

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الحوافز على إدارة الأزمات

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

مهني أشواق

إعداد الطالب(ة):

منير قطاف تمام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جيجخ فايزة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الحوافز على إدارة الأزمات

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

مهني أشواق

إعداد الطالب(ة):

منير قطاف تمام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جيجخ فايزة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ
فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ)

صدق الله العظيم يوسف 47

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، و الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على أشرف الأنبياء

والمرسلين، قال تعالى : ﴿ و لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ (إبراهيم 7).

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان أولا وقبل كل شيء لرب العزة الذي من علينا بنعمه الجممة

وفضله العظيم، فله الحمد كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الشكر لخير البرية، للحبيب مُحَمَّد ﷺ ، الذي قال: " طلب العلم فريضة على كل مسلم

ومسلمة "

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

إلى كل من علمنا و لو حرفا من الطور الابتدائي إلى الجامعة...

كما أقدم امتناني و عرفاني إلى مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، و إلى كل
موظفيها، شاكرا لهم تعاونهم وصبرهم الجميل معي ، كما لا يفوتني أن أقدم شكري و امتناني
لزملائي في العمل سابقا ببلدية طولقة، ولعائلي و أصدقائي.

الإهداء

إلى نجوم سمائي المتألئة ، التي طالما اهدتني بهم في ظلمة دروبي .

والدي الكريمين:

أمي الحبيبة ، التي تعهدتني برعايتها واهتمامها وباركت أيامي بدعائها.
أبي الحبيب ، الذي كان دائم النصح لي وغمرني بلطفه ودعائه الدائم لي.

إلى جدي الرجل الطيب شفاه الله

إلى أبنائي حفظهم الله مُجَّد صلاح و عز الدين

إلى زوجتي العزيزة ، التي كانت سندي وشاركتني المشقة و العناء.

إلى أخواتي وإخواني الغوالي.

و إلى كل عائلة زوجتي.

إلى كل أصدقائي وزملائي في الدفعة كل باسمه.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجيا للجميع السعادة والرضا وراحة البال باذن

الله .

المُلخَص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التحفيز والذي تم قياسه من خلال (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر ، الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت، والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة والتقدير) في إدارة الازمة و التي تم قياسها من خلال ثلاث مراحل (مرحلة ما قبل الأزمة،مرحلة حدوث الأزمة،مرحلة مابعد الازمة)، و تم اختيار عينة ميسرة لمجموعة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة حيث بلغ حجمها 69 موظف جمعت منها البيانات الأولية من خلال الاستبيان ،حيث تم توزيع 69 استبيان وتم استرجاعها جميعها ،وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss v21 توصلت الدراسة إلى أن مستويات التحفيز التي تم قياسها تباينت بين المتوسطة والمرتفعة ، كما أن مستوى ادارة الازمة كان يشير إلى وجود اتفاق عام بين أغلبية الباحثين حول وجود تحكم في الازمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة. وأكدت النتائج أن كل من الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة والتقدير لهما أثر مباشر في إدارة الازمة، على عكس الحوافز المادية المتعلقة بالأجر التي لا يوجد له أثر مباشر في إدارة الأزمة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات و التوصيات ذات الصلة بالموضوع .

الكلمات المفتاحية: - التحفيز - الحوافز المادية المتعلقة بالأجر - الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت - والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة والتقدير - ادارة الازمة - مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة حدوث الأزمة - مرحلة مابعد الازمة.

Summary:

This study aimed to test the effect of stimulation, which was measured by: (Material incentives related to remuneration, material incentives related to bonuses, and moral incentives related to promotion, job enrichment and appreciation)In crisis management, which was measured through three stages(The pre-crisis stage, the stage of crisis

occurrence, the post-crisis stage)A facilitated sample was chosen for a group of employees of the Public Authority for Neighborhood Health in Tolga, with a size of 69 employees, from which the primary data were collected through a questionnaire. Where 69 questionnaires were distributed and all were retrieved, after analyzing the study data using a statistical analysis program.spss v21. The study found that the measured levels of motivation varied between medium and high.

Also, the level of crisis management was indicating the existence of a general agreement among the majority of respondents regarding the existence of crisis control in the neighborhood neighborhood health corporation. The results confirmed that both the material incentives related to rewards and the moral incentives related to promotion Job enrichment and appreciation have a direct impact on crisis management. Unlike the wage-related material incentives that have no direct impact on managing the crisis. The study presented a set of explanations and recommendations related to the topic.

key words: – Incentive – Material incentives related to remuneration – Material incentives related to bonuses. And the moral incentives related to promotion, job enrichment and appreciation – crisis management – pre-crisis stage – crisis occurrence stage – post-crisis stage.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الفرق بين الازمة والكارثة.	01
47	نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.	02
53	عدد الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لكل تخصص.	03
56	الحدود الدنيا و العليا لسلم الدراسة.	04
56	أوزان البدائل.	05
58	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.	06
60-59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	07
64-63 65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور التحفيز.	08
67-66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور إدارة الأزمة.	09
70	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	10
71	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التحفيز (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر والمتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير)، على إدارة الأزمة.	11

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	النموذج المقترح للإجابة على إشكالية البحث.	01
15	أنواع الحوافز .	02
20	خطوات تصميم نظام الحوافز.	03
39	تلخيص لمراحل إدارة الأزمة.	04
40	دورة حياة الأزمة.	05
49	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.	06

المقدمة العامة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ظهور أزمات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتكنولوجية والصحية لم يسبق للبشرية أن شهدت ما من قبل، فقد أصبح من الواضح أن المنظمات وبشكل عام لا تعيش في فراغ بل تعيش في بيئة مليئة بالأزمات والتطورات المتعلقة بأساليب الإدارة والانتاج وغيرها، لذلك أصبح لزاما على المنظمات مواجهة هذه الازمات ومواكبة التطورات والتغيرات حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

وقد برز نتيجة هذه الأزمات والتغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لعل من أهمها إدارة الأزمة، هذه الأخيرة التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها عملية إدارة الأزمة ؛ حيث أنها تعطيها امكانية تشخيص وفهم البيئة، وتساهم أيضا في إيجاد فرص للتعامل مع التغير وعدم التأكد البيئي، وبالتالي تمنح العاملين في المنظمة قابلية العمل مع بيئة متغيرة ومعقدة، وهو ما يساهم في تنمية وتطوير كفاءاتهم من خلال تعميق معارفهم، وتحديثها.

يعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل، حيث أن الاهتمام به ورعايته يعد أهم ما يشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما بل ومحوريا في المؤسسة ككل.

ويتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية، وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته. ومن هنا أصبح للحوافز أهمية كبيرة، وتطور مفهومها ومجالها، ولم يعد ينحصر فقط في توفير المبلغ المالي بل تعداه إلى مراعاة الجانب المعنوي والنفسي للفرد. وتم اعتبار الحوافز الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد . ومن هذا المنطلق تبلورت لدينا فكرة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان:

" أثر الحوافز على إدارة الأزمة "

مقدمة

ونحاول في هذه الدراسة أن نسهم وبموضوعية في التعرف على مفهوم عملية التحفيز وأهميته، وأثر ذلك في إدارة الازمة ، وعن النتائج المترتبة على تلك العملية .

أولا / إشكالية البحث:

تواجه المنظمات بما فيها (المؤسسة محل الدراسة)، تحديات متعددة في ضوء التغيرات الكبيرة والسريعة وكذلك اشتداد الأزمة، واستجابة لهذه التحديات ومحاوله مواجهتها استلزم ممارسة عملية التحفيز لما تتمتع بها من خصائص وتقوم به من أدوار، باعتبار هذا الأخير من أهم الآليات التي تؤدي إلى نجاح المنظمات وتطورها واستمرارها وقدرتها على مواجهة الأزمة بنجاح. ومما سبق فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

* ما أثر الحوافز على إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟

و قد تفرعت لدينا الأسئلة التالية:

- ماهو واقع الحوافز الممنوحة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟
- ما هو واقع إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟
- ما أثر الحوافز المادية (المتعلقة بالأجر) على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟
- ما أثر الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت) على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟
- ما أثر الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير) على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟

ثانيا/ أهمية البحث:

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

وتهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق النقاط التالية:

مقدمة

- تبيان أهمية التحفيز ودوره في رفع التحدي وتحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع .
- محاولة التعرف على واقع الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة وأثرها على إدارة الأزمة في ظل أزمة كورونا.
- إسقاط البحث النظري على أرض الواقع ، مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع.
- التعرف على الإيجابيات الناتجة من الحوافز على قدرة الأفراد على تخطي الأزمة.
- إيجاد علاقة بين التحفيز وإدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا/ أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر التحفيز في زيادة القدرة على مواجهة الأزمة في المستشفيات، حيث يعتبر التحفيز من العوامل المهمة في التأثير على جودة الخدمة الصحية ، أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل كالتالي:
- إلقاء الضوء على مفهوم التحفيز والحوافز .
- الاحاطة بمصطلح الأزمة من جوانبه الأساسية.
- التعرف على واقع ممارسة التحفيز في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين الحوافز الممنوحة وإدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة وتبيان هل للحوافز أثر في إدارة الأزمة.
- محاولة الخروج ببعض النتائج وبعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة مستقبلا.

مقدمة

رابعا / متغيرات الدراسة:

أ- متغيرات الدراسة:

أ- 1- المتغير المستقل: والمتمثل في الحوافز، والذي حددت أبعاده كما يلي:

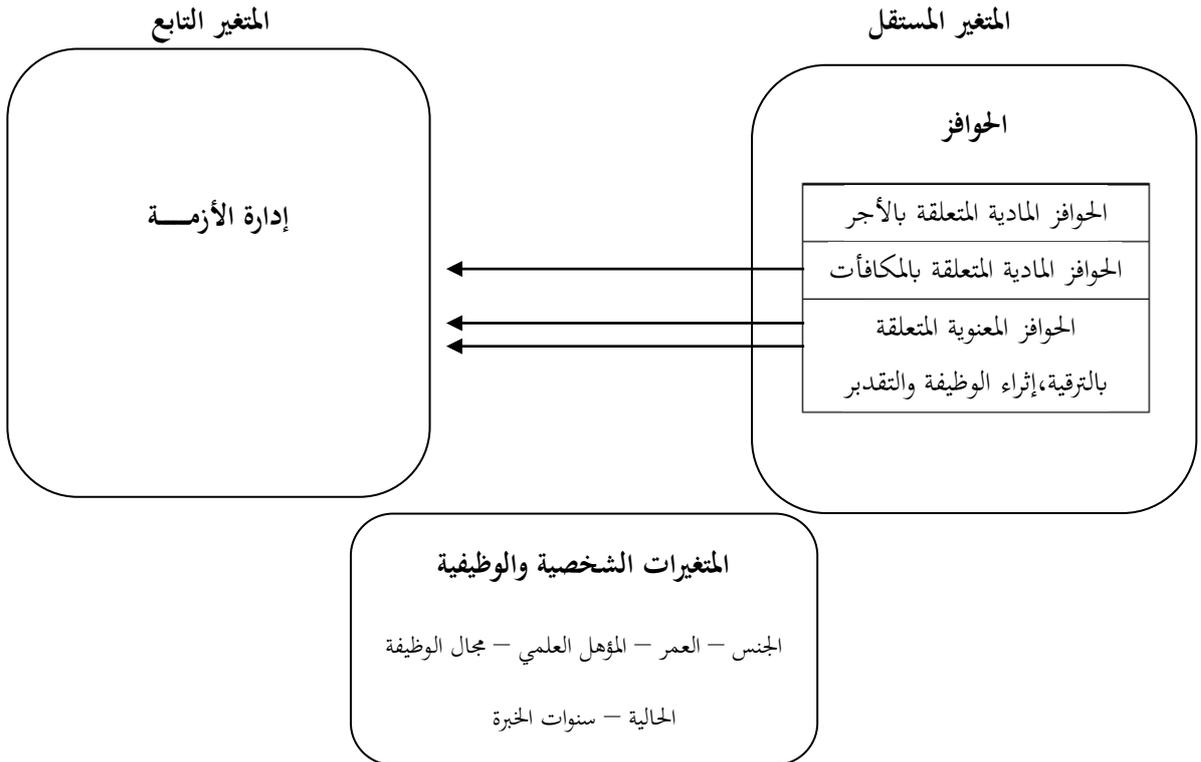
- الحوافز المادية المتعلقة بالأجر.
- الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت.
- الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة، التقدير.

أ- 2- المتغير التابع: والمتمثل في ادارة الأزمة والتي حددت أبعادها كمايلي:

- مرحلة ما قبل الأزمة.
- مرحلة حدوث الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة.

ب- نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي النموذج المقترح للإجابة على اشكالية البحث:

شكل رقم (01) يوضح النموذج المقترح للإجابة على إشكالية البحث. المصدر: من إعداد الطالب



مقدمة

خامسا/ الفرضيات :

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية، وحتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا ومنهجيا، قمنا بصياغة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى دلالة (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق ثلاث فرضيات فرعية، وهي كالاتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية (المتعلقة بالأجر) على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت) على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير) على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة؟

سادسا/ دوافع اختبار الموضوع :

في الحقيقة توجد عدة أسباب دفعتني لاختيار موضوع أثر تحفيز الموارد البشرية على إدارة الأزمة "أزمة كورونا"

السبب الأول وهو التخصص الذي أدرسه وهو إدارة الموارد البشرية وكذلك كوني أنني موظف بقطاع الصحة وهناك أسباب شخصية تتمثل في رغبي وفضولي على التعرف على أنجع الوسائل لزيادة مستوى الأداء والقدرة على تخطي الأزمة ، وميولي أيضا للمواضيع التي تتعلق بالموارد البشري، إضافة إلى الإحاطة بالموضوع من جوانب عدة لتعدد جهات النظر فيه.

سابعا/ منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، من خلال تناولنا لبعض التعاريف والمفاهيم والمصطلحات بشكل تفصيلي في الفصلين الأول والثاني ، أما الفصل الثالث فركزت على تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج.

مقدمة

وخلال هذه الدراسة المتواضعة قمت بتقسيم بحثي إلى ثلاثة فصول:

1/ الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز.

2/ الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة الأزمة.

3/ الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

ثامنا/ الدراسات السابقة:

أ- فهد مُجد نعمان زيادة، رسالة ماجستير "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات" سنة 2012 تحت إشراف الدكتور سامي علي ابو الروس.

ب- إدارة الأزمات في بيئة العولمة، حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، من قبل الطالب المهندس : حامد عبد حمد الدليمي بإشراف أ. م. د. رعد حسن الصرن. 2007 – 2008.

ج- دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية،"بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية" تحت إشراف: أ.م.د. فاضل حمد سلمان، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد الباحث: رافد عبد الواحد مهاوي.

ومن خلال الدراسات السابقة وجدنا أن دراستهم لأثر متغير الحوافز على إدارة الأزمة لم يكن مباشراً، أو أن الدراسة تعلقت بمؤسسات محددة أو قطاع محدد في بعضها الآخر ، في حين أن دراستنا تحاول التعرف عن العلاقة المباشرة بين الحوافز وإدارة الأزمة، وتحديدًا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الدراسة النظرية

الفصل الأول

الإطار النظري

للتحفيـز

تمهيد

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

إذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول أن تسيطر على سلوكه وتصرفاته لإرضاء هذا الدافع، فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد والذي يوقظ الدافع لديه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع، كتلك التي تربط بين المثير والاستجابة له.

والحافز قد يخاطب أكثر من دافع وغالبا ما يحدث هذا ولذلك نجد أن الترقية مثلا تعتبر حافزا على العمل ولكننا لا ننظر إليها على أنها حافز مادي بل يمكن النظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا دوافع اجتماعية كثيرة.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة ، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير من المنافسة والنجاح للمنظمات.

من المعلوم ان لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى إتخاذ سلوك معين من اجل إشباعها والوصول إلى الرضى والإستقرار، وإيجاد الية تحث الموارد البشرية على العمل والتوجيه، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا. فالحافز من اهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من اولى إهتمامات إدارة الموارد البشرية هو تحفيز العمال.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي ابرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين، المؤسسة و الفرد.

لقد عرف التحفيز على أنه: ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء. (خليل مُجَد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، 2002، صفحة 274).

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من إختصاص المدير للغرض من تعبأة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة، وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

كما عرف التحفيز على أنه " محصلة سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسه ومثابرتة واستمراريته في إتخاذ نهج معين " (مُجَد الصيرفي، 2005، صفحة 216).

كما يعرف التحفيز أنه تلك الجهود التي يبذلها الادارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية. (مُجَد الصيرفي، 2003، صفحة 297) ويركز مضمون هذا المفهوم على ان زيادة انتاجية الافراد ترتبط باستمرارية الادارة في بذل جهودات

في اشباع حاجاتهم المتنوعة مع الابقاء على التجديد في طرق الاشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة الى تطور وتغير حاجات ورغبات الافراد مع الزمن.

والخوافز هي كل شئ يخفف من الحاجة ويققل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل اداءه في العمل(رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها . (حسين حريم، 2006، صفحة 247) . ويتضح من خلال هذا التعريف ان الخوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الاشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل ان يعبر عن اداءه، وفي نفس الوقت تستخدم كعاملا اساسيا لاشباع الحاجة ولتحقيق الدافع.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة و كل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وعموما تطرح عملية التحفيز عندما يتعلق الامر بتحويل اتجاه حركة شخص وجعله يأخذ بعين الاعتبار معطيات جديدة لتعديل سلوكه أو جعله يكتشف دوافع أخرى للعمل، فالهدف من وراء هذه العملية هو تحقيق ذلك التفاعل الإيجابي بين الأفراد وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز

التحفيز ليس أمراً محدثاً، ولا حدثاً جديداً، بل هو من قديم الزمن، قامت الشرائع و الثقافات على خلق روح الدافعية لدى الناس بشتى الطرق وتنوع الأساليب.

ومع بداية القرن الثامن عشر وإبان عصر الأنوار في أوروبا، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الخوافز والتحفيز، في هذا المضمار، ويُمكن التمييز بين ثلاث مدارس كبرى لتطوير أشكال الفكر التحفيزي :

(2014، <https://hrdiscussion.com/hr81754.html>)

أولاً/ المدرسة التقليدية:

ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية، وهمشت الحوافز المعنوية، ومن أهم رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر"، رائد النظرية "البيروقراطية" الذي يرى أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، ودائمًا يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، من هنا لا بُدَّ من تحفيزه بالجانب المادي لتطوير أدائه، كما برز أيضًا "فريدريك تايلور" سنة 1911م، الذي ركَّز على الأساس المادي لتطوير الإدارة العملية.

ثانياً/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى هذه المدرسة أن الإنسان عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، له مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات؛ لهذا لا يجب الاقتصار على ما هو مادي.

ثالثاً/ المدرسة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة؛ مثل: (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم)، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة، مُستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة هي ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

هذا وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث، فهي في النظريات التقليدية والانسانية سرية للغاية، ومن حق الادارة العليا (الرشيدة) الاحتفاظ بها وعدم الافصاح عنها الا في اضيق الحدود ، بينما نجدها -اي المعايير -مختلفة تماما في النظريات الادارية المعاصرة، فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ماتقدم في صيغ كمية ويساهم الافراد في تحديدها، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الابداع والتجديد.

وكذلك اهتم الاسلام بقضية الحوافز على الافعال سواء في الدنيا او في الآخرة، فالحوافز المشجعة تحقق حاجات في الكيان البشرى عميقة الاثر، وتشعره انه انسان له مكانة وانه يحضى بالتقدير في عمله، فنجد ان الاسلام اهتم بالعمل ووضح اهميته وكذلك التحفيز على العمل كالعبادة، فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وكذلك التحفيز على

العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى. ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب ، يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم (ومن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره). سورة الزلزلة الاية (7-8). وايضا قوله تعالى في سورة الزمر الاية (8) (قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون انما يتذكر اولى الالباب). ونجد قوله تعالى في سورة الرحمن الاية (60) (هل جزاء الاحسان الا الاحسان) صدق الله العظيم.

المطلب الثالث : أنواع الحوافر

هناك تقسيمات متعددة للحوافر، فيمكن تقسيمها من حيث شكل الحوافر إلى حوافر مادية وحوافر معنوية ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافر فردية وجماعية، وأيضا يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافر إيجابية وحوافر سلبية، ومن حيث أثرها إلى حوافر مباشرة وغير مباشرة. وفيما يلي نعطي فكرة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

أولا/ من حيث شكل الحوافر:

تقسم حسب هذا الأساس إلى حوافر مادية وحوافر معنوية:

أ) حوافر مادية:

وتمثل الجانب الملموس من الحوافر، تطبق لأجل تحريك قدرات العمال لتحقيق اهداف المؤسسة وتتم عن طريق إشباع رغبات الفرد العامل ونذكر منها: الزيادات في الاجور، المنح، المكافآت المادية، الحرمان من الأجر لفترة... الخ. وهي تطبق في العديد من المؤسسات لأنها ذات تأثير فعال على العمال. (نعمة شلي الكعي، 1999، صفحة 151)

ب) حوافر معنوية:

تعتبر الحوافر المعنوية من أنواع الحوافر التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافر المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على لوحات الشرف والأوسمة، البعثات الدراسية... (د. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2013، صفحة 167)

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافر تأخذ الشكلين معا الحوافر المادية والحوافر المعنوية، فعلى سبيل المثال نجد أن الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحوافر غير المادي (المعنوي)، حيث تتمثل المكافآت هنا أو الحوافر في مزيد من السلطة والمركز

الاجتماعي، ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجرا أعلى في العادة، وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائدا ماديا أيضا، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية لأنها تحقق لهم حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت.

ثانيا/ من حيث التطبيق:

تقسم حسب هذا الأساس إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

(أ) الحوافز الفردية:

و هي تلك المكافآت التي يحصل عليها الفرد على أساس أداءه الفردي، أي بقدر إنتاجه يحصل على جزاءه، ويتبع نظام الحوافز الفردية في حالة وجود أهداف للأداء يمكن تحديدها وقياسها، وهي تأخذ عدة أشكال مادية أو معنوية مباشرة وغير مباشرة ونذكر منها: الزيادات في الأجور، المنح، لوحات الشرف، الإجازات... إلخ. (صلاح بيومي، 2002، صفحة 10)

(ب) الحوافز الجماعية:

و هي الحوافز التي تدفع لمجموعة من العمال في حالة إشتراكهم لأداء مهام محددة، تهدف إلى خلق علاقات حسنة بين العمال للوصول إلى أهداف المؤسسة. ومن أمثلة هذه الحوافز هو مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجر التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي. ومن بين الأمور التي تساعد على إنجاح هذا النظام وضوح الأهداف ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة. (مؤيد سعيد السالموعادل حرحوش الصالح، 2002، صفحة 35)

ثالثا/ من حيث الفلسفة:

(أ) الحوافز الإيجابية:

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد. (د. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2013، صفحة 167)

(ب) الحوافز السلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عملة في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمؤسسة. (د. مُجَّد الفاتح محمود البشير المغربي، 2013، صفحة 167)

رابعا/ من حيث أثرها:

وتقسم على هذا الأساس إلى: (نعمة شلبي الكعبي، 1999، الصفحات 30-33)

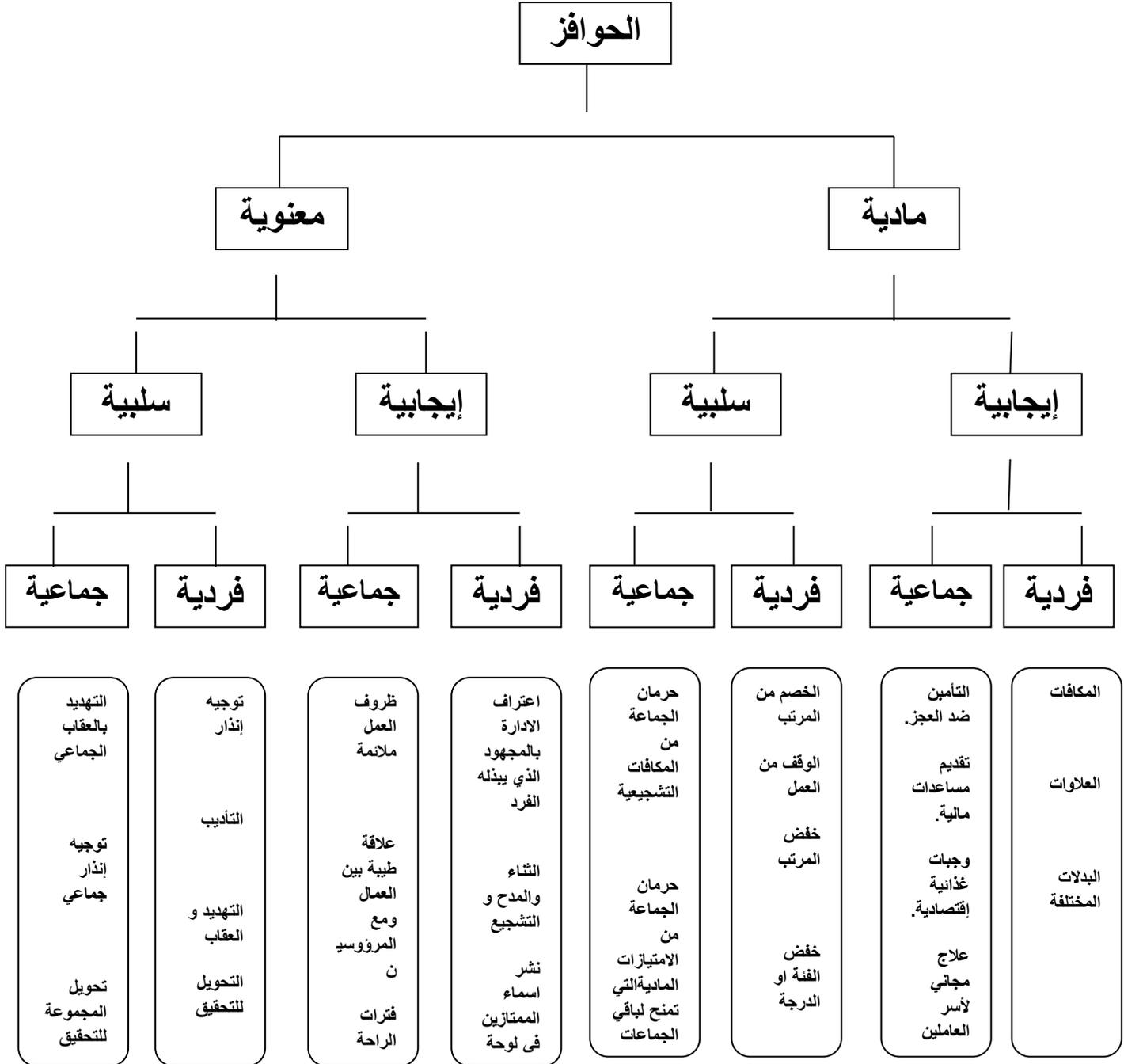
(أ) الحوافز المباشرة:

تلك الأساليب المتبعة التي تؤثر في الفرد مباشرة ولها عدة أشكال كالمكافآت ولوحات الشرف، كما يمكن اعتبار الحوافز السلبية والإيجابية مباشرة لأنها مباشرة سواء بالرضا أو بالإحباط وهي تهدف إلى زيادة سرعة الإنتاج.

(ب) الحوافز غير المباشرة:

وهي الحوافز التي تؤثر في الفرد والكل بصورة غير مباشرة لخلق الجو المناسب لأداء مهامهم أو تدريب العمال وتكوينهم... إلخ. ويلخص الشكل رقم (2) التالي أنواع الحوافز:

شكل رقم (02) : أنواع الحوافز (مُجد الصيرفي، 2005، صفحة 272)



المبحث الثاني: أهداف التحفيز وأهميته

تبرز أهمية واهداف التحفيز لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لاشباع حاجات العاملين المادية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الاهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز ويمكن تلخيصها في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: أهداف التحفيز

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية: (مُجدعبدالوهاب، 1982، صفحة 53)

- أ) ربط أهداف المنظمة بالعاملين، فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- ب) تكييف المنظمة و العاملين بما مع التطورات و المتغيرات البيئية .
- ت) تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية .
- ث) تنمية روح التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة .
- ج) تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.
- ح) تخفيض التكاليف .
- خ) إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، و على الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام والشعور بالمكانة.
- د) إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ذ) تحسين صورة المشروع أما المجتمع.
- ر) تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العاملين الممتازين.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات، لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً. فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة. إذن، فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

(مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2017، صفحة 255)

- أ) زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- ب) خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- ت) المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- ث) وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- ج) مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ح) ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- خ) المحافظة على الآلات وصيانتها.
- د) تحقيق رضى العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

المطلب الثالث: أساليب التحفيز

يمكن للمدير أو المسؤو المباشر أن يزيد فاعليته في تحفيز مرؤوسيه إذا قام بما يلي: (مدحت محمد أبو النصر ، صفحة

(173

أ) التعرف بدقة على أهداف المنظمة، ونقلها بصورة محددة و واضحة للمرؤوسين، فهي تعتبر أهدافاً لهم أيضاً.

ب) التعرف على حاجات العاملين و ميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس.

- (ت) الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء و ليس على أساس آخر.
- (ث) الاستماع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منه، هو تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- (ج) المحاولة دائما أن تكون المكافأة ذات القيمة بالنسبة للفرد متماشية مع رغباته.
- (ح) تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- (خ) شرح طبيعة المهام للمرؤوسين، وتدريبهم بنفسه، ثم متابعة الأداء.
- (د) تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
- (هـ) عدم تكليف المرؤوسين بمهام تافهة أو عديمة الأهمية.
- (و) التعرف على إمكانات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية وصلاحيات المدير في هذا المجال.
- (ي) إذا لم يستطع المدير تقديم الحوافز المالية والمادية، فانه قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية.
- (ل) تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الانجاز .
- (م) التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة، و كيفية استخدامها.
- (ن) تشجيع المشاركة و روح التعاون بين المرؤوسين.

المبحث الثالث: البرنامج السليم لنظام الحوافز

هناك أسس لا بد من أخذها في الاعتبار عند وضع وإعداد نظام فعال للحوافز، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز لنجاحها. وفي هذا المبحث سنتناول شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز وبعدها نتطرق الى مراحل تصميم هذا النظام ، وفي الاخير نوضح العقبات التي تواجهه.

المطلب الأول: شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز

من المهم و المفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز. هذه

الشروط هي : (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2017، صفحة 255)

(أ) البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

(ب) ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

(ت) التفاوت : معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

(ث) المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

(ج) التنوع : هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

(ح) الهدف : أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.

(خ) العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.

(د) تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

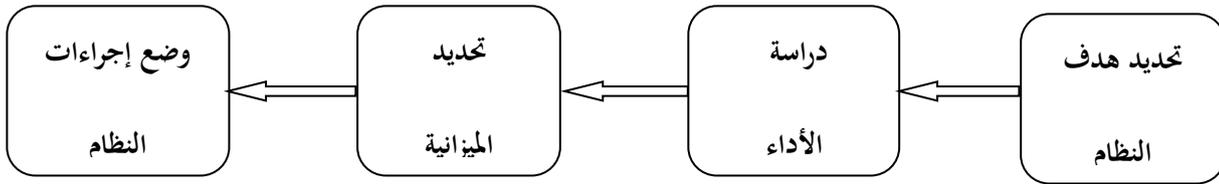
(ذ) الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.

(ر) أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي. أنظر الشكل رقم (3)

شكل رقم (03) - خطوات تصميم نظام الحوافز (أحمد ماهر، 2004، صفحة 256)



وفيما يلي شرح هذه الخطوات:

أولاً/ تحديد هدف النظام:

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا. (مُجدد بن دليم القحطاني، 2008، صفحة 191)

ثانياً/ دراسة الأداء :

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي.

ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من: (أحمد ماهر، 2004، صفحة 258)

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بما عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وان الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات مفهومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

ب- وجود عدد سليم للعاملين فلا الاعداد أكثر ولا هي اقل مما يجب.

ج-وجود طرق عمل سليمة، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

د-وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.

هـ-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

ثالثا/ تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن تغطي الأموال

المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية: (مُجدد بن دليم القحطاني، 2008، صفحة 192)

أ) قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.

ب) التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام.

ج) تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات (التعريفية)، الملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات.

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:

1- ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، فمثلاً يحدد مبلغ 3 مليون دينار خلال العام القادم وفقاً للخبرة

السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2- ميزانية مرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى

هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات .

وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز

لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه

بنفسه .

رابعاً/ وضع إجراءات النظام:

ويقصد بما ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات: (مُجد بن دليم القحطاني، 2008، صفحة 193)

أ) تحديد الأدوار:

حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.

ب) الاجتماعات:

حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

ج) توقيت تقديم الحوافز:

هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.

ت) نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

ح) النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي، ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة. (مُجد بن دليم القحطاني، 2008، صفحة 193)

المطلب الثالث: العقبات التي تواجه نظام الحوافز.

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن

تلك المشكلات مايلي: (مُجدعبدالوهاب، 1982، صفحة 362)

- أ) عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- ب) تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- ت) عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها . ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم، الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين و استمرار المقصرين في تقصيرهم.
- ث) عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- ج) سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
- ح) ارتفاع تكاليف الحوافز.
- خ) عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.
- د) غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وأجهااتهم.

خلاصة الفصل الأول

ناقشنا في هذا الفصل ماهية الحوافز باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة ثم استعرضنا الأنواع المختلفة لتقسيمات الحوافز من حوافز مادية وهي تنقسم إلى حوافز مادية مباشرة (وهي تشمل الأجر والعلاوة الدورية والبدلات وحوافز الإنتاج والمكافآت عن ساعات العمل الإضافية والمكافآت عن اقتراحات العاملين) وحوافز مادية غير مباشرة (وتشمل التغذية والاسكان والانتقالات والتثقيف والتعليم والترويح والرياضة والخدمات الطبية والخدمات المالية) ثم النوع الآخر من الحوافز وهو الحوافز المعنوية وهي تشمل حوافز متعلقة بالعمل وحوافز متعلقة ببيئة العمل، ثم أوضحنا الأهداف المرجوة من وضع نظام حوافز جيد يعود على المنظمة ككل بنتائج مفيدة وبناءة، ثم تناولنا بعد ذلك الشروط اللازمة التي يتطلبها نظام الحوافز ليكون نظاما ناجحا ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة في تصميم نظام الحوافز ومنه وضع إجراءات النظام. وفي الأخير تطرقنا على العقبات التي يمكن أن تواجه عملية التحفيز وما يمكن استخلاصه هو أن عملية التحفيز أصبحت ضرورة لا بد منها في جميع المؤسسات ، من أجل دفع أفرادها إلى بذل أقصى جهد وزيادة أدائهم وتطويره، مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

الإطار النظري

إدارة الأزمات

تمهيد

لو أجرينا مسابقة لأكثر الكلمات شيوعاً في العالم لفازت كلمة أزمة بالمركز الأول دون منازع، ولن نجد في تحديد تلك الكلمة أي صعوبة. ولن يحتاج تحديدها إجراء أي استطلاعات للرأي ولن يكون ذلك الموضوع ذا طابع من الإثارة فالكل من كل المستويات يتناولون كلمة أزمة بالنقد والتحليل، ويلقون اللوم عليها ويصلون للتخلص منها ويلعنونها. فالأزمة أمر مخيف للجميع وللكلمة أزمة جاذبية كبيرة.

لقد ارتبطت الأزمات في التاريخ الإنساني بالكوارث والأحداث الكبرى سواء كانت طبيعية أو من صنع البشر كالحروب والاجتياحات، مما يؤدي إلى تدهور حاد في مستوى الحياة. لكن الأزمات لا تحدث دون أسباب "وباء، مجاعة" فمثلاً كانت روما تعاني من مجاعة إذا تأخرت القوافل التي تحمل القمح من مصر، ولم تحدث في التاريخ أبداً أزمة دون أسباب واقعية واضحة. وسنتعرف في هذا الفصل عن الأزمة وأنواعها و دورة حياتها، كما سنتناول مفهوم إدارة الأزمة.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

تمثل الأزمة نمطا معيناً من مشكلات أو مواقف لوجود خلل وتوتر يتعرض لهما فرد أو أسرة أو جماعة أو مجتمع، والحاجة إلى اتخاذ قرار مع عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة مما يمثل نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. والأزمة لها كل خصائص المشكلة، ولكن يجب إلى أن نشير إلى أنه لا يصح أن نطلق تلك التسمية على كل مشكلة، فكل أزمة تعد مشكلة ولكن ليست كل مشكلة أزمة-حيث يقتصر إطلاق تلك التسمية على تلك النوعية من المشكلات التي يشعر الإنسان حيالها بالضغط والانفعال الشديد، ويشعر أنها تشكل تهديداً لحياته أو لأمنه أو لأهدافه الأساسية في الحياة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

قد تختلف وتتعدد المفاهيم للأزمة وذلك حسب وجهات النظر المختلفة نتيجة لاختلاف خلفيات أصحاب هذه الأفكار والمفاهيم، فالاقتصاديون لهم مفهومهم وكذا السياسيون أو الاجتماعيون أو الإداريون... الخ إلا أن هناك قواسم وخصائص مشتركة بين جميع هذه المفاهيم.

وفي إطار الحديث عن الإدارة والأزمة، لا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة اصطلاح الأزمات جاء في الأصل من الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحروب الشاملة .

ويمكن تعريف الأزمة كالآتي:

الأزمة بمعناها العام والمجرد: هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم. (محسن احمد الخضير، 2003، صفحة 21)

والأزمة إدارياً : هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصریحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. (غسان قاسم داود اللامي، 2015،

صفحة 12)

الأزمة من المنظور التاريخي: كلمة الأزمة تضرب جذورها بعمق في علم الطب الإغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ذلك أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس. (مُجد صلاح سالم، 2005، صفحة 43).

- عرف المؤرخ الإغريقي (تيوديدس) الأزمة بأنها: المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث . (عبد الرزاق مُجد الدليمي، 2012، صفحة 90)

- وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية.

- وفي القرن السابع عشر أستخدم للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، (مرحلة التحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي).

- وبحلول القرن التاسع عشر أستخدم للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- وفي عام 1937 م عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها : حدوث خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. (مُجد صلاح سالم، 2005، صفحة 44).

ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية وأستخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني، وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي والوثيق به. (عبد الرزاق مُجد الدليمي، 2012، صفحة 91).

الأزمة من المنظور اللغوي: ترجع أصول كلمة أزمة (Crisis) إلى الكلمة اللاتينية (Krinein) ومعناها أن تقرر (To decide) لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار (decisive moment) أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة. (حسن عماد مكاي، 2007، صفحة 42) .

أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـWet-ji أي الخطر والفرصة وينطقونه أيضا بـ Wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية

تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البديلة. (عبد الرزاق مُجَّد الدليمي، 2012، الصفحات 90-91).

الأزمة من المنظور الإصطلاحي: لقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها:

- يعرف (عبد الرزاق مُجَّد الدليمي) الأزمة بأنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (عبد الرزاق مُجَّد الدليمي، 2012، صفحة 91).

- ويعرف (رجب عبد الحميد) الأزمة بأنها: موقف خارج السيطرة، وتحويل فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد. (رجب عبد الحميد، 2008، صفحة 7).

وانطلاقاً من التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة وتعريف أخرى لم يرد ذكرها في هذا المطلب، نستطيع القول أن الأزمة منعطف في مسار إنسان أو تنظيم معين، يجد نفسه بشكل غير متوقع في وضعية تهدد استقراره، تتطلب منه اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة للتعامل مع ذلك الوضع الجديد.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي: (محسن احمد الخضير، 2003).

1/ سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين :

أ- نقص المعلومات .

ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

2/ سوء الادراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري علي الأمور المعروضة فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المتعمداً أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

3/ سوء التقدير والتقييم:

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات، من خلال جانبين: هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4/ الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري و محطم لإمكانياته و قدراته و لاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو كبيراً للتغلب عليها، فالإدارة العشوائية هي إدارة مجرمة تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف و التسبب و الاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء وتقوم الإدارة علي أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير، حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها . ولعل هذا فسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

5/ الرغبة في الابتزاز:

ويقوم هذا الباعث علي السيطرة علي متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد لإجباره علي القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً وتقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب الغير عادلة من خلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار علي الانصياع لهم.

6/ اليأس :

يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار، لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ قمة الأزمة عند ما تحدث "حالة انفصام" بين مصلحة العامل أو الفرد وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.

7/ الإشاعات :

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بمالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة.

8/ استعراض القوة:

وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم أيضاً من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمثل كـ بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

9/ الأخطاء البشرية:

هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاعسهم عن العمل وتراخي المشرفين وإهمال الرؤساء.

10/ الأزمات المتعمدة أو المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان

الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، وهو ما يعرف بالإدارة بالأزمات .

11/ تعارض الأهداف:

وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.

12/ تعارض المصالح:

وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات، سواء علي المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

المطلب الثالث: خصائص الأزمة والفرق بين الأزمة والكارثة

أولاً/ خصائص الأزمة:

يمكن تمييز خصائص معينة للأزمة أهمها: (حامد عبد حمد الدليمي، 2007-2008، صفحة 69)

- أ- التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها .
- ب- عنصر المفاجئة التي تحدثه والتركيز الذي تحضى به لدى المؤسسات والأفراد.
- ج- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.
- د- أنها تمثل نقطة تحول رئيسية و أساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.
- هـ- يصاحبها أزمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في امكانية التأثير الفعال فيها.
- و- التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي الى درجة عالية من الشك في امكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.
- ي- تمثل مواجهتها واجبا مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وماتسببه من تغيرات في البيئة.

ك- بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

ل- تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة.

ان الخصائص التي تتسم بها الازمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من ادارة الأزمات ان تواجهها وان تعمل معها، فهي مع ماتتطلب من تخطيط واعداد للتعامل والتفاعل الايجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بابعادها وتوقيتها بشكل دقيق، فانها تتطلب من ادارة الأزمات ايضا ان توجد وسائل وانظمة فعالة لامتنصص وتخفيف الاثار الناجمة عن تأثير الأزمة .

ثانيا/ الفرق بين الأزمة والكارثة: (www.coursehero.com، الصفحات 10-11)

أ- تعريف الكارثة :

يمكن تعريف الكارثة بأنها: حدث يجري في وقت معين وفي مجتمع معين او قطاع من هذا المجتمع يحمل مخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية تؤدي الى عجز التنظيمات الاجتماعية في هذا المجتمع عن اداء كل او بعض وظائفها .

ب- أنواع الكوارث:

1- كوارث طبيعية .

2- كوارث ناجمة عن سلوك الانسان .

ج- أوجه الشبه بين الأزمة والكارثة: ان الازمات والكوارث عموما تتسم بـ :

1- المفاجأة .

2- التهديد .

3- السرعة تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة .

4- الغموض، فالمفاجئة والتهديد والسرعة لاتسمح بادراك العواقب لغموض الأزمة .

د- أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة: يمكن توضيح الفرق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين الازمة والكارثة. (www.coursehero.com، صفحة 13)

العنصر	الازمة	الكارثة
طبيعة الحدث	تعرض شخص أو جماعة أو شريحة مجتمعية لأزمة.	الزلازل أو غرق السفينة.
المفاجأة	تصاعدية.	كاملة.
الحسائر	معنوية - بشرية - مادية.	بشرية ومادية كبيرة.
أسبابها	انسانية	غالبا طبيعية وأحيانا انسانية.
مدى الانتشار	تقتصر على فرد أو أسرة أو عدد من الأفراد أو شريحة من المجتمع.	أوسع، عدد المتأثرين بها الى الآلاف أو الملايين.
التنبؤ بوقوعها	امكانية التنبؤ.	صعوبة التنبؤ.
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عالي.	تفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة.
المعونات والدعم	أحيانا وبسريرة.	غالبا ومعلنة.
الامكانات المطلوبة	للسيطرة على الكارثة أكثر كثيرا من تلك المطلوبة للسيطرة على الأزمة.	للسيطرة على الكارثة أكثر كثيرا من تلك المطلوبة للسيطرة على الأزمة.
انظمة وتعليمات المواجهة	داخلية .	محلية واقليمية ودولية.

المبحث الثاني: أنواع الأزمات ومراحل حياتها

المطلب الأول: أنواع الأزمات

أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك.

أولاً/ تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر: وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب- الأزمات غير الدورية: وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير في الظروف المناخية مثل الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب. (رجب عبد الحميد، 2008، الصفحات 23-24)

ثانياً/ تصنيف الأزمات تبعاً لعمق الأزمة:

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات، أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير. (صادق محمد عادل، 2007، صفحة 87)

أ - أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثاراً ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

ب- أزمة عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها بينان الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

ثالثا/ تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

وفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما: (رجب عبد الحميد، 2008، الصفحات 25-26)

أ- **أزمات عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الإداري، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة (إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة طيران، مظاهرات في كافة مدن الدولة).

ب- **أزمات هادئة:** وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة (الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة، إضراب عمال أحد أقسام الشركة).

رابعا/ تصنيف الأزمة من حيث الطرف المسبب للأزمة:

يقسم "كومبس Coombs" الأزمات إلى نوعين أساسيين، غير متعمدة ومتعمدة: (حسن عماد مكاوي، 2007،

الصفحات 72-73)

أ- وتشمل الأزمات غير المتعمدة:

1/ **الزلات:** وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة، وغالبا يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين .

2/ **الحوادث:** وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

ب- أما الأزمات المتعمدة : فيمكن تقسيمها إلى نوعين:

1/ **التجاوزات:** وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة، من خلال سوء التقدير أو

تجاوز حدود الاختصاصات.

2/ **الإرهاب:** وهي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير.

خامسا/ تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها:

ويمكن هنا تحديد الأنواع التالية: (صادق مُجد عادل، 2007، الصفحات 86-87)

أ- الأزمات المفاجئة Immediate crisis :

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلة تلك الأزمات (تعرض المنظمة إلى عمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات). حوادث (السفن، الطائرات، السكك الحديدية).

ب - الأزمات ذات المقدمات المحسوسة **Emerging crisis**: وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا، ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة الأزمات المزمنة

ج- الأزمات المزمنة: **Stained crisis** وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات وأزمات المصادقية بين المنظمة وجمهورها.

سادسا/ تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة:

وتصنف إلى: (صادق مُجد عادل، 2007، الصفحات 89-90)

أ- الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة: وهي الأزمات الداخلية أو التي تهدد المنشأة وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال عن العمل، حملات الإعلام المضادة .

ب- الأزمات القومية: وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة .

ج- الأزمات الشخصية: وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص، أزمة حدوث إعاقة للشخص .، أزمة الخروج على المعاش .

د -الأزمة الدولية: هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول.

نستنتج مما سبق أنه على الرغم من تعدد تصنيفات أنواع الأزمات وذلك على أسس مختلفة، إلا أنه يلاحظ وجود

تداخل بين تلك التصنيفات.

المطلب الثاني: مراحل ودورة حياة الأزمة

أولاً/ مراحل إدارة الأزمة:

فيما يلي يمكن ذكر أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة: (عثمان فاروق، 2004، الصفحات 18-19)

1/ مرحلة تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم. لذلك علي المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كذلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

2/ مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة:

على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3/ مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة:

هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالباً ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4/ مرحلة احتواء الأزمة:

والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5/ مرحلة تسوية الأزمة:

السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

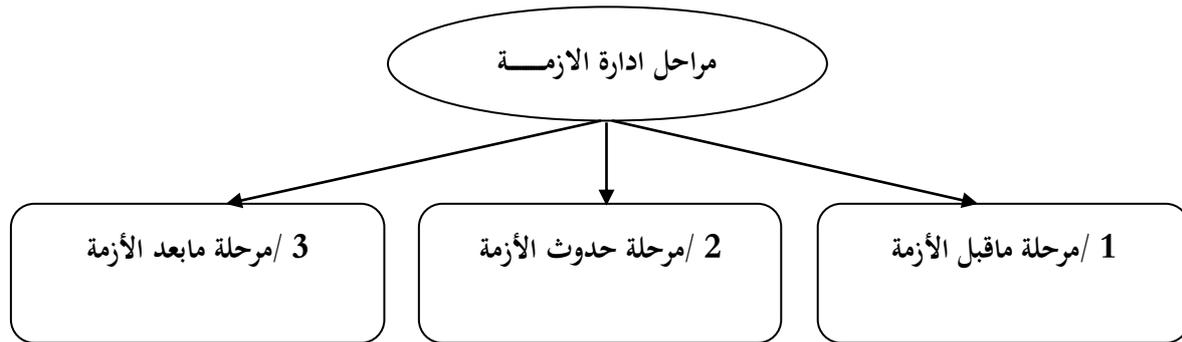
6/ مرحلة الاستفادة من الأزمة:

وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمة يجب أن تعمل ضمن مراحل متعددة ومتتالية بحيث تبدأ بالعمل على تجنب الأزمة واتخاذ وبعض الإجراءات لذلك مثل الحذر والكتمان، الإعداد والتخطيط والتنظيم لإدارة الأزمة، الاعتراف بالأزمة ومن ثم البدء في احتواء الأزمة والحد من أضرارها، وأخيراً الاستفادة من الأزمة إما من خلال تعلم الدروس والعبر أو من خلال ظهور فرص جديدة يمكن الإستفادة منها وتسخيرها لصالح المؤسسة.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة إلى ثلاث مراحل حسب المخطط الآتي:

شكل رقم (04) يوضح تلخيص لمراحل إدارة الأزمة. (www.coursehero.com، صفحة 24)



– استعادة النشاط.

– حدوث الأزمة.

– اكتشاف اشارات الإنذار.

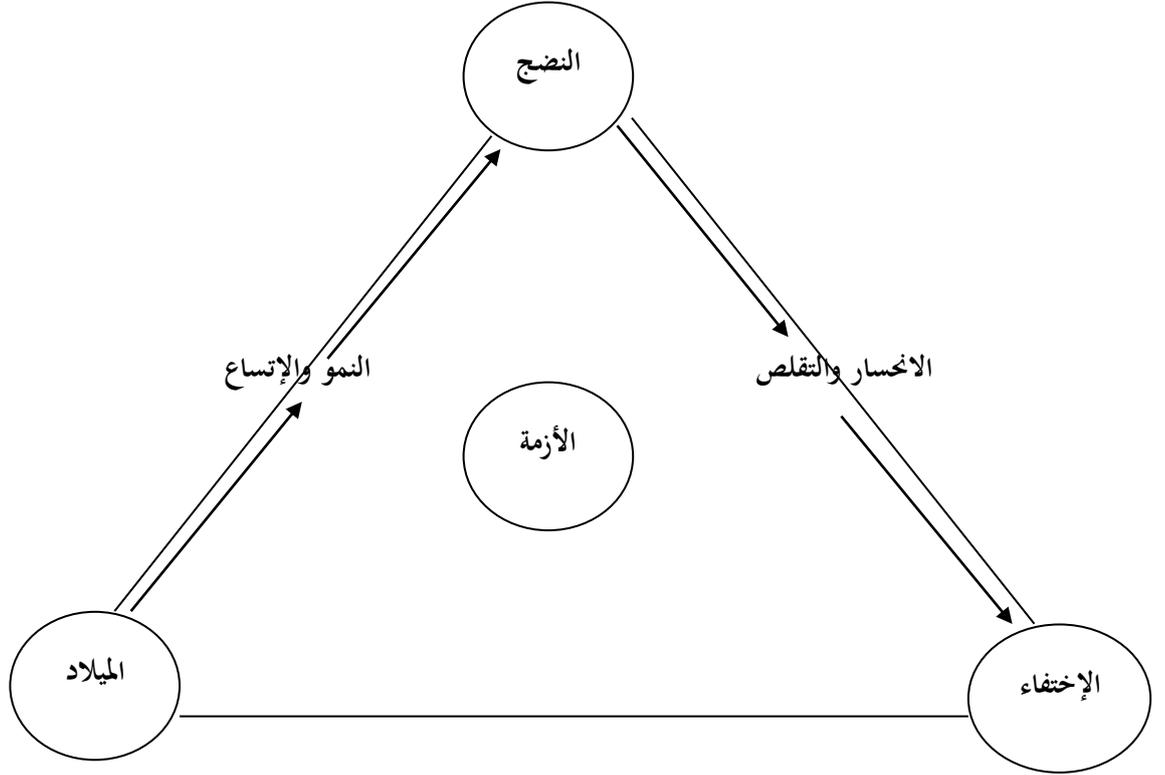
– التعلم.

– احتواء الاضرار.

– الاستعداد والوقاية.

ثانيا/ دورة حياة الأزمة:

شكل رقم (05) يوضح دورة حياة الأزمة. (www.coursehero.com، صفحة 20)



من الشكل نلاحظ أن الأزمة تولد ثم تنمو وتتسع ثم تصل لمرحلة النضج ثم تبدأ في الإنحسار والتقلص ثم التخفي

المبحث الثالث: ماهية إدارة الأزمات

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة وواحد من متطلبات وإفرازات عصر العولمة، وإن السمة العامة لعصرنا الحالي هو ظاهرة عصر المؤسسات، حيث تركز النظم السياسية المعاصرة على أهمية المحافظة على سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها الوطني أو القومي في نفس الوقت تساهم الخطط والسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري والتقني من أجل الإستمرار في النمو وتحقيق الرفاهية وهذه المرتكزات تسير جنباً إلى جنب مع التوجهات المستقبلية واستقرار الأزمات المتوقعة وما تفرزه من تحديات سياسية وإدارية.

وقد توسع علم إدارة الأزمات ونمى بشكل متسارع ليشمل التعامل على مستوى العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسات الخارجية للدول في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

يهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صنعها وهو أمر يستلزم أولاً وأخيراً قوة إرادة وجد وصبر في إدارة الأزمات.

- لقد عرف person and Clair 1998 إدارة الأزمات بأنها: محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة لإدارة أحداث سببتها أزمة ما. (حامد عبد حمدالدليمي، 2007-2008، صفحة 70).

- ويعرفها الخضيرى: بأنه علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، فهو أيضاً علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت، وهو علم وفن تفعيل الموارد وتحريك التفاعلات وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية. (حامد عبد حمدالدليمي، 2007-2008، صفحة 70).

المطلب الثاني: معوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وقد لخص صقر تلك المعوقات في النقاط التالية: (فهد مُجّد نعمان زيادة، 2012).

أ) إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

ب) إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

ج) نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة الأزمات.

د) قيادات مؤسستنا من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.

هـ) لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.

و) نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.

ي) الشائعات لن تؤثر علينا وعلى مكانتنا.

ك) حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ؟.

ل) لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.

م) ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.

ن) الأزمة قدر لا يمكن رده...ألسنا مؤمنين بالله؟!

خ) وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا...ماذا نفعل؟.

ص) سوف تقع يعني سوف تقع..إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها.

ض) الأزمات التي وقعت لمؤسسات أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المؤسسات، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

المطلب الثالث: المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة

من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات مايلي: (الشهري، 2005، الصفحات 19-20).

- (أ) تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
- (ب) حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
- (ج) إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمومية المرشدة.
- (د) تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
- (هـ) وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمومية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
- (و) تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالا في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

خلاصة الفصل الثاني:

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها، مما يتطلب علينا قراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الأزمات، كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ، ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان، وتشعل الصراع، وتخفز المورد البشري، وتطرق فضاءات تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغيرا مقبلا آخر. وكان لنمو واتساع المجتمعات وتوفر الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية، الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة.

ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. وتعتبر الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفا مفاجئا يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة

العمومية للصحة

الجوارية طولقة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في عملية التحفيز وإدارة الأزمة وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة ميدانيا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في وسط مدينة طولقة ، و للإشارة فإن المؤسسة ذات طابع جوازي لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، و تم إنشاء المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق ل 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية و مزولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008 .

و يتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة طولقة و فوغالة و اورلال و البلديات و القرى المجاورة، والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها.

الجدول (02) يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

المؤسسة	العنوان	البلديات التي تغطيها	المساحة	عدد السكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	نهج الأمير عبد القادر طولقة	طولقة - بوشقرون - ليشانة برج بن عزوز - فوغالة لغروس - أورلال - محادمة مليلي - ليوة - أوماش	3281 كم مربع	210 ألف نسمة

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تتمثل مهام القطاع الصحي في ما يلي:

- أ- تطبيق مختلف البرامج والنشاطات المتعلقة بالوقاية والعلاج الاستشفائي والعلاجات الطبية.
- ب- تطبيق البرامج وتقييمها على المستوى المحلي .
- ج- التكوين المتواصل.
- د- تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 466-37 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المتضمن قواعد انشاء، وتنظيم وسير القطاعات الصحية على مايلي :« يتكون قطاع الصحة من مجموع الهياكل الصحية العمومية المكلفة بالوقاية و تشخيص العلاج والاستشفاء الذي يتولى تغطية الحاجات الصحية لسكان مجموع البلديات ويخضع الى وصاية وزارة الصحة والسكان .».
- هـ- تنص المادة 05 من نفس المرسوم على مايلي :« يتكلف قطاع الصحة في ميدان نشاطه بمهمة التكفل الدائم والتدريجي لحاجات السكان من الخدمة الصحية فهو مكلف بما يلي :
- و- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاجات من خلال الاستعمال العقلاني للوسائل المادية والبشرية.
- ي - تنظيم مصلحة للعلاجات الاستعجالية.
- ك - جمع المعلومات وتكوين واحصائيات صحية.
- ل- وضع حيز تنفيذ النشاطات المرتبطة بتشخيص العلاج واعادة التكوين الطبي وكذا الاستشفاء.
- م- ضمان النشاطات المرتبطة بالصحة الانجائية والتخطيط العائلي.

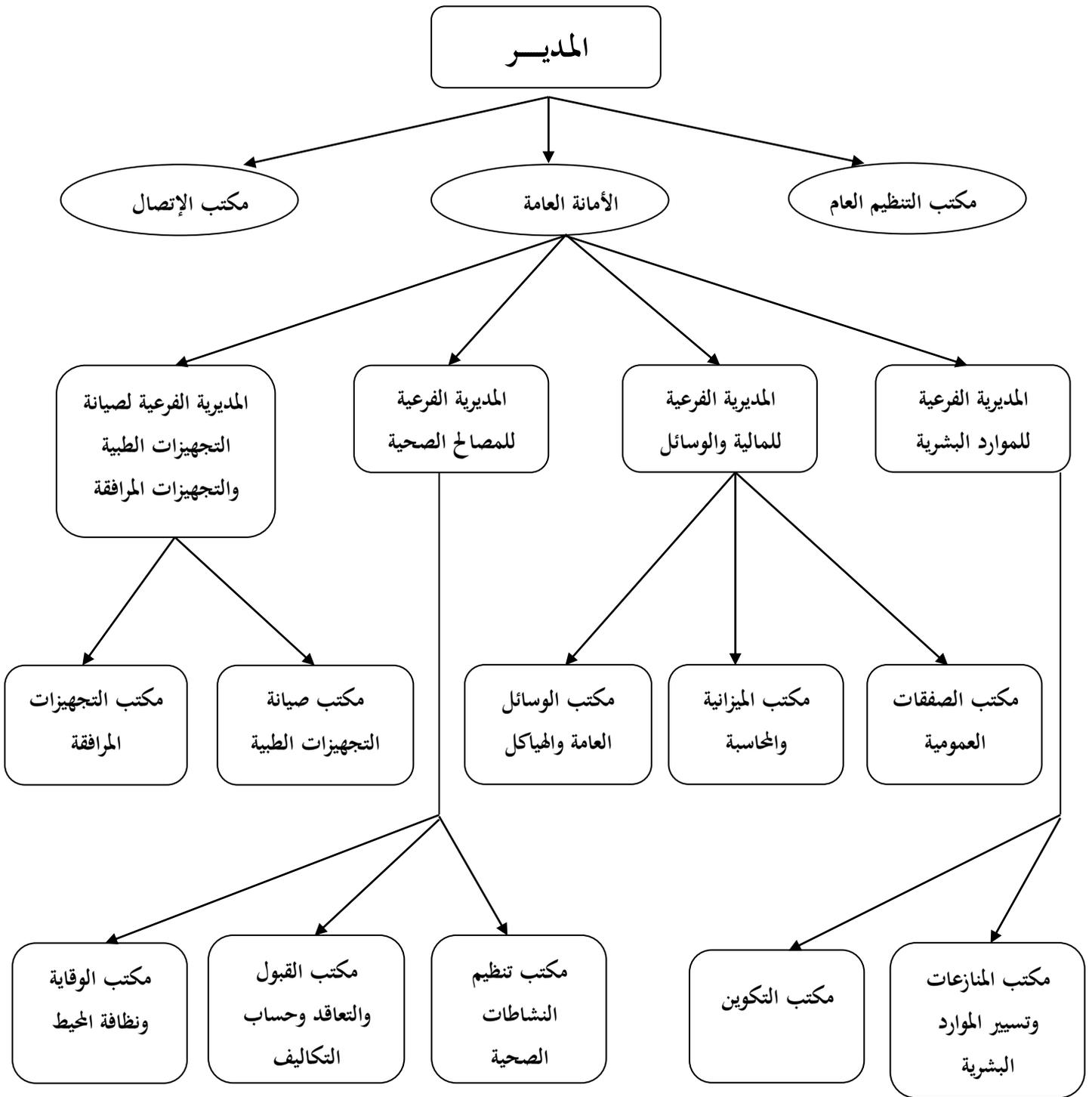
- ن- تطبيق البرامج الوطنية الجهوية والمحلية للصحة والسكان .
- ص- تحديد حاجات السكان.
- ض- تقديم نشاطات الصحة.
- ع- اعداد وتنظيم مخطط النشاط الخاص بالقطاع الصحي مع اعطاء الأولوية للوقاية والعلاجات الصحية القاعدية.
- غ- المساهمة في ترقية وحماية المحيط في الميدان المتعلق بالوقاية والنظافة ومكافحة اضرار الآفات الاجتماعية.
- ف- المساهمة في الرسكلة وتحسين كفاءات مستخدمي المصالح الصحية وفيما يخص نشاطات القطاع الصحي على العموم فهي تمتاز بتسلسل ترتيبها من قاعة العلاج الى العيادات متعددة الخدمات الى المستشفى وأخيرا الى المراكز المتخصصة .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

أولا/الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد مهام وصلاحيات كل مصلحة ومدى أهميتها وذلك من أجل ضمان السير الفعال للمؤسسة. كما أنه يقوم بتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف درجات المسؤولية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.



المصدر: أمانة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة -

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

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

ج- المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضم مكاتبين و هما :

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

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

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

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

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

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

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

1) مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و الاستشفائي

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

(3) مكتب الوقاية و نظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

و- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: تتكون من مكتبين وهما:

- (1) مكتب صيانة التجهيزات الطبية: من بين مهامه صيانة الأجهزة و صيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- (2) مكتب التجهيزات المرافقة: ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية و الأجهزة الطبية و الأدوية و كل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة الإطعام ، الأثاث، ... الخ.

ثانيا/ الجانب البشري للمؤسسة محل الدراسة:

المورد البشري يلعب دورا هاما في تقديم مختلف الخدمات ذات النوعية العالية في خدمة المريض، حيث يستفيد هؤلاء من خدمات تكوينية تساهم في رفع مستواهم التأهيلي ، بحيث يصبحون قادرين على المساهمة الفعلية في تسيير المنظومة الصحية لأجل ضمان سلامة المريض وتحسين أوضاعه الصحية والنفسية وحتى الإدارية . والإدارة تعتبره المورد الدائم و الأساسي الذي يعتمد عليه لتفعيل هذه الخدمة الإنسانية، وهناك أصناف مهنية متعددة تنشط بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

فحسب ما ورد في التقرير لخصيلة نشاطات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة الى غاية 2019 /12/31. فان

عدد الأفراد العاملين موزعين حسب الجدول التالي :

جدول رقم (3) يوضح عدد الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لكل تخصص.

العدد	السلك
04	طبيب اخصائي
78	طبيب عام
20	جراح أسنان
13	أخصائي نفساني
175	ممرض
120	مساعد ممرض
36	قابلية
35	اداريين
105	عامل مهني
586	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا/ مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. (ربحي

مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2009، صفحة 138)

فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها

الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك. (عبدالرحمان بن عبدالله الواصل، دون سنة نشر، صفحة 16)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

ثانيا/ عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة. (إيمن احمد راشد ومحمد ابو زيد، دون سنة نشر، صفحة 16)

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 69 استمارة على الموظفين، تم استرجاعها جميعا، وتم قبولها كلها لأنها صالحة للتحليل الإحصائي، ونبرر عدم توزيعنا لعدد أكبر من الاستبيانات للظروف الحالية من انتشار وباء الكوفيد 19 وما تترتب عنه من غياب أو عطل مدفوعة الأجر وصعوبة الاتصال بالموظفين بسبب الحجر.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولا/ مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على

الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

أ- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

ب- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

ج- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة وكذا إرساله بالبريد الإلكتروني والاتصال الهاتفي لشرح فحواه. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول

و المحور الثاني إلى ثلاث أبعاد لكل منهما، وهي تضم 43 عبارة تتعلق بدراسة أثر التحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة وهي موضحة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بمتغير الحوافز وأبعاده، ويضم العبارات من 1 إلى 24.

البعد الأول: متعلق بالحوافز المادية (المتعلقة بالأجر)، ويشمل 4 عبارات من رقم 1 إلى 4.

البعد الثاني: متعلق بالحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت)، ويشمل 6 عبارات من رقم 5 إلى 10.

البعد الثالث: متعلق بالحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)، ويشمل 14 عبارة من رقم 11 إلى 24.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بـ إدارة الأزمة، ويضم 19 عبارة من رقم 25 إلى 43.

البعد الأول: متعلق مرحلة ما قبل الأزمة ، ويشمل 6 عبارات من رقم 25 إلى 30.

البعد الثاني: متعلق بمرحلة حدوث الأزمة، ويشمل 6 عبارات من رقم 31 إلى 36.

البعد الثالث: متعلق بمرحلة ما بعد الأزمة، ويشمل 7 عبارات من رقم 37 إلى 43.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1/ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام

برنامج Spss V.24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الإختبارات الإحصائية

المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2/ البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجالات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي- الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (04) يوضح الحدود الدنيا و العليا لسلم الدراسة. (صابر عباسي، 2012، صفحة 129)

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(05) يوضح أوزان البدائل. (صابر عباسي، 2012، صفحة 131)

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V 24)، وقد استخدمنا ما يلي:

أ- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ج- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر والحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)) على المتغير التابع وهو إدارة الأزمة.

د- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

هـ- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

أولا/ صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

نظرا لصعوبة تحكيم الاستبيان نظرا للظروف الحالية (الكوفيد 19) اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.975) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا/ ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's CsefficientAlphaQ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06).

جدول رقم (06) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
0.823	0.678	4	الحوافز المادية (المتعلقة بالأجر)
0.900	0.810	6	الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت)
0.935	0.875	14	الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)
0.887	0.788	24	التحفيز
0.940	0.884	6	مرحلة ما قبل الأزمة
0.957	0.917	6	مرحلة حدوث الأزمة
0.900	0.810	7	مرحلة ما بعد الأزمة
0.933	0.871	19	إدارة الأزمة
0.975	0.951	43	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.951) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	47.8%
	أنثى	36	52.2%
	المجموع	69	100%
العمر	أقل من 30 سنة	17	24.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	41	59.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	14.5%
	50 سنة فأكثر	01	1.4%
	المجموع	69	100%

24.6%	17	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
60.9%	42	جامعي	
5.8%	4	دراسات عليا	
8.7%	6	أخرى	
100%	69	المجموع	
17.4%	12	مجال طبي	مجال الوظيفة الحالية
37.7%	26	الشبه طبي	
36.2%	25	إداري	
8.7%	6	عمال مهنيين	
100%	69	المجموع	
20%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
10%	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
30%	09	15 سنة فأكثر	
100%	69	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v24

يظهر من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة المبحوثين كانت مناصفة بالتقريب بين الإناث و الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (52.2%) في حين بلغت نسبة الذكور (47.8%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، والذي يناسب أن تكون الفئتين متقاربتين خاصة مع طبيعة مجتمعنا المحافظ والعادات والتقاليد والذي نجد فيه اقبال العنصر النسوي على مجالي الصحة والتعليم أكثر.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (59.4%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من (أقل من 30 سنة) بلغت (24.6%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) فقد بلغت (14.5%) و(1.4%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها فئة الشباب، وعلى المؤسسة أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد لأنهم في أوج عطائهم لكي تضمن استمراريتها في المستقبل. وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل إيجابي لها.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي للمبشرين نجد أن (60.9%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو جامعي بينما (24.6%) مستواهم ثانوي فأقل، في حين أن الأفراد الذين لديهم دراسات عليا وشهادات أخرى بنسبة (5.8%) و(8.7%) على الترتيب، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين مستواهم جامعي مرتفعة من بين الباحثين وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بنسبة كبيرة على خريجي المعاهد الطبية وكليات الطب للقيام بأدائه، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كاف من المعرفة والعلم. كما أن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة مصلحة خاصة بتطوير الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى إكساب مواردها البشرية مهارات وقدرات تمكنها من القيام بوظائفها على أكمل وجه.

أما بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية للمبشرين من أفراد عينة البحث نجد أن من يشغلون في المجال الشبه طبي والإداري متقاربين في النسبة وذلك بنسبة (37.7%) و(36.2%) على التوالي، بينما (17.4%) يشغلون في المجال الطبي، في حين أن العمال المهنيين يمثلون نسبة (8.7%) . ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين يشغلون في المجال الشبه طبي والإداريين متقاربين ومرتفعين من بين الباحثين وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بنسبة كبيرة على المرضين ومساعدتي التمريض للقيام بأدائها، والإداريين الذين أغلبهم أطباء وممرضين ممتازين يشغلون كرؤساء مصالح ومدراء فرعيين .

بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (40%) خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(30%) من الباحثين خبرتهم (15 سنة فأكثر)، في حين نجد أن (20%) من الباحثين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (10%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متفاوت في السنوات ، وهذا راجع إلى توظيف العمالة في المؤسسة كل سنة، وعلى

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة إستغلال هذه الطاقات والخبرات المتفاوتة وصلها للاستثمار فيها في المستقبل. وهذا التفاوت في الخبرة راجع إلى إحالة العديد من الأفراد على التقاعد وفتح العديد من المناصب الجديدة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو التحفيز أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو إدارة الأزمّة.

وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الإستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي

المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدول رقم (8)

و(9) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور التحفيز.

الرقم	أبعاد التحفيز	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول
أ- الحوافر المادية(المتعلقة بالأجر)									
01	يصلني الأجر بصورة دورية منتظمة .	21	18	3	20	7	2.62	1.436	متوسط
02	ما أحصل عليه من أجر يتناسب مع مجهوداتي المبدولة.	20	17	4	26	2	2.61	1.331	متوسط
03	أشعر بالرضا على الزيادات في الأجر الممنوحة لي منذ التحاقني بالوظيفة.	19	20	4	24	2	2.57	1.300	منخفض
04	الأجر الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي المختلفة	27	28	0	12	2	2.04	1.169	منخفض

متوسط	1.030	2.62	ب- الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت)					
منخفض	1.214	2.23	1	16	6	21	25	05 سبق لي وأن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة.
متوسط	1.348	3.09	1	16	6	21	25	06 تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي.
منخفض	1.168	2.58	2	17	15	20	15	07 الأسس التي تمنح عليها المكافآت في المؤسسة واضحة ومفهومة.
متوسط	1.240	2.86	8	11	26	11	13	08 أعتقد أن المكافآت تمنح بشكل عادل بمؤسستنا.
منخفض	1.208	2.52	3	14	17	17	18	09 يتم صرف المكافآت المادية الممنوحة تقديرا للجهود المبذولة للظروف الاستثنائية بشكل عادل وسريع.
منخفض	1.120	2.51	3	11	18	23	14	10 تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الحوافز المادية في تجاوز أزماتها ومشاكلها.
متوسط	0.959	3.07	ج- الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)					
منخفض	1.171	2.51	3	14	13	24	15	01 تمنحنا المؤسسة العديد من الحوافز غير النقدية (معنوية).
منخفض	1.192	2.59	2	20	9	24	14	02 ترقيت أكثر من مرة أثناء عملي بالمؤسسة.
متوسط	1.069	3.22	4	29	21	8	7	03 تمنح الترقية في المؤسسة الاستشفائية على أسس موضوعية وعادلة.
متوسط	1.030	2.62	0	16	23	18	12	04 تهتم مؤسستنا باثراء الوظائف والمهام مما يقضي على الشعور بالملل لدى الموظفين.
متوسط	1.105	3.32	5	35	12	11	6	05 تشجع مؤسستنا العمل بروح الفريق.
مرتفع	0.939	3.64	7	42	11	6	3	06 تهتم مؤسستنا بخلق جو من التقدير والاحترام بين العاملين لديها.
متوسط	1.008	2.80	2	16	24	20	7	07 دائما ما تقدر مؤسستنا وتنوه بجهود العاملين

								لديها(من خلال تشجيعهم وتكريمهم ومكافأهم	
متوسط	1.104	2.75	2	18	21	17	11	اهتمام مؤسستنا بتقدير جهود العاملين خلق جو من التنافس الايجابي بينهم.	08
متوسط	1.126	3.38	7	34	12	10	6	كثيرا ماتلقى عبارات الشكر والتقدير من قبل مسؤولينا مقابل العمل الجيد الذي نقوم به.	09
متوسط	1.123	3.13	4	28	18	11	8	يتم اشراك الموظفين في حل العديد من المشاكل بالمؤسسة.	10
متوسط	1.247	3.22	8	29	11	12	9	توفر مؤسستنا السكن والنقل والخدمات إذا ما استلزم الأمر لظروف مفاجئة مؤقتة.	11
متوسط	1.226	3.23	9	28	8	18	6	توفر مؤسستنا وسائل الحماية اللازمة لموظفيها جميعا.	12
متوسط	1.152	2.90	4	21	17	18	9	تركز مؤسستنا بشكل كبير على الحوافز المعنوية في تجاوز أزماتها ومشاكلها.	13
مرتفع	1.102	3.41	10	28	14	14	3	كثيرا ما يتم اللجوء إلى الحوافز السلبية كالخصم وزيادة ساعات العمل...	14
متوسط	0.965	2.66						عملية التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V21

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور إدارة الأزمة.

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول	
	مرحلة ما قبل الأزمة							3.13	0.937	متوسط
01	غالبا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا	7	10	14	36	2	3.23	1.073	متوسط	
02	تتعمد الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها	7	13	20	28	1	3.04	1.035	متوسط	
03	تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث أزمة	5	16	22	25	1	3.01	0.978	متوسط	
04	تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها	4	14	19	30	2	3.17	0.985	متوسط	
05	تتعمد مؤسستنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث أزمة	4	14	15	33	3	3.25	1.020	متوسط	
06	تتعمد مؤسستنا بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة	3	20	21	23	2	3.01	0.962	متوسط	
	مرحلة حدوث الأزمة							3.30	0.928	متوسط
07	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة.	4	15	11	36	3	3.28	1.042	متوسط	
08	يتولى الأفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضا أثناء حدوث الأزمة.	4	9	16	37	3	3.38	0.972	متوسط	
09	يوجد اتصال داخلي فعال في ظروف الأزمات	2	15	9	41	2	3.38	0.956	متوسط	

متوسط	1.029	2.97	1	26	18	18	6	يتم التحكم في العوامل المسببة للآزمة في اقصر فترة زمنية	10	
مرتفع	0.884	3.46	2	42	13	10	2	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	11	
متوسط	0.969	3.17	3	26	24	12	4	تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية	12	
مرتفع	0.828	3.40	مرحلة ما بعد الأزمة							
مرتفع	0.848	3.43	2	38	19	8	2	تعمل مؤسستنا على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي	13	
متوسط	0.925	3.38	3	36	16	12	2	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق أهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد الأزمة	14	
متوسط	0.860	3.23	2	28	24	14	1	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في مؤسستنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية الأزمة	15	
متوسط	0.792	3.30	1	31	26	10	1	لدى فريق الأزمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	16	
متوسط	1.098	3.00	3	25	17	17	7	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب	17	
متوسط	0.834	3.33	2	31	26	8	2	تسعى مؤسستنا دوماً إلى تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الأزمات	18	
مرتفع	1.159	3.74	17	33	9	4	6	تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في إدارة الأزمات بالمؤسسة	19	
متوسط	0.968	3.27						إدارة الأزمة		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

أولاً/ تحليل المحور الأول: عملية التحفيز بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

أ- الحوافز المادية(المتعلقة بالأجر) :

من الجدول رقم (08) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول(الحوافز المادية المتعلقة بالأجر) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.04 و 2.62) بانحرافات معيارية بين (1.169 و 1.436) بدرجة تقدير منخفض، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.33) و بانحراف معياري (1.10) بدرجة تقدير منخفض، حيث أن العبارة رقم 1 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.436) وتقدير محايد، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 28.98% بتكرار قدره 20 و بلغت نسبة غير موافق بشدة 30.43% بتكرار قدره 21، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.331) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 37.68% بتكرار قدره 26 و بلغت نسبة غير موافق بشدة 28.98% بتكرار قدره 20 .

ثم تليها العبارة رقم 3 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.300) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 34.78% بتكرار قدره 24. ثم تليها العبارة رقم 4 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (1.169) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة غير موافق 40.57% بتكرار قدره 28 و عليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول كانت متفاوتة بين "غير موافق بشدة". و "موافق". وذلك يعود إلى عدم شعور العاملين بالرضا على الحوافز المادية المتعلقة بالأجر الممنوحة لهم من قبل المؤسسة.

ب- الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت) :

من الجدول رقم (08) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.09 و 2.23) بانحرافات معيارية بين (1.348 و 1.212) بدرجة تقدير بين محايد و غير موافق ، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.030) وبدرجة تقدير محايد، 109، حيث أن العبارة رقم 6 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.348) وتقدير محايد، حيث بلغت نسبة غير موافق بشدة عليها 36.23% بتكرار قدره 25، ثم تليها العبارة رقم 8 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.240) بتقدير محايد، حيث بلغت نسبة المحايد عليها 37.68% بتكرار قدره 26، ثم تليها العبارة رقم 7 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.58)

وانحراف معياري (1.168) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة الغير موافق عليها 28.98% بتكرار قدره 20، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.208) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة غير موافق عليها 24.63% بتكرار قدره 17، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.120) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة غير موافق عليها 33.33% بتكرار قدره 23، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.214) بتقدير غير موافق، حيث بلغت نسبة غير موافق بشدة عليها 36.23% بتكرار قدره 25. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى " غير موافق " و " غير موافق بشدة ". وذلك يعود إلى عدم شعور العاملين بالرضا على الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت الممنوحة لهم من قبل المؤسسة.

ج- الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)

من الجدول رقم (08) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.64 و 2.51) بانحرافات معيارية بين (0.939 و 1.171) بدرجة تقدير بين غير موافق ومحاييد وموافق بنسبة كبيرة، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.959) وبدرجة تقدير محايد ، وذلك يشير إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول تطبيق ادارة المؤسسة للتحفيز المعنوي الملهم وذلك من خلال:

- 1- منح الترقية لجميع الموظفين المؤهلين لها.
 - 2- اهتمام المؤسسة وتشجيعها للعمل بروح الفريق وخلق جو من التقدير والاحترام.
 - 3- اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بتقديم عبارات الشكر والتقدير مقابل العمل الجيد الذي يقوم به العمال.
 - 4- تركيز المؤسسة بشكل كبير على الحوافز المعنوية في تجاوز ازماتها ومشاكلها.
- وبذلك يمكننا القول أن هناك ممارسة للتحفيز المعنوي بشكل جيد بالمؤسسة.

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة لمتغير ادارة الأزمة أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.97 و3.74) بانحرافات معيارية بين (1.159 و2.97) بدرجة تقدير بين محايد و موافق، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.968) وبدرجة تقدير محايد، حيث بلغت نسبة الموافقة عليه 37.7% بتكرار قدره 26، وذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين أغلبية المبحوثين حول وجود تحكم في الازمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، إذ نجد العبارة رقم 19 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.159) وتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 47.82% بتكرار قدره 35، ثم تليها العبارة رقم 11 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.884) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 60.86% بتكرار قدره 42، ثم تليها العبارة رقم 13 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.848) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 55.07% بتكرار قدره 38.

أما بالنسبة لباقي عبارات المتعلقة بمتغير ادارة الازمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة فقد اتجهت آراء المبحوثين إلى "موافق" رغم أن بعض الإجابات القليلة كانت محايدة ويعود سبب ذلك لعدم شعور العاملين بالرضا عن طريقة تعامل المسؤولين معهم في العمل أثناء الأزمة.

المطلب الثالث: قياس أثر التحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

أولا/ اختبار الفرضية الرئيسية :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.719	3	9.240	16.660	0.000 ^b
الخطأ	36.049	65	0.555		
المجموع الكلي	63.768	68			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

معامل التحديد $R^2 = 0.435$

معامل الارتباط $R = 0.659$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتضح ان قيمة F المحسوبة (16.660) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 = \alpha$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الحوافز " والمتغير التابع " إدارة الأزمة" يقدر ب (0.659) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.435) وهذا يعني أن (43.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "إدارة الأزمة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " الحوافز " والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (10)

وذلك كما يلي:

جدول رقم (11) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التحفيز (الحوافز المادية

المتعلقة بالأجر والمتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير)، على إدارة الأزمة.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R ²	مستوى الدلالة
(Constante)	1.229		3.949	0.000	16.660	0.659	0.435	*0.000
الحوافز المادية المتعلقة بالأجر	0.129	0.148	1.209	0.231				
الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت	0.289	0.308	2.641	0.010				
الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير	0.321	0.318	2.341	0.022				

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن قيمة (F = 16.660 ، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة

الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للتحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

كما بين الجدول رقم (11) أيضا وجود أثر لأبعاد التحفيز بإستثناء بُعد الحوافز المادية المتعلقة بالأجر على إدارة الأزمة

عند مستوى الدلالة 0.05. حيث بينت النتائج عدم وجود أثر للحوافز المادية المتعلقة بالأجر بقيمة (Beta = 0.148

مستوى الدلالة = 0.231) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية المتعلقة بالأجر على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى

الدلالة (α=0.05).

كما بينت النتائج في الجدول رقم (11) أيضا وجود أثر للحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت بقيمة (Beta = 0.308، مستوى الدلالة = 0.010) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

كما بينت النتائج في الجدول رقم (11) أيضا وجود أثر للحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير بقيمة (Beta = 0.318، مستوى الدلالة = 0.022) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للتحفيز على ادارة الأزمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة وهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 69 عامل. وكانت كلها صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة. عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟".

بعدها قمنا بتفريغ الإستبانة ومعالجتها بإستخدام برنامج Spss.v24 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى قبول الفرضية الصفرية الاولى ورفض الفرضيتين الثانية والثالثة وقبول فرضياتهما البديلة وتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين الحوافز وإدارة الأزمة، وأنه يوجد أثر للحوافز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الخاتمة

خاتمة

في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، وأخذة في الانهيار، لذا أصبح لزاما البحث عن أساليب جديدة أكثر ملاءمة لطبيعة المورد البشري الحالي - باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة- من جهة، وطبيعة التغيرات البيئية والتنافسية من جهة أخرى. ولعل أهم مجال يجب على المؤسسة البدء منه هو التحفيز.

فالحيرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى التحفيز الذي يستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت - وبدون أى إهمال - العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية ، وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد ما هو هام ، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وان كانت مهمة، لكن أي مؤسسة ترغب في التفوق على منافسيها خلال السنوات القادمة يجب عليها التفكير في الأسلوب الأمثل في تحفيز أفرادها، ليصبحوا هم من يسعون إلى تحقيق هذه الأهداف بعيداً عن الرقابة والتسيير البيروقراطي، والعمل على النهوض بالمؤسسة مهما تطلب ذلك من تغييرات، ومن هنا ظهر الاهتمام بما يعرف بالتحفيز.

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال دراستنا التعرف على أثر التحفيز على إدارة الأزمة، وقمنا من خلال هذه الدراسة بمحاولة الكشف عن أثر تبني المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة حوافز مادية ومعنوية على إدارتها للأزمة، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

و كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤل التالي: ما أثر الحوافز على إدارة الازمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟ . وهذا التأثير يظهر من خلال وجود حوافز فعالة تدفع بالموارد البشرية إلى العمل والحرص على نجاح كل مرحلة من مراحل الأزمة ووصول المعلومة في الوقت المناسب واتخاذ القرار المناسب.

و من خلال الدراسة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات.

خاتمة

أولا/ النتائج :

أ- النتائج النظرية:

- التحفيز يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز ، فالمؤسسة ذات التحفيز المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها .
- المدير المتميز هو الذي يستطيع خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل التنظيم، فهو الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية.
- الحوافز المعنوية لا تقل اهمية عن الحوافز المادية وذلك اما لها من أثر نفسي ومعنوي على الفرد، مما يدفعه إلى العمل في إطار الأهداف العامة للمؤسسة.
- ادارة الأزمة هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي والإدراك، والإمكانيات، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة.
- تضمن ادارة الأزمة رصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها على كافة الجوانب.
- تعمل ادارة الأزمة على توفير القدرة العملية على القراءة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الفعال والأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد أو التخفيف من آثار الأزمة.
- يعتبر الوقت عاملا حاسما في موقف الأزمات، من أجل احتواء الأضرار واستعادة النشاط، لذلك يجب على المؤسسة ترسيخ فكرة الاهتمام بعامل الوقت بمختلف الوسائل والتحفيزات الممكنة.

ب- النتائج الميدانية:

أظهرت الدراسة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوية طوّلقة تهتم أو تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكارية، وبالإضافة إلى اقتراح حلول لهذه المشاكل، كما أنها تعتمد على الشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين وتسعى إلى تطوير وتنمية مهارات ومعارف عاملها عن طريق تحفيزهم، ورغم كل هذا إلا أنه يوجد قصور في عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمسؤولين وعدم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين بشأن المشكلات التي تواجه المؤسسة أو الأهداف المسطرة. كما أن المؤسسة محل الدراسة تضم موارد بشرية فنية وطموحة، وإذا أحسنت قيادتها واستغلالها مستقبلا فتسهم بتنمية

خاتمة

قدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية بشكل واضح. كما وضحت النتائج أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية غير كافية حسب اجابات المبحوثين، وكذا وضحت أن المؤسسة لا تولي اهتماما بالحوافز المادية كما توليه للحوافز المعنوية.

- مستوى الحوافز جاء بدرجة تقدير محايد بمتوسط حسابي قدره (2.66)، وإنحراف معياري قدره (1.1) حسب إجابات المبحوثين.

- مستوى إدارة الأزمة جاء بدرجة تقدير محايد كذلك، بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وإنحراف معياري قدره (0.968) حسب اتجاهات المبحوثين.

وقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة باختبار الفرضيات إلى ما يلي:

- وجود أثر لأبعاد التحفيز باستثناء بُعد الحوافز المادية المتعلقة بالأجر على إدارة الأزمة.
- معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الحوافز " والمتغير التابع " إدارة الأزمة" يقدر بـ (0.659) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما. وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين الحوافز وإدارة الأزمة.
- وجود أثر للحوافز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانيا/ المقترحات والتوصيات:

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب والنظر على أنه العامل الأول والأساسي لرفع مستوى الأداء ودفعه للعمل في اتجاه اهداف المؤسسة وتحمله لدوره في إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية، وذلك عن طريق:

أ- النظر في شكاوي واحتجاجات العاملين والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم.

ب- تحسين الظروف المادية للعمل.

ت- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم فذلك يرفع الروح المعنوية.

ث- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة.

خاتمة

- ج- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين ومن ثم السعي لتحقيقها.
- ح- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليست الجماعية.
- خ- تكثيف الدورات التكوينية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.
- د- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- هـ- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية، وذلك من أجل تعديلها وتطويرها، حتى تحقق نظم الحوافز أكثر فاعلية والتي تحقق مستوى عال من الكفاءة والجودة.
- أما بالنسبة لإدارة الأزمة، فإن التخطيط لمواجهة الأزمات، ضرورة تفرضها معرفتنا بآثار الكوارث المدمرة على الصحة والمجتمع بكل مكوناته من اقتصاد واتصالات ومصالح اجتماعية والصحة والنفسية لأفراده.
- وتمتد التخطيط لمواجهة الأزمة إلى ما قبل حدوث الكارثة حيث يمكن بالتخطيط الجيد تلافى بعض الأزمات والتقليل من أثارها كما يمتد ليشمل مرحلة ما بعد الأزمة حتى يمكن إعادة الوضع الطبيعي لمؤسسات المجتمع. ويتطلب التخطيط الإلمام بمواطن الخطورة المحتملة ومعرفة نوعية الإصابات التي يتوقع مجيئها بالمستشفيات سواء كوارث خارجية أو داخلية وذلك عن طريق:
- أ- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة أثناء وقوع الكارثة.
- ب- تزويد الهيئات و الافراد المعنيين والإعلام بالمعلومات اللازمة و بطريقة مناسبة .
- ت- إلزامية كتابة الخطة اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث.
- ث- توزيع الخطة على كل أقسام المؤسسة والأفراد، للإلمام بها وبدورهم فيها.
- ج- اختبار الخطة وتجربتها مرة كل ستة اشهر للتأكد من فاعليتها. و يكتب بعدها تقرير عن مدى نجاح الخطة والمعوقات التي واجهتها.
- ح- يقوم كل قسم بوضع الخطة الخاصة به، وعرضها على مجلس الإدارة ووحدة إدارة الأزمات والكوارث.

خاتمة

يلعب القادة والمدراء دوراً حاسماً في الأوقات الصعبة وغير المستقرة التي قد تمر بها مؤسساتهم، فالطريقة التي يعاملون بها موظفيهم وأساليب تحفيزهم لهم ستظل ذات تأثير كبير وممتد لسنوات قادمة، لذا يحتاج القادة والمدراء إلى استراتيجيات ومنهجيات مختلفة ليتمكنوا من مساعدة شركاتهم وموظفيهم على تجاوز الأزمة الحالية، وأن يكونوا في وضع "الاستعداد التام" بعد أن تنبدد الأزمة أو يتم السيطرة عليها، ويمكن ان نقترح أساليب تحفيز وتقدير الموظفين في ظل ظروف العمل الصعبة وتعزيز مشاركتهم وتواصلهم، وهي كالآتي:

- ضرورة الحفاظ على تحفيز الموظفين خلال الأزمات والفترات الصعبة.
- السعي لحل المشاكل المتعلقة بالتحفيز خلال الأزمات والفترات الصعبة.
- العمل على أهمية تعزيز الثقة لدى العاملين في الأوقات الصعبة.
- ضرورة تهيئة ظروف عمل مناسبة اثناء الأزمة.
- الأثر الإيجابي للعمل التعاوني خلال الأزمة.
- تقدير الاجتهاد في العمل خلال الفترة العصيبة.
- الحرص على التحضير وتعزيز القابلية على التكيف والاستعداد للانطلاق مجدداً.

ثالثاً/ آفاق الدراسة: ويتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً مختصراً لأفاق الدراسة ، نعرضها كالآتي:

- 1- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات .
- 2- التحفيز الفعال ودوره في تحطى الأزمة.
- 3- تقييم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

وفي الختام أرجو من العلي القدير، أن تحدث هذه الدراسة إضافة علمية جديدة وأن تسهم

في خدمة أبناء هذا الوطن الحبيب طالبة علم كانوا أو عاملين في هذا المجال، كما نتمنى أن تضيف

شيئاً معرفياً بسيطاً و أن تكون خطوة بسيطة لدراسات أخرى لاحقة.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
المقدمة	
أ	تمهيد.
ب	إشكالية البحث.
ب	أهمية البحث.
ت	أهداف البحث.
ث	متغيرات الدراسة ونموذجها.
ج	الفرضيات.
ح	دوافع إختيار الموضوع.
ح	منهجية الدراسة.
خ	الدراسات السابقة.
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية التحفيز
09	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز.
12	المطلب الثالث : أنواع الحوافز

فهرس المحتويات

16	المبحث الثاني: أهداف التحفيز وأهميته
16	المطلب الأول: أهداف التحفيز
17	المطلب الثاني: أهمية التحفيز.
17	المطلب الثالث: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها.
19	المبحث الثالث: البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه.
19	المطلب الأول: شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز.
20	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.
23	المطلب الثالث: العقبات التي تواجه نظام الحوافز.
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الأزمات.
27	المطلب الأول: مفهوم الأزمات .
29	المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات
32	المطلب الثالث: خصائص الأزمات والفرق بين الأزمة والكارثة.
35	المبحث الثاني: أنواع الأزمات وأسباب نشوئها.
35	المطلب الأول: أنواع الأزمات.
38	المطلب الثاني: مراحل ودورة حياة الأزمة.
41	المبحث الثالث: ماهية إدارة الأزمة.
41	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة.
42	المطلب الثاني: معوقات إدارة الأزمة.
43	المطلب الثالث: المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة
44	خلاصة الفصل الثاني

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
47	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
48	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
54	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
57	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
59	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث.
62	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
69	المطلب الثالث: قياس أثر التحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة.
73	خلاصة الفصل الثالث
75	الخاتمة
81	فهرس المحتويات
85	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا/ المراجع بالعربية

أ/ السنة النبوية.

ب/ الكتب:

- 1- مدحت مُجَّد أبو النصر . (بلا تاريخ). الادارة بالحوافزو أساليب التحفيز الوظيفي . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 2- أحمد ماهر . (2004). إدارة الموارد البشرية . القاهرة: الدار الجامعية .
- 3- حسين حريم . (2006). مبادئ الادارة والنظريات الادارية في المنظمة . عمان: دار الحامد-ط1.
- 4- خليل مُجَّد حسن الشماع وخضير كاضم حمود . (2002). نظرية المنظمة . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 5- د. مُجَّد الفاتح محمود البشيرالمغربي . (2013). ادارة الموارد البشرية . مصر: دار النشر للجامعات .
- 6- سعود ضيف الله الدالة . (2003). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الامن بالرياض . الرياض .
- 7- صلاح بيومي . (2002). حوافز الانتاج في الصناعة . دروس العلم الاجتماعية . القاهرة: ديوان المطبوعات .
- 8- علي مُجَّدعبدالوهاب . (1982). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز . دار التوزيع والنشر الاسلامية .
- 9- مُجَّد الصيرفي . (2003). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية . عمان: دار قنديل .
- 10- مُجَّد الصيرفي . (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية .
- 11- مُجَّد بن دليم القحطاني . (2008). ادارة الموارد البشرية . الرياض: مكتبة العبيكان .
- 12- مؤيد سعيد السالموعادل حرحوش الصالح . (2002). ادارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي . عمان: عالم الكتاب الحديث .
- 13- نعمة شلي الكعبي . (1999). إدارة الأفراد . القاهرة .

قائمة المصادر والمراجع

- 14- الشهراني. (2005). ادارة عمليات الازمات الامنية. الرياض: جامعة نايف العربية.
- 15- حامد عبد حمدالدليمي. (2007-2008). ادارة المشاريع في الازمات. ادارة المشاريع في الازمات. العراق: جامعة العراق.
- 16- حسن عماد مكاوي. (2007). الاعلام ومعالجة الازمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 17- د.مُجد الفاتح محمود البشيرالمغربي. (2013). ادارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات.
- 18- رجب عبد الحميد. (2008). استراتيجية التعامل مع الازمات والكوارث. دار ابو المجد للطباعة.
- 19- صادق مُجد عادل. (2007). الصحافة وادارة الازمات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 20- عبد الرزاق مُجد الدليمي. (2012). الاعلام وادارة الازمات. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- 21- عثمان فاروق. (2004). التفاوض وادارة الازمات. القاهرة: دار الامين للنشر والتوزيع.
- 22- غسان قاسم داود اللامي. (2015). ادارة الازمات. 12.
- 23- فهد مُجد نعمان زيادة. (2012). اثر التدريب على ادارة الازمات. اثر التدريب على ادارة الازمات. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 24- محسن احمد الخضيرى. (2003). ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل الازمات. القاهرة: مكتب مدولي.
- 25- مُجد صلاح سالم. (2005). ادارة الازمات والكوارث. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية.
- 26- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش الصالح. (2002). ادارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتاب الحديث.
- 27- ايمن احمد راشد ومُجد ابو زيد. (دون سنة نشر). مبادئ الاحصاء وتطبيقها باستخدام spss. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

قائمة المصادر والمراجع

28- ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم. (2009). أساليب البحث العلمي (الاسس النظرية والتطبيق العلمي). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

29- عبدالرحمان بن عبدالله الواصل. (دون سنة نشر). البحث العلمي وخطواته ومراحله. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

ت / الأطروحات والرسائل:

1- صابر عباسي. (2012). اثر التسيير الجبائي على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية بسكرة: جامعة بسكرة.

ث / المجالات:

1- العمري عوض سعيد. (2003). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية. مجلة كلية الملك خالد العسكرية، صفحة العدد 72.

2- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين.

ثانيا/ المواقع الإلكترونية:

1- المنتدى العربي لادارة المقارد البشرية. (14/ 02/ 2014). <https://hrdiscussion.com/hr81754.html>.

2- ادارة الازمات،(بلا تاريخ). www.coursehero.com.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



إستبانة البحث

الأخ الكريم...، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والمعنونة بـ:

" أثر تخفيض الموارد البشرية على إدارة الأزمة " دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة

تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن

كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالب: منير قطاف تمام

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتمكم البناءة.

الملاحق

سترد كلمة أزمة في هذا الاستبيان ويقصد بها ما يلي:

حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها.

ومن الأمثلة التوضيحية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ما يلي:

- 1- إضراب العاملين.
- 2- نقص العتاد والمعدات.
- 3- انتشار وباء مرضي داخل المنظمة.
- 4- عطل أجهزة الاتصالات أو نظم الكمبيوتر.
- 5- انقطاع التيار الكهربائي.
- 6- نقص أو اختفاء السيولة المالية.
- 7- نقص كبير في عدد العاملين بسبب إجراء معين قانوني أو اضطراري.
- 8- نقص التدريب و الرسكلة.

أما التحفيز فنقصد به مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه، من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد. لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

4- مجال الوظيفة الحالية: مجال طبي الشبه طبي إداري عمال مهنيين

5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: التحفيز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى عملية التحفيز في مؤسستكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	أبعاد التحفيز	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أ. الحوافز المادية (المتعلقة بالأجر)						
01	يصلني الأجر بصورة دورية منتظمة .					
02	مأحصل عليه من أجر يتناسب مع مجهوداتي المبذولة.					
03	أشعر بالرضا على الزيادات في الأجر الممنوحة لي منذ التحاقني بالوظيفة.					
04	الأجر الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي المختلفة .					
ب. الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت)						
05	سبق لي وأن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة.					
06	تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي.					
07	الأسس التي تمنح عليها المكافآت في المؤسسة واضحة ومفهومة.					
08	أعتقد أن المكافآت تمنح بشكل عادل بمؤسستنا.					
09	يتم صرف المكافآت المادية الممنوحة تقديرا للجهود المبذولة للظروف الاستثنائية بشكل عادل وسريع.					
10	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على الحوافز المادية في تجاوز أزماتها ومشاكلها.					

الملاحق

ج. الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمنحنا المؤسسة العديد من الحوافز غير النقدية (معنوية).					
02	ترقيت أكثر من مرة أثناء عملي بالمؤسسة.					
03	تمنح الترقية في المؤسسة الاستشفائية على أسس موضوعية وعادلة.					
04	تهتم مؤسستنا باثراء الوظائف والمهام مما يقضي على الشعور بالملل لدى الموظفين.					
05	تشجع مؤسستنا العمل بروح الفريق.					
06	تهتم مؤسستنا بخلق جو من التقدير والاحترام بين العاملين لديها.					
07	دائما ما تقدر مؤسستنا وتنوه بجهود العاملين لديها (من خلال تشجيعهم وتكريمهم ومكافأتهم ...)					
08	اهتمام مؤسستنا بتقدير جهود العاملين خلق جو من التنافس الايجابي بينهم.					
09	كثيرا ما نتلقى عبارات الشكر والتقدير من قبل مسؤولينا مقابل العمل الجيد الذي نقوم به.					
10	يتم اشراك الموظفين في حل العديد من المشاكل بالمؤسسة.					
11	توفر مؤسستنا السكن والنقل والخدمات إذا ما استلزم الأمر لظروف مفاجئة مؤقتة.					
12	توفر مؤسستنا وسائل الحماية اللازمة لموظفيها جميعا.					
13	تركز مؤسستنا بشكل كبير على الحوافز المعنوية في تجاوز أزماتها ومشاكلها.					
14	كثيرا ما يتم اللجوء إلى الحوافز السلبية كالخصم وزيادة ساعات العمل ...					

الملاحق

المحور الثاني: إدارة الأزمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس قدرة الإدارة على التحكم في الأزمة، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مرحلة ما قبل الأزمة						
01	غالبا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا.					
02	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها.					
03	تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث أزمة.					
04	تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها.					
05	تهتم مؤسستنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث أزمة.					
06	تهتم مؤسستنا بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة.					
مرحلة حدوث الأزمة						
07	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة.					
08	يتولى الأفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضى أثناء حدوث الأزمة.					
09	يوجد اتصال داخلي فعال في ظروف الأزمات.					
10	يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة في اقصر فترة زمنية.					
11	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.					
12	تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.					
مرحلة ما بعد الأزمة						
13	تعمل مؤسستنا على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي.					
14	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق أهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد الأزمة.					
15	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في مؤسستنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية					

الملاحق

					الأزمة.	
					لدى فريق الأزمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	16
					يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب.	17
					تسعى مؤسستنا دوماً إلى تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الأزمات.	18
					تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في إدارة الأزمات بالمؤسسة.	19

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير لتكرمكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة.

الملاحق

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

