

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً : الإشكالية

- عرض مشكلة البحث
- أهمية الموضوع ومبررات اختياره
- أهداف البحث

ثانياً : المفاهيم الأساسية للدراسة

ثالثاً : الدراسات السابقة و المشابهة

خلاصة

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد ، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه وبتقان، يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية ، الإيجابية منها التي تعزز ارتباط الفرد وتجعله يبذل كل طاقاته ، والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلبا في عملية الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن أجل كشف العلاقة بين تلك الحوافز بمختلف أنواعها، ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية ، سوف نستعرض في البداية الأسس المفهومية للدراسة والتي تتضمن إشكالية البحث وأهميته وأهدافه ، ثم إلى أهم المفاهيم المعتمدة في البحث ، كالحوافز ، الدوافع ، الأداء وغيرها من المفاهيم .

أولا : الإشكالية

تشكل إشكالية الموارد البشرية قضية مركزية في نقاشات أصحاب المؤسسات وكذا المفكرين والباحثين، بعدما تأكدت أهميتها في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، في سوق تنافسي، ذلك أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لم يعد ممكنا على استخدام مواردها المادية فحسب، بل أيضا على استخدام أكفأ الموارد البشرية وحملها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها.

إن الطاقات البشرية لا تصبح قدرة ذات فعالية إلا بتحريكها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء.

إن التغيير في مفهوم الوظيفة رافقه تطور في الفكر البشري تجاه العمل، والذي تجسد ببروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المؤسسة، ومن بين هذه النظريات نذكر، النظرية الكلاسيكية

لـ" تايلور " وهي من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز ودوافع العمل، حيث قام " تايلور " بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، إذ تفترض أن الدوافع الأساسية للعمل هي الأجر، فالإنسان يسلك من خلال عمله سلوكا عقلانيا للأداء، ونظرا لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر الذي ينبغي دفعه للعامل بغية تحفيزه لتحسين الأداء وزيادة كفاءته وفعاليتها، كما تعد دراسة " تايلور " أول دراسة خاصة بالتنظيم العلمي للعمل، والتي من أهم مبادئها مايلي :

- أ – استخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات الإدارية و اتخاذ القرارات.
- ب – اختيار الآلات و العمل بطريقة (طرق) علمية.
- ج – توفير الإرشادات و التعليمات للعامل فيما يتعلق بالأداء الأمثل لعمله.
- د – التعاون بين العمال والإدارة، بحيث تتولى هذه الأخيرة التنظيم و التخطيط من جهة، ويتولى العامل مهمة التنفيذ من جهة أخرى.

كما ان اسس هذه الدراسة التaylorية تعتمد على :

- أ – اختيار فظل الأشخاص للعمل.
- ب – إحاطتهم بأكثر الطرق كفاية و أكثر الحركات اقتصادية لاستخدامها في عملهم.

ج - منح مكافآت تشجيعية في صورة أجور مرتفعة لأحسن العمال.

ثم ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المؤسسة وأكد روادها " التون مايو " أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا، بل هو خليط من المشاعر ، الطموحات ، الرغبات ، فمن أجل بلوغ مستوى من الفعالية في الأداء يجب على المؤسسة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل ورفع في مستوى أدائهم .

لقد تطور الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث وأولى الباحثون والمنظرون أهمية كبيرة لهذا المجال من العمل ، وذلك عن طريق الاستعانة بالعديد من النظريات والمفاهيم المختلفة ، هذه الاتجاهات الحديثة لا تضع افتراضات مسبقة عن الإنسان كما فعلت النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ، أما محور اهتمام هذه النظريات فليس الإنتاجية وحدها و لا العامل وحده وإنما الاثنان معا، أو بالأحرى تعطي كلا العنصرين قدرا متساويا من الاهتمام وتحاول أن تحقق أهداف الفرد، ومن بين هذه الاتجاهات الحديثة نجد نظرية التوقع أو التفضيل لـ " فيكتور فروم " ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار من أي الحوافز أكثر شيوعا لحاجته ، كما أوضحت نظرية "فروم " الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه .

كما يوضح " بورتر ولولر " أن الجهد الذي يبذله العامل في أداء مهام عمله يرتبط بالدافع أكثر من ارتباطه بالأداء، لأن كمية الجهد هذه تعتمد على تفاعل عاملين هما : الحافز المادي والمعنوي وإدراك احتمال الحصول على هذا الحافز بعد القيام بجهد معين وعلى أساس ذلك تتحدد كمية الجهد المبذول ، وتقوم نظرية Z لـ " أوتشي " على أساس أن إنتاجية العمل لن تحل من خلال بذل المال والاستثمار في البحوث ، بل تحل من خلال تسيير العاملين بطرق أكثر إنسانية .

مما سبق ذكره فإن أهمية الحوافز تتجلى في أنها تعتبر باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين معيشته كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على

الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ، ويظهر ذلك في قلة الإنتاج، الغيابات، مما يعود بالسلب على فاعلية المؤسسة ككل .

لقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا في قيم المجتمع والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد وأصحاب الأعمال تجاه البعض في العمل، ومن أهم المؤثرات التي عكست هذه النظرية، التطور العلمي والتكنولوجي السريع، التغيرات القطاعية، والقوانين الحكومية، والضغوط السوقية، وتغير أذواق المستهلكين، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء لمواجهة المنافسة الحادة التي تتطلب تعظيم الإنتاجية ورضا المستهلك .

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد أكثر بالنسبة للدول النامية والمتقدمة على أحد سواء ، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالعنصر البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييرها وتنميتها باستمرار ، فالعنصر البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها مثل الجزائر يعتبر موردها الرئيسي ، كما أن طريقة معاملته وتحفيزه له أكبر الأثر في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة لا سيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض أن يلعب قطاعها العمومي دورا مميزا، لان كفاءة الدولة لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على كفاءة العاملين بها مهما كانت مواقعهم التنظيمية. و ذلك لإعطاء أهمية للوظيفة العمومية وتطوير دورها وأساليبها، ويعتبر قطاع الصحة العمومية إحدى هذه القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي، وبالتالي تحقيق معايير الجودة الشاملة.

بالرغم من الأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع الحيوي في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة ، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض الأداء الفعال للعاملين بهذا القطاع والذي قد يرجع ذلك إلى خصوصية العمل في المؤسسة الصحية والذي يتميز على وجه الخصوص بـ :

- درجة عالية من التخصص.

- وجود درجة تنسيق عالية باعتبار أن الأنشطة المؤداة تعتمد على بعضها البعض .
 - يحمل العمل في المستشفيات صفة الاستعجال، بمعنى أنه لا يحتمل التأجيل و لا الخطأ وهو ما يجعل العاملين بها تحت الضغط بصفة مستمرة.
 - صعوبة التنبؤ بحجم الطلب على الخدمات الصحية، إضافة إلى تغير الأعمال وتعددتها باستمرار.
 - الصراع التنظيمي بين مختلف الأسلاك داخل المؤسسة.
- ان الزيادة في الأجر عموما وما يتبعها من مكافآت مختلفة تولد لدى العاملين شعورا بالإستقرار داخل المؤسسة مما يساهم في تحفيزهم لزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء.
- كما أنه تؤثر على معنويات العاملين وعلى مجهوداتهم، وهي في معظمها تأثيرات ايجابية ينتج عنها رضاهم و استقرارهم في عملهم، في حين نجد أن الأجور المنخفضة لها تأثير سلبي على رغبات العاملين ونشاطهم في ميدان العمل، كالإنتاج المنخفض وعدم الانضباط في العمل.
- ويعد هذا مؤشرا واضحا على أن أنظمة الحوافز و الأجور التي اعتمدت في الجزائر عموما لم تكن مبنية على العدالة الاجتماعية نظرا لتباين قيمة هذه الأجور و المكافآت و التعويضات من قطاع لآخر مما انعكس سلبا على السير الحسن لبعض القطاعات ومن بينها قطاع الصحة العمومية.
- تمر المؤسسة الصحية العمومية ومن خلالها قطاع الصحة حاليا، بوضعية صعبة حيث أصبحت محط انتقادات عديدة سواء من قبل المستعملين، أو من قبل المستخدمين الصحيين، هذه الوضعية الصعبة مرتبطة بمشاكل عديدة من بينها مشكلة تحريك وتحفيز العاملين بالمؤسسة نحو أداء جيد، حيث يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسة الصحية العمومية وعنصرها الفعال لكن هذا المورد الهام غير مستخدم بفعالية وبدون تحفيز وآفاق نتيجة لضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- كما شهدت المؤسسة الصحية العمومية نزيفا للعاملين بها نحو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي، وإلى نقص الحوافز المادية والمعنوية، التي

أثرت سلبا على أدائهم الوظيفي، ومن ثم انعكس ذلك على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة.

واستنادا لما ذكر سابقا، ونظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح المؤسسة الصحية الجزائرية والذي يمر حتما بكيفية تحفيز العاملين بها لتحسين مستوى أدائهم في العمل، يقودنا إلى طرح التساؤل التالي :

- التساؤل الرئيسي :

ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

- التساؤلات الفرعية:

1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجور ، والمكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل ؟

- أهمية الموضوع ومبررات اختياره :

إن موضوع الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، يعتبر موضوعا ذو خصوصيات متعددة منها : قلة الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، و ارتباط المجال الصحي بعدة مجالات في المجتمع (المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي....الخ)، بالإضافة إلى الأهمية الإستراتيجية لهذه المؤسسة في تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

إن المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ومن خلالها قطاع الصحة حاليا، تمر بوضعية صعبة، مما أدى إلى تدني جودة الخدمات، هذه الوضعية ناتجة عن مشاكل التنظيم و التسيير، مما استدعي إصلاح هذا القطاع و الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون وصوله إلى الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المعوقات و المشاكل نجد مجال تحفيز العاملين في هذا القطاع من أجل تحسين مستوى أدائهم.

ومن هذا المنطلق فأهمية الدراسة كذلك تكمن في التعرف على السلوك الاجتماعي لفئة معينة من المجتمع، والتي تتمثل في العاملين في مجال هام هو المجال الصحي، وتأثير الحوافز على سلوكهم و استقرارهم وعلاقاتهم، وبالتالي على أدائهم و ارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.

- أهداف البحث :

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة، هو محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها (المادية و المعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حاليا وذلك من خلال :

- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب والاتصال بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل.
- الوقوف على أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الصحية العمومية بصفة عامة، وفي مجال تحفيز العاملين بصفة خاصة.

ثانيا : المفاهيم الأساسية للدراسة :

تكتسي المفاهيم في العلوم الاجتماعية أهمية كبيرة، وذلك لما تحمله من دلالات و مقاصد نظرية و أمبريقية لها أثرها المباشر على كل بحث، ومن هنا فإن لكل بحث خصوصياته المفهومية التي تميزه عن غيره من البحوث.

فالمفاهيم هي مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات و الظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق يستوجب تحديد المفاهيم بالنسبة لأي بحث على حدى ومن أهم المفاهيم المتداولة في بحثنا هذا، والتي تتطلب التوضيح وتحديد دلالاتها الإجرائية، المفاهيم التالية :

1- الحوافز :

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة، وقد أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك.

تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن و الجنس و التربية و المزاج و المكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد⁽²⁾.

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس " الباعث أو المنبه للسلوك "⁽³⁾ أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً.

فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مثيرات خارجية هي الحوافز فتجعله في حاجة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكاً ما من أجل اشباع الحاجة المثارة وهذا ما نجده في الشكل التالي⁽⁴⁾.

شكل رقم (01) : حلقة السلوك الإنساني





وتعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم ورغباتهم"⁽¹⁾.

أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف و بأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة.

كما تعرف الحوافز على أنها "المحرك الذي يدفع بالفرد إشباع حاجاته وتحقيق رغباته"⁽²⁾، وفي تعريف آخر الحوافز هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعة لها⁽³⁾.

وفي تعريف آخر تعتبر الحوافز كل العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع العاملين و المحدد الرئيسي لسلوكهم، لذلك فإن هناك ترابط قوى بين الدوافع و الحوافز، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته التي تحركه⁽⁴⁾.

(1) نبيل أرسلان : الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ، 1976 ، ص 20.

(2) JEAN- RENE edighaffer : précis de gestion d'entreprise,nathan, France,1997,page 104.

(3) خيري حليل الجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع - المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 122.

(4) كامل بريز : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، الطبعة 1 ، 1997 ، ص 102.

من هذا التعريف يبذوا جليا، أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين دوافع العمل المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وهي الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها، من جهة. وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة، والأفراد والوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على العاملين وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية و الأداء المتميز.

فالحاجات النابعة من الداخل ، هي التي تولد الشعور بالرغبة في إشباعها ، وأن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة و الممكنة لإشباع تلك الحاجات، يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز، وأن الحصول على الحافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة ، وهكذا ذواليك ، حيث أن الحاجات متنوعة ومتنامية باستمرار.

وفي ضوء التعاريف آنفة الذكر، سيكون تعريفنا الإجرائي للحوافز كالتالي :
الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، و الحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية و المعنوية وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وتنقسم الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما :

- حوافز مادية : تتمثل في الأجور و المكافآت ... الخ.
- حوافز معنوية : تتمثل في الترقية، التدريب، الاتصال، الاعتراف و التقدير... الخ.

2 - الدوافع :

يعتبر موضوع الدوافع من الموضوعات التي حظيت كثيرا باهتمام علماء النفس ولقد تعددت الآراء و التعاريف التي تحدد مفهوم الدوافع.

الدافع هو المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك و الحركة لنيل أهدافه وغاياته⁽¹⁾، ومنه نجد كلمة الدافعية التي تعني مصطلحا عاما يستخدم للإشارة إلى أي مبادرة تصدر عن فرد، وتكشف عن سلوك موجه نحو هدف، وعندما يطبق هذا المصطلح على الإنسان يصبح مفهوما سيكولوجيا اجتماعيا، لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته، أو عن أدواره ومراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع وثقافة معينة⁽²⁾

كما تعرف الدوافع بأنها " القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به⁽³⁾ .
وتتمثل هذه الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته، التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات أقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع ومدته.

وفي تعريف آخر تعرف الدوافع على أنها "عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين و بجهد أكبر و مثابرة أعلى ورغبة مخلصه، و الدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية و التي غالبا ما تدعوها إلى الأداء او الانجاز المعين بأكثر فاعلية وكفاءة "⁽⁴⁾ .

بمعنى أن الدوافع عبارة عن قوى أو طاقات نفسية داخلية والتي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به و تتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى دائما إلى إشباعها و تحقيقها ليعيد التوازن الى نفسه وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات اقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته.

كما تعرف الدوافع بأنها "مجموع القوى الداخلية التي توجه الإنسان للقيام بنشاط ما او بذل مزيد من الجهد و العمل لتحقيق هدف معين"⁽⁵⁾.

(1) إحسان محمد الحسن : موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 276.

(2) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1979 ، ص 295.

(3) محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 ، ص76.

(4) خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2002 ، ص 63.

(5) رمضان ممد القدافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، الطبعة الأولى ، عمان، 2002 ، ص63.

ومما يلاحظ انه في حالة تقديم المثير المناسب ، فان العاملين يقدمون على العمل برغبة والتزام لدرجة تؤدي الى تحسن ادائهم، أما عندما يصطدمون بالادارة مثلا، أو تحيط بهم بيئة عمل محيطية ، وغير مناسبة فان العاملين يفقدون تركيزهم ويختفي لديهم الطموح و الرغبة في إتقان الأداء. فالعامل يستجيب للمؤثرات الداخلية او الخارجية التي تؤدي اما الى رفع مستوى أدائه او خفضه. ومن اولى مهام الإدارة في أي مؤسسة توفير الظروف الدافعة التي تؤدي الى حفز العاملين.

والدوافع هي وليدة الشعور بالحاجة الى شيء ما ورغبة الإنسان في العمل على إشباعها ويمكن القول بان الحاجات تؤدي إلى ظهور الدوافع التي تعمل بدورها على الحث على إشباع تلك الحاجات.

وقد حاول العلماء تفسير نشوء الدوافع بوجهات نظر متعددة مثل ربطها بالغرناز أو بفكرة الأفعال المنعكسة ، إلا أن اقوي هذه الآراء تتمحور حول النظرة بأن الكائن الحي لديه حاجات يحاول اشباعها عن طريق ما يقوم به من نشاط هادف في بيئته. وأن الدوافع وليدة الشعور بالحاجة. و إن الحيلولة بين الإنسان وإشباع حاجاته يؤدي إلى شعور الفرد بالراحة و اختفاء التوتر.⁽¹⁾

وفي ضوء التعاريف السابقة الذكر، سيكون تعريفنا الإجرائي للدوافع كالتالي:
الدافع يمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء لكي يؤدي العمل، وتنعكس هذه القوة بكثافة الجهد التي يبذلها العامل وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء. وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل للحصول على الحافز الذي يستحقه مقابل بذل هذا الجهد.

- الفرق بين الدوافع و الحوافز :-

من خلال مفهومي الدوافع و الحوافز يتضح التباين بينهما ، إذ أن الدوافع قوى داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معينة، وتتباين هذه الدوافع من

(1) المرجع السابق : ص 165.

شخص لأخر، اما الحوافز فهي مؤثر خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد وتلعب البيئة الخارجية دورا أساسيا في هذا الشأن، أي أن الدافعية يمكن اعتبارها متغير وسيط يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما.

فحاجات الإنسان غير المشبعة توجد نوعا من التوتر الذي بدوره يثير حوافز لدى الفرد ، هذه الحوافز تولد سلوكا هدفه البحث عن إشباع لهذه الحاجات، و عند التوصل الى السلوك من شأنه المساهمة في اشباع هذه الحاجات فان الإحساس بالتوتر يقل، فنشاط العاملين في مؤسسة ما مثلا ، دليل على أنهم مدفوعون بحوافز ورغبات لتحقيقه هدف ما يدركون أن فيه قيمة لهم.

فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك، وهي بالتالي تختلف عن الحوافز، التي تعتبر عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الافراد العاملين من أدائهم للعمل، و التي يمكن ان تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية، أو حوافز معنوية.(1)

3- الأداء :

هناك العديد من المسميات تعبر على أداء العامل مثل الانتاجية ، الاداء ، الفعالية ، الكفاءة الى جانب لفظ الكفاية الانتاجية او كفاءة الاداء ، بيد ان اكثر المفاهيم استخداما و شيوعا هما مفهوم الانتاجية و الاداء حيث يعبرا عن نفس المفهوم.

إن شيوع استخدام مصطلح الاداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة، لم يؤدي الى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله ، اذ قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد. كما نجده في كثير من الاحيان يعبر عن انجاز المهام ، ومن هذا المنطلق فان الاداء كمفهوم اقتصر عند الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره ، ومن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة ، يربط الباحثون الاداء بمدى بلوغ هذه الاخيرة اهدافها احيانا و احيانا اخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية ، وبعبارة اخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة كما يتضمن معلومات اخرى كمقياس الحوادث و معدلات الدوران و التأخرات.(2)

(1) جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للطباعة ، الجزائر ، 2002 ، ص16.

(2) علي السلمي : إدارة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر ، 1991، ص20.

ويعرف الأداء على انه "الاستخدام الكفاء للموارد (العمل ، راس المال ، الارض ، المعدات ، الطاقة ، المعلومات....الخ) وذلك لانتاج السلع والخدمات"(1).

من هذا التعريف يظهر ان الاداء لا يقتصر على نشاط واحد بل العديد من الانشطة والعوامل التي تتوفر لدى العامل بالمؤسسة لانجاز اهدافه المرجوة.

وفي تعريف آخر " الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية، أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة لابعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه"(2).

وقد حدد علي السلمي العوامل المؤثرة في كفاءة اداء العمل في مجموعتين رئيسيتين هما(3):

- عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث :

✓ القدرات و المهارات.

✓ التركيب النفسي .

✓ التركيب الاجتماعي.

- عوامل تتصل بالعمل ذاته :

✓ واجبات ومهام وطبيعة العمل .

✓ التنظيم الاجتماعي للعمل .

✓ الموارد و الامكانيات المادية.

يحرك المجموعتين من العوامل و يوجهها بدرجات مختلفة من النجاح "نمط القيادة الادارية" السائد في موقف العمل.

(1) عبد الملوك مزهود : الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ، العدد 01 نوفمبر 2001.

(2) محمد عاطف حجازي : المنظمات العامة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع القاهرة ، 2002 ، ص203.

(3) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001 ، ص266.

ان فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينهما هو خطوة اساسية في سبيل اقامة نظام فعال لادارة الاداء.

وفي ضوء التعاريف آنفة الذكر سيكون تعريفنا الاجرائي للأداء كالتالي :
الأداء هو قيام الفرد العامل بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، وتمثل في حضوره الى مكان العمل ، وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية و النوعية و النمط المحدد. و الاتصال برئيسه، وتلقي ارشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الادوات و المعدات و المستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.

4- المكافآت:

يعرفها معجم " Le dictionnaire de notre temps " بأنها "عبارة عن قيمة مالية تمنح على أساس التشجيع أو التعويض" (1)

كما تعرف المكافآت في معجم العلوم الاجتماعية على أنها "مبلغ من النقود تدفع إضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوع أو كمية، أو لمواجهة أعباء عائلته ، أو لمجرد مرور فترة من الزمن على الإشتغال بعمل معين أو لغيرها من الأسباب" (2)

من خلال هذا التعريف يتبين أن المكافآت هي جزاء أو هدية تقدمها المؤسسة لعمالها، واقتصر التعريف هنا على النقود فقط باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع العامل للعمل بعد توفير كل الحاجات اللازمة ، وتقدم هذه المكافآت إما على أساس الاقدمية أو كجزاء للعمل الإضافي أو لأسباب أخرى .

(1) MIRELLE MOURIA ET AUTRE :le dictionnaire de notre temps spadem –ADAGP,pour les autre d'artistes contemporaine cartographie hachette alassique 3eme édition ,paris, 1991, p25.

(2) إبراهيم مدكور : معجم العلوم الاجتماعية ،الهيئة المصرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1975، ص 560 .

وفي تعريف آخر المكافآت هي "مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الإعتراف بالخبرة أو المهارة ، وكحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية"⁽³⁾

فالمكافآت نوعان : مادية ومعنوية .

حيث أن المكافآت المعنوية يشعر بها الفرد داخليا (نفسيا)، والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة إندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة مثل، الرضا عن العمل والشعور بتحقيق الذات ، أما المكافآت المادية ، فهي تلك المكافآت الملموسة التي تشبع إحتياجات العاملين بالمؤسسة، مثل الأجور والحوافز والمزايا والخدمات ...الخ. وبالرغم من اختلاف طبيعة كل من المكافآت المادية والمعنوية إلا أنهما يرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا ، فعلى سبيل المثال إذا حصل الفرد على زيادة في الأجر (مكافآت مادية) على أساس الإستحقاق ، سيشعر على أنه حصل عليها نتيجة تحقيق الدات (مكافأة معنوية).⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للمكافآت كالتالي :
المكافآت هي تلك المبالغ المالية التي يستفيد منها العامل مقابل جهد جماعي تبذله مجموعة العمل ، أو مراعات ظروف عمله وكذا إنضباطه أو لتحقيق العاملين للعائد النهائي المسطر مسبقا في المؤسسة والوصول إلى مستوى كبير من الأداء ، فالمكافآت توزع على العاملين كل حسب ما يستحقه ووفقا لما يقرره مسؤوله المباشر .

5- مفهوم العامل :

⁽³⁾ أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري – علاقات العمل الفردية – الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية 1994، ص 219.

⁽¹⁾ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1999 ص 267 .

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه كل "ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء اجرا مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه"⁽²⁾

أما المشرع الجزائري فعرفه على أنه "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني"⁽³⁾ وهناك من يعرفه هو الفرد الذي يقوم عملية معينة مقابل مكافأة وتعويض في شسكل أجر ويوجد عمال مؤهلين وعمال مختصين⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للعامل كما يلي :

العامل هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبذل خلاله جهدا فكري أو عضلي لإنتاج سلع أو خدمات أو غيرها .

6- المؤسسة الصحية العمومية :

يقصد بالمؤسسة الصحية العمومية " كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء"⁽²⁾

من هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة الصحية تركز في أداء مهامها على البعدين العلاجي والوقائي ، وبالتالي فالتعريف السابق للمؤسسة الصحية يركز على المهام والأهداف العامة للمؤسسة الصحية ، والتي تتصف بتعدد أقسامها ، وكثرة عدد العاملين بها مع إختلاف تخصصاتهم ومسؤولياتهم ، فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها ، وتعددت أجزائها وإدارتها المختلفة ، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات والهيآت الإجتماعية الأخرى في المجتمع .

وفي تعريف آخر " المؤسسة الصحية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه ، أعضائه وميزانيته ، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها ، وكل قسم من

(2) حمد زكي بدوي : مرجع سابق ص 383.

(3) محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة ، الجزائر ، 1992 ، ص 38.

(4) Madline grawitz : lexique des sciences social es, edition 01, 2000, P303.

(2) عبد المحي محمود حسن صالح : الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، 2003 ، ص 16 .

هذه الأقسام له جهوده وخدماته التي تناسب تخصصاته ، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر إستفادة ممكنة " (1)

من التعريفين السابقين سيكون تعريفنا الإجرائي للمؤسسة الصحية العمومية كما يلي

:

تعتبر مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تدعى القطاع الصحي ، مجموعة هيكل الوقاية ، التشخيص ، العلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة ويتكون من المستشفيات والعيادات متعددة الخدمات ، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج ، مراكز الأمومة ، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية عمومية تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات (1).

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز عدة أنواع من المؤسسات الصحية :

- المراكز الإستشفائية الجامعية : التي من مهامها العلاج على التخصص ، البحث في المجال الطبي والتكوين .
- القطاعات الصحية : ومن مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي .
- أما المؤسسات الإستشفائية المتخصصة فإنها تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره .

ثالثا - الدراسات السابقة والمثابهة :

للدراسات السابقة دور حيوي بالنسبة للبحوث وهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من إختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث ، وتمكن الباحث من وضع

(1) محمود سلامة محمد غباري : أدوار الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 34.
(1) طاهري حسيني : الخطأ الطبي والخطأ العلاجي في المستشفيات العامة (دراسة مقارنة - الجزائر ، فرنسا) ، دار هومة للطباعة والنشر ، 2002 ، ص 1 .

دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف عن أوجه الإتفاق و الاختلاف " (2)

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات السابقة توفر للباحث المعلومات النظرية و الشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها الباحث أفكاره، ويطرح توجهاته كما تساعده في جميع مراحل البحث ، كما يمكنه مقارنة نتائجه بنتائج هذه الدراسات ، ومن بين أهم الدراسات السابقة والمشابهة ما يلي :

أ- الدراسات السابقة:

* الدراسة الأولى: (1)

وهي عبارة عن دراسة ميدانية مقارنة أجريت بالأردن سنة 1984 ، وحملت عنوان
- تقييم الموظف العام للحوافز - وقد جاءت كالتالي :

-الإطار النظري :

ويتضمن عرضاً موجزاً لمفهوم الحوافز والدوافع، ثم الإشارة إلى تطور الحوافز في نظريات الإدارة، والتي تتمثل في النماذج الإدارية لحفز العاملين في المنظمات.

- أهداف الدراسة :

لقد حدد الهدف من الدراسة في محاولة لتحليل الحوافز في جهاز الخدمة المدنية الأردني.

- أهمية الموضوع :

وحول هذه النقطة بالذات يرى الباحث بأن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة ، لانعكاساتها ودورها الإيجابي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري

(2) . حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2003 ، ص 225.
(1) عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية مقارنة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بدون سنة نشر .

، فهو يرى أنه كلما أنتجت الإدارة أنظمة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة الصالحة لتطبيقها ، استطاعت أن تحصل من خلالها على النتائج الإيجابية المرجوة.

- فروض الدراسة :

وقد حددها الباحث في التالي :

أولاً : توقع الباحث أن الموظف الأردني يشعر بأهمية عمله ، ويحب وظيفته ويفضل البقاء فيها ، وفي نفس الوقت يهتم بالجوانب المادية لوظيفته بسبب غلاء المعيشة في الأردن.

ثانياً : توقع الباحث أيضاً بأن عدم توفر حوافز معينة أو عدم توزيعها توزيعاً سليماً يجعل الموظف غير راضٍ عن عمله.

ثالثاً : توقع الباحث كذلك أن يكون هناك طلباً مستمراً لمزيد من الحوافز من جانب الموظفين الأردنيين في القطاع العام ، حتى عندما تكون هناك حوافز متنوعة تقدمها لهم الإدارة.

- حدود الدراسة :

هي دراسة استطلاعية تقوم على اختيار عينة عشوائية لها خصائص ومواصفات محدودة يمكن اعتماد نتائجها كمؤشرات قوية لها دلالتها في تشخيص الحوافز في القطاع العام بصفة عامة . ولذلك يمكن الاعتماد عليها في الكشف عن مداخل تطوير الحوافز المعطاة للموظفين الأردنيين.

- منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين :

1- الأسلوب المكتبي أو المسح الأكاديمي : وتمثله الدراسات ذات العلاقة ببناء الخلفية النظرية وربطها بما توصلت إليه هذه الدراسات.

2- الأسلوب الميداني : ويتحدد من خلال جمع وتحليل البيانات من عينة موظفي القطاع العام الأردني.

- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين الحوافز المطبقة في الأجهزة الحكومية والرضا الوظيفي خصوصا إذا اعتمدت على الحوافز الملائمة والقواعد السليمة والبيئة الصالحة لتطبيقها.

- تقييم الدراسة :

إن دراسة " تقييم الموظف العام للحوافز " استفاد منها الباحث في دراسته الراهنة (حول الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية)، من حيث الجانب النظري للدراسة، والخاص بالحوافز وأنواعها وأهميتها ونظرياتها، وقد أعطت للباحث لمحة شاملة حول موضوع بحثه، ومما زاد من أهميتها كون هذه الدراسة السابقة أجريت على جهاز الخدمة المدنية الأردنية، وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع الدراسة الراهنة من حيث مجال تطبيقها.

* الدراسة الثانية: (1)

حملت هذه الدراسة عنوان "دراسة تحليلية لنظام الحوافز" على ضوء التشريعات الصادرة بشأنها والإعتمادات المخصصة، وقد نشرت هذه الدراسة بمجلة الإدارة سنة 1985 ، وهي عبارة عن دراسة تحليلية لنظام الحوافز في القطاع العام المصري.

-هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى مضاعفة الجهد لزيادة المعدلات الإنتاجية ورفع الكفاية ، وذلك عن طريق سياسة تحفيزية فعالة ، وذلك نظرا لأهمية القطاع العام ومحور رئيسي للتنمية وإلى ترشيد القطاع العام وتطويره وتحسين معدلات أدائه.

-محتوى الدراسة :

استهل الباحث دراسته هذه بعرض سريع لفلسفة الحوافز، مع تقديم نظمها ثم تحليل النصوص التشريعية التي تحكمها في التشريع المصري، ثم عرض تطور الحوافز من حيث قيمتها في مصر ، خاصة نظم الحوافز المادية ومتطلبات تطبيق نظام الحوافز ، وينتهي بعد ذلك إلى أن نظام الحوافز في مصر يحتاج إلى مراجعة ضرورية لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مصر والعالم.

(1) محمد سعيد أحمد : دراسة تحليلية لنظام الحوافز - على ضوء التشريعات الصادرة بشأنها والإعتمادات المخصصة ، مجلة الإدارة ، المجلد الثامن. العدد الأول ، مصر جويلية 1985.

- أسلوب الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أسلوبين : الأول مكتبي في تحليل نظم الحوافز، أما الأسلوب الثاني فهو تحليلي لنظم الحوافز في القطاع العام المصري.

- نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى أن نسبة اعتمادات المكافآت التشجيعية بالذات بالنسبة إلى إجمالي اعتمادات الأجور تعتبر بصفة عامة غير ذات دلالة ولا تتناسب على الإطلاق مع أهمية الحوافز، خاصة في قطاع الإنتاج وهو القطاع الحيوي في عملية التنمية، مما يتطلب اهتماما ورعاية أكبر من جانب الدولة، خاصة مع سياسة الانفتاح في جميع المجالات وبصفة خاصة في المجال الاقتصادي بالإضافة إلى مراجعة نظام الحوافز في القطاع العام المصري.

-تقييم الدراسة :

تطرق الباحث إلى موضوع الحوافز وما لها من انعكاسات على الكفاءة والأداء في القطاع العام المصري، وذلك في ضوء التشريعات الصادرة بشأنها والاعتمادات المخصصة لها ، وحصرت الحوافز في الحوافز المادية فقط (خاصة المكافآت التشجيعية) وكان من الأحرى على الباحث أن يتطرق أيضا إلى الحوافز المعنوية، التي لا تقل أهمية عن الأولى . فالحوافز بصفة عامة تلعب دورا مكملا وأساسيا في تحسين مستوى أداء العاملين ، مما ينعكس على المؤسسات بصفة عامة.

الدراسة الثالثة : (1)

وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونالغاز – عنابة ، سنة 2004 وكانت تحت عنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي".

فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي :

الفرضية الأولى : للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.

الفرضية الثانية : للمكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.

(1) معمر داود : تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي ، رسالة دكتوراه ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، 2004.

الفرضية الثالثة : يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل
بمكان عمله.

الفرضية الرابعة : لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي
يحصل عليها العامل.

- محتوى الدراسة :

بالإضافة إلى المقدمة والخلاصة ، تضمنت الدراسة تسعة فصول ، تعرّض فيها
الباحث لأنواع الحوافز ونظرياتها ، ونظام وطرق تحديد الأجور التشجيعية والمكافآت ثم
إلى الحاجة والتحفيز والمكافآت ، ثم تعرض بعد ذلك إلى المجتمع الصناعي والتنظيم في
المصنع ، ثم تطرق لوظيفة القطاع الصناعي بالجزائر ، وأهم الحوافز والمكافآت في العمل
الصناعي بالعالم والجزائر.

- منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على منهج يجمع بين ثلاثة فروع، أطلق عليه اسم المنهج ما بين
الفرعي " Interdisciplinaire " ، بمعنى أن المقاربة كانت اجتماعية ، نفسية ، اقتصادية
ضمت عينة البحث 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونالغاز – عنابة أما طريقة
المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية وذلك بسحب 15% من مجتمع البحث.
نتائج الدراسة :

من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

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

- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة (74,14%) مقابل معارضية بنسبة (25,83%)
- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بـ (87,49%) مقابل (05%) فقط لا يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.
- إن استفادة العمال بالترقية بلغت (59,16%) .

- تقييم الدراسة :

إن دراسة موضوع تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي العمومي يعتبر ذو أهمية بالغة باعتبار المؤسسة (ميدان البحث) هي مؤسسة عمومية خدمتية ونظام الحوافز المطبق بها خاضع إلى قوانين تحدد مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي يستفيد منها العاملون بها، ولقد جمعت هذه الدراسة بين الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) لأنها مكتملة لبعضها البعض، وتشبع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين، وبالتالي فقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من حيث كونها جمعت بين الجانبين المادي والمعنوي، إضافة إلى كونها مؤسسة عمومية خدمتية، والمؤسسة العمومية بصفة عامة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه لا تختلف كثيرا في نظم الحوافز والقوانين التي تحددها.

ب- الدراسات المشابهة :

* الدراسة الأولى: (1)

حملت هذه الدراسة عنوان "مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض".

- مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على مدى

(1) بدران عبد الرحمن العمر : إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، جوان 2002.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات، من وجهة نظر جهاز التمريض العامل في المستشفيات الداخلة في هذه الدراسة.

-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تعاضم الدور المنوط بالقطاع الصحي في المملكة السعودية وتأكيد الدولة في خططها التنموية ، كما تكمن أهمية الدراسة في نجاح استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة في معالجة الكثير من المشكلات التي تستنزف الكثير من النفقات التي يمكن تجنبها ، خاصة وأن معظم المشكلات كان بسبب عدم رضا العميل ، أو الهدر أو غياب التدريب والأهداف وغيرها من العوامل.

-أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مبادئ الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات الحكومية السعودية بمدينة الرياض (من وجهة نظر جهاز التمريض العامل في تلك المستشفيات).
- 2- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات المدروسة، وذلك من وجهة نظر مفردات البحث.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة التي يمكن أن تساعد إدارات المستشفيات المختلفة في رفع مستوى الخدمات الصحية، والعمل على مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات.

-أسئلة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بطرح الأسئلة التالية :

- 1- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض؟
- 2- هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات الداخلة في الدراسة؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام؟

5- ما المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الداخلة في الدراسة؟

-الإطار النظري للدراسة :

لقد اشتمل الإطار النظري للبحث على ما يلي :

- الجودة في الخدمات الصحية.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية.

- منهج الدراسة :

للإجابة على تساؤلات البحث ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي على عينة قدرت بـ 311 مفردة . مكونة من ممرضين/ممرضات العاملات في مستشفيات مدينة الرياض والتي تقدم خدمات من المستوى الثالث.

- نتائج الدراسة :

- لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- صنف أسلوب التحليل العاملي مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات المدروسة إلى أربعة مبادئ تمثلت فيما يلي : مبدأ التحسين المستمر ، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات ، مبدأ دعم الإدارة العليا ، ومبدأ التركيز على العميل.
- بشكل عام كان أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المستشفيات المدروسة هو "مبدأ التركيز على العميل" في حين كان أقلها تطبيقاً هو مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.
- كان هناك تباين في تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة ، حيث اتضح أن تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل بشكل جوهري ، عن درجة تطبيق المستشفيات في القطاعات الأخرى.

- أوضحت النتائج أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) مرتبط بشكل جوهري وفي المقام الأول ، بتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ثم مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

- تقييم الدراسة :

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. إن مبادئ الجودة الشاملة في المستشفيات تركز بصفة خاصة على الأداء الفعال للعاملين بها ، بهدف التحسين المستمر للخدمات الصحية. لكن الباحث في هذه الدراسة ركز على فئة معينة وهي ممارسي مهنة التمريض، وأغفل عدة فئات أخرى موجودة بالمستشفيات كالإداريين والتقنيين وغيرهم، وبالتالي أغفل جوانب أخرى في الدراسة لها صلة بمدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض.

*الدراسة الثانية : (1)

حملت هذه الدراسة عنوان "نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية".

- هدف الدراسة :

حاول الباحث إبراز واقع تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية في الجزائر من خلال :

- التعرف على مدى الأهمية التي تحضى بها وظيفة الموارد البشرية في القطاع الصحي العمومي ، وذلك عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي.
- التعرف على الأهداف التي تتبناها وظيفة الموارد البشرية في المستشفيات الجزائرية.

(1) محمد بوشريعة: نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، معهد التسيير – جامعة قسنطينة، 2003.

- تحديد أهم خصائص وظيفية الموارد البشرية كما هي في الواقع العلمي ، وربط ذلك بالإطار النظري مثل التعيين ، التكوين ، التحفيز ... الخ.
- الوقوف على أهم المشاكل التي تعترض الأداء الفعال في قطاع الصحة العمومية الجزائرية.

- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في أن قطاع الصحة العمومية في الجزائر بصفة عامة ، يخضع لسيطرة المهنيين من أطباء وممرضين وإداريين ، وهو ما يعطي لهذه الدراسة مجالها الحقيقي ، ومن جانب آخر فإن دراسة وتحليل نمط تسيير الموارد البشرية في هذا القطاع الحساس له دلالاته ، حيث أنه من المتوقع أن يظهر هذا التحليل رؤية الإدارة العليا أهمية هذه الوظيفة ، كما سيوضح أهم خصائص ومهام وظيفة الموارد البشرية في المستشفيات الجزائرية كما هي في الواقع ، وتحديد أوجه القصور في أدائها وكذا المشاكل التي تواجهها.

- محتوى الدراسة :

قسّم الباحث دراسته هذه إلى جانبين : نظري وتطبيقي ، حيث اشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول ، قام في الفصل الأول بعرض وشرح الأسس النظرية التي تقوم عليها وظيفة الموارد البشرية بداية بفهم المصطلحات الخاصة بهذا المجال ثم العوامل التي أدت إلى تطورها من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية وكيفية تنظيمها داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة والأهداف المرجوة منها.

في الفصل الثاني قام الباحث بتحليل مجال اهتمام الموارد البشرية كما حددها الكتاب والمفكرون.

أما في الفصل الثالث من القسم النظري أعطى الباحث فكرة دقيقة وواضحة عن كيفية تنظيم وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية (التابعة للدولة)

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فاشتمل على فصلين يتضمن الفصل الأول منه دراسة وتحليل نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية.

أما الفصل الثاني من القسم التطبيقي من الدراسة فخصصه الباحث في البداية إلى إعطاء لمحة عامة عن القطاع الصحي بالخروب (المجال المكاني للبحث) ، ثم انتقل بعد ذلك إلى تطبيق ما استخلصه من نتائج محاولا تحليل وتفسير البيانات وتبويبها على شكل جداول والتعليق عليها كما هي في الواقع العملي.

- منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية.

واعتمدت الدراسة الأسلوبين التاليين :

- 1- الأسلوب المكتبي : وذلك لتغطية الجانب النظري للدراسة من خلال فحص وتحليل ما هو متاح من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- الأسلوب الميداني : وذلك من خلال البيانات، التي تم جمعها في القطاع الصحي بالخروب ، حيث تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة كون الباحث له خبرة طويلة وميدانية، والتي ساعدت في توجيه ملاحظاته نحو المعلومات التي تفيده.

- نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- عدم وضوح الأهداف السامية لقطاع الصحة العمومية.
- غياب برامج تكوينية وتدريبية حقيقية تستجيب للتطور السريع واللامتناهي للتقنية الطبية.
- عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي طبيعة العمل في المؤسسة الصحية ومتطلبات الحياة اليومية للموارد البشرية.
- عدم وجود نظام تقييمي فعال للأداء.
- عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح بمشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات، فأسلوب المشرفين في حل المشكلات لا يقوم على أساس الإدارة بالمشاركة ، بل يعتمد على تنفيذ الأوامر فقط.
- عدم وجود نظام كامل للمعلومات والاتصالات.

- انعدام دافعية الموارد البشرية نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم ، وهو ما يؤكد انتشار ظاهرة التسبب والإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل ، وعدم فعالية القرارات الإدارية.

- تقييم الدراسة :

هذه الدراسة في مجملها ألمت بجوانب الموضوع ، حيث استعرض الباحث واقع تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية ، والوقوف على أهم المعوقات التي تعترض الأداء الوظيفي للعاملين ، مع ربطه ومقارنته بالتراث النظري المتعارف عليه عند الكتاب والمفكرين ، بالإضافة إلى استعراض جملة من الاقتراحات والبدائل التي يراها مناسبة لتحقيق أداء جيد.

على العموم فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة، لأنها تعرضت إلى واقع الأداء بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مع تقديمها للمحة عامة حول جوانب القصور في أداء العاملين في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، وكانت هذه الدراسة بمثابة الانطلاقة بالنسبة للدراسة الراهنة بغية التعرض إلى جانب من جوانب هذا القصور متمثلا في تحفيز العاملين نحو أداء جيد.

خلاصة :

من الواضح أن أهمية الحوافز تتجلى في أنها تعتبر باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية

مما يؤدي إلى تحسين معيشتهم، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ، ويظهر ذلك في انخفاض الأداء ، الغيابات ، مما يعود بالسلب على فاعلية المؤسسة .

وبناء على ما سبق ذكره في هذا الفصل، ومن خلال الإجراءات التي قمنا بها ضمن المجال المفهمي، استطاع الباحث التوصل إلى رؤية أوضح حول موضوع البحث الراهن وذلك من خلال تحديد مشكلة البحث تحديدا دقيقا، والإحاطة بأهم الأسس المفهمية للدراسة.