة خاصة صحية.

حيث يترتب على الإدارة قرارات كثيرة متعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية أو ترتيب درجاتهم أو رواتبهم وتطوير العلاقات بين المستخدمين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- مفهوم تقييم الأداء وخصائصه؛
- الأهمية والأهداف؛
- خطوات وطرق التقييم؛
- مراحل ومسؤولية تقييم الأداء؛
- الأخطاء وعوامل النجاح.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وخصائصه:**أولاً: مفهوم تقييم الأداء:**

قبل معرفة تقييم الأداء يجب معرفة مفهوم الأداء أولاً.

I. مفهوم الأداء:

يعد الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد ومتداخلاً مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له كالمردودية والإنتاجية ولهذا اختلاف الباحثين في تحديده.

ويمكن إعطائه بعض التعاريف التالية:¹

1. عرفه أندروز (Andree): بأنه تفاعل سلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

و يعرفه كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات لمواصفات محدودة بأقل تكلفة ممكنة.

2. عرفه هاينز (hayens): بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

كما يعرفه أيضاً بأنه: قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشتغلها بالمنظمة.

3. عرفه توماس جيل برت (Thomas Gilbert): بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت.

4. كما يمكن تعريفه أيضاً: على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.²

5. ويقصد به أيضاً: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³.

6. كما يعرف الأداء في القاموس بأنه "نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين. يتم الحكم عليه بـ : الأمثل، الجيد، الكفاء... إلخ".⁴

¹ -ريمة بن عبد الرحمن و آخرون "التحفيز المادي في تحسين الموارد البشرية"، مذكرة ليسانس، جامعة ميله، 2010-2011 ص ...

² - أحمد صقر عاشوري: إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - 1983، ص 50.

³ - نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 21.

⁴ - الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 126.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

الأداء هو قدرة العامل على تأدية مختلف الأعمال الموجهة له وذلك ببذل جهد معين داخل المنظمة.

II. مفهوم تقييم الأداء:

إن مضمون عملية تقييم الأداء تسعى إلى الحصول على الحقائق وبيانات محددة عن أداء المستخدم لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك المستخدم من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعملية لتنفيذ الواجب والمهام التي يتضمنها عمله.

ويمكن إعطاء عدة تعاريف منها:

1. هو عملية قياس الأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم¹ حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن الخدمات.

2. هو عملية تقدير جهود العاملين² بشكل منصف وعادل لمكافئهم بقدر ما يعملون وينتجون إستنادا إلى عناصر معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

3. كما ذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية³ هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خطت له المنظمة.

4. نقصد بتقييم الأداء أيضا: قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة و تصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- أن تقييم الأداء هو عملية تقدير جهود العاملين حسب كفاءاتهم في أداء الأعمال في فترة زمنية محددة ودورية ويتم هذا من خلال الملاحظة المستمرة من قبل الإدارة.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء:

يمكن أن نميز بين الخصائص التالية⁵:

1 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2008، ص147.

2 - بلدي كنزة و آخرون، " أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشرية في المؤسسة الصغيرة، مذكرة ليسانس، جامعة ميله، 2010-2011، ص23.

3 - ريمة بن عبد الرحمن و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص108.

4 - زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص56.

5 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص150.

1. الصدق (validity): ويقصد به تلك العوامل الداخلية في المقياس بحيث أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتين يكون فيها المقياس غير صادق:
 - في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ أن يعرف قصور المقياس .
 - في حالة احتواء المقياس على مؤشرات خارجة عن إدارة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
2. الثبات RELIABILITY: يعني بها الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

وبمعنى آخر هو أن يكون أداء الفرد ثابت وذلك من خلال نتائج الأعمال في نفس المقياس أما عند اختلاف درجات أو مستويات الأداء فتختلف نتائج الأعمال في نفس المقياس.
3. القدرة على التمييز (DISCRIMINATION): ويقصد بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع تداخل معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.
- وبمعنى آخر يمكن القول أن التمييز هو درجة حساسيته بالمقياس و ذلك إظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
4. سهولة استخدام المقاييس EASINESS: ويقصد بها وضوح المقاييس وإمكانية استخدامها من قبل الرؤساء في العمل¹.

¹ - ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص119.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء:**أولاً: أهمية تقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء له أهمية واسعة ويكون فعال خاصة في إطار الإدارة بصورة عامة إذ أنه يعمل على خلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة كما يعمل على تحقيق مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وتبرز أهميته من خلال ما يلي¹:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر التقييم أساس نجاح تخطيط المواد البشرية إذ يكون التقييم دورياً أو سنوياً وذلك لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية وهذا يرتبط أساساً بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية وذلك باستقطاب الموارد البشرية الكفاء واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا يمكن القول أن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتدريبية والتطويرية يرتبط بشكل جوهري بعملية التقييم.

2. **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا داخل المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم. وذلك لتحفيزهم على استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل. أما أصحاب القدرات والمهارة الضعيفة فإن الإدارة تعمل جاهدة على إتباع سبل التطوير المناسبة. وذلك من خلال التدريب مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء في تحقيق الأهداف المرجوة.

3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن التقييم السليم يعمل على إيجاد الطريقة الصحيحة والمناسبة في تحديد واختيار البرامج التدريبية وهذا ليتم عشوائياً أو إحتياطياً وإنما يعتمد على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافأة:** إن الحوافز والمكافأة التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد أساساً على الجهد المبذول من قبلهم. وهذا ما يعرف لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من تطبيق بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان لإيقاع بعض العقوبات التأديبية ومن هنا يتضح أن عملية تقييم الأداء تساهم في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفقاً لطبيعة المنظمة.

¹ - خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، عمان- الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص، ص، 153،15.

5. إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديهم من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ أن التقييم الموضوعي يساهم بمعرفة الفائض أو النقص للموارد البشرية.

ويمكن للإدارة نقل أو ترقية الموظفين والعاملين ذوي الكفاءات العلمية أو مراكز وظيفية تنسجم وقدراتهم أو قابليتهم في الأداء. وهذا ما يعجل الإدارة العليا على دراية تامة بإمكانية الترقية أو التنقل والاستغناء على العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل: إن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة لمختلف البرامج والسياسات والإجراءات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن يكون عنصراً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

كما توجد أهمية أخرى في تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص في النقاط التالية¹:

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تبعته المنظمة لاستخدام الموضوعية والعدالة والتعاون مع موظفيها في إتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة؛
- أسلوب الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة؛
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام؛
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الكفاءات والحوافز.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان- الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، ص، ص ، 170، 171.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يشمل على كفاءة إنتاجية واستمرار الأفراد للتقدم وذلك في مجالين¹:

- I. مجال إداري:** في هذا المجال تسعى لتحقيق المزايا التالية:
 - يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين؛
 - نقل الموظفين الأكثر ملائمة لهم؛
 - يتم استخدام تقييم الأداء لتحديد الكفاءات التشجيعية والعلو؛
 - يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل؛
 - يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء؛
- II. مجال تطوير المنظمة والفرد:** يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في أن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظفين والعمل على تدريبهم من أجل رفع إنتاجية وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:
 - أ. وسيلة تطوير الأداء الذاتي:** من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة التعزيزية ومعرفة جوانب القصور والعمل على تقاؤها وتطوير نفسه.
 - ب. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك يكون قادرين على التقييم والقيادة الراشدة والفعالة.
 - ج. الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** الكشف عن نقاط الضعف عند الموظفين وبالتالي يستنتج البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

ومن بين هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أيضاً:

 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها؛
 - مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتمتية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
 - تزويد الإدارة بالمعلومات المفصلة وتلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها؛

¹ - نصر الين بوفرينة و آخرون، " أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية" مذكرة ليسانس، جامعة ميله، السنة الجامعية 2010-2011، ص،ص، 28،29.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يجب أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء:

أولاً: خطوات تقييم الأداء:

- قياس أداء العاملين في مؤسسة الموارد البشرية له عدة خطوات منها¹:
- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء موارده البشرية وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
 - الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها. ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة بالنسبة للطرفين من عاملين ومشرفين ولا تخرج هذه الأسس عن:
 1. الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم من تلك الصفات مستوى الدافعية و القدرة على المبادرة والحماس للعمل.
 2. السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: لعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
 3. النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف أو العامل ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس إلى المرؤوس. إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.
 4. قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
 - الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس بتقديم تقرير عن أداءه.
 - الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار في أي خروج عن المعايير المحددة.

¹ - بن عثمان خولة و آخرون، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ليسانس، جامعة ميله، 2010-2011، ص74.

ثانياً: طرق تقييم الأداء: المقصود بطرق تقييم الأداء هو إتباع أحسن الأدوات لتقدير كفاءة العامل والتي تبين المنهج الأساسي المتبع لتقييم الأداء وتوجد عدة طرق إلا أنه يمكن بلورتها في طريقتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة)

1. **الطرق التقليدية:** و تتميز أربع طرق:

أ. **طريقة الترتيب البسيط:** وتتم هذه الطريقة كالاتي¹: يكون فيها التقييم على أساس الأداء العام للأفراد العاملين ولا يكون بشكل عشوائي ولا حسب الصفة أو خاصية معينة وإنما مقارنة الجهد المبذول والسلوك المتبع والنتائج المحصلة. ويعد التقييم هنا تنازلياً وتضاعفياً حسب مستويات كفاءتهم أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس.

ويمكن أن ينجز هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى طريقة " الترتيب البديل" من خلال عدة خطوات حيث يبدأ بتنفيذها المقيم وذلك باختيار أحسن وأنجح فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والانجاز الكلي له). وأسوأ وأضعف فرد يضعه في أسفل القائمة بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة حيث يقوم باختيار أفضل وأسوأ فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد المقارنة مع باقي أفراد المجموعة الخاضعة للتقييم ويكرر المقيم هذه العمليات من أجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم.

¹ - ليلي غضبان، " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2009-2010، ص63.

الشكل رقم (1)

مقاييس الترتيب:

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم.
 وضع إسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) و الأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع
 الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) و الأقل من الثانية في الرتبة على السطر (19)...و هكذا.
 الموظفين الأعلى رتبة

-11	-1
-12	-2
-13	-3
-14	-4
-15	-5
-16	-6
-17	-7
-18	-8
-19	-9
-20	-10

الموظفين الأدنى رتبة

المصدر: نعيمة فضيل " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة" مرجع سبق ذكره، ص73.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق، كما لها عيوب تتمثل في أنها عرضة للتأثيرات الشخصية. وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية وتستعمل مع المجموعات الصغيرة فقط. وكلما زاد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.

ب- طريقة المقارنة الثنائية¹:تقوم على أساس ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنات الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل عامل ثم حساب عدد المرات التي يكون فيها هذا العامل هو الأفضل. ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

¹ - ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص64.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية مقارنة بالطريقة السابقة لأنها تقارن شخصا مع جميع أفراد المجموعة لكل صفة على حدا.

ومن عيوبها ما يلي:

1. صعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا؛
 2. لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، حيث تكفي بإظهار أن فرد معين أفضل من الآخر؛
 3. تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.
- ج- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محدودة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على أدائهم.

فمثلا يمكن توزيع الموظفين على النحو التالي¹:

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة؛
- 20% ذوي معدلات للأداء فوق المتوسط؛
- 30% معدلات أدائهم متوسطة؛
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط؛
- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

د- التدرج البياني²: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء. ويتم التقييم حسب مقياس التدرج البياني المحدد. ووفقا لدرجة امتلاك هذه الصفات والخصائص وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في التحديد واختيار الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

II. الطرق الحديثة:

الطرق التقليدية تركز بشكل كبير وواسع على الجوانب الكمية ومختلف المؤشرات وتهتم بالأداء الفردي ولتقادي كل هذه العيوب، ظهرت الطرق الحديثة والتي تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية. وتهتم بالأداء الجماعي ونذكر منها ما يلي:

أ. طريقة الاختيار الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء ومن خلالها يتم جمع عدد من العبارات والتي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية تحوي على عبارتين الأولى تبين النواحي الجيدة في الموظف والثانية تبين النواحي السيئة فيه كذلك وعلى المقيم إلا اختيار موضوعي لإحدى الإجابتين.

¹ - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص328.

² - ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص ص65،68.

وتتميز بقدرتها على إجبار المقيم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيق وحصري. ويؤخذ عليها كونها صعبة الفهم بسبب تعقدها وحاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

ب. **طريقة الأحداث الحرجة:** يقوم الرئيس المباشر بتدوين كل الأعمال مهما كانت إيجابية أو سلبية وهي التي يلاحظها في أداء الفرد لمهامه ضمن فترة التقييم ويتم استخدامها لمعرفة مستوى الأداء. ومن عيوبها أنها تستهلك وقتا كبيرا . كما أن مفهومها قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين. كما أن تطبيق هذه الطريقة قد يكون مختلفا.

نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر ما :

الجدول (1)

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسؤولين بأن أحد السلام غير صالحة	10/114	يترك إحدى النوافذ في المختبر، المواد الكيماوية مفتوحة
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المختلفة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في المخازن المواد الكيماوية

المصدر: ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص66.

ج. **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة ظهرت من أجل تغطية مختلف العيوب والانتقادات السابقة الذكر وهي من بين الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها " عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

1. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛
 2. اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها؛
 3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
 4. تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.
- وتتمتع هذه الطريقة بالميزات التالية:
1. توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفية وطبيعتها وأهدافها؛
 2. تعطي لكل مرؤوس الفرصة لكي يقيم نفسه عن طريق النتائج المحققة؛

3. توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود؛
 4. تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.
 5. يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.
- كما لها عيوب:

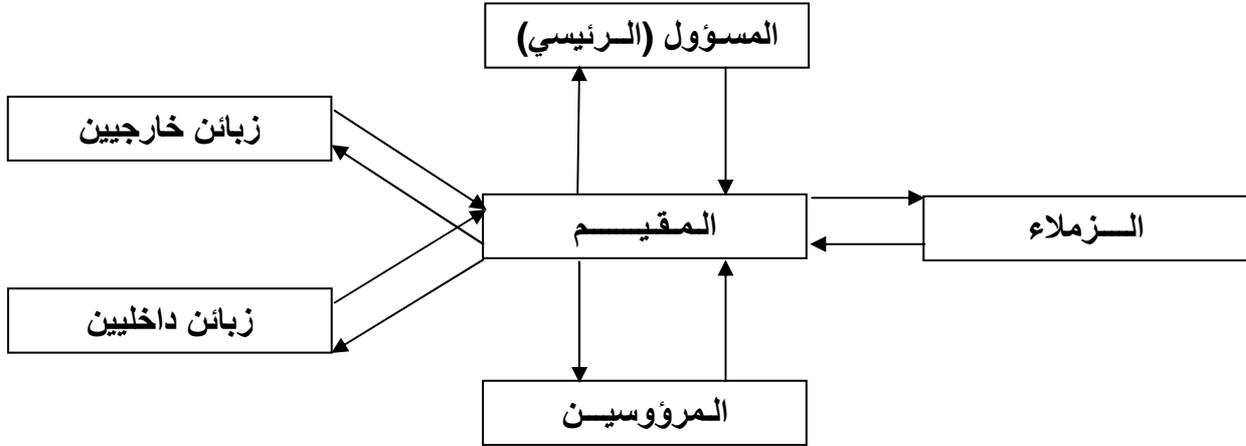
1. عدم الاتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوسين حيث يحاول الرئيس وضع أهداف نوعية بينما يلجأ المرؤوس دوماً إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس والتحقيق؛
2. التأكد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج؛
3. صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد؛
4. تقيس الأداء في الوظيفة الحالية للفرد ولكنها تعجز على إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً؛
5. تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

د. **طريقة التقييم وفق 360°: (l'évaluation)**: جاءت هذه الطريقة من أجل التقدم أكثر. حيث ظهرت عند الأمريكيين، طبقت في أكبر المنظمات وتعتمد على تعدد المصادر ومراكز التقييم. إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين. بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد اختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم وتعتبر هذه النقطة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار إذ تشكل هذه الطريقة في التقييم معياراً للتوظيف والتكوين وتحديد المهارات اللازمة إذ تعد أساس تطوير المهارات البشرية، أما ما يؤخذ عليها هو اعتراض البعض عليها خاصة اعتراض الرؤساء. أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه.

كما يعاب عليها كذلك استحوادها على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

مختلف الأطراف المساهمة في هذه الطريقة.

مراكز التقييم: الشكل رقم (2)



المصدر: ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 69

و الجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين التقييم وفق الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.
الفروقات بين تقييم الأداء التقليدية و الحديثة:

الجدول(2):

تقييم متوافق مع مقاربة الجودة الشاملة	تقييم تقليدي
- تركيز على الجماعة	- تركيز على الفرد
- تركيز على النوع و على تنمية الموارد البشرية	- تركيز على الكم المالي و مراقبة الميزانية
- يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء، المسيرين...)	- يكون التقييم صادرا من المساهمين و المسؤول الإداري

المصدر: ليلي غضبان "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" سبق ذكره، ص 69.

المبحث الثاني: مسؤولية وإجراءات على عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مسؤولية إجراء تقييم الأداء¹:

يقصد بمسؤولية تقييم الأداء تحديد الجهة المختصة لذلك. وفيما يلي عرض أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم.

أ. **المشرف المباشر:** هو القادر على تقييم أداء مرؤوسيه وهو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم، كذلك لكونه على صلة مستمرة وتواجهه معظم الوقت مع مرؤوسيه فله إمكانية تحديد جوانب القوة والضعف فيهم.

ب. **رئيس المشرف المباشر:** يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو قيامه بعملية التقييم أحياناً، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف الأهداف المطلوبة من العاملين وكيفية تحقيقها في إطار لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا.

ج. **تقييم الزملاء:** هذا التقييم يكون مفيداً كون أن المجموعات على علاقة دائمة ببعضهم البعض وأن العمل يفرض عليهم التشارك والتعاون والانتظام في تأدية مهامهم.

د. **المرؤوسين يقيمون الرؤساء:** وهنا يكون التقييم بالحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيه.

هـ. **التقييم الذاتي:** هو تقييم العامل لنفسه، خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويره وتقسيم برامج تدريبية.

و. **تقييم الزبائن:** هذا النوع يخص المؤسسات الخدمائية، حيث تطلب هذه المؤسسات من زبائنها تقييم أداء العاملين على أساس الخدمة المقدمة.

ي. **خبراء إدارة الموارد البشرية:** يتم الإستعانة بهم من داخل وخارج المؤسسة. وذلك لأجل مساعدة القائمين على التقييم، لكن يشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على معرفة طبيعة الوظيفة المطلوب تقييم انجازاتهم بها.

¹ فاطمة قبة، "علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في مؤسسة استشفائية"، مذكرة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، ديسمبر 2006، ص23، 24.

المطلب الثاني: مراحل وأخطاء تقييم الأداء الناجمة¹.

1. **مراحل تقييم الأداء:** هناك مجموعة من المراحل التي يجب إتباعها في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تحديدها فيما يلي:

أ. **وضع توقعات الأداء:** هنا يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب. **مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه الطريقة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ج. **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة وتحديد مستويات الأداء التي تسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة بتوزيع الكفاءات.

د. **التغذية العكسية:** هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والتي تنفع العاملين في معرفة كيفية الأداء.

هـ. **اتخاذ القرارات الإدارية:** القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة منها: النقل، التعيين، الفصل.

و. **وضع خطط تطوير الأداء:** وهي آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضعها من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العاملين والتي تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء.

II. الأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء²:

تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي ووصف مختلف سلوكيات العمال وانجازاتهم خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء، فهناك أخطاء تصعب عملية التقييم ونستخلصها فيما يلي:

أ. التساهل والتشدد: (le méncy and strictness)

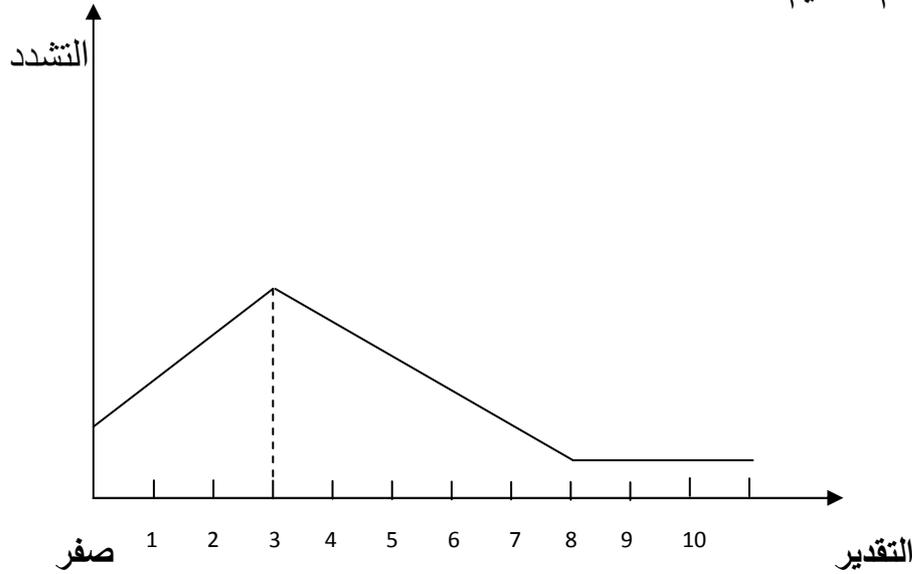
قد نجد بعض المشرفين أشداء بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين، فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو قد يلجأ مشرف آخر إلى التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين في بعض الأحيان يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة للكفاءة ونادراً ما يعطي التقديرات

¹ - فاطمة قبة، مرجع سبق ذكره، ص26.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص، ص299-304.

النهائية نتيجة لميل طبيعي لديه نحو التشدد بمعنى أنه جامد أو صلب بطبيعته أو حتى في أمور حياته العادية.

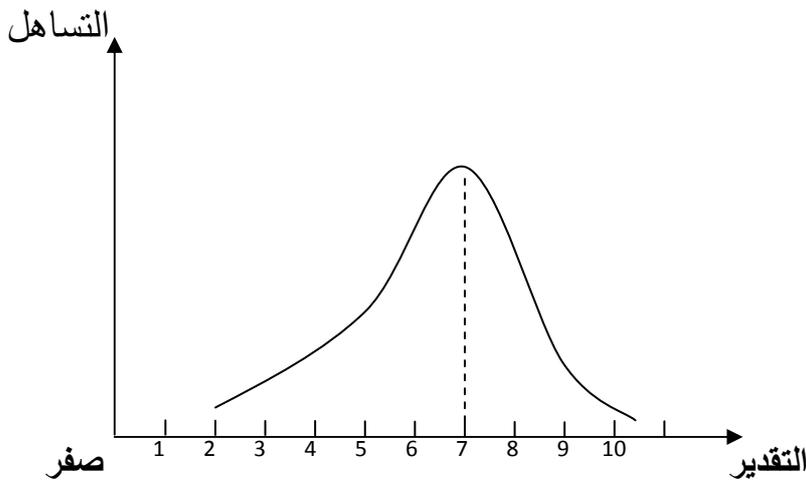
والشكل الآتي يوضح موقف المقيم المشدد فنجده يستخدم عادة النصف الأدنى من مدى التقديرات ومن هذا الشكل يتضح أن متوسط التقديرات "3" درجات فقط.
الشكل رقم: (03) رسم المقيم المشدد:



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ص 299.

أما المقيم المتساهل فنجد يستخدم عادة النصف الأعلى من مدى التقديرات ويتضح من الشكل التالي أن متوسط التقديرات هو "7"

هذا الرسم يبين المقيم المتساهل



من خلال هذين الشكلين يتضح أن تقدير "3" في حالة المقيم المتشدد يساوي تقدير "7" بالنسبة للمقيم المتساهل.

ب. **النزعة المركزية: (the central tendency)** هذا النوع من الخطأ هو الأكثر تنوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يحدثوا انقساما في مجموعاتهم لتمييز بين المجدين والضعفاء.

ج. **خطأ تقييم الصفات: (halo error)** يحدث هذا عندما يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة خاصة واحدة من صفات، أو خصائص هذا المرؤوس. فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص.

د. **التأثر بآخر التقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للعاملين ولا يهتمون بالأداء الحالي. فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير العامل في الفترة السابقة ممتازا يعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى ولو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيف فيعتبره المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى لو كان العامل قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

هـ. **الخلط بين الهدف و الوسيلة:** وهنا يكمن الخطأ في تركيز المشرفين على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات.

و. **التأثرية الإدارية في استعمال التقييم:** يقول "بيتش" إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقى. وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب.

بالإضافة إلى وجود أخطاء أخرى لأسباب شخصية تعود للمشرف من شأنها أن تؤثر على نظم تقييم الأداء وتخلق نوع من فقدان الثقة لدى العمال في نظام التقييم وفي المشرفين و في الإدارة نذكر منها¹:

¹ نور الدين شوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل دكتوراه دولة، كلية العلوم، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص37.

أ. **أخطاء التحيز:** يحدث هذا التحيز حينما يمنح المشرفون بعض العمال الخاضعين للتقييم تقديرات سواء كانت مرتفعة أو منخفضة عن مستوى أدائهم الفعلي و سلوكياتهم في العمل وذلك لإعتبارات شخصية.

ب. **إرضاء الإدارة:** تتأثر التقديرات التي يعطيها المشرفين للعمال عن تقييمهم وفقا للسياسة التي تتبعها الإدارة العليا بالنسبة للانتفاع بهذه التقديرات.

ج. **أخطاء التركيز على إجراءات العمل وإهمال نتائج العمل:** يلاحظ على بعض المشرفين اهتمامهم في التقييم على إجراءات العمل وليس الهدف المطلوب تحقيقه عن طريق هذه الإجراءات من خلال العمال الخاضعين للتقييم أي التركيز على الوسيلة دون الهدف، قد يؤدي هذا إلى نتائج غير موضوعية يصعب الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تتعلق بشؤون العمال.

المطلب الثالث: عوامل نجاح نظام تقييم الأداء¹:

فيما يلي نبين أهم عناصر نجاح نظام تقييم الأداء.

أ. **معايير الأداء:** تستوجب إجراء تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل.

- أن تتصف المعايير بالمرونة؛

- يتم شرح المعايير للمشرفين العاملين على حد سواء ليتسنى لهم تنفيذها بشكل فاعل؛

- يجب مراعاة عامل البيئة، والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.

ب. **مشاركة الرئيس والمرؤوسين:**

- كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم والأداء ينتج عنه التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها.

- وضع خطط من قبل الرئيس والمرؤوس لتحسين الأداء؛

- المشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها؛

- تجنب الإتجاه التقليدي بالتلويح بالعقار.

ج. **معرفة جيدة بالوصف الوظيفي²:**

- ينبغي أن يبنى نظام تقييم الوظائف على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف.

- يجب أن يأخذ نظام تقييم الأداء باعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها.

¹ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص203.

² - المرجع نفسه، ص، ص، 204، 205.

د.المقيمون :

- يجب قيام أكثر من مقيم بتقييم أداء العاملين؛
- يجب إجراء حلقات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم؛
- ينبغي أخذ استشارة واقتراحات المشرفين بشأن تصميم وتعديل نظام التقييم والمشاكل والصعوبات والحلول المقترحة لتذليلها.

هـ.المرؤوسين :

- يستوجب شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم مزاياه وأهدافه؛
- يستوجب إشراكهم بقدر الإمكان في اقتراح المعايير وأساليب القياس لكسب تعاونهم وإلزامهم بتطبيق النظام؛
- ينبغي تزويد المرؤوسين بتفسير للقرارات المتخذة بشأنهم والمبررات لذلك.

و. أساليب القياس:

- ينبغي التنوع في الأساليب لإمكانية استخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء؛
- ينبغي توفر عنصري الصدق (validty)، والثبات (relaibility) في أساليب القياس؛
- ينبغي تشكيل مجموعة لإجراء التقييم وذلك لتوخي الحيادية والموضوعية؛
- يفضل مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من الكتابة.

خلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم تقييم الأداء على أنه عملية لتقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون. استنادا إلى عناصر معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها. لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل. كما أبرزنا كذلك الأهمية الواسعة لتقييم الأداء كونه فعال خاصة في الإدارة بصورة عامة إذ يخلق جو إداري قادر على متابعة الأنشطة والهدف من التقييم هو استمرار الأفراد للتقدم. وتحدثنا أيضا على أهمية طرق التقييم في عملية تقييم الأداء والتي تتطلب طرق تتناسب مع نوعية الوظائف والمستويات الإدارية لكل وظيفة. وتعد طريقة الإدارة بالأهداف من أهم الطرق الحديثة في قياس أداء الوظائف القيادية والإشرافية وتطرقنا كذلك إلى مسؤولية تقييم الأداء والتي تعمل على تحديد الجهات المختصة لذلك ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وأيضا الأخطاء. إذ نجد أخطاء وظيفية وهناك أخطاء عائدة لأسباب شخصية خاصة بالمشرف والتي من شأنها أن تؤثر على نظم تقييم الأداء.

وأخيرا تكلمنا على عوامل النجاح لنظام تقييم الأداء. وسنتطرق كذلك إلى عامل آخر له اثر كبير على نفسية الفرد وهو التحفيز.

الفصل الثاني

التحفير

إن المؤسسات الناجحة تهدف إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتميز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى تقدم إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وذلك بالتأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإدارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب حيث أن هذا الأخير لا يكفي لتحقيق هذه الأهداف إلا من خلال وظيفة تسمى وظيفة التحفيز إذ سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- مفهوم التحفيز و أنواعه؛
- أهمية و أهداف التحفيز؛
- تقييم نظم الحوافز؛
- علاقة تقييم الأداء.

المقدمة الأولى: ماهية وظيفة التحفيز:

المطلب الأول: مفهوم التحفيز:

مفهوم التحفيز:

قبل التطرق إلى مفهوم عملية التحفيز نقوم أولاً بالتعرف على مفهوم الدوافع والحاجات

1- مفهوم الحاجات والدوافع:

1. الدوافع: يمكن إعطاء التعاريف التالية:

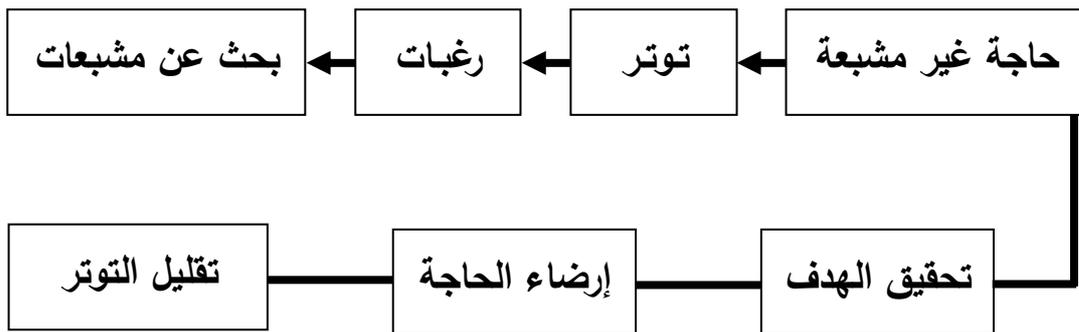
أ. الدوافع مؤثرات داخلية ومحركات خارجية للفرد وإما أن تكون فطرية أو مكتسبة ولا بد أن يكون لكل سلوك دوافع. ولا يمكن رؤية الدافع وحيث هو عامل داخلي فلا بد من معرفته والتعامل معه¹. والدافع لحاجة داخلية يوجد نوعان من التوتر وعدم الاتزان، يدفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع الحاجة أو تخفيف حدة الدافع لإعادة الاتزان للفرد.

حاجة ← توتر (عدم إتزان) سلوك ← تحقيق الحاجة - سلوك إيجابي.

حاجة ← توتر (عدم إتزان) سلوك ← واجز وعوائق - سلوك سلبي.

ب. الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك التنظيمي الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة والشكل التالي يوضح ذلك².

الشكل رقم (3) نموذج عملية ظهور الدوافع:



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2008، ص ص87-88.

² - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010، ص 283.

ومن هذا الشكل يتضح أن: الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل حيث يعتمد على درجة قوة الدافع والرغبة¹.

2. الحاجات:

- وهي الحاجة الفيزيولوجية والأمنية وسميت حاجة الوجود الاجتماعية وسميت بالاعتراف والانتماء، وتوجد حاجة النمو سميت احترام وتحقيق الذات. وكلها حاجات في الأهمية و يسعى الفرد إلى إشباعها².
- يمكن تعريف الحاجات أيضا على أنها النقص والحرمان الذي يسبب التوتر ثم السلوك لإزالته، وهي واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية. ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية لذلك كثيرا ما نتكلم عن الحاجات وكأنها مرادفة للدافعية³.

II- مفهوم التحفيز:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

1. أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، و اقتصاد. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})^4$$
2. التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة⁵.
3. هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تدفع العاملين نحو بذل جهود أكبر وبنوعية أكبر من أجل تنفيذ مهامهم بكفاءة وبهذا تتحقق مصلحة كل من المشروع والعمل⁶.

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص28.

² - المرجع نفسه، ص29.

³ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي "، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة، 2010، ص16.

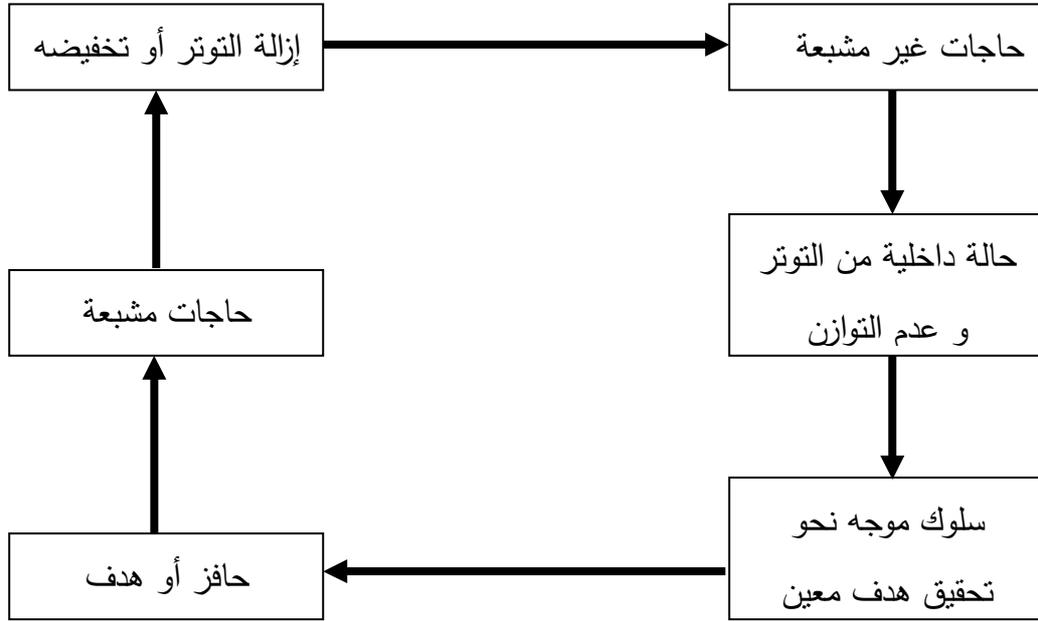
⁴ - بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، القاهرة، ديوان دار النشر و التوزيع، ص311.

⁵ - صالح مهدي، محسن العامري، الإدارة و الأعمال، عمان- الأردن، دار وائل للنشر، ص207 – 459.

⁶ - طارق الحاج و فيلح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء، عمان، 2009، ط1، ص216.

4. تعرف بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين¹.

شكل رقم: (4) عملية التحفيز.



Source: G-1 BERGERON ET AUTRES; LES ASPECT HUMAIN DE LOGANISATION, EDGAETAN MORIN, CANADA, 1979, P104.

من الشكل أعلاه نجد أن هذا النموذج في غاية البساطة حيث يمكننا النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد. وتأتي ثانياً مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ثم ثالثاً مرحلة الهدف والسلوك ثم رابعاً مرحلة المراجعة والتقييم الربط بين هذه الحاجات، ثم خامساً مرحلة الجزاء أو الثواب وهذا يعتمد على نوعية تقديم الأداء وأخيراً تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاءً، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف².

1- عارف بن مائل الجريد، "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف" رسالة ماجستير 2008، نايف العربية للعلوم الأمنية، ص9.

2- ديب نورة، " التحفيز بوحدة نوميديا التابع لديوان الشرقي للحليب و مشتقاته"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1998، ص12.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز:

توجد عدة أنواع للحوافز وكل نوع يسند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز هدف محدد ونميز ثلاث أنواع:

1- **من حيث المادّة (الطبيعة):** هي تقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.

1. **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تلبي رغبات الإنسان الأساسية مثل الأكل، المسكن... إلخ. ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويعتبر ركن هام في أي نظام وكذلك نجد المكافأة والمشاركة في الإنتاج وضمان استقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي... إلخ¹. ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى:

أ. **الأجر:** وبعد من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر وتلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة للإشباع الفرد لحاجاته الأساسية. وباعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فاعلية أداء المنظمة ككل².

ويعرف الأجر على: "أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل"³.

ويتم توزيع الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثرها في حفزه على العمل ومن هذه الطرق ما يلي:

- **الأجر باليوم:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة بذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليوم أو الساعة أو الأسبوع أو الشهر تعطي الفرصة للعمال ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

• **الأجر بالقطعة:** يرتبط العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

¹ - ليلي غضبان ، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 10.

² - ديب نورة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ - عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر و التوزيع، 2008، ص 102.

- الأجر حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة، كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.
- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد الأسرة¹.
- ب. الملحقات المالية النقدية: وتتمثل في:
 - المكافآت التشجيعية: وهي تعتبر من أهم الحوافز المالية وهي تمنح للعمال والموظفين الممتازين والذي يزيد إنتاجهم عن المستوى المحدد.
 - العلاوات: يجب التفريق بين عدة علاوات منها.
 - علاوات الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله وتمنح فترة عام تقريباً، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
 - علاوات الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة عام.
 - العلاوات الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له.
 - العمولة: وينتج مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية حيث يحصل المحصول على نسب مئوية من الديون التي يحصلها البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.
 - المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة 10 % من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين و يتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.
- ج. الملحقات العينية: تتمثل في كل من المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة. ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العمالية بأنها " جمع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم مادياً ومعنوياً عن طريق تكمله أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن و الثقافة والترفيه.

¹ - شفيق رضوان: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ص35.

وتكتسي هذه الخدمات أهمية كبرى في مجالات الصناعة والعمل بشرط استخدامها استخداما حسنا وفي الوقت المناسب حيث أن توفير الخدمات الاجتماعية للعامل واستفادته منها مجانا أو بأسعار رمزية توفر له نفقات كثيرة قد ينفقها في مجالات أخرى من حياته أو يوفرها. وبذلك يتحسن مستواه المادي مما يمنحه شعورا بالاعتزاز والانتماء للمؤسسة مكان عمله، وتؤدي الخدمات الاجتماعية أيضا إلى جلب العمال للعمل وبقائهم في خدمة المؤسسة، إذ قد يقع اختياره للعمل في المؤسسة بعينها لتوفير الخدمات الاجتماعية فيها.

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة تتوفر على عدة عوامل منها حجم المؤسسة نوع الصناعة وعدد العاملين وثقافتهم ومن مظاهرها:

- خدمة التغذية عن طريق المطعم؛
- خدمة النقل؛
- خدمة التعاونية الاستهلاكية؛
- الخدمات الطبية؛
- الخدمات الرياضية والترفيهية؛
- النشاطات الثقافية.

وبالرغم من اختلاف الخدمات السابقة الذكر إلا أنها تشترك في خاصية أساسية وهي المقدرّة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي بذلك تهدف على تحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو بذل جهد أكبر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم لعملهم¹.

2. الحوافز المعنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا وهي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... إلخ غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة لكثير من الناس.

فقد تستخدم المنظمة "لوحة الشرف" للموظفين الأكثر إنتاج أو أن تسمح للموظف المبدع أن يحدد وقت وطريقة العمل بدون تدخل الإدارة أو أن تعطيه مكتب مفضل... إلخ. يجب أن يتضمن نظام الحوافز قائمة بالحوافز المادية أو المعنوية التي تستخدمها لكل سلوك تريد أن يصدر عن العاملين².

II- من حيث التأثير: وتنقسم إلى حوافز إيجابية و سلبية.

¹ - ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص47-48.

² - سعد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ط3، ص352.

1. **الحوافز الإيجابية:** وهو ذلك الدعم الذي يمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه، تهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع ويمكن لهذه الحوافز أن تكون مادية أو معنوية.

2. **الحوافز السلبية:** يمكن أن تكون كذلك مادية أو معنوية، تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معين، تعتبر هذه الحوافز هادفة وتربوية أكثر منها عدائية وإحباطية وتشمل التنبيه الشفهي أو الخطي، حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً، إنزال الرتبة وفق المكافأة النقدية... إلخ¹.

III. حيث المتحصل عليها: تقسيم إلى حوافز فردية وجماعية

الحوافز الفردية: هذا النوع من الحوافز يوجه لكل فرد على حدى. إن نقطة الضعف في الحوافز الفردية هي أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضهم لإشراف آخرين، الأمر الذي يصعب فيه عزل عمل العامل عن عمل زميله. كما أن هذا النوع من الحوافز قد يتعارض مع حوافز فردية أخرى أكثر أهمية مثل الرغبة في الراحة².

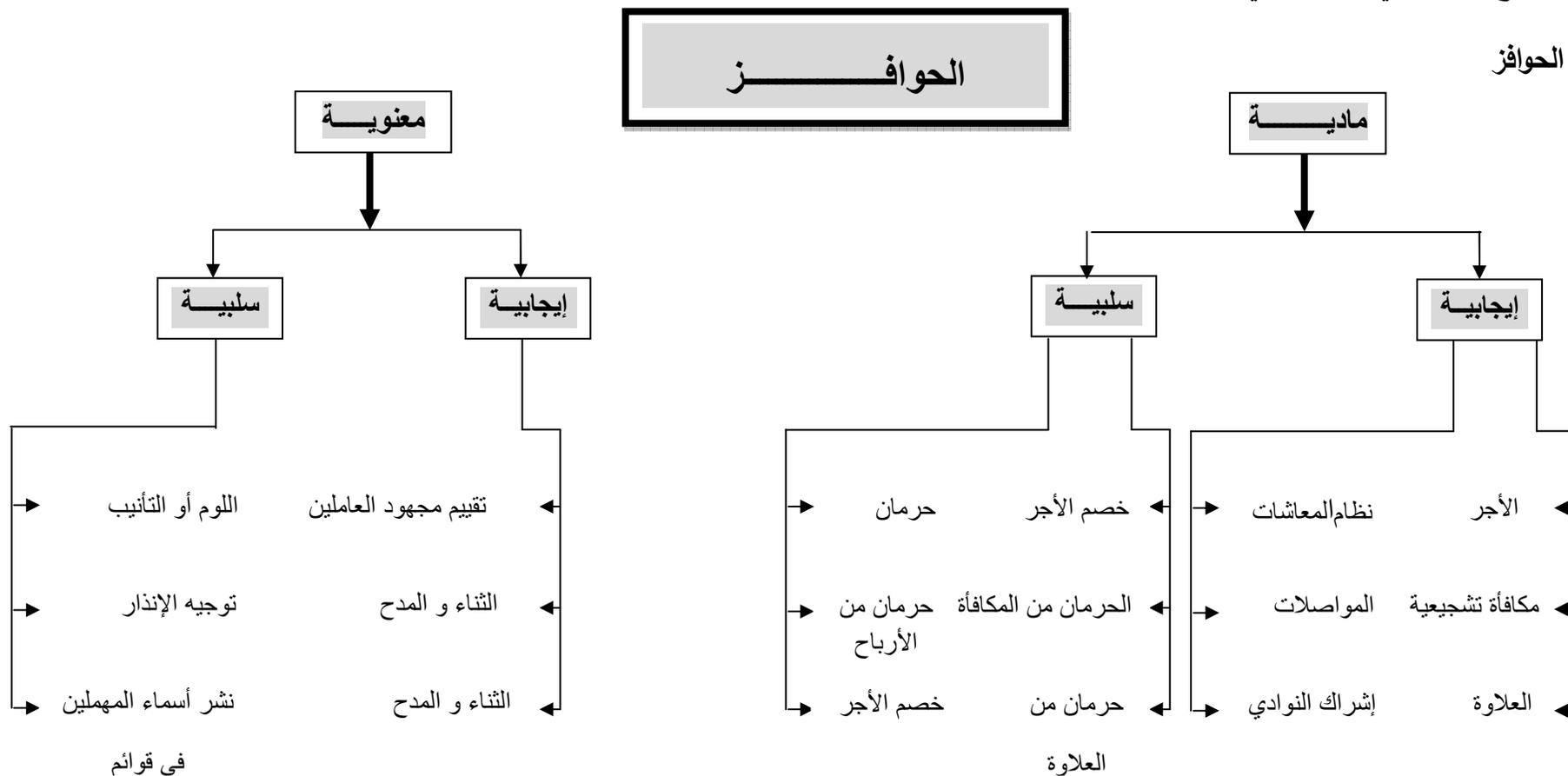
الحوافز الجماعية: توجه لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، و يمكن أن تكون مادية أو معنوية، يهدف إلى تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الاتجاهات السلبية وكذلك يشجع على نقل المهارات العالية إلى زملائهم والحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين الإنتاجية. إذ أن السلوك الطاغي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسؤولية الانجاز إذا كان جيداً ويتصلون عن مسؤولية التردى في الانجاز إذا كان متدنياً. ولذا يتطلب الأمر أن تتوقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص

¹- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص10.

²- نفس المرجع، ص11.

و يمكن إجمال مختلف أنواع الحوافز في الشكل الآتي:

شكل رقم (1): أنواع الحوافز



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق ص 486.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز

أولاً: أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب أو الدراسات التي أسفرت أن الفرد لا يبحث على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد يقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة تجعل الأفراد يعملون برغبة و حماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

ويمكن القول أن أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات لذلك فإن حث الفرد وتحفيزه للأداء ما يناطه من أعمال يعد في غاية الأهمية لكل المنظمات وبشكل أكثر تحديداً فإن العامل يجب أن يحفز للأسباب التالية¹:

- لكي ينظم إلى المنظمات؛
- لكي يؤدي مهامه على أحسن وجه.

وتبرز أهمية التحفيز من خلال الكثير من الفوائد التي يحققها الفرد والمنظمة و فيما يلي عدد منها:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها و منها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية، الاحترام والتقدير وإثبات الذات؛
- تجعل العاملين يشعرون بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة أو المنظمة؛
- تحفيز قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام؛
- جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة؛
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا؛
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع².

¹- بن عبد الرحمن ريمة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص66.

²- عبد الله حمد محمد الحباسي، " أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين"، في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية بريطانيا التعليم العالي، 2010-2011، صص28-29.

ثانياً: أهداف التحفيز:

أثناء وضع نظام الحوافز تأخذ المنظمة بعين الاعتبار هدفين رئيسيين هما:

أ. **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين حيث أنها تسعى من خلال هذا النظام إلى استخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الإنتاج أو الخدمات مع تحسين نوعيتها والتي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها.

ب. **الهدف المعنوي:** ويخص العامل مباشرة ويعتبر من أهم عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته ومشاعره واحتياجاته التي يتطلب فهمها للتعامل معها. وللحوافز عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل.
- يجب الاعتراف بحق من يبذلون الجهود وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعهم وحثهم على الاستمرار بما يمكنهم من الإبداع والحرص على دوام التفهم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاههم، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإتباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات أثر كبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية.

2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم. ويحدث التنافس إذ ما توفر لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين الأفراد والجماعات: تهدف الحوافز الجماعية ذات المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الإنتاجية لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية ، تحليل الوظائف والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرقي عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة¹.

في الأخير يمكن بلورة هذه الأهداف في النقاط التالية:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتوقعها؛
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع؛
- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم ورغباتهم ضمن العمل الذي يقومون به؛
- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة؛
- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد و العاملين وتنسيق أولوياتها².

¹- ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، صص68-70.

²- باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير الجامعية الإسلامية غزة، 2007، ص29.

المبحث الثاني: أثر نظام تقييم الأداء على التحفيز:

المطلب الأول: تقييم نظم الحوافز:

إن تطبيق نظم الحوافز في المؤسسات تحقق الكثير من الايجابيات على سبيل المثال إثارة دوافع المستخدمين على تحسين وزيادة الإنتاج. وكذا تحقيق العدالة وهذا بتحديد كل ما يستحقه كل مستخدم من مكافآت مقابل الجهد الذي يبذله في أداء أعماله وسنتطرق أولاً إلى توضيح المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم ثم التعرف على المعايير التي يتم الاعتماد على أساسها في تقييم نظم الحوافز ثانياً¹:

أولاً: مجالات استخدام نتائج التقييم: ونذكر ما يلي:

- أ. **تطور المستخدمين:** المعلومات التي توفرها نتائج التقييم تساعد الإدارة في تطوير المستخدمين من خلال تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية للسيطرة على نقاط القوة.
- ب. **رفع دوافع المستخدمين:** وهذا بالإثراء الوظيفي حيث أن المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة المستخدمين بإدارتهم. هذا يتيح الفرصة لهم في إشباع دوافعهم نحو العمل.
- ت. **تحديد صلاحية المستخدم الجديد:** إن نتائج التقييم تبرز درجة كفاءة المستخدم من خلال قيامه الفعلي بوظيفته. مما يتسنى له في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.
- ث. **بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تساهم نتائج تقييم الأداء على تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، حيث يتم منح علاوة للمستخدم على أجره العادي.
- ج. **النهوض بمستوى الوظيفة:** هذا بإرسال الرئيس تقريراً دورياً يخص المستخدم وإعطاء رأيه حول درجة كفاءته ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل للنهوض بمستوى الوظيفة. بالإضافة إلى المنافسة بين المستخدمين.
- ح. **تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرووسين:** عملية التقييم تتطلب وجود رئيس ويجب أن يكون على اتصال دائم ومباشر مع المرووسين حتى يتمكن من تسجيل الأداء والتصرفات. الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى المستخدم وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية الدورة.

¹ - فاطمة قبة، مرجع سبق ذكره، ص ص64-65.

ثانيا: المعايير: توجد ثلاث معايير أساسية سنوجزها فيما يلي¹:

أ. الأداء: هذا المعيار يستخدم لتقييم أثر أنظمة الحوافز على المستويات الأداء لدى المستخدمين. وهذا بافتراض ثبات العوامل الأخرى. فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية المستخدمين ويشجعهم على الاندفاع للعمل هذا يجعل مستوى الأداء يتحسن.

ب. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: يستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق. فكلما تمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفة أو كحد أدنى استقرارها فإننا نقول أن النظام فعال وكفاء.

ت. رضا المستخدمين: تكون درجة رضا المستخدمين على أساس نظام الحوافز المطبق عليهم. فإذا طبق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من طرف المستخدمين فلا فائدة من هذا النظام أكيد. لذا لا بد من الإدارة أن تضمن وتوفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز قبل أن يتم تطبيقه. وهذا بمقابل فائدة حصل عليها من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته. إذا يعمل هذا المسار على بقاء الممتازين على مستواهم ودفع الأقل مستوى إلى بذل جهد أكبر للوصول إلى مستوى أحسن. وهذا للحصول على مكافآت هذا يؤدي إلى نشوء منافسة بين المستخدمين.

ث. تحديد المسار المهني: عملية التقييم تستند إليها أغلب المؤسسات في اتخاذ مختلف القرارات كالنقل والترقية فبعد تحديد درجة كفاءة المستخدم تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة أي إذا كانت نتائج التقييم غير مرضية يتم نقل المستخدمين لوظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى. وإذا كان العكس يتم ترقية المستخدم إلى وظيفة أعلى.

ج. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: يجب أن تتم عملية التقييم باستمرار شهريا بالنسبة للمستخدمين تحت الاختبار أو نتائج عملية التقييم تفيد في تحسين الاختبار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ح. فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: عملية تقييم الأداء تعمل على تحديد مستوى الأداء لكل مستخدم هذا من جهة وكذلك تعكس قدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه من جهة أخرى. والحكم السليم خاصة إذا خضعت نتيجة الرئيس للمراجعة على مستوى أعلى مختص سيدفعه ذلك إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة وهذا سينعكس على دقة ووضوح وعدالة نتائج التقييم.

¹-فاطمة قبة، مرجع سبق ذكره، ص66.

المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بالتحفيز.

إن موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العامل شغل الكثير من الباحثين منذ بداية العمل المنظم في الحياة الاقتصادية حيث بذلت العديد من الجهود في هذا المجال وذلك بتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صور نظريات الحوافز والتي سنتطرق إلى توضيح أهم النظريات التي ربطت بين التحفيز والأداء.

أولاً: النظرية الكلاسيكية:

إن مضمون هذه النظريات يقوم على وضع نظام الأجور التفاضلية كما أنه يقوم على تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية لأنها تساهم في الارتقاء لمستوى أداء العاملين وفي إطار مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الانجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي لذلك اهتمت هذه النظرية بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من الناحية النوعية والكمية¹.

حيث يمكن تقييم النظرية إلى عدة نظريات وهي:

- النظرية العلمية لـ : فريديريك تايلور
- نظرية Y و X لـ : دوجلاس ماك غريغور

1- النظرية العلمية:

تعود هذه النظرية إلى العالم فريديريك تايلور الذي كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز حيث اعتبر في هذه النظرية أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول إلى نظام للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل والوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال وهذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت.

ومن مبادئها الكبرى ما يلي²:

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عناصر العمل ؛
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية؛
- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف وفق الأسلوب العلمي؛
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات لتساوي بين الإدارة والعمال.

وعليه فإنه من أهم الانتقادات الأساسية التي توجه إلى هذه النظرية¹:

¹- صالح مهدي، طاهر محسين، مرجع سبق ذكره، ص460.

²- حسين مريم، إدارة المنظمات، دار الحامة للنشر و التوزيع، 2009، 2010، ط2، ص21.

- مساواة تايلور بين البشر والآلات؛
- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال؛
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل؛
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين؛
- لم تهتم بالحالات الاستثنائية والاجتماعية للفرد ونظرته إليها نظرة مادي.

II- نظرية X و Y لدوجلاس ماك غريغور:

لاحظ ماك غريغور من خلال اتصاله بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم²:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق X: و تنتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي أنه بطبيعته كسول لا يود ولا يعمل إلا قليلاً ولا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدل أن يقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخلياً، أي لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة. وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو الشدة في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه في فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X.

- الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y: إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب في تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم لإنجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

مما سبق يتبين لنا أن نظرية Y هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف أما نظرية X فهي تعتمد على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد³، في حين تفضل نظرية Y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي وعليه نخلص إلى القول أن عامل الثقة هو أول ما اعتمد عليه "دوجلاس" في نظرية Y لأن المدير في هذه النظرية يعمل و يعتقد أن

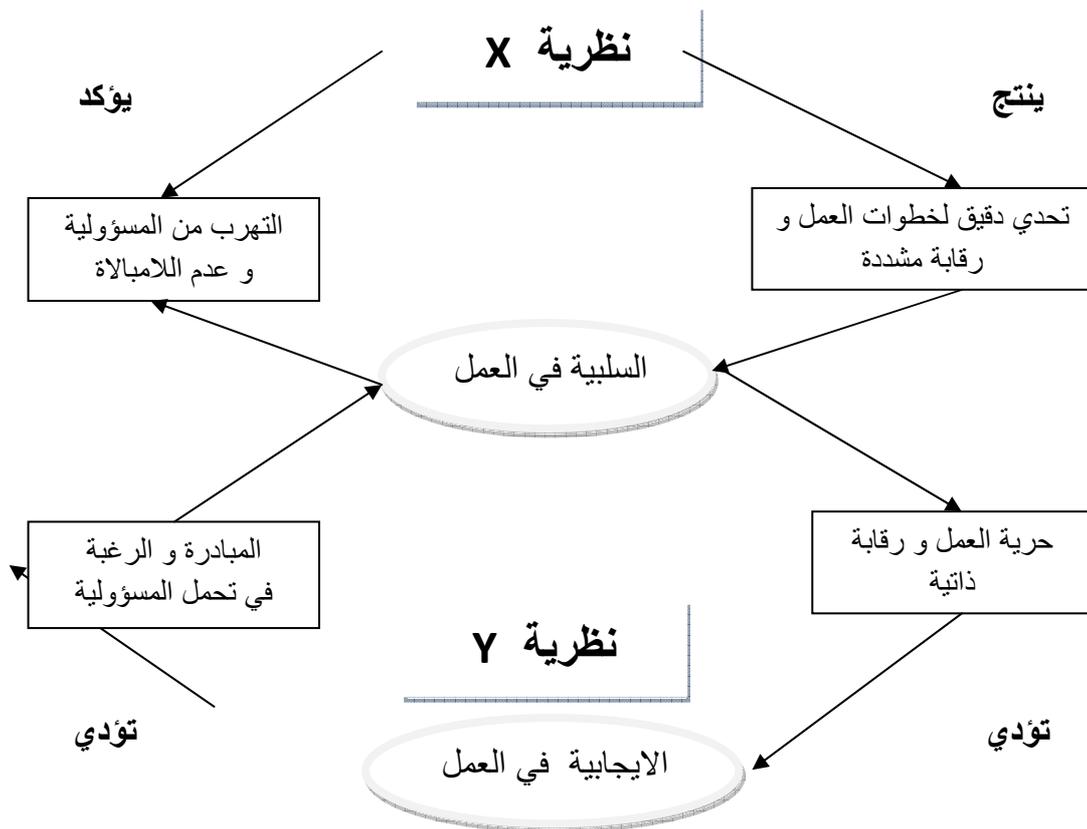
¹- شاعر بلخير و آخرون، "المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية و التaylorية الحديثة"، ص12

²- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص300-299.

³- ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص135.

العامل يرغب دائما في تقديم عمل جيد لذلك ينفي الثقة في أدائه. أما نظرية X فتفترض أن الأفراد لا يحبون العمل وإنما يجب أن يجبروا عليه وفق نظام رقابي شديد من أجل تحقيق الأداء المطلوب. إن النظرية X اعتمدت على الحوافز السلبية من أجل منح سلوك سلبي ونظرية Y اعتمدت على الحوافز الايجابية لتعزيز سلوك ايجابي وإجمالاً يمكن تلخيص هذه النظرية بالمخطط التالي:

الشكل رقم (..): يوضح مضمون نظرية X و Y



المصدر: ريمة بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص، 135.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية¹:

تجاهل وجود منظمة و سطر ما بين (Y-X) حيث ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة لأن القائد الفعال يستطيع تغيير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع المشكلة التي يواجهها.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:

على النقيض من الكلاسيكية، فقد افترضت نظرية الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون ليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم في نظرية العلاقات الإنسانية².

حيث يمكن تقسيم هذه النظرية إلى عدة نظريات كما يلي:

1. نظرية إلتون مايو؛
2. نظرية الحاجات أبراهام ماسلو؛
3. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ؛
4. نظرية الحاجة للإنجاز لما كليند أو نظرية مكيند في الحاجات.

1. نظرية إلتون مايو:

يعتبر إلتون مايو من الرواد الأوائل لهذه النظرية. وركز أساساً على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل وكذلك فهم الأفراد أيما كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم من أجل خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية حيث أثبتت تجارب "هاوثورن" بطلان وضعف النموذج الاقتصادي الميكانيكي والذي يفترض أن العامل الفيزيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الأداء حيث تبين أن العوامل النفسية لها الأثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم³.

فاستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما هي طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

وتؤكد النظرية أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية وكذلك الحوافز الجماعية والفردية تزيد من أداء العامل.

¹- عارف ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص36.

²- عبد الرزاق حبيب، مرجع سبق ذكره، ص91.

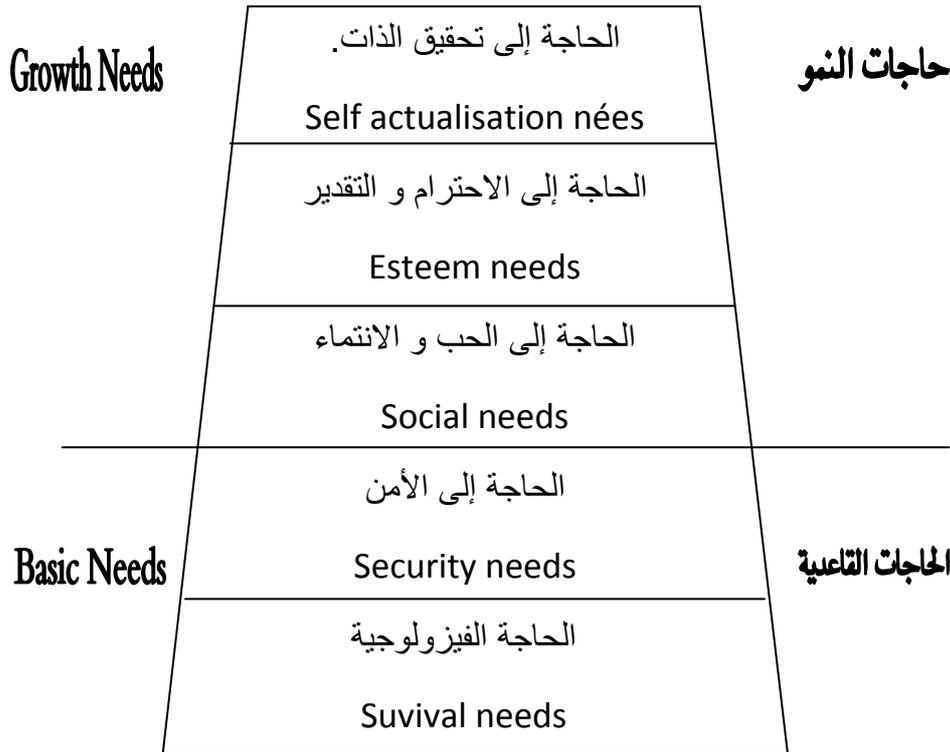
³- ليلي غضبان، مرجع سابق، ص14.

2. نظرية الحاجة لماسلو¹:

نعتبر نظرية ابراهام ماسلو (Abragam Maslou) للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى (lower order needs) تتمثل بالحاجات الفيزيولوجية والسلامة والزمان والحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى (Higher order needs) تشمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات. إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين: الأول، مبدأ العوز (Deficit principle) الذي ينص على أن الحاجات غير مشبعة، هي التي تحفز سلوك الفرد، أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الارتقاء والتقدم (Progression principle) والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها.

والشكل التالي يوضح النظرية:

شكل رقم (9): مضمون نظرية ماسلو للحاجات.



المصدر: جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار مهمومة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، السنة 2009، ص 15.

¹ - صالح مهدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 461-462.

3. نظرية العاملين:

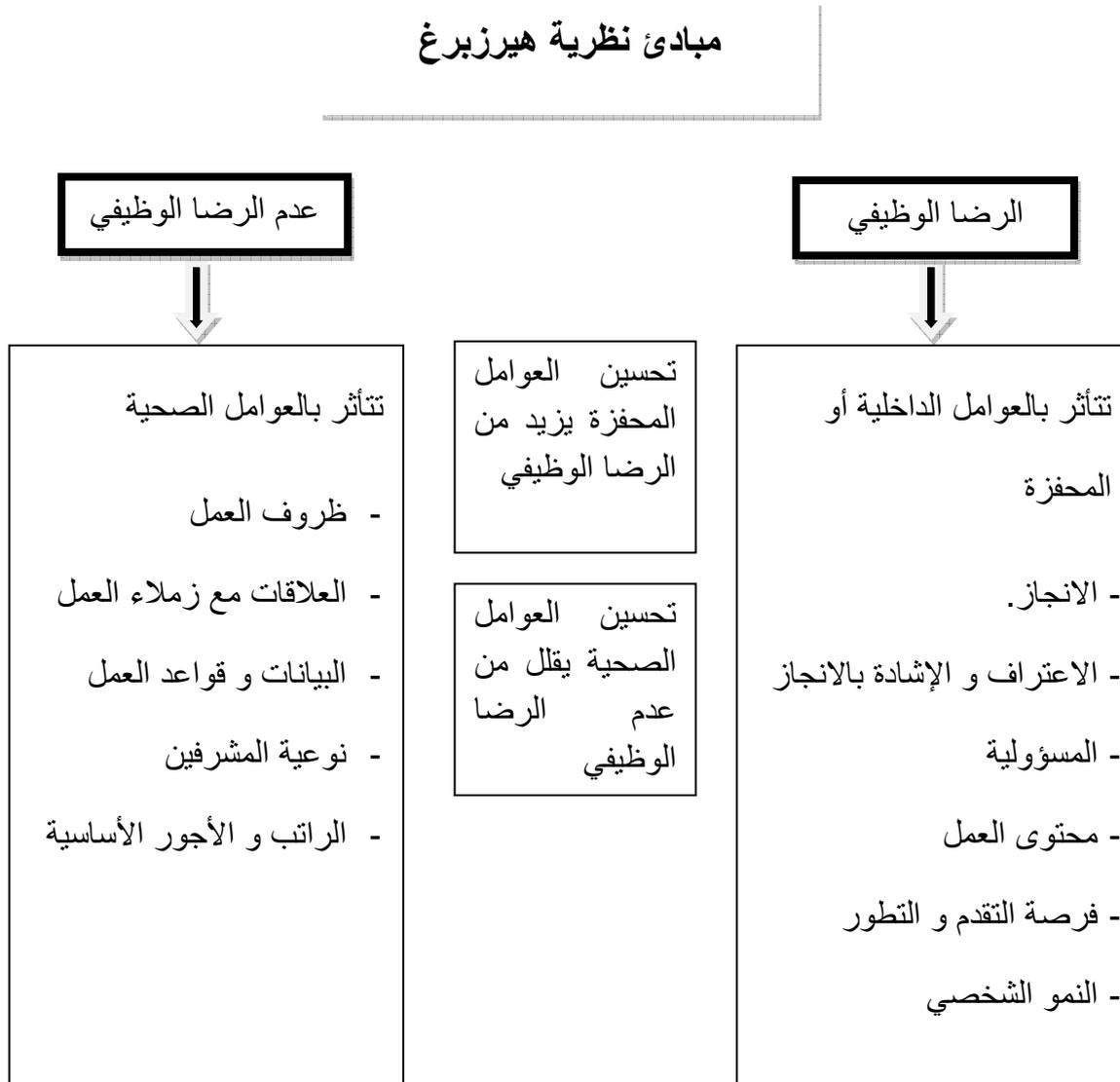
الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى فريدريك هيرزبغ: وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية. وأنها يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وكذلك وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل. يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد، وسميت هذه بالعوامل الدافعة. أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه وإن مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل. فطبيعة العلاقة بين المجموعتين تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سمية بنظرية العاملين.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية¹:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم؛
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

¹- عارف بن ماضل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص33.

شكل رقم(10): محتوى نظرية هيرزبرغ



المصدر: صالح مهدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص464.

4. نظرية ماكليند الحاجة للإنجاز:

صاغ الباحث ماكليند طريقته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه (taljthrmaticapprepton) بعد أن مجموعة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيقطعون حاجاتهم المهمة والأساس وهم يقدمون بتفسير هذه الصور وقد استنتج أن هناك ثلاث حاجات أساسية في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي الحاجة للإنجاز، حاجة السلطة والحاجة للانتماء¹.

فالحاجة للإنجاز: هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تلميتها من خلال البرامج التدريبية.

تشير الحاجة للانتماء: إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة لهذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة: فنشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم².

ثالثاً: نظرية الاتجاهات الحديثة:

تنقسم هذه النظرية إلى ما يلي³:

1. نظرية العدالة و المساواة (الإنصاف):

قام بتأسيس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965 ومحوّر هذه النظرية إدراك الفرد وما إذا كان يعامل معاملة عادلة أم قياساً بالآخرين إذ يمكن تحفيزه بشكل أفضل إن تم معاملتهم بالإنصاف والعكس صحيح فإن عدم الإنصاف على ذلك إذ أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف نقل حافزته للعمل والإنجاز. وتعمل هذه النظرية إلى تقسيم الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع وفي الإنجاز. **فالإنصاف في التوزيع:** يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

أما الإنصاف في الإجراءات: فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقية والعقوبات عند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين فالنوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم محترفون للعمل أما الصنف الثاني هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون وبالتالي سيقوم هؤلاء

¹- صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 464.

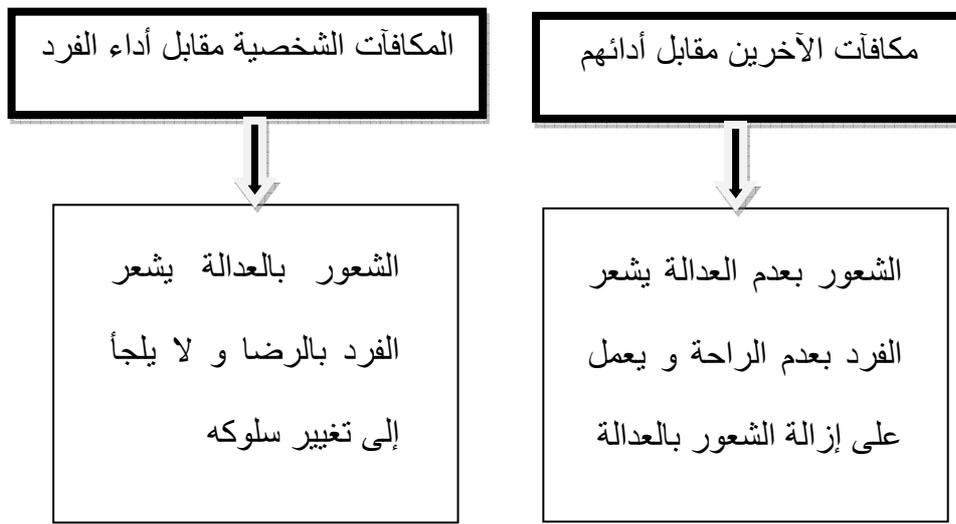
²- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 293.

³- زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 118.

بتقليل الجهد المبذول. والصنف الثالث هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي يشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور لكن ليس الكل يشعر بالذنب وعموما فإن هذه النظرية تعمل على توجيه الإدارة عند وضع مختلف الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق ركائز عالية من الدوافع والأداء ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها ما هي مساهمات و تدخلات الأفراد ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته؟ و ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفصيلاته لهذه الفوائد¹.

و يمكن توضيح مضمون نظرية العدالة في الشكل التالي:

شكل رقم: (11) مضمون نظرية العدالة.



المصدر: صالح مهدي، و آخرون، ص466.

هذه النظرية تدعو إلى العدل و التوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما يحصل عليه منها فالفرد عندما يشعر بالعدالة والرضا لا يلجأ إلى تغيير سلوكه ويستمر في أداء عمله. وعلى المنظمة دائما تقديم مكافآت شخصية مقابل أداء الفرد إذن هذه النظرية تدعو إلى تقديم الحوافز المادية التي تضمن تحقيق الرضا لدى العمال وشعورهم بالعدالة مما يشجعهم على تحسين أداءهم في المستقبل لأتهم على يقين من تحصلهم على المقابل².

2. نظرية التوقع نظرية فروم :

¹- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص296.

²- ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص145.

سميت هذه النظرية نظرية فروم نظرا إلى العالم فروم الذي وضع مبادئها ويعتمد تطبيقها على تحقيق الشروط التالية¹:

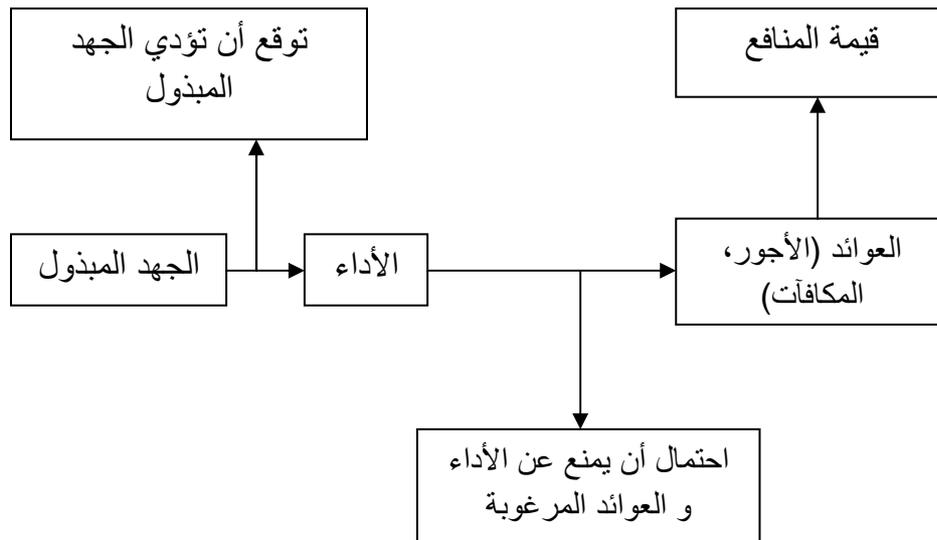
- أن يتوفر لدى الفرد اهتماما بالمحفزات المالية؛
- اعتقاد الفرد بأن هناك ارتباط قوي بين الأداء والمردود أي الأداء العالي يصاحبه مردود عالي؛
- اعتقاد الفرد أن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

ولاحظ أن هذه النظرية الأكثر على الحوافز المالية وكذلك تركز على عامل التوقع كأساس في الحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك السلوك الإنساني، لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات²، حيث وصفت افتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها. وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، كما تعدد وتعدت المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض.

و يمكن توضيح مضمون نظرية التوقع في شكل التالي:

شكل رقم (12): مضمون نظرية التوقع



المصدر: صالح مهدي، طاهر محسن، ص468.

¹ - عبد الله محمد الحبلي، مرجع سبق ذكره، ص98.

² - عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

هذه النظرية تدعو المنظمات إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأنها ترتكز أساساً على الافتراض لأن الفرد عند التحاقه بالوظيفة يتوقع الحصول على الأجر والمكافأة، كما أنه يطمح إلى أداء وظائف ومهام جديدة لأن العديد من الدراسات وضحت استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال سواء لأول مرة أو لعدة مرات¹.

3. نظرية التعزيز:

إن نظرية التعزيز تركز على البيئة الخارجية و النتائج أو العواقب الناجمة عن هذه البيئة وأثرها على الفرد، لعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر؛ الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه النتائج السارة سوف يتكرر. والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

أ. التعزيز الإيجابي: إن زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به يكون عند طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعمل مثال ذلك الإشادة بالعامل أو المواطن الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً².
ب. التعزيز السلبي: يقصد به معاقبة سلوك الفرد أو عدم إعطاء مكافأة أو تجاهل السلوك في الحالات التي يقدم الفرد السلوك المطلوب فيها³.

ت. العقوبة: و تعني العمل على تجنب السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها والتي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة.

ث. الإزالة: تعني بها التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها عن طريق عدم دعمها وتشجيعها وذلك بتقديم العواقب لها مثل ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم بعدم تشجيعهم على هذا السلوك⁴.

يمكن توضيح نظرية التعزيز في الشكل التالي:

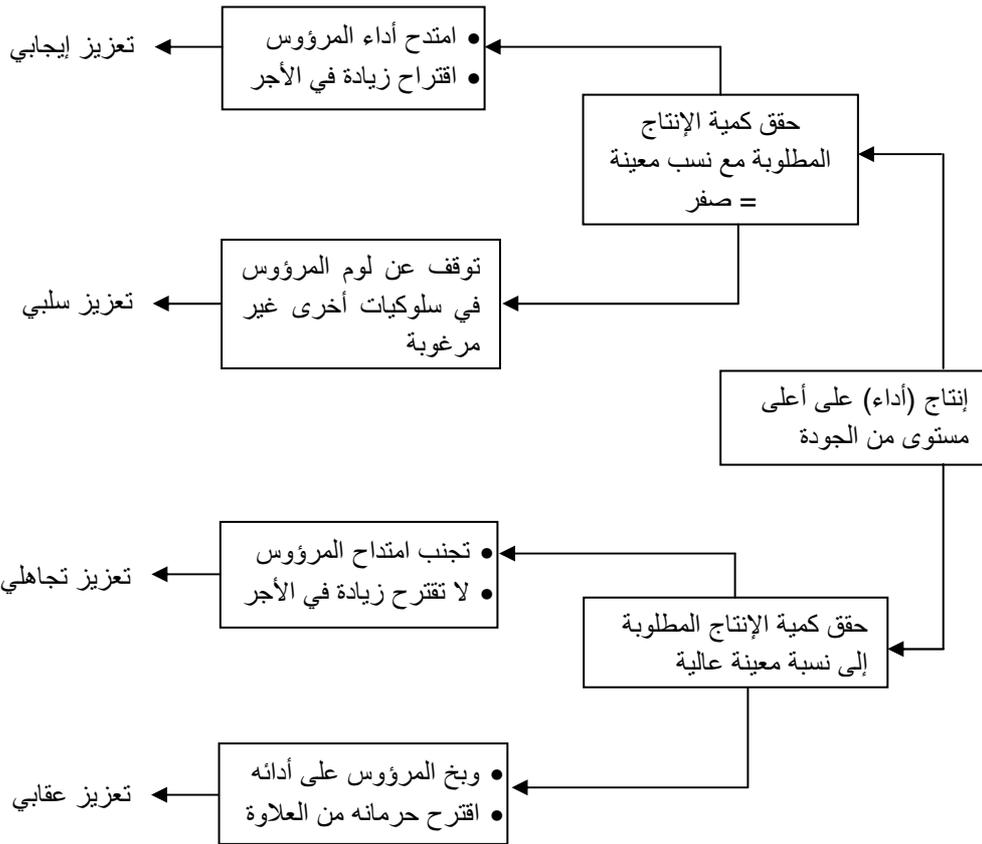
الشكل(13): نموذج نظرية تعزيز السلوك

¹- ريمة بن عبد الرحمن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص147.

²- مهدي صالح، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص469.

³- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص83.

⁴- مهدي صالح، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص469.



المصدر: زاهر محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص158.

نظرية Z لوليام أوشي: لقد قام وليام بتطوير منظور آخر للتحفيز تفترض نظرية Z. الإدارة الجيدة التي تحتوي و تختص العاملين في كل المستويات و تتعامل معهم و لو كانوا أسرة واحدة¹.

وتدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى لهم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل. وكذا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى المتوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحميل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين ينتمون إلى نظرية Z أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم. كما أنهم يحاولون تحقيق أهداف منظمة بحماس أكبر.

خلاصة :

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم التحفيز على انه ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء

¹ - عارف بن ماطل جريد، مرجع سبق ذكره، ص ص34-35.

لتحقيق أهداف المنظمة .كما أبرزنا مختلف أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية .الاجابية أو السلبية. والأهمية التي تنتج عنه من إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وااثبات الذات.بتفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام والأهداف المرجوة سواء هدف اقتصادي أو هدف معنوي.

كما تحدثنا عن أثر نظام تقييم الأداء على التحفيز من خلال تقييم نظم الحوافز .وكذلك قمنا

في الأخير بتوضيح العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء والتحفيز من خلال النظريات والتي تعد رابطا وثيقا بينهما. وسنحاول إبراز العلاقة الموجودة بينهما في مؤسسة استشفائية في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

المؤسسة الاستشفائية

تمهيد:

يشهد العالم تحولات اقتصادية عميقة وسريعة فاقتصاد السوق والعولمة وآلياتها يفرضون على المؤسسات الجزائرية أن تكون أكثر قدرة تنافسية. تعديل تنظيمها سياستها التسييرية من أجل البقاء ومن أجل التغيير وتسهيل الإبداع.

إن النظام الصحي الجزائري بطبعه إداري واجه صعوبات لإعادة النشاط في محيط محكوم بقوانين السوق نتيجة غياب أدوات قانونية تمكنه من التكيف مع قواعد جديدة للعبة وتسهيل مدخلاته فيما يخص المشتريات والتمويل. هذا إلى جانب عدم قدرة الدولة على تمويل نفقات الصحة والمتزايدة وإلى تسجيل عجز الحماية الاجتماعية.

يلعب المستشفى دورا هاما وحيويا في تقويم الرعاية الصحية للسكان في مجال تقديم الخدمات العلاجية والوقائية الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا. وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة .

لهذا يتطلب من المؤسسة الاعتماد على العنصر البشري الذي يمتلك الكفاءة والقدرة لتقديم أحسن الخدمات ولا يأت ذلك إلا باختيار أحسن الموظفين والقيام بإعدادهم وتكوينهم في مؤسسات مختصة في هذا المجال.

وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- لمحة تاريخية عن مؤسسة صحية في الجزائر؛
- طرق التحفيز في المؤسسات الصحية الجزائرية؛
- تقديم المستشفى مغلاوي السبعة (ميلة) وإبراز هيكله؛
- أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسة ومدى تأثير نظام تقييم الأداء عليها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسات صحية في الجزائر

أ. الفترة 1962-1973: كانت الوضعية الصحية للسكان بعد الاستقلال متدهورة بسبب السياسة الاستعمارية في هذا المجال، حيث كانت المرافق الصحية وعدد المستخدمين محدودا جدا ومرتكزا في المناطق والمدن الكبيرة.

يمكن تقسيم النظام الصحي المعتمد آنذاك إلى:

- المستشفيات التابعة للدولة.

- مصحات خاصة يملكها الأفراد.

كانت المراكز والمستوصفات الصحية تدار من قبل البلديات وقد ألحقت بالمستشفيات

بين عامي 1967-1968.

وقد كانت لقطاعات النشاط و بعض المؤسسات مراكزها الصحية الخاصة بها مثل

قطاع الفلاحة، سوناطراك، السكك الحديدية. كما كانت المستشفيات مؤسسات تتمتع بشخصيتها المعنوية والاستقلال المالي

كان نظام التشغيل مبنيا على لجننتين واحدة طبية استشارية والأخرى إدارية تداولية،

مع التحديد الدقيق لصلاحيات كل منها. يشترك ممثلوا صناديق الضمان الاجتماعي والسكان في اللجنة الإدارية، ولم يكن هدف هذه المؤسسات الربح وإنما تقديم الخدمات الصحية للمواطن بأقل تكلفة. حيث يتم وضع الميزانيات إنطلاقا من معطيات محدودة ومبررة والتي تمكن من وضع السعر اليومي والذي يمثل أساس التسديد بالنسبة لمختلف الدائنين.

تقدر ديون الاستثمارات في الميزانيات والتي كانت تستعمل لعدة اختصاصات (المنشأة

القاعدية، التجهيزات، رأس المال الدائر والتي مكنت المستشفيات من التمويل الذاتي لكل مشاريعها، إنشاء المصالح، شراء التجهيزات...) مكنت الاستقلالية الحقيقية التي كانت تتمتع بها هذه المؤسسات استخدام أطباء متعاقدين بجانب الأطباء الدائمين وكان الأطباء الخواص يعملون في المستشفيات بانتظام من أجل التكفل بالمرض والطلبة. وقد أدت قلة المنشآت والمستخدمين سهولة التسيير والتنظيم.

II. **الفترة 1974-1988:** نظرا للوضعية الصحية المتدهورة لمعظم السكان، ثم الإعلان عن

سياسة الطب المجاني في جانفي 1974 من أجل تجسيد شعار حق الصحة لجميع المواطنين مهما كان دخلهم ووضعتهم الاجتماعية.

نسجل خلال هذه الفترة تطورا فيما يخص المنشآت القاعدية وعدد المستخدمين وهذا بفضل الاستثمارات المرتفعة التي تحملها الدولة، حيث ارتفع عدد الأسرة من 41450 سرير عام 1973 إلى 62500 عام 1987. وارتفع عدد المراكز الصحية من 558 عام 1974 إلى 1147 عام 1986.

تطور عدد المستخدمين في قطاع الصحة من 57872 عام 1973 إلى 124728 عام 1987، طيبا لكل 1124 نسمة.

انعكس ذلك ايجابيا على الوضع الصحي للبلاد، حيث ارتفع أمل الحياة إلى 51 سنة عام 1965 عام 1987، انخفاض معدل وفيات الرضع وانخفاض حدة الأمراض المعدية.

أما بالنسبة للجانب التشغيلي، أصبحت الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي تتحمل كل نفقات الصحة، حيث ساعد ارتفاع سعر النفط في هذه الفترة على ذلك.

عرفت هذه المرحلة بالمركزية المفرطة في التسيير، حيث اقتصر دور المسير على تنفيذ الميزانيات لا غير. حيث لا يمكن تحويل بعض الاعتمادات المالية من عنوان الآخر. رغم الحاجة الملحة إلا بالرجوع إلى السلطة الوصية، حيث لم تترك أي مبادرة للمدير للتكيف مع الظروف والمستجدات. صعوبة التعامل مع المؤسسات الخاصة وبعض المؤسسات العمومية التي ترفض استخدام الإذن بالطلب.

لم يعد باستطاعة المؤسسات الصحية لاستخدام أطباء متعاقدين لا تستطيع الإدارة مكافأة العمال المجددين. مما أدى بهم ألا يدافعوا إلا عن حقوقهم: الأجور، العلاوات، شروط العمل... إلخ و نسوا واجباتهم. أدت هذه السياسة إلى تبديد الأموال العامة، معدات وتجهيزات طبية بها أعطاب بسيطة مهمة لم تصلح، حيث يتم إقتناء تجهيزات أخرى جديدة بفعل كما قلة سابق ارتفاع سعر النفط، فساد الأدوية بمبالغ خيالية. كل هذا يجعل المسيرين غير مسؤولين. وما فاقم المشكل أكثر هو غياب مسيرين متخصصين في التسيير الصحي انعكس ذلك بعدم القدرة على حل مشاكل الصحة للمواطنين، وهجرة هياكل العلاج القاعدية واكتظاظ الهياكل الثقيلة مثل المراكز الإستشفائية الجامعية والتي من المفروض أن تقدم العلاج المتخصص. كما أن تكاليف التشغيل عرفت تضخما كبيرا ونوعية العلاج لم تتوقف عن التدهور.

III. **الفترة من 1988 إلى وقتنا الحاضر:** أدخل انخفاض سعر النفط منذ سنة 1986، البلاد في أزمة اقتصادية حادة، فظهر عيب الأسلوب التنموي المتبع، أزمة تراكم إنتاجي، اعتماد الاقتصاد الوطني على قطاع المحروقات، البطالة، التضخم، المديونية... إلخ، الشيء الذي غير بعمق الشروط الداخلية والخارجية لعمل الاقتصاد الوطني، مما انعكس على شروط تمويل إعادة إنتاج وتسيير النظام الصحي الوطني وزاد من صعوباته الذاتية. إن الإصلاحات المتبعة منذ 1988، والأوضاع التي عرفها الاقتصاد الوطني حولت الشروط الداخلية والخارجية لتشغيل النظام الصحي الجزائري. وبين الإجراءات التي كان لها أثرا كبيرا، نذكر تخفيض قيمة الدينار التي ضاعفت أسعار المدخلات بعدة مرات، تحرير الأسعار، انتهاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية وبالتالي المؤسسات الصيدلانية لاستيراد الأدوية، إلى جانب مشكل انخفاض العائدات من العملة الصعبة التي هل تستعمل لاستيراد سلع نهائية أو إنتاجية أو وسيطة.

كما أن النظام الصحي بطبعه إداري واجه صعوبات لإعادة النشاط في محيط محكوم بقوانين السوق نتيجة غياب أدوات قانونية تمكنه من التكيف مع قواعد جديدة للعب وتسهيل مداخلات فيما يخص المشتريات والتمويل، هذا إلى جانب عدم قدرة الدولة على تمويل نفقات الصحة المتزايدة وإلى تسجيل عجز الحماية الاجتماعية، فطرح مشكل ارتفاع نفقات الصحة ونموها غير المتحكم فيه ومشكلة تسيير المؤسسات الصحية التي تكون النظام الصحي الجزائري، التي سنتناولها بالتفصيل في الفترة الموالية.

مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائرية: تمر المؤسسات الصحية الجزائرية من خلالها قطاع الصحة بوضعية صعبة، فأصبحت اليوم محط لانتقادات عديدة سواء من قبل المرضى المستعملين، أو من قبل المستخدمين الصحيين بما فيهم مسؤولين سامين في وزارة الصحة. هذه الانتقادات مؤسسة حول الإهمال الكبير في المؤسسات الصحية التي تكون قطاع غير منظم، عدم تحريك والاستعمال السيئ لموارد بشرية مؤهلة و لكن بدون تحفيز وأفاق تمثل من 70 إلى 80 % من ميزانية هذه المؤسسات، أو عطل المعدات والتجهيزات الطبية في حين تبقى معدات حديثة غير مستغلة. إلى جانب التبعية إلى الخارج الذي لم يسمح بالتكفل بالمرضى على أحسن وجه.

المطلب الثاني: طرق التحفيز في المؤسسات الصحية الجزائرية

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدما نحو تحقيق الأهداف، لهذا لا بد من توفر بعض الموصفات للقادة تدفعهم إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسات الصحية في الجزائر لتحفيز عمالها ومن أهم هذه السلوكيات ما يلي:

- **الاستماع الجيد للأفراد:** تركز المؤسسة على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم و توجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا، نصل إلى عقولهم وقلوبهم ما يساعد على الأخذ بيدهم لبر الأمان.
- **التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد.**
- **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** إن الثقة تبني على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائه ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.
- **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم:** تعتمد المؤسسة في أساليبها في مواجهة الأخطاء بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة إلى تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه، بما يساعده على تخطي تلك الأخطاء بسلام.
- **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل.

المبحث الثاني: دراسة حالة المستشفى الإخوة مغلاوي السبعة-ميلة-

المطلب الأول: تقديم مستشفى الإخوة مغلاوي السبعة-ميلة

1. لمحة تاريخية عن المستشفى:

منذ الاستقلال والجزائر تعمل جاهدة من أجل تحسين المستوى الصحي وذلك من خلال تلبية الحاجيات الصحية للمرض بتطوير أجهزتها الصحية والمتمثلة في جهود وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات التي تضم مجموعة من مديريات الصحة الموزعة عبر كامل التراب الوطني والتي بدورها تشمل على مجموعة من المؤسسات الاستشفائية العمومية.

ولقد مرت المؤسسة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي في ولاية ميلة بعدة مراحل حيث ظهرت في: 1994/11/17 الموافق لـ 13 جمادى الثانية 1415 تحت إسم القطاع

الصحي الإخوة مغلاوي، ثم أصبحت تحمل اسم المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلقة بإنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية ويمكن تعريفها على النحو التالي:

إذا تعتبر المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي من أهم مؤسسات الدولة وذلك للدور الكبير الذي تقوم به مؤسسة عمومية لها طابع إداري. تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مصالح للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي. كما تغطي حاجيات ومتطلبات السكان في بلدية ميله و البلديات المجاورة لها وذلك بقيامها بعدة نشاطات ومهام التي من شأنها أن تحسن المستوى الصحي لدى السكان ومن بين هذه المهام ما يلي:

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان في المنظمة وذلك من خلال:

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

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

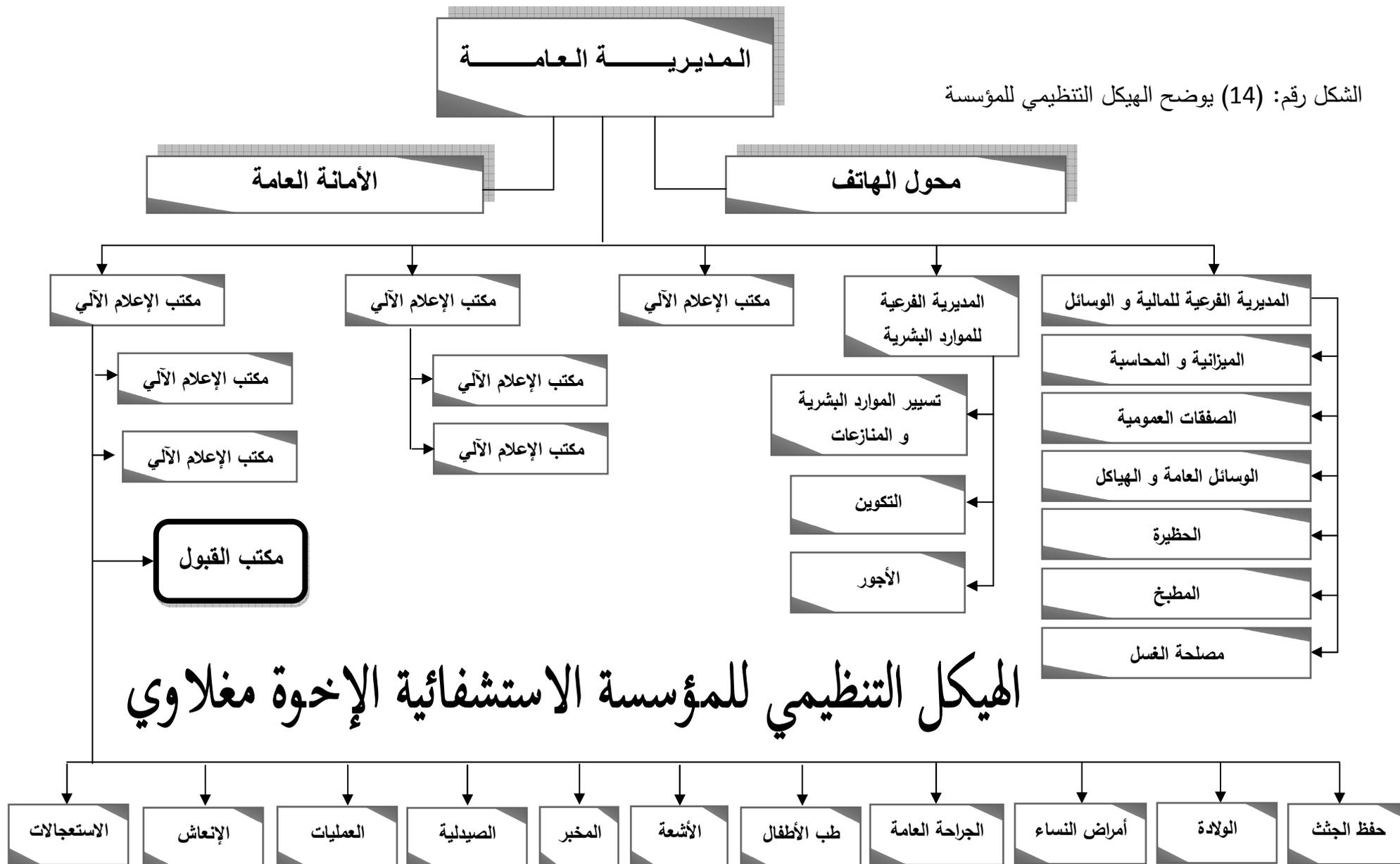
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة.

- تجديد معارف مستخدمي مصالح الصحة.

II. دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية للإخوة مغلاوي:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر كالمراة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المراكز القيادية ويمكن من خلاله معرفة مختلف المديرات والمصالح وعلاقتها ببعضها البعض، حتى يتسنى للإدارة متابعة أعمالها بانتظام وللوصول إلى الأهداف الموجودة عملت المؤسسة إلى تنظيم وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة جميع مهامها، بعد إطلاعنا على مختلف التقسيمات الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل يتكون من مصالح تقنية ومصالح إدارية .

الشكل رقم: (14) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من الشكل السابق يتضح أن مصالح المؤسسة تتكون من قسمين/

1. قسم إداري.

2. قسم استشفائي.

أولاً: القسم الإداري: يتكون من خمس مصالح وهي:

I. مصلحة المالية والوسائل: تضم 6 مكاتب يغير مكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب الصفقات من أهمها:

1. مكتب الميزانية والمحاسبة: يهتم بـ:

- تنسيق وإعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة؛

- إعداد بطاقات للمشاريع وإنجاز استثمارات المؤسسة؛

- متابعة إنجاز استثمارات المؤسسة؛

- تسيير ميزانية المؤسسة.

2. مكتب الصفقات: ويقوم هذا المكتب بمجموعة من المهام وهي:

- المتابعة الميدانية للبرامج الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية؛

- تجهيز تقني وتجهيز المكاتب؛

- ترميم وتهيئة وتوسيع المصالح الموجودة؛

- إعداد تقييم هذه البرامج بالتنسيق مع مصالح التخطيط والتهيئة.

II. مصلحة الموارد البشرية والمنازعات: وتهتم بـ:

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يهتم :

- متابعة الحياة المهنية للموظفين (تعيين، ترسيم، عقوبات، تحويل)؛

- التنسيق مع رؤساء مصالح معالجة شكاوى العمال وحلها؛

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛

- الرد على البريد الوارد من الوزارة؛

- إعداد الاقتراحات وميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة؛

- دراسة المنازعات الخاصة بالمؤسسة مع الإدارات الأخرى.

2. مكتب التكوين: يقوم بـ:

- الإشراف على تكوين الأطباء والعمال؛

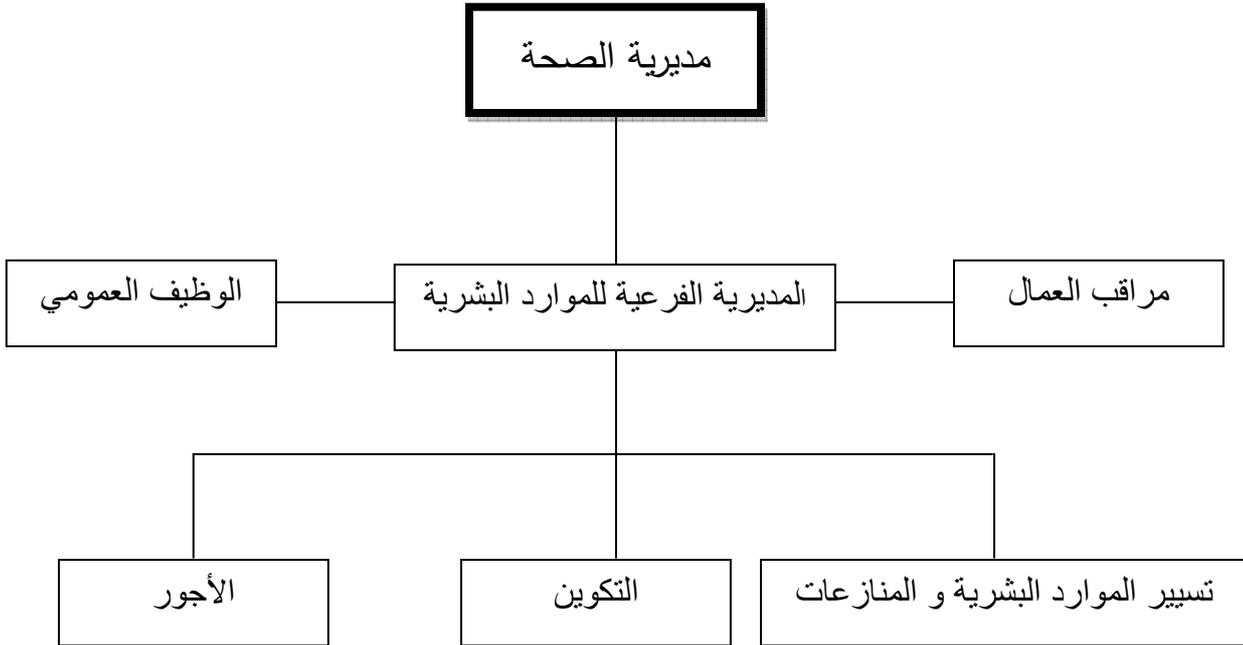
- إعداد إحصائيات الدورية المتعلقة بالدورات التكوينية؛

- عقد الاجتماعات مع مختلف المؤسسات التكوينية.

3. مكتب الأجور:

- حساب الراتب الشهري للعمال (أطباء، شبه طبي، إداريون، متعاقدون)؛
- حساب المردودية كل ثلاث أشهر؛
- حساب الاشتراكات على الراتب الناتجة عن الترقية أو الزيادات في الراتب أو إعادة التصنيف؛
- حساب الاشتراكات على المردودية الناتجة عن الراتب والزيادات في الراتب؛
- حساب المنح المدرسية الخاصة بالعمال المعنيين بذلك؛
- ملأ الوثائق الخاصة بالتعاقد؛
- استخراج وثيقة الكشف الراتب الشهري أو السنوي؛
- ملأ جميع الوثائق الخاصة بالتعويضات الناتجة عن الغيابات المبررة بشهادات طبية (التعويضات تصرف من طرف CNAS)؛
- علاوة المناوبات (الإدارية، الطبية، شبه طبية).

الشكل رقم: (15) علاقة مصلحة الموارد البشرية بالمكاتب الأخرى:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

4. مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية: يهتم بـ:

- جمع المعلومات وكتابة والتقارير حول مصالح الاستشفائية؛
- كتابة الإحصائيات الخاصة بالمصلحة.

ثانيا: قسم الاستشفائي:

I. مصلحة الاستجالات الطبية: وتضم مكاتبين:

1. مكتب الطبيب: حيث يكون هناك مجموعة من الأطباء يقومون بفحص المرضى وإعطائهم وصفة طبية وإن كان المريض في حالة خطيرة يقوم بإدخاله إلى المصلحة التي يتابع علاجها بها.

2. مكتب الملاحظة: إذا كان المريض في حالة حرجة أو خطيرة ولم يعرف سبب حالته يوضع تحت الملاحظة ويعمل له التحاليل والأشعة من طرف أشخاص مختصين ممرضين ومساعدو التمريض.

II. مصلحة الجراحة العامة: تقوم بـ:

- فحص المريض وتقديم العلاج الطبي له؛
- إجراء العمليات الجراحية العامة الداخلية (المعدة، الكيس المائي، الغدة الدرقية، ...)؛
- إجراء جراحة العظام؛
- علاج الحروق من الدرجة الأولى والثانية.

III. مصلحة طب الأطفال: تقوم بـ:

- استقبال المريض من طرف طبيب مختصا في المصلحة لمعاينة وإجراء له تحاليل وأشعة لازمة من أجل معرفة حالة المريض وتوجيهه إلى أحد الأقسام التالية:

- قسم الرضع؛
- الأمراض المعدية؛
- قسم الأطفال ما فوق سنتين؛
- تقديم له الأدوية لكل (04) ساعات؛
- مراقبة الأطفال من طرف الطبيب كل 24 ساعة.

IV. مكتب الإعلام الآلي: يهتم بـ:

- جمع الحسابات والأعمال لكل المصالح داخل المؤسسة في برنامج خاص وتبعث نحو الوزارة؛
- تنظيم ومتابعة كل المصالح الاستثنائية.

V. مصلحة الصيانة والتجهيزات الطبية: تضم مكتبين:

1. العتاد الطبي.
 2. صيانة الوسائل والتجهيزات الأخرى.
- VI. مصلحة المصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب:**

1. **مكتب القبول:** يقوم بـ:
 - ملأ استمارة القبول للمريض؛
 - إعداد شهادة الإقامة في المستشفى؛
 - التصريح بالمواليد والوفيات؛
 - تسجيل حركة المرضى المقيمين في المستشفى؛
 - ملأ استمارة العلاج؛
 - المشاركة في الإيواء والإطعام؛
 - تسجيل الوثائق وملفات المرضى؛
 - الاستقبال والاستعلامات والتوجيه.
2. **مكتب المجلس الطبي:** يقوم بـ:
 - تحديد برنامج المناوبات بالنسبة للأطباء؛
 - دعوة الأطباء من أجل عمل اجتماعات لمعالجة مشاكل الطبيب؛
 - تنظيم عمل المصالح وتطويرها؛
 - دراسة علم الأوبئة.

VII. مصلحة الولادة:

- الكشف على المريض من طرف القابلة في مكتب الفحص؛
- إدخال المريض إلى قاعة الولادة إذا كانت الولادة عسيرة توجه إلى مصلحة أمراض النساء من أجل قيام بعملية قيصرية؛
- القيام بوزن المولود-تلقينه- تسجيل المولود في سجل خاص بالقابلة- كشف بعد الولادة للأم.

VIII. مصلحة أمراض النساء:

- فحص النساء أثناء فترة الحمل؛
- إجراء عمليات للجهاز التناسلي للمرأة؛
- إجراء التحاليل والأشعة للنساء الحوامل من أجل تتبع حالة الجنين.

IX. قاعة العمليات:

تشتمل المؤسسة على قاعة للعمليات تجري فيها مختلف العمليات الجراحية (جراحة عامة - جراحة العظام- ولادة قيصرية) ويشرف على هذه العمليات أطباء مختصون وعاملون بالإضافة إلى مساعدة أطباء التخدير والمرضىين...

X. قاعة الإنعاش:

تضم المؤسسة قاعة الإنعاش حيث خروج المريض من العملية يوضع هناك من أجل مراقبة حالة من طرف أطباء مختصون، كما أنه يمكن أن يوضع في القاعة لم يجروا العمليات وإنما لخطورة وضعهم الصحي ويحتاجون لمتابعة دقيقة ومركزة.

XI. مصلحة الجراحة العامة:

إذا كانت الحالة الصحية للمريض ليست خطيرة يوصف له العلاج اللازم ويغادر.

XII. مصلحة الأشعة:

توجد بها معدات وأجهزة معدة ومتطورة يسيرها مجموعة من الأطباء المختصين بالتناوب من أجل تحقيق أفضل الخدمات الصحية للمرضى والمصابين.

XIII. الصيدلية:

توجد بالمستشفى صيدلية من أجل تقديم الأدوية للمصالح الاستشفائية وهي تتفرع عنها مجموعة من الصيدليات الموزعة على كل المصالح الاستشفائية من أجل حاجات المرضى في كل مصلحة.

XIV. مصلحة المخبر: تقوم بإجراء التحاليل التالية:

- تحليل السكري؛
- تحليل الكلى؛
- تحليل الكليسترون؛
- تحليل التهاب السحايا؛
- تحليل فقر الدم؛
- تحليل أمراض القلب؛
- تحليل الكالسيوم؛
- تحليل أمراض الكبد؛
- تحليل الخاص بتوازن الجسم؛
- تحليل خاص بنسبة الحديد بالدم + البروتين + اليمين.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة

تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية:

أولاً: الحوافز المادية:

I. الأجر: إذ يعرف على أنه الثمن الذي يحصل العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله العمال.

II. الحوافز المادية الايجابية: بالإضافة إلى الأجر الذي تمنحه المؤسسة لقاء عمل العامل فإنها كذلك توجد منح أخرى تقدمها

والجدول رقم: (3): يبرز أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسة

المبلغ أو كيفية منحه	الحافز الممنوح
- يمنح على شكل عادي لكل العمالة	المرتب الرئيسي (القاعدي)
- تحسب كل (03) أشهر و ذلك حسب المنصب	منح المردودية
- تحسب كل (03) سنوات.	منح الأقدمية
- حسب عدد الأولاد	منح العائلية
- حسب الزوج أو الزوجة بطالة	
- منح العاديين 80.000 د.ج لكل ابن	منح التمدريس
- منح الأطباء 60.000 د.ج لكل ابن	
- تخص سلك شبه طبي و تكون بين (150.000-200.000 د.ج)	علاوة العدوى
- تمنح لجميع المستخدمين إلا الشبه طبي بين (150.000-250.000 د.ج) و تكون تبادلية كل سنة بينهما و بين علاوة العدوى.	علاوة الانتفاع
- تمنح للعمال الذين يقومون بنقل المرضى بين الولايات	علاوة النقل
- حضور اجتماعات خارج الولاية	
- بعثات تربية، تكوينية.	بعثات و نسخ و إجازات الدراسة
- تمنح حسب الدرجات (150.000-300.000 د.ج)	المنح الجزافية

المصدر: مكتب الأجور.

III. كيفية حساب كشف الراتب:

1. بالنسبة للعاملين العاديين:

أ. حساب المرتب القاعدي: حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للصف في العدد الثابت. و يدرج في العلاقة التالية:

الرقم الاستدلالي للصف 45 X - مثلا: عامل في الصف (10) الرقم الاستدلالي هو 354 أي
 $15525 = 45 \times 354$:

ب. حساب الخبرة المهنية: و هي حاصل مضروب الرقم الاستدلالي للدرجة في العدد الثابت بالعلاقة التالية: الرقم الاستدلالي للدرجة 45 X

ت. حساب المجموع الخام: و هو مجموع المرتب القاعدي و الخبرة المهنية مضاف إليه جموع علاوة الانتفاع و علاوة التعويض الجزافية. و يدرج في العلاقة التالية:

المرتب القاعدي + الخبرة المهنية + علاوة التعويض الجزافية + علاوة الانتفاع

ث. حساب اقتطاع الضمان الاجتماعي: وهو حاصل مضروب المجموع الخام في النسبة 9% و يدرج في العلاقة التالية: المجموع الخام X 9 %

ج. صافي الدخل الشهري: وهو مطروح المجموع الخام من اقتطاع الضمان الاجتماعي و اقتطاع الضريبة واقتطاع التعاون مضاف إليه المنح العائلية. و يدرج في العلاقة التالية: المجموع الخام: اقتطاع الضمان الاجتماعي - اقتطاع الضريبة - اقتطاع العائلية + المنح العائلية

ح. بالنسبة للأطباء و شبه الطبيين: يحسب راتب الأطباء و شبه طبيين كالعمال الإداريين والأمن وغيرهم إلا في اختلاف واحد فقط بالنسبة للعلاوات فإنهم لديهم علاوة مخصصة لهم فقط علاوة العدوى حيث تكون بالنسبة لهذه الفئة سنة بسنة عندما يتم الاستفادة من علاوة العدوى في السنة الحالية لا يتم الاستفادة من علاوة الانتفاع إلا في السنة المقبلة على عدم الاستفادة من علاوة العدوى.

ثانيا: الحوافز المعنوية: إن كل مؤسسة لا تخلو من المحفزات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، ففي المؤسسة الاستشفائية توجد حوافز معنوية والتي تتجلى فيما يلي:

أ. الترقية: إن الترقية في مختلف المؤسسات العمومية بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة توجد نوعين في الترقية وهما:

1. الترقية في الدرجات: وتتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

طريقة الترقية في الدرجة: إذ توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد (الدنيا، المتوسطة، القصوى)

الجدول الآتي رقم (4) طريقة الترقية في الدرجات:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	2 و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

II. الترقية في الرتبة: تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك.

والشكل رقم (16): كيفية الترقية في الرتبة

بطاقة التقويم

<p>الاسم:</p> <p>اللقب:</p> <p>الوظيفة:</p> <p>المصلحة:</p> <p>القدرات المهنية:</p> <p>المجهودات المبذولة:</p> <p>طريقة أداء المهام:</p> <p>التصرف العام في المصلحة:</p> <p>رئيس المصلحة:</p> <p>النقطة المحصل عليها:</p> <p>المدير</p>

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

III. التوظيف: ويتم هذا بفتح مسابقة يوجه لمديرية الصحة للمصادقة عليه وبعد هذا التوجيه مباشرة للتوظيف العمومي. وهذا من أجل المراجعة وإذا تمت الموافقة يعطى قرار فتح المسابقة للمؤسسة وذلك بشروط إذا كان الصنف:

- 10 فما فوق تنشر في الجريدة الناطقة باللغة العربية والفرنسية.
- 10 أو أقل يتم إعداد إعلان ويصادق عليه من طرف مدير المؤسسة ومدير وكالة التشغيل.

أما إذا كان الامتحان داخلي يتم المصادقة عليه من طرف مدير المؤسسة فقط . وبعد الإعلان عن التوظيف يتم جمع ملفات التوظيف ويتم اختيار الملف الكامل يتم قبوله، أما الملف الناقص يتم إرسال رسالة بعدم كمالية الملف لصاحب الملف.

- و يتم الشرح المفصل لفتح مسابقة التوظيف في المقرر.

IV. المعاشات المؤجلة: وهي مبالغ تدفع للأفراد في وقت معين في المستقبل كمعاشات التقاعد

حيث نميز بين نوعين:

1. **تقاعد قانوني:** عند وصل السن القانونية 60 سنة كاملة للعامل.
 2. **تقاعد نسبي:** أي قبل وصول السن القانونية للتقاعد.
 - بالنسبة للمرأة: إذا كانت مدة العمل 15 سنة والسن المحدد هو 45 سنة.
 - بالنسبة للرجل: إذا كانت مدة العمل 20 سنة والسن المحددة هي 50 سنة.
 3. **العطل المدفوعة:** وتتمثل العطل التالية:
 - العطل السنوية: عطلة مدفوعة الأجر لمدة 30 يوم.
 - الزواج: 3 أيام بالنسبة للعامل وابن العامل.
 - الختان: 3 أيام.
 - الوفاة: 3 أيام (الأصول، الفروع، الحواشي...)
- وسنوجز مختلف أنواع التحفيز المطبقة في المؤسسة في عدة ملاحق،

المطلب الثالث: تأثير نظام تقييم الأداء على التحفيز:

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات:

1. تحديد مجال الدراسة:

1. **تحديد المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة استشفائية الإخوة مغلاوي السبعة بولاية ميلة.

2. **تحديد المجال الزمني:** يمثل المجال الزمني المدة التي استغرقتها هذه الدراسة أو البحث في المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة بولاية ميلة وأجريت لمدة شهر، حيث قمنا بدراستنا في مختلف المصالح خاصة مصلحة الموارد البشرية.

3. تحديد المنهج المتبع أو المستخدم:

البحث لاكتشاف الحقائق واختيار المنهج راجع إلى طبيعة الموضوع لذلك وجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث.

II. أدوات جمع البيانات:

1. **الملاحظة:** إذ تعتبر أهم وسيلة يمكن اعتمادها لمعرفة الظروف الشكلية الداخلية للمؤسسة كظروف العمل، سلوك العمال، طريقة التعامل بواسطتها يمكن التحقق من صحة النتائج المتوصل إليها وهي تعتبر مصدر هام لجمع البيانات.

2. **المقابلة:** تعتبر المقابلة كذلك من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالاً فهي تكون على شكل مواجهة بين الباحث والمسؤول عن مصلحة ما مباشرة والإجابات تكون مباشرة دون أي وساطة.

3. **الطرق الإحصائية:** قمنا باستخدام النسب المئوية المعرفة بنسبة اختيار أفراد العينة لكل درجة في بنود المقياس وقد قمنا بحساب النسب على النحو التالي:

النسبة المئوية = (تكرار الدرجة في كل بند X 100) / عدد الأفراد

III. الدراسة البشرية:

1. توزيع المستخدمين حسب الأسلاك:

أ. الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية:

جدول رقم: (5) توزيع الممارسين الطبيين في المؤسسة:

النسبة	العدد	الرتبة	الأسلاك
78.78 %	26	- طبيب عام في الصحة العمومية.	الممارسين
15.15 %	05	- جراح أسنان عام في الصحة	الطبيين العاملين في
6.06 %	02	العمومية.	الصحة العمومية
		- صيدلي عام في الصحة العمومية.	
100 %	33		المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: من جدول أعلاه والخاص بتوزيع المستخدمين العاملين في الصحة العمومية يتبين لنا أن الطبيب العام في الصحة العمومية يمثل النسبة الأعلى لأهميته الكبيرة وهذا من أجل السهر على معالجة المرضى والسهر على راحتهم ثم يليه جراح أسنان عام بنسبة أقل بكثير من النسب الأولى. وفي الأخير صيدلي عام بنسبة ضعيفة نوعا ما".

ب. ممارسين شبه طبيين في الصحة العمومية:

الجدول رقم (6): توزيع الشبه طبيين في المؤسسة.

النسبة	العدد	الرتبة	السلك
2,5%	4	- ممرض مختص في الصحة العمومية	شبه طبيين
41,25%	66	- ممرض للصحة العمومية	
0,625%	1	- مختص في التغذية في الصحة العمومية	
0,625%	1	- مساعد اجتماعي في الصحة العمومية	
1,875%	3	- مساعد وطني في الصحة العمومية	
0,625%	1	- مختص في حفظ الصحة العمومية	
0,625%	1	- مختص في حفظ الصحة العمومية	
1,25%	2	- مشغل أجهزة الأشعة مؤهل	
0,625%	1	- مشغل أجهزة التصوير الطبي المختص في الصحة العمومية	
4,375%	7	- مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	
0,625%	1	- مخبري متخصص في الصحة العمومية	
7,5%	12	- مخبري في الصحة العمومية	
28,75%	46	- ممرض مؤهل	
8,75%	14	- مساعد التمريض في الصحة العمومية	
%100	160	المجموع	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: من الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة كانت لصالح ممرض الصحة العمومية و هذا راجع للأهمية البالغة التي يشغلها في المؤسسة و عليه مؤهل بنسبة تقل عن الأولى و نجد أن باقي النسب متفاوتة فيما بينها تقريبا متساوية.

ت. الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش:

الجدول رقم (7): توزيع الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش

النسبة	العدد	الرتبة	السلك
11,16 %	02	- عون طبي في التخدير و الإنعاش رئيسي	أعوان التخدير
88,23 %	15	- عون طبي في التخدير و الإنعاش	و الإنعاش
%	17		المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

نلاحظ إن نسبة العون الطبي في التخدير والإنعاش عالية جدا عن نسبة عون طبي في

التخدير والإنعاش الرئيسي.

ث. الأسلاك المشتركة:

الجدول رقم: (8) توزيع الأسلاك

النسبة	العدد	الرتبة	السلك
3,03 %	1	- تقني سامي في الصيانة	الأسلاك المشتركة
0,06 %	2	- متصرف	
9,09 %	3	- ملحق رئيسي للإدارة	
9,09 %	3	- ملحق الإدارة	
9,09 %	3	- عون إداري رئيسي	
15,15 %	5	- عون إدارة	
3,03 %	1	- محاسب إداري	
3,03 %	1	- عون مكتب	
15,15 %	5	- عون حفظ البيانات	
3,03 %	1	- وثائقي أمين محفوظ	
3,03 %	1	- كاتب مديرية	
6,06 %	2	- مهندس دولة في الإعلام الآلي	
9,09 %	3	- تقني سامي في الإعلام الآلي	
6,06 %	2	- عون تقني في الإعلام الآلي	
100 %	17		المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن جميع النسب مقاربة فيما بينها حيث نجد أن النسبة أعلى

تمثل كل من عون إدارة وعون حفظ البيانات.

خ. العمال المهنيون وسائقوا السيارات والحجاب:

النسبة	العدد	الرتبة	السلك
58,71 %	48	- العمال المهنيون	
9,92 %	5	- سائقوا السيارات	
5,35 %	9	- الحجاب	
100 %	56	المجموع	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعلق: نجد أن العمال المهمشين يحتلون أعلى نسبة مقارنة بسائقوا السيارات و كذلك الحجاب.

ثانيا: علاقة التقييم بالتحفيز:

1. **الترقية:** كما ذكر سابقا أن الترقية نوع من أنواع التحفيز المعنوي إذ تنقسم إلى قسمين:

1. **الترقية في الدرجات:** تتمثل في انتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة وهذا يرجع إلى أقدمية العامل في المؤسسة ذاتها، أي لفترة التي قضاها العامل في عمله، إذ تعمل المؤسسة على مكافأة هذا العامل بمنحه فرصة الترقية إلى درجة أعلى مباشرة إذ تعتبر حافز معنوي على الأداء وإنجاز المهام المقدمة لهم وهذا يؤدي إلى تحسن مستوى الفرد وبالتالي المؤسسة.

2. **الترقية في الرتبة:** تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى أعلى وذلك بامتحان وهذا الأخير يزيد من الحافزية للعمال الذين يؤدون أعمالهم بجد والذين يطمحون إلى الأكثر يتم ترقيتهم في الرتبة، أما العمال الذين يؤدون أعمالهم بشكل غير جدي يطمحون إلى تحسين مستوى أدائهم.

II. **المكافآت:** تعد الحوافز المالية التي تمنح للعمال والأطباء وشبه طبيين بدون استثناء لتحفيزهم على تحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية، ذلك بتقديم لهم عدة أنواع من المنح منها علاوة الانتفاع، علاوة العدوى والمنح المدرسية... إلخ من المنح.

III. **الوظيفة:** يتم التوظيف في المؤسسة العمومية بصفة عامة والاستشفائية بصفة خاصة وهذا بتقديم عروض عمل من طرف مصلحة الموارد البشرية موجهة إلى مديرية الصحة للمصادقة عليها، إذ نجد أن التوظيف دور بسيط في تقييم الأداء فمن خلاله يتم إعطاء فرص عمل مما يزيد من طاقته في العمل و بالتالي إنجاز المهام بدقة.

لقد رأينا مما سبق أن هناك حوافز مادية و أخرى معنوية، فحاولنا التركيز على الأكثر أهمية ووضوحا بالنسبة للمؤسسة مغلاوي، فمن خلال دراستنا لكل من دور الترقية التوظيف والكفاءات في تحفيز بالمؤسسة الاستشفائية استنتجنا أن هناك علاقة وطيدة بين تقييم الأداء والتحفيز.

حيث أن التحفيز يؤثر بصفة مباشرة على تقييم الأداء وذلك من خلال:

- تقديم ورفع العلاوات.
- المردودية.
- الزيادة في الأجور.

كما أن تقييم الأداء يؤثر على التحفيز، حيث أنه عند قيام العالم بإنجاز مهامه بدقة والحضور اليومي وعدم التأخر عن العمل فإن المؤسسة تقوم بدفع الأخر كاملا لهذا العامل أو العمال بما فيهم الطبيين وشبه الطبيين والعمال العاديين. أما إذا كان العامل يأتي متأخرا دائما وعدم العمل بجد يتم الخصم من أجره وذلك وفق عدد الغيابات أو يوجه له عقوبات وقد تصل هذه العقوبات إلى الطرد النهائي.

خلاصة:

إن الوضعية التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية من خلال قطاع الصحة، مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير وليس نقص في الإمكانيات والموارد البشرية والمادية، فهذه الموارد والقدرات مستخدمة استخداما سيئا. الشيء الذي انعكس على عدم القدرة على حل مشاكل المواطنين الصحية .

إن مثل هذه الوضعية لا يمكن إن تستمر، فمن التكيف مع المستجدات المعاصرة: العولمة، المنافسة مع القطاع الخاص، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لبلادنا يتحتم على مؤسستنا الصحية إن تعمل على تحويل عميق لطرق تسييرها، وتجديد تام لأدوات التسيير وقنوات الاتصال مبنية على التسيير التقديري بالأهداف، بمعايير المرودية، الكفاءة والفعالية الشيء الذي يمكنها من تقديم خدمات صحية أكثر تعقيدا وبأحسن تكلفة.

ومن خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاي السبعة تعرفنا على الدور الذي تقوم به .حيث أنها تبدي اهتماما كبيرا بأعلى ما يملكه الشخص والمجتمع وهي الصحة.

وتمكنا من كسب معارف كثيرة من بينها الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة في تلبية مختلف احتياجات المرضى وكذلك العاملين بها. والعلاقة التي تربطها بموظفيها من أطباء وشبه طبيين. كيف تكون الطريقة الصحيحة والسليمة لبناء هذه العلاقة.

خاتمة عامة:

اتضح من خلال دراستنا لموضوع نظام تقييم الأداء والتحفيز والتطرق إلى النقاط المتعلقة بها أن تقييم الأداء له مفهوم واسع وخصائص متعددة كما لها أهمية وأهداف وخطوات وطرق متبعة، كما يعتبر الأداء ظاهرة من الظواهر المعقدة ومتعددة الأعباء لذا إن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، كذلك تكلمنا على مختلف الجوانب المتعلقة بالتحفيز من مفهوم وأنواع سواء كانت مادية أو معنوية سلبية أو ايجابية، والأهداف ومختلف النظريات التي مر بها.

إن الحديث عن علاقة تقييم الأداء بالتحفيز حسب الجانب النظري يعكس واقع المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسات الإستشفائية بصفة خاصة، حيث وجدنا أن مؤسسة الإخوة مغلاوي السبعة بميلة كمثال عن المؤسسة الإستشفائية الجزائرية تطبق بعض أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية.

ومن هنا نقوم بالإجابة على مختلف الفرضيات المطروحة سلفاً:

- أثبتنا صحة الفرضية الأولى في الفصل الأول حيث أن الكفاءة تأثر تأثيراً كبيراً على نفسية المستخدم تجعله يبذل جهد أكبر في تأدية المهام.
- أثبتنا صحة الفرضية الثانية في الفصل الثاني حيث إتباع المدير لنظام التسيير الجيد ذو الطابع البيروقراطي يعكس نظام تقييم الأداء.
- أنفينا صحة الفرضية الثالثة حيث أن أنظمة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة الإستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة، لا تعكس مميزات النظام الحديث لتقييم الأداء.
- أنفينا الفرضية الرابعة لأن نظام التقييم المطبق في المؤسسة الإستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة تتبع نظام التحيز بين المسؤولين والعمال.

النتائج المتوصل إليها:

توصلنا إلى نتيجة هامة مفادها أن المؤسسة الصحية تعتبر من أهم المرافق الحيوية التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق سياستها الاجتماعية في مجال الخدمات الصحية، ذلك لتمييز نشاطها بالطابع الإنساني الأخلاقي الاجتماعي، وتهدف رفاهية الإنسان الصحية والنفسية من أجل إعادة تأهيله باعتباره عنصر فعال في التنمية والبناء الحضاري لذلك أصبح من الضروري البحث عن سبل الإرتقاء إلى مستوى التحديات التي تفرضها الحاجة العامة التي تتزايد باستمرار من جهة وضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية التكنولوجية التي توصل إليها عنصر العولمة من جهة أخرى، هذا لا يتم إلا من خلال إحداث تغيير أساسي وجوهري في تسيير مواردها البشرية والتي أصبحت تمثل رأس المال الفعلي لأي مؤسسة.

الإقتراحات:

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإدخال أدوات التقييم الجيدة وتوظيف أساليب أكثر نجاعة وفعالية لتحريك هياكلها.
- وجوب حرص الإدارة على تطبيق مقاييس علمية في تقييم أداء المستخدمين وجعلهم أكثر موضوعية.
- الاهتمام أكثر بنفسية العامل وميوله لمختلف المحفزات سواء المادية أو المالية.
- إتباع نظام تكون فيه العدالة بين العاملين لا يكون هناك تمييز بين أي عامل عن آخر.

المخاضة

خاتمة عامة:

اتضح من خلال دراستنا لموضوع نظام تقييم الأداء والتحفيز والتطرق إلى النقاط المتعلقة بها أن تقييم الأداء له مفهوم واسع وخصائص متعددة كما لها أهمية وأهداف وخطوات وطرق متبعة، كما يعتبر الأداء ظاهرة من الظواهر المعقدة ومتعددة الأعباء لذا إن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، كذلك تكلمنا على مختلف الجوانب المتعلقة بالتحفيز من مفهوم وأنواع سواء كانت مادية أو معنوية سلبية أو ايجابية، والأهداف ومختلف النظريات التي مر بها.

إن الحديث عن علاقة تقييم الأداء بالتحفيز حسب الجانب النظري يعكس واقع المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسات الاستشفائية بصفة خاصة، حيث وجدنا أن مؤسسة الإخوة مغلاوي السبعة بميلة كمثال عن المؤسسة الاستشفائية الجزائرية تطبق بعض أنواع الحوافز سواء المادية أو المعنوية.

ومن هنا نقوم بالإجابة على مختلف الفرضيات المطروحة سلفاً:

- أثبتنا صحة الفرضية الأولى في الفصل الأول حيث أن الكفاءة تؤثر تأثيراً كبيراً على نفسية المستخدم تجعله يبذل جهد أكبر في تأدية المهام.
- أثبتنا صحة الفرضية الثانية في الفصل الثاني حيث إتباع المدير لنظام التسيير الجيد ذو الطابع البيروقراطي يعكس نظام تقييم الأداء.
- أنفينا صحة الفرضية الثالثة حيث أن أنظمة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة، لا تعكس مميزات النظام الحديث لتقييم الأداء.
- أنفينا الفرضية الرابعة لأن نظام التقييم المطبق في المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي السبعة تتبع نظام التحيز بين المسؤولين والعمال.

النتائج المتوصل إليها:

- توصلنا إلى نتيجة هامة مفادها أن المؤسسة الصحية تعتبر من أهم المرافق الحيوية التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق سياستها الاجتماعية في مجال الخدمات الصحية، ذلك لتمييز نشاطها بالطابع الإنساني الأخلاقي الاجتماعي، وتهدف رفاهية الإنسان الصحية والنفسية من أجل إعادة تأهيله باعتباره عنصر فعال في التنمية والبناء الحضاري لذلك أصبح من الضروري البحث عن سبل الإرتقاء إلى مستوى التحديات التي تفرضها الحاجة العامة التي تتزايد باستمرار من جهة وضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية التكنولوجية التي توصل إليها عنصر العولمة من

جهة أخرى، هذا لا يتم إلا من خلال إحداث تغيير أساسي وجوهري في تسيير مواردها البشرية والتي أصبحت تمثل رأس المال الفعلي لأي مؤسسة.

الإقتراحات:

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بإدخال أدوات التقييم الجيدة وتوظيف أساليب أكثر نجاعة وفعالية لتحريك هياكلها.
- وجوب حرص الإدارة على تطبيق مقاييس علمية في تقييم أداء المستخدمين وجعلهم أكثر موضوعية.
- الاهتمام أكثر بنفسية العامل وميوله لمختلف المحفزات سواء المادية أو المالية.
- إتباع نظام تكون فيه العدالة بين العاملين لا يكون هناك تمييز بين أي عامل عن آخر.

المراجع

المصادر و المراجع:

الكتب:

1. أحمد صقر عاشوري، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
2. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
3. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
4. خضير كاظم عمود و ياسر فرشة، إدارة الموارد البشرية، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
6. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عمة عبد أحمد عبد المتعال، ومراجعة الدكتور عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
7. محمد سعد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديد للنشر الإسكندرية، 2003.
8. حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
10. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
11. بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ديوان دار النشر و التوزيع، القاهرة.
12. صالح مهدي، محسن العامري و طاهر منصور، الإدارة و الأموال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.
13. طارق الحاج و فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
14. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر و التوزيع، 208.
15. شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
16. سعاد نائف بورنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.
17. حسين مريم، إدارة المنظمات، ط2، إدارد حامة للنشر و التوزيع، 2009-2010.
18. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسات، ديولن المطبوعات الجامعية، 2004-2010.
19. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، ط3، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
20. زيد منير سليمان، إدارة أفكار الموظفين، ط1، دار الراتب للنشر و التوزيع، 2007-2008.
21. حنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار محلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

Source :g.1 Bergeron et autres :les aspect humaine de .1

l'organisation .edgoatn morin.com.da.1979.p 104.

مذكرات التخرج:

22. ريمه عبد الرحمان وآخرون"التحفيز المادي في تحسين الموارد البشرية" مذكرة نخرج ليسانس، جامعة ميله، السنة الجامعية 2010-2011.
23. نعيمة فيصل"أهمية تقييم أداء العاملين في دعم المؤسسات" مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005-2006.
24. الصالح جيلح"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية.....
25. بلدي كنزه وآخرون"أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية مؤسسة الصغيرة" مذكرة تخرج لنيل ليسانس، جامعة ميله، 2010-2011.
26. نصر الدين بوفريفة وآخرون" أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية" مذكرة ليسانس، جامعة ميله، السنة الجامعية 2010 - 2011.
27. بن عثمان خوله وآخرون:دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" مذكرة ليسانس جامعة ميله، السنة الجامعية 2010-2011.
28. ليلي غضبان"الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، السنة الجامعية 2009-2010.
29. فاطمة قبة" علاقة تقييم الأداء بالتحفيز في مؤسسة استشفائية" مذكرة ماجستير، جامعة يعد دحلب بالبليدة، السنة الجامعية 2006.
30. نور الدين شوفي"تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2004-2005.
31. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح"تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، سنة 2010.

32. عارف ماطل الجريد"التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة منطقة الجوف" رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأصلية، سنة 2008.
33. ديب نورة"التحفيز بوحدة نوميديا التابع لديوان الشرقي للحليب و مشتقاته" مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، سنة 1998.
34. عبد الله حمد محمد الحباسي" أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين" وزارة التربية بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، سنة 2010-2011.
35. باسم عبد القادر تراب" تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى" رسالة ماجستير، جامعة إسلامية غزة، سنة 2007.
36. شاكرا بلخضر وآخرون" المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية والتaylorية الحديثة" مذكرة ماجستير سنة أولى، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، سنة 2007-2008.

الموقع:

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=4303243>. 30/04/2012

الله حق

ولاية ميلة
المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغازوي ميلة
المديرية الفرعية للموارد البشرية
رقم:/3072

مقدمة

- إن مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية الإخوة مغازوي ميلة
- بمقتضى القانون رقم: 12/78 المؤرخ في 05/08/1978 المنظم القانون العام للعمال
 - بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المنظم القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية و لا سيما المادة 174 منه.
 - بمقتضى القانون رقم: 11/88 المؤرخ في 02 جويلية 1988 المنعلق بالضمانات الإجتماعية .
 - بمقتضى القانون رقم: 04/87 المؤرخ في 02 فيفري 1987 المعدل لنسب المساهمة في الضمان الإجتماعي .
 - بمقتضى المنسور رقم: 4014 عن المديرية العامة للتوظيفة العمومية بتاريخ 18/07/1988 و المتعلقة بكيفية تطبيق تسريع الجديد في ميدان الضمان الإجتماعي.
 - بناءا على الشهادة المرضية المقدمة من طرف السيد(ة).....
- المؤرخة في:

بالتفويض من السيد/ المدير الفرعي للموارد البشرية

بالتفويض

المسادة الأولى: يخص من راتب السيد(ة).....

الرتبة: ابتداءا من:

المسادة الثانية: يكلف المسادة / المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزينة بلدية ميلة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية.

ميلة في:

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ميله
مديرية الصحة والسكان
المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميله
رقم: /

مقرر

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميله

- بمقتضى الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية والولايات و البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- نظرا

باقترح من السيد / المدير الفرعي للموارد البشرية

بيعة

المادة الأولى: يخصم من مرتب السيد(ة).....

ما يعادل وذلك ابتداء من: الي:

المادة الثانية: يكاف السادة /المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزينة بلدية ميله بتنفيذ هذا

المقرر.

ميله في :
المدير

REPULIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE MILA
ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER
FRERES MEGHLAOU- MILA

FICHE DE NOTATION

Réserve à l'attribution de la prime de rendement individuel.

Nom et prénom..... Matricule

Grade et fonction Statut.....

Qualité du travail fourni...../4

Comportement dans le service...../4

Vis –à – vis des malades du public des autres responsables hiérarchiques .

Tenus vestimentaire...../4

Maladies A/T etc...../4

Discipline...../4

TOTAL.....

Responsable directe

note du directeur

responsable

Cachet et signature

LE DIRECTEUR

كشف الراتب

لشهر ماي 2011

المسمى(ة):

الإسم: اللقب

الوظيفة:

الترتيب: الصنف:

الرقم الإستدلالي: الحالة العائلية:

المبلغ	عناصر الراتب
الدوام إلى السيد لالبي لالصفند... ٤٥	المرتب الرئيسي: ٤٥٠٠٠
البن قالم السيد لالبي لالبدوجية... ٤٠	الخبرة المهنية:
.....	العلاوة التعويضية الجرافية:
.....	علاوة التأهيل:
.....	علاوة الإنتفاع:
.....	علاوة العمل الثابت:
.....	علاوة العدوى:
.....	المجموع الخام:
.....	إقتطاع الضمان الإجتماعي:
.....	إقتطاع الضريبة:
.....	إقتطاع التعاون:
.....	المنح العائلية:
.....	صافي الدفع الشهري:

ميلة في :

المدير

بـ عـ ر

المادة الأولى : يحدد هذا المقرر كفايات فتح مسابقة علي أساس الشهادات للالتحاق بسلك الأطباء العامون في الصحة العمومية رتبة: طبيب عام

المادة الثانية: يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها ب 03 مناصب مالية طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2010

المادة الثالثة: تفتح المسابقة علي أساس الشهادة للالتحاق بسلك الاطباء العامون رتبة طبيب عام

للمترشحين الحائزين علي شهادة دكتوراة في الطب أو شهادة معترف بمعادلتها .

المادة الرابعة: فضلا علي الشهادات أو المؤهلات المنصوص عليها في المادة 3 المذكورة اعلاه ، تحدد مقاييس انتقاء

المترشحين حسب درجة الاستحقاق كالتالي :

- ملائمة تكوين المترشحين مع متطلبات السلك او الرتبة المفتوحة في المسابقة علي أساس الشهادة .
- تكوين دو مستوي عالي للمؤهل أو الشهادة المشترطة للمشاركة في المسابقة علي أساس الشهادة .
- الخبرة المهنية .
- الأشغال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء .
- نتائج المحادثة مع لجنة الانتقاء .
- في حالة تساوي المترشحين تلجأ اللجنة إلي المعايير التالية .
- تقدير الشهادة .
- اقدمية الشهادة .
- المترشح الأكبر سنا .

المادة الخامسة : يحدد تاريخ اختتام التسجيلات في المسابقة علي أساس الشهادة ب 20 يوما ابتداء من تاريخ إشهار المسابقة .

المادة السادسة : يرسل أو يودع ملف الترشح إلي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلا .

- * ينبغي ان يشتمل ملف الترشح علي الوثائق التالية :
- طلب خطي للمشاركة في المسابقة علي أساس الشهادة .
- نسخة طبق الأصل لشهادة التأهيل مصادق عليها
- نسخة طبق الأصل مصادق عليها لبطاقة التعريف الوطنية
- نسخة من شهادة إثبات الوضعية تجاه الخدمة الوطنية مصادق عليها
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية سارية المفعول .بطاقة رقم 03
- 02 صور شمسية
- كشف النقاط سنوات الدراسة
- يتعين علي المترشح الناجح نهائيا إتمام ملفه بالوثائق التالية .
- شهادة الجنسية الجزائرية .

شهادة الميلاد

- شهادة عائلية او فردية للحالة المدنية عند الاقتضاء .

- ظرفان بريديان يحملان عنوان المترشح

- شهادتان طبيتان (طب عام ، أمراض صدرية) تثبت قدرة المترشح علي شغل الرتبة المقصودة .

- 04 صور شمسية

المادة السابعة: ينبغي أن تجري المسابقة علي أساس الشهادات في اجل ثلاثة أشهر (03) ابتداء من تاريخ إشهار المسابقة علي أساس الشهادات .

المادة الثامنة: تحدد قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة علي أساس الشهادة لجنة تقنية تتشكل من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين وممثلها المؤهل قانونا (رئيسا)

- ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك او الرتبة المعنية (عضو).

المادة التاسعة: يمكن للمرشح الغير مقبول للمشاركة في المسابقة المذكورة أن يقدم طعنا في اجل أقصاه 10 ايام قبل التاريخ المقرر لإجراء المحادثة .

المادة العاشرة: تحدد قائمة المترشحين الناجحين في المسابقة علي أساس الشهادات حسب درجة الاستحقاق لجنة تتشكل من :

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية او ممثلها المؤهل قانونا (رئيسا)

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية (عضوا)

- ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك (عضوا)

المادة الحادية عشر: يعين المترشحون الناجحون في المسابقة علي أساس الشهادات بصفة مترشحين ويعينون حسب احتياجات المصلحة.

المادة الثانية عشر: كل مترشح لم يلتحق بالمنصب الذي استفاد منه في اجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغه بقرار التعيين يفقد المنصب الذي استفاد منه .

المادة الثالثة عشر: يسري مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه وينشر في النشرة الرسمية للمؤسسة

ميلة في : 25 جانفي 2011

جدول التكاليف المتوقعة لتأمينات الحياة
 بنسبة التأمينات المتوقعة

في سنة ٢٠٢٠ المتوقعة

المرحلة	تاريخ بدء التأمين	تاريخ انتهاء التأمين	نوع التأمين	رقم التأمين
٠١	٠١	٠١	٠١	٠١
٠٢	٠٢	٠٢	٠٢	٠٢
٠٣	٠٣	٠٣	٠٣	٠٣
٠٤	٠٤	٠٤	٠٤	٠٤
٠٥	٠٥	٠٥	٠٥	٠٥
٠٦	٠٦	٠٦	٠٦	٠٦
٠٧	٠٧	٠٧	٠٧	٠٧
٠٨	٠٨	٠٨	٠٨	٠٨

رد المندوبين شهود المندوبين له : التام

التمثيل	معلومات والتفصيلات (التمثيل)	تاريخ ومكان	إعداد	رقم التمثيل	التعليق
/	/	/	/	/	/

شهود التمثيل :
التام

ملخص المذكرة:

لقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مواردنا البشرية. إذ يدور موضوع هذه المذكرة حول علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في مؤسسة استشفائية إذ يتمثل الهدف الأساسي في تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج كما ونوعا ودفعهم وتشجيعهم في تحسين الأداء عن طريق الحوافز المادية والحوافز المعنوية بأنواعها. و قمنا بالتعرف وتشخيص مختلف الحوافز المطبقة في المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي بميلة. فنجد أن هذه الحوافز لها تأثير مباشر على العمال والموظفين سواء النفسية أو الاجتماعية ونخلص من هذا الموضوع أو الدراسة أن نظام الحوافز يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.