

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

بعنوان:

دور التحفيز في تحسن أداء الممرضين

– دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "مرواني عابد" بالشطية

الشلف –

تحت إشراف الأستاذة:

حجار آسية.

مقدمة من طرف الطالبة:

خدبة خالدة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر – أ –	جامعة مستغانم
مقررا	حجار آسية	أستاذة محاضرة – ب –	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016-2017

33	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الاستشفائية.....
33	تقديم للمؤسسات الإستشفائية
36	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية.....
37	الحوافز الممنوحة داخل المؤسسة الإستشفائية
39	المطلب الثاني: مهنة التمريض.....
39	تقديم مهنة التمريض.....
42	مكافأة مهنة التمريض في المؤسسة الإستشفائية.....
44	المبحث الثالث: الحوافز و أداء الممرضين.....
44	المطلب الأول:لأثر الحوافز على الأداء و الكفاءة الإنتاجية.....
44	أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.....
45	العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء.....
46	تأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية
48	المطلب الثاني : أثر الحوافز على أداء ممرضين.....
48	الحوافز الممنوحة للممرضين
50	علاقة الحوافز بأداء الممرضين.....

الفصل الثاني : دراسة حالة :نظام الحوافز في المؤسسة الإستشفائية العمومية مرواني عابد
بالشطية -ولاية الشلف-

- 55.....المبحث الأول : تقديم المؤسسة الإستشفائية محل التربص :
- 55.....المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة الإستشفائية مرواني عابد.....
- 55بطاقة فنية للمؤسسة.....
- 56الهيكل التنظيمي.....
- 57مصالح المؤسسة و الفاعلين فيها.....
- 58.....المطلب الثاني:تقديم مصلحة التربص (الموارد البشرية).....
- 58التعريف بمصلحة الموارد البشرية.....
- 58وظائف مصلحة الموارد البشرية.....
- 59أهم الحوافز الممنوحة للممرضين داخل المؤسسة.....
- 62.....المبحث الثاني:دراسة الحوافز الممنوحة للممرضين بالمؤسسة و مدى تأثيرها على الأداء....
- 62.....المطلب الأول : أدوات جمع البيانات.....
- 64.....المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
- 83الخاتمة العامة.....
- 86قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

الملخص

إهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه
إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي

هذا إلى:

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين إحسانا".
ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وقاست الكثير

من

أجلبي وعلمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح
إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية.
إلى والدي العزىز أدام الله في عمره و صحته .

إلى كل إخوتي (عبد الكريم ، محمد أمين) و
أخواتي(فاطمة الزهراء ، حيزية)، إلى كل
الأصدقاء(حرية ، أسماء ، أم كلثوم ، زهرة) .
إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسهم

قلمي ولم

ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

كلمة شكر

أحمد الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضلِهِ وأعانني عليّ
إتمام هذا البحث، وأسأله الهداية و التوفيق في أعمالي
مستقبلاً.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة
حجار آسية علي رحابة صدرها، وعلى ما أولته لي
من عناية ونصح وإرشاد، وتقوم متواصل لهذا
العمل.

و لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى
السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذا البحث وتقييمه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التمريض و
الهيئة الإدارية خاصة مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة
العمومية الإستشفائية مرواني عابد. (الشلف)

قائمة الأشكال و الجداول:

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
29	مكونات و مراحل نظام تقييم أداء العاملين	الشكل 1-1
30	طرق تقييم الأداء	الشكل 2-1
65	توزع الممرضين حسب الجنس	الشكل 1-2
65	يوضح الفئات العمرية للممرضين	الشكل 2-2
66	يوضح توزع الممرضين حسب المؤهل العلمي	الشكل 3-2
67	يوضح توزع الممرضين حسب الخبرة المهنية	الشكل 4-2
68	يوضح الأجرور التي يتقاضاها الممرضون	الشكل 5-2
69	يوضح مدى كفاية الأجر بالنسبة للممرضين	الشكل 6-2
69	يوضح رأي الممرضون في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	الشكل 7-2
70	يوضح مدى تلقي الممرضين لزيادة في الأجر	الشكل 8-2
71	يوضح مدى تأثير الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى أداء الممرضين	الشكل 9-2
71	يوضح اعتماد المؤسسة الاستشفائية العمومية على نظام مكافآت	الشكل 10-2
72	يوضح مدى تلقي الممرضين لمكافآت	الشكل 11-2
72	يوضح تأثير وضع نظام للمكافآت حسب الأداء على تحسين الأداء الوظيفي	الشكل 12-2
73	يوضح مدى حصول الممرضين على علاوات أو منح خاصة	الشكل 13-2

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

73	يوضح التعرض للعقوبات لدى الممرضين	الشكل 2-14
74	يوضح نوع العقوبات التي يتعرض لها الممرضين	الشكل 2-15
75	يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات	الشكل 2-16
75	يوضح تقييم الممرضون لأخط القيادة في مؤسستهم	الشكل 2-17
76	يبيّن موضوعية المعايير المستعملة في الترقية في المؤسسة	الشكل 2-18
77	يوضح مدى تلقي خطابات شكر وهدايا على أداء المتميز أو في المناسبات	الشكل 2-19
77	يوضح مدى خضوع الممرضين لبرنامج تدريبي	الشكل 2-20
78	يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء وزيادة الجهد المبذول في العمل	الشكل 2-21
		الشكل 2-22
78	يوضح تقدم مؤسسة خدمات اجتماعية	الشكل 2-23
79	يوضح مدى تأثير خدمات اجتماعية على مستوى أداء الممرضين	الشكل 2-24
79	يوضح مدى مناسبة ساعات عملك	الشكل 2-25
80	يوضح مدى مساعدة بيئة العمل الممرض لقيامه بعمله	الشكل 2-26
80	يوضح جو العمل الذي يناسب كل ممرض	الشكل 2-27
81	يوضح مدى تأثير ظروف العمل	

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول 1-1	أنواع الحوافز في المؤسسة	17
جدول 1-2	توزيع الممرضين حسب الجنس	65
جدول 2-2	يوضح الفئات العمرية للممرضين	65
جدول 3-2	يوضح توزيع الممرضين حسب المؤهل العلمي	66
جدول 4-2	يوضح توزيع الممرضين حسب الخبرة المهنية	67
جدول 5-2	يوضح الأجر التي يتقاضاها الممرضين	68
جدول 6-2	يوضح مدى كفاية الأجر بالنسبة للممرضين	69
جدول 7-2	يوضح رأي الممرضين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	69
جدول 8-2	يوضح مدى تلقي الممرضين لزيادة في الأجر	70
جدول 9-2	يوضح مدى تأثير الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى أداء الممرضين	71
جدول 2-	يوضح اعتماد المؤسسة الاستشفائية العمومية على نظام مكافآت	71
10	يوضح مدى تلقي الممرضين لمكافآت	72
جدول 2-	يوضح تأثير وضع نظام للمكافآت حسب الأداء على تحسين الأداء الوظيفي	72
11	يوضح مدى حصول الممرضين على علاوات أو منح خاصة	73
جدول 2-	يوضح التعرض للعقوبات لدى الممرضين	73
12	يوضح نوع العقوبات التي يتعرض لها الممرضين	74
جدول 2-	يوضح مدى مشاركة الممرضين في اتخاذ القرار	75

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

75	يوضح تقييم الممرضين لفظ القيادة في مؤسستهم	13
76	يبين موضوعية المعايير المستعملة في الترقية في المؤسسة	جدول 2-
77	يوضح مدى تلقي خطابات شكر وهدايا على أداء المتميز أو في المناسبات	14
77	يوضح مدى خضوع الممرضين لبرنامج تدريبي	جدول 2-
78	يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء وزيادة الجهد المبذول في	15
78	العمل	جدول 2-
79	يوضح تقدم مؤسسة خدمات اجتماعية	16
79	يوضح مدى تأثير خدمات اجتماعية على مستوى أداء الممرضين	جدول 2-
80	يوضح مدى مناسبة ساعات عملك	17
80	يوضح مدى مساعدة بيئة العمل الممرض لقيامه بعمله	جدول 2-
81	يوضح جو العمل الذي يناسب كل ممرض	18
	يوضح مدى تأثير ظروف العمل	جدول 2-
		19
		جدول 2-
		20
		جدول 2-
		21
		جدول 2-
		22

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

		جدول 2- 23
		جدول 2- 24
		جدول 2- 25
		جدول 2- 26
		جدول 2- 27

المقدمة العامة

المقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية و التطوير

فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة و منفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و العمل على تطويرها نظرا لتأثيرها على باقي الوظائف ، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد ، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم فمادام هناك أعمال و أهداف مطلوب إنجازها ، فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزة وآلات، فإن الأفراد هم الذين يشغلونها .

و يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلباً وتعقداً، كونه يهتم بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات . كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز على استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة و أهدافها .

وتعتبر الحوافز من أهم المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويته من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن و التعاون لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة ، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر و تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء .

و من بين هذه المنظمات مؤسسات القطاع الصحي الذي يعتبر من القطاعات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية لشريحة كبيرة من المتفاعلين، ويسعى هذا القطاع إلى تحقيق أهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال مجموعة الموارد البشرية المؤهلة، ويأتي على رأس هؤلاء الممرضون الذين يقومون بدور حيوي ومهم

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

نظرا لطبيعة المهام التي يقومون به وسعيها منها لتطوير ودفع هذه الشريحة لتقدم أفضل أداء تسعى المؤسسات الصحية إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحفيز الممرضين لتحسين أدائهم و للوقوف على واقع نظام الحوافز الخاص بالممرضين في المؤسسات الاستشفائية قمنا بدراسة حول تأثير الحوافز على تحسين أداء الممرضين وفي إطار هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء الممرضين ؟

و من هذه الإشكالية تنفرع الأسئلة التالية :

- ما تأثير الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية و الاجتماعية على مستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟.
- ماهو واقع الحوافز الممنوحة للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟.

الفرضيات :

- تساهم الحوافز بشكل كبير في تحسين أداء الممرضين .
- نظام حوافز الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ضعيف ولا يستجيب لحاجيات وتطلعات الممرضين.

• أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع تحفيز موارد البشرية من الأمور التي أصبحت تعمل عليها جميع المؤسسات لأنها تهدف إلى تحسين أداء الموظفين الذي سينعكس تلقائيا أداء المنظمة وجودة الخدمات التي تقدمها وبا لتالي تحقيقها لأهدافها المرغوبة و الأرباح المتوقعة والمرجوة وأردنا اختيار الموضوع للأسباب التالية :

1 - عدم وجود دراسات وافية حول الموضوع وخاصة حول تحفيز الممرضين في المؤسسة الاستشفائية

بالرغم من دورهم الحيوي و الأساسي في تقديم خدمات الرعاية الصحية .

- 2 - الأهمية البالغة للموضوع من الناحية العلمية .
- 3 - وجود عدم توازن بين الجهود الذي يبذله الممرض وما يتلقاه مقابل هذا الجهد مما انعكس بالسلب على أدائهم وأداء المؤسسة الاستشفائية ككل (محاولة إيجاد حلول).
- 4 - رغبة ذاتية في دراسة و اكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة الاستشفائية خاصة ما تعلق بالممرضين باعتباره التخصص الذي درسته في شهادة الليسانس .

● أهداف الدراسة :

من خلال بحثنا هذا حاولنا الوصول إلى عدة أهداف أهمها:

1. التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.
2. التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للممرضين.
3. معرفة إذا كان هناك نظام للحوافز خاص بالممرضين في المؤسسة الاستشفائية والعمل على إيجاد خطط بديلة لتحسين هذا النظام .

● أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو التحفيز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع متميز من القطاعات الخدماتية العمومية و المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث تكمن أهميته فيما يلي :

- 1 - التعرف على ماهية التحفيز في كل جوانبه.
- 2 - معرفة علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي .
- 3 - معرفة كيفية بناء نظام للحوافز ناجح.

4 - محاولة معرفة كيفية تطبيق هذا النظام على المؤسسة الاستشفائية الجزائرية خاصة جانب الممرضين

• حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد الشطية ولاية الشلف (مصلحة التربص : مصلحة الموارد البشرية)

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في السنة الدراسية 2016-2017 في الفترة الممتدة من 14-31 مارس

2017

• منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال الفصل النظري و هذا من أجل إمام بجوانب النظرية لموضوع الدراسة والاطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

واعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال الفصل التطبيقي حيث قمنا بإجراء دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "مرواني عابد" الشلف و ذلك لمعرفة مدى التوافق بين ماهو نظري و ماهو مجود في الواقع من خلال بعض الإحصائيات التي حصلنا عليها من خلال الاستبيان .

• الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها أثناء القيام بالبحث والتي تناولت موضوع التحفيز و علاقته بأداء العاملين في مختلف المنظمات مايلي :

1 - التحفيز وأداء الممرضين لطاهر الوافي دراسة " ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية التبسة "

2012-2013 الذي حاول من خلالها إيجاد العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي و ركز الدراسة

حول الممرضين وأساليب تحفيزهم و خرج بخلاصة مفادها عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة و ذلك

بسبب ضعف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و من جهة أخرى أكد أن نظام تقييم الأداء غير عادل ولا يمكنه أن يبعث روح المبادرة و المثابرة لدى الممرضين مما انعكس سلبيا على نوعية وجودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة الاستشفائية.

2 - تأثير الخوافز على أداء العاملين مذكرة ل سعيد غنية في إطار نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية 2011-2012 حيث حاولت في الجانب النظري تقديم مفاهيم عامة حول المورد البشري سبل تحفيزه ، تأثير هذه الأخيرة على أداء كل من العامل و المنظمة ثم قامت بدراسة تأثير الخوافز على أداء العاملين على مستوى الديوان الوطني لتسيير العقاري البويرة و أهم النقاط التي خرجت بها أن هذه المؤسسة تقوم بتوفير ظروف المناسبة التي تساعد العمال على تقديم أداء جيد فهي تقدم حوافز معنوية كالتكوين و الترقية إلى جانب الحوافز مادية لكنها أوصت في الأخير بضرورة تطوير نظام الحوافز في المؤسسة .

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين هما، فصل نظري و فصل تطبيقي، فحاولنا تقديم مفاهيم نظرية حول موضوعنا فقسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التحفيز و الأداء الوظيفي . أما المبحث الثاني فخصصناه لتقديم لمحة عن المؤسسات الاستشفائية و مهنة التمريض ، فيما يتعلق بالمبحث الثالث فتمثل في الحوافز و أداء الممرضين .

أما الفصل التطبيقي فاستعرضنا دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية مرواني عابد بالشطية الشلف , محاولين تقديم بطاقة فنية حول هذه المؤسسة و تقديم مصلحة التربص، فأشرنا إلى أهم الحوافز التي تمنح للموظفين على مستوى هذه المؤسسة ، و أخيرا قدمنا عينة الدراسة مستعرضين نتائج الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على الممرضين العاملين بالمؤسسة ، مع تقديم تحليل و تفسيرات.

الفصل الأول : مساهمة

التحفيز في رفع الأداء

تمهيد الفصل:

إن لكل بناء ركائز أساسية و العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دورا كبيرا و فعالا في أدائها و تقدمها من عدمه ، و المعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته و أنه يبذل أقل مجهود مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة ، و من هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم و محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن و إكسابه المهارات المختلفة و تحريضه على بذل مجهود أكبر ، و يكون ذلك بإتباع عدة استراتيجيات و لعل أهمها تحفيز العاملين حيث حضي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين حيث حرصوا على وضع أسس ومبادئ و مفهوم واضح للحوافز و لكيفية استخدامها و توزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة و العاملين على المدى القريب و البعيد ، و حاولوا دائما ربطها بأداء العامل و الذي يعبر عن المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها حيث يعتبر جوهر التقسيم العادل و الشفاف و الناجع للحوافز فكلما كان هناك ارتباط وثيق بين هذين العنصرين كان هناك أداء جيد و مردودية متميزة و هذا ينطبق على المؤسسة الاستشفائية باعتبارها كغيرها من المؤسسات تسعى للارتقاء بأداء عمالها و توفير رعاية صحية جيدة لذلك سنحاول خلال هذا الفصل التعرف على ماهية كل من الأداء و الحوافز و التأثير المتبادل بينهم خاصة داخل المؤسسة الاستشفائية و على وجه التحديد فئة ذات الدور الكبير في تقديم الرعاية الصحية فئة الممرضين .

المبحث الأول : التحفيز والأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي و العنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج ف لديه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية بالتطور و نظرا لدوره الحيوي في إنجاز أهداف المؤسسة ، فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات و رغبات الفرد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ، والرفع من مستوى أدائه فيما يضمن تحسن أداء المنظمة ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد محرك لطاقات الإنسان ، وباعث موجه لسلوكه ، ومما لاشك فيه أن الحوافز هي أكثر محرك لهذه الطاقات لأنها تعتبر الدافع الأساسي لتغيير، و لا يتحقق ذلك إلا إذا كانت هذه الحوافز مبنية على نظام عادل يتخذ من تقييم ودراسة أداء عامل منطلق لوضع خططه و استراتيجيته لذلك سنحاول خلال هذا المبحث التحدث على ماهية التحفيز نظرياته و عدة مفاهيم متعلقة به و من جهة أخرى دراسة أداء الوظيفي و طرق تقييمه.

المطلب الأول : ماهية التحفيز

1. نظريات التحفيز

أولا : النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور)

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد ، ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية¹

¹ محمد الحسن التجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت القطاع الصحي ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي 2010 ص 34- 37 .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، وساعد في ذلك من خلال دراسته حول الحركة و الزمن (و تفرض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية).

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية وتقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، حيث بتى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية . حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

ثالثا :نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (المهرمية)

مؤسس هذه النظرية هو عالم النفس أبراهام ماسلو وتتلخص افتراضاته فيما يلي :

أ-يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب-للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مستويات أساسية .

ج-المستويات الخمس هي :الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات

للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية(وهي الخاصة بتحقيق الذات).¹

¹ محمد الحسين التجاني يوسف ،مرجع سابق ،ص 37-38.

د - تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا :فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات .

رابعا : نظرية العاملين هيرزبورغ (رجل النمو)

قدم هذه نظرية العالم " فريدريك هيرزبورغ " كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية مع لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في التحفيز .

خامسا : نظرية الحاجة للإنجاز

و تخص النظرية الأشخاص الذي يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

سادسا : نظرية X وY (لدوجلاس مجريجور)

الفئة الأولى X: التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة .¹

¹ محمد الحسين التجاني يوسف ،مرجع سابق ، ص 38-47.

الفئة الثانية Y: فإن أردت تحفيز موظفيك واستغلال قدراتهم فعليك أن تمنحهم المسؤولية ويتخذون القرارات الخاصة بهم ويقدمون الاقتراحات وينفذونها وتكافئهم بطرق مختلفة وليس المال فحسب وأفراد هذه مجموعة هم نشطون بطبعهم .

سابعاً: نظرية الاتجاهات الحديثة

هناك عدة نظريات نذكر منها :

1. نظرية العدالة أو المساواة (ستاسي آدمز)

ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته.

2. نظرية التوقع أو التفضيل (فيكتور فروم)

ترى أن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك .

3. نظرية تدعيم السلوك (لفريدريك سكينر)

حيث ترى أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة

الخارجية كنتيجة للأداء.¹

¹ محمد الحسن التجاني يوسف ، مرجع سابق ص 47-52.

1. مفهوم التحفيز أهميته و أهدافه:

• مفهوم التحفيز:

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم التحفيز و من جملة ما ورد من التعاريف مايلي :

حسب دال بيش Dale Beach :فقد عرفها" بأنها الرغبة للإنسان في الاستجابة لمتطلبات المنظمة لرسالتها و أهدافها".

حسب ديموك Dimok:"إنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم".¹

محمد المرعي:"هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته. وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغه خلال عمله".

سليمان الدروبي" : التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل ، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير ، سواء كان ذلك يتعلّق بالأمر المادية أم المعنوية".²

و مما سبق يمكن أن نستنتج أن التحفيز هو العملية التي تهدف من خلالها الإدارة إلى دفع الأفراد إلى تحسين

أدائهم نحو الأفضل بما يضمن تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

¹ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن 2008،ص115.

² علي جوادى ،التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي بركة وعين التوتة) ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ،تخصص إدارة وتسيير رياضي ، قسم التربية البدنية والرياضية ،معهد علوم الطبيعة والحياة ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس 2011-2012،ص26.

● أهمية التحفيز:

- تحسين أداء العاملين و زيادة الكفاءة الإنتاجية : تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام ،و يؤدي إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة ، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة وبالتالي يمكن توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المؤسسات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوة العاملة ويتم ذلك مقابل حوافز ومكافآت التي تمنح للعمال الذين حققوا مستويات عالية من الأداء .
- زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها ، فتحسين الوضع المادي و الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته يساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة .
- توجيه السلوك : تعد الحوافز أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة ،فالاختيار الصحيح و الدقيق للحوافز المادي أو معنوي يؤدي إلى دفع العاملون إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .¹

¹ لكحل عائشة، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الدراسية ميدانية الشركة الجزائرية للكحول (وحدة التحليل الكهربائي صلامندر) ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم تجارية ،تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، قسم العلوم التجارية ،كلية الحقوق والعلوم التجارية ،جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2011-2012، ص 4.

● أهدافه:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

● أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة. مما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته بالتقدير: يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد و يدقن الأداء و يتميز بالإخلاص بالعمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير اتجاهها استجابتا إلى رغبتهم لمعرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم و إشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.

- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس ما إذا توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة و التعاون: يؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة الأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات لتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم و وجهة نظرهم.¹

¹ غنية بن سعيد ، تأثير الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير و اقتصاد المؤسسة ، المركز الجامعي أكلي محمد أولحاج البويرة، 2011 – 2012 ، ص 41-42.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب.
- أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية.
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف, الاستقطاب ,الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية و تقييم الأداء، الأجور و الترقية و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- هيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ غنية بن سعيد ، مرجع سابق ،ص 42.

2. أنواع ونظم الحوافز في المؤسسة:

1. أنواع الحوافز:

الجدول رقم 01: أنواع الحوافز

فردية	جماعية	إيجابية	سلبية
<ul style="list-style-type: none"> الأجر المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء البدلات المختلفة للعمل المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في الأرباح. التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة و الشيخوخة. الوجبات الغذائية. توفير النقل المجاني للعاملين وعائلاتهم مكافآت عند انتهاء الخدمة بعثات ومنح دراسية تكوينية 		

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

<ul style="list-style-type: none"> ● توفير وسائل الأمن ● الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين ● شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني ● قيادة عالية ذات كفاءة - فترات راحة أثناء العمل 			
<ul style="list-style-type: none"> ● الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية ● التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار ● التحويل للتحقيق 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجيه الإنذار والتوبيخ ● التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد ● النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب 	<p>سلبي</p> <p>ة</p>	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد أبو نصر مدحت ،الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز ،

الطبعة الأولى ، مصر ، 2012 ، ص 153-161 .

2. نظام الحوافز في المؤسسة :

- خصائص نظام الحوافز:

- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
- إمكانية التطبيق: ويشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة و ذلك في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح النظام وإمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه .
- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- القبول: يتسم نظام الحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و لا يفقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالوقت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.¹

- مراحل تصميم نظام الحوافز:

¹ عائشة لكحل ، مرجع سابق ، ص 9

• المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و الوحدات وصولا إلى الإسهامات الفردية لكل فرد.

• المرحلة الثانية: دراسة الأداء:

تستدعي هذه الخطوة: إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، و أن تحديد و توصيف الأداء يستدعي مايلي :

(1) وجود عدد سليم للعاملين.

(2) وجود وظائف ذات تصميم سليم.

(3) وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

(4) وجود ظروف عمل ملائمة .

• المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كي يحقق هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: قيمة الحوافز و الجوائز، التكاليف الإدارية متعلقة بتصميم وتعديل نظام الحوافز، تكاليف الترويج لنظام الحوافز.¹

¹ محمد أبو النصر مدحت ، ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2012 ، ص 176-177.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء أهميته والعوامل المؤثرة عليه

• مفهوم الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة ، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص و مجال كل منهم ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

- فريدريك تايلور : " تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة " .
- كما عرفه أندرو : " بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته "
- و يعرفه آل نمشه الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها " .¹
- يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يبينه سيزلاقي ووالاس (1991) بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة، و قبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية، والأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح".²
- و مما سبق نستنتج بأن الأداء الوظيفي " هو المجهود الذي يبذله العامل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قيامه بأنشطة ومهام ومسؤوليات الموكلة إليه " .

¹ ناصر محمد بن عقيل ، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن بمدينة الرياض" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض المملكة السعودية ، 2006، ص 51 .

² ابتسام أحمد أبو العمرين، مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 28.

• أهمية الأداء الوظيفي:

تتلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.
2. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
3. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹.

• العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأفراد بلبعد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "bojat" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء ، ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين .

1. العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير عمالها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.²

¹ أمال حجاج ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال و العلاقات العامة ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم الإعلام و الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014 ، ص 38 .

² الزهرة الضب ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت ، مذكرة مقدمة ليل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012-2013 ، ص 8-9 .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
 - **التنظيم:** يمثّل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، حيث أن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء.
 - **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
 - **طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه لمؤسسته.
 - **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
2. **العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي:
- **البيئة الاجتماعية والقانونية:** العادات والتقاليد المورثة، العرف وأمور الدين.
 - **المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه**
 - **البيئة السياسية والقانونية:** طبيعة النظام السياسي.¹

¹ الزهرة الضب ، مرجع سابق ، ص 8-9 .

مدى الاستقرار السياسي .

مرونة القوانين والتشريعات

السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .

العلاقات الدولية ونوعيتها .

● البيئة الاقتصادية :

الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه).

الاستقرار الاقتصادي.

النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .

الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم .

السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.¹

2. محددات الأداء و مؤشراتته :

● محددات الأداء:

هناك اختلاف في التصنيف و تحديد محددات الأداء و لكن في الغالب كل هذه تصنيفات تصب في قالب

واحد، فأداء يكون دائما خاضع لمتغيرات الفيزيولوجية المادية التنظيمية ، الاجتماعية ، التقنية وهو تفاعل

لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته ومنه يمكن حصر محددات الأداء

الوظيفي فيما يلي :²

¹ الزهرة الضب، مرجع سابق، ص 9.

² صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم لاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2009-2010، ص 66 .

- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء ، فأداء الوظيفة ماهو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور.¹

● المؤشرات :

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في :

1. **التغيب عن العمل** : إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله ، يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى.

2. **دوران العمل** : و هو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، و يتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء و يؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك

¹ صليحة شامي ، مرجع سابق ،ص 66.

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم و هذا يتطلب تكاليف الاستقطاب و الاختيار و التدريب¹ .

3. **الشكاوي:** و هي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس، و هي تعبير واضح عن انخيار قنوات

الاتصال و بالتالي تتدهور كل الأنشطة و المهام المتداخلة و المشتركة مع هذه الأطراف، و خاصة بين مختلف المستويات الإدارية.

4. **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل

يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز و الانتباه.

5. **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة

و العلاقات السيئة مع المشرفين و الإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف

فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

6. **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، و هذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي

منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض

الإنتاج و نوعيته، و كذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7. **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقده للتحكم و السيطرة على

الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال².

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-بمدينة تبسة مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص "تنظيم وعمل"، قسم علم الاجتماع جامعة قسنطينة 2012-2013، ص62-64

² طاهر الوافي، مرجع سابق، ص 64-65.

3. تقييم الأداء الوظيفي:

• التعريف:

لقد اختلفت التعريفات التي وردت في موضوع تقييم الأداء ولعل أبرزها مايلي :

- تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين في التعرف على مستوى أدايم مقارنة بالمعايير التنظيمية.

- تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقته بزمالئه ورؤسائه والمتعاملين معه، و أيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

- تقييم الأداء هو العملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة ، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز على أداء الفرد العامل .¹

- نستنتج من كل هذه التعاريف بأن عملية تقييم الأداء هي قياس للأعمال المنجزة ومقرنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا ، على أمل اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف .

¹ فطمة أحمد ، نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة مستغام ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغام، 2012-2013 ، ص 13 .

• أهداف تقييم الأداء:

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقديم ، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور ، و توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاء .

- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

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

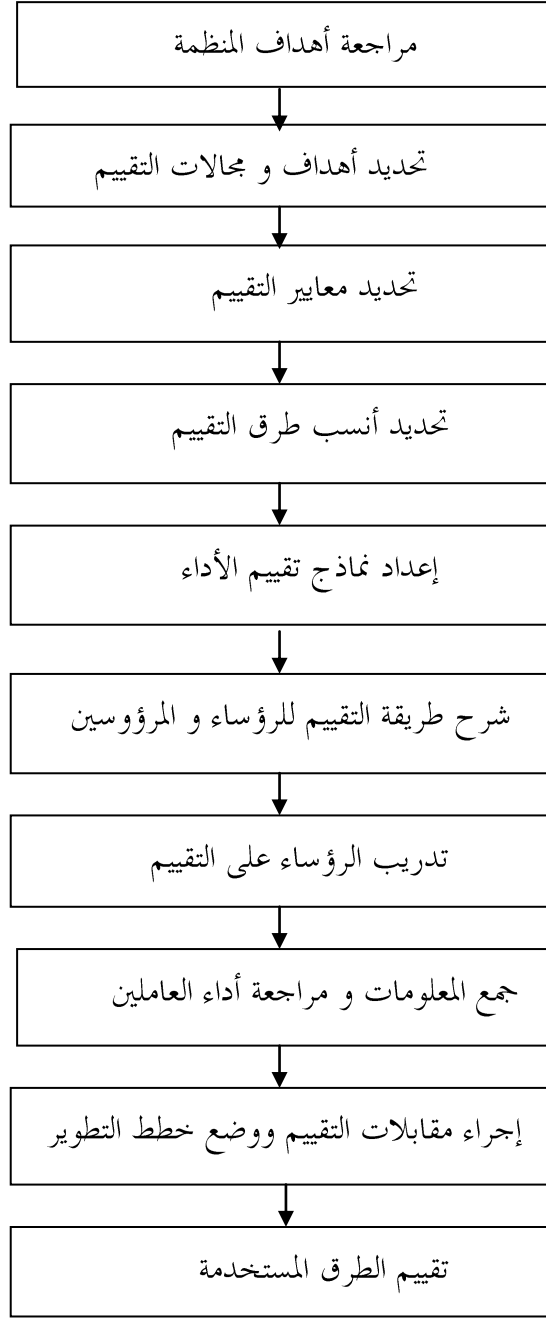
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية الاختيار والتدريب و النقل و الترقية وغيرها¹.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص 294-295 .

• مكونات ومراحل نظام تقييم أداء العاملين:

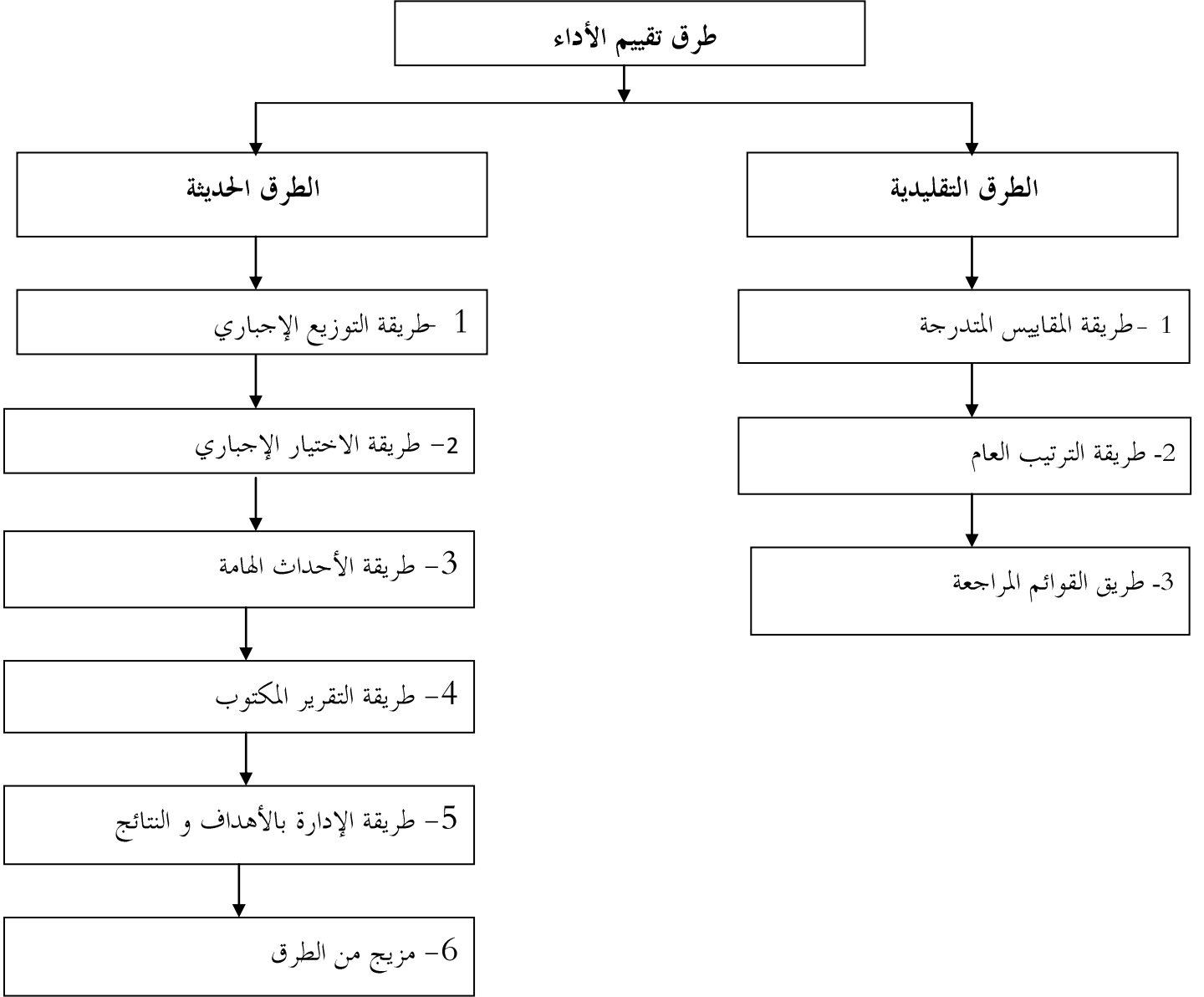
الشكل رقم 01: مكونات و مراحل نظام تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر ،

- الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين

الشكل رقم 02: طرق تقييم الأداء



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 113.

أولاً: الطرق التقليدية:

1. طريقة المقاييس المدرجة: يتم في هذه الطريقة استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم .
2. طرق الترتيب الحديث: يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل .
3. طريقة القوائم المراجعة: يستخدم الرئيس قائمة تحتوي على عدد من العبارات ذات قيمة أو وزن معين التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل في النهاية يتم جمع هذه القيم لتعرف على مستوى العامل.

ثانياً: الطرق الحديثة:

1. طريقة التوزيع الإجمالي: هو عبارة عن منحني مقسم إلى خمس مجموعات تمثل مستويات عمال من المستوى الضعيف إلى تقدير ممتاز حيث يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على هذه المستويات وذلك طبقاً للمستوى العام لأداء كل العامل.
2. طريقة الاختيار الإجمالي: هي عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من العبارات تمثل صفات مرغوبة وغير مرغوبة في أداء العامل بحيث تقسم على مجموعات تحوي كل منها أربع عبارات اثنان منها مرغوبة واثنان غير مرغوبة ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط واحدة مرغوبة وأخرى غير مرغوبة .¹

¹ زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 114-121

3. طريقة الأحداث الهامة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبراء بتحديد الأحداث أو السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أدائه لوظيفته ، حيث يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب على أداء العامل و ردود أفعاله اتجاه أزمات و مشكلات التي تواجه أثناء أداء مهامه يستخدمها فيما بعد لتقييمه .

4. طريقة التقرير المكتوب :

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث المهمة لكن التقرير لا يكون مكتوب في أجنده .

5. طريقة الإدارة بالأهداف و النتائج :

تعتمد هذه الطريقة على أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء.¹

¹ زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 122-129.

المبحث الثاني : المؤسسة الاستشفائية و مهنة التمريض :

يعتبر المستشفى العمود الفقري لأي نظام صحي ، وهي منظمات ذات أهمية بالغة في المجتمع و قد اهتمت المجتمعات عبر التاريخ و ما تزال بإنشاء و إدامة المستشفيات من قبل مختلف القطاعات الحكومية و الأهلية و الخيرية فالمستشفيات تعمل على تقديم خدمات رعاية صحية متكاملة و متنوعة تقوم بها هيئات مختلفة كالهيئات الطبية و إدارية وهيئات التمريض التي تعتبر دعامة أساسية في المستشفيات حيث تعتبر خدمات التمريض العامل الأهم والحاسم في تحقيق هدف المستشفى لذلك حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسات الاستشفائية و ماهية مهنة التمريض و مكانة هذه الأخيرة في المستشفيات .

المطلب الأول : ماهية المؤسسات الاستشفائية :

1. تقديم للمؤسسات الاستشفائية :

• تعريف المؤسسات الاستشفائية :

يعتبر المستشفى المحور التنظيمي لنظام الرعاية الصحية والمكان لتوصيل الرعاية الصحية للمريض وأيضاً تدريب الأفراد العاملين في القطاع الصحي وكذلك أداء البحوث الطبية والصحية، والمستشفى بما يشمل من موارد مادية وبشرية يعد المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج للرعاية الطبية، فهو القلب المهني والاقتصادي للممارسة الطبية والمطبق للخدمة والتكنولوجيا الطبية بصفة مستمرة .وعليه سوف نستعرض جملة من التعاريف للمستشفى منها:¹

¹ ليلي بوحديد ، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس باتنة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ديسمبر 2014 ، ص 134 .

تعريف الهيئة الأمريكية للمستشفى على أنه "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين".

أما منظمة الصحة العالمية (OMS) فقد عرفت المستشفى على أنه "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت أو وقائية وكذلك تدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية"¹.

• خصائص المستشفى و أهدافه:

- خصائص المستشفى :

هناك عدد من الخصائص والسمات التي تميز المستشفى عن غيره من منظمات أهمها مايلي :

1. تعدد وتعدد الوظائف التي يقوم بها المستشفى لأن من أهم أهدافها تقويم الجسم البشري ودراسته حين يصبح مريضاً.
4. ازدواج خطوط السلطة: وهذا راجع لتعدد الفئات وتعدد الوظائف داخل المستشفى فمنها الخاص بالجهاز الإداري البيروقراطي ومنها الخاص بالجهاز الطبي المهني.
5. يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة.
6. صفة الاستعجالية والطوارئ: بحيث لا تتحمل خدمات مقدمة التأخير أو التأجيل².

¹ ليلي بوحديد ، مرجع سابق ، ص 134

² عائشة بن دانية ، "تكنولوجيا والاتصال في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بتقوت" ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014 ، ص 48 .

- أهدافه:

- تقديم خدمات التشخيص و العلاج للمرضى الداخليين و الخارجيين.
- القيام بأنشطة التدريب والتعليم للمهنيين الصحيين والعاملين في القطاع الصحي.
- زيادة المعرفة الطبية و الصحية من خلال أنشطة البحثية.
- الوقاية من الأمراض ويشمل ذلك وقاية من المرض في المستشفى ووقاية أفراد المجتمع.¹

• تصنيف المؤسسات الاستشفائية

يمكن تصنيف المستشفيات وفق العديد من الأسس وهي:

- **نمط الملكية:** وهي نوعين المستشفيات الحكومية و المستشفيات الخاصة فالمستشفيات الحكومية هي التي تملكها هيئات رسمية تقوم على رعاية شؤونها و مصالحتها، أما المستشفيات الخاصة فهي مستشفيات تعود إلى أطباء يعملون لحسابهم الخاص أو بعض المؤسسات الخيرية.
- **الربحية:** بالرغم من أن الهدف العام من إنشاء المستشفيات هو تقديم الخدمات الصحية للأفراد، إلا أن هناك أهداف أخرى قد تكون أساسية، و من بينها سعي المستشفيات لتحقيق الأرباح، و في هذا السياق يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من المستشفيات: مستشفيات لا تهدف إلى الربح و هي مستشفيات حكومية تقديم الخدمات الصحية للأفراد من دون مقابل، أو مقابل رسوم رمزية زهيدة، مستشفيات خيرية و هي مستشفيات أنشئت من قبل إحدى الجهات الخيرية إما على هيئة جمعية².

¹ فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 58 .

² نبيلة كحيل، تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 24 - 25.

خيرية أو دينية، فهي مملوكة لجمعيات أهلية غير حكومية، و تقدم خدمات صحية مقابل رسوم ضئيلة نسبيا و هي المستشفيات التي تعود ملكيتها عادة إلى أفراد هم في الغالب من الأطباء، و التي تكون عادة لغرض الربح.

- نوع الخدمة: تكون المستشفيات على نوعين مستشفيات عامة تضم اختصاصات متعددة، و تعالج أمراض مختلفة، مستشفيات متخصصة تختص في علاج جزء معين من أجزاء الجسم مثل: العين، الأعصاب، الأنف و الأذن و الحنجرة، الأمراض المزمنة...
- حجم المستشفى: يتحدد حجم المستشفى بناء على عدد أسرة الرجال و النساء و الأطفال.¹

2. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة و متميزة و تعد من أكثر التنظيمات الإنسانية تعقيدا ، فهي تقوم بهام ومسؤوليات و ووظائف مختلفة و متعددة ، يعمل على تنفيذها عدد كبير من الموارد البشرية ذات تركيبة متنوعة ، ذات تخصصات مهنية و علمية متعددة و متفاوتة نستطيع تميز ثلاث أنواع رئيسية من هيئات مسؤولية عن تقديم الخدمات الصحية للمريض منذ دخوله إلى مستشفى إلى غاية خروجه و متابعة حالته الصحية فيما بعد نذكر منها.

¹ نبيلة كحيل، مرجع سابق ، ص 25 - 27.

● الهيئة الطبية :

يعتبر الأطباء أهم عناصر التنظيم في المستشفى و أكثرها تأثيراً على الكم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه ، فهم الذين ينتجون و يقدمون الخدمة الطبية للمرضى وهم الذين يستطيعون تقويم هذه الخدمات لضمان رعاية صحية متكاملة وهم الذين يقومون بأنشطة التدريب و التعليم و البحث الطبي في المستشفى، وغيرها من الأنشطة الطبية .

تتألف الهيئة الطبية من الأطباء الاختصاصيين المسؤولين عن رعاية وعلاج المرضى ويساعدهم في ذلك الأطباء المقيمون (أطباء الذين يستعدون لدراسة إحدى تخصصات الطب و أطباء الامتياز ،أطباء المتدربين) و الأطباء المستشارين إضافة إلى الأطباء و المسؤولين عن الخدمات الفنية الأخرى كأطباء الأشعة و المختبر و التخدير و العلاج الطبيعي .

● هيئة التمريض:

تعتبر هيئة التمريض جزء من التنظيم الإداري الرسمي للمستشفى حيث ترتبط بمدير المستشفى من خلال مدير التمريض ، وتتألف هيئة التمريض من الممرضات القانونيات و الممرضات المساعدات ومساعدات التمريض ، وستطرق لهذه الهيئة أو مهنة بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث ¹ .

● الهيئة الإدارية:

الخدمات الإدارية وهي الخدمات ذات الطبيعة غير الطبية و غير التمريضية و المتواجدة غالباً في تنظيم أحر، وتشمل إدارة الأفراد والإدارة المالية و الشراء و التخزين والعلاقات العامة وخدمات الصيانة و المغسلة و التدبير المتزلي و غيرها.²

¹ فريد توفيق نصيرات ، إدارة منظمات الرعاية الصحية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الأردن 2014 ، ص 91-95.

² فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات ، مرجع سابق، ص 81.

3. الحوافز الممنوحة داخل المؤسسة الاستشفائية:

أهم الحوافز التي نص عليها المشرع الجزائري من أجل المستخدمين في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية. نصت النصوص التشريعية والقانونية على ضرورة تكفل كل المؤسسات والهيئات المستخدمة أعمال التكوين وتحسين مستوى أداء المستخدمين وتحديد معلوماتهم ومعارفهم.

كما جاء في المادة 03 من المرسوم 96 / 92 أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات ونصت المادة 04 من نفس المرسوم على أنه يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات المنصوص عليه في المادة 03 السابقة في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

ومن الناحية التنظيمية عرفت وظيفة التكوين بروزا فعليا خلال السنوات الأخيرة وقد تجسد ذلك بالفعل بإنشاء لجنة التكوين المتواصل بالقطاع الصحي للتكفل بمهام التكوين من خلال التخطيط والإشراف على عملية التكوين بهدف تطوير وتحديد مهارات ومعارف المستخدمين وتحسين أدائهم وسلوكهم داخل القطاع الصحي ، بغية زيادة مردودية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة .

الأجر ومكوناته :

القانون الجزائري يصنف الأجر إلى فرعين رئيسيين هما الأجر الثابت و العلاوات .

1. الأجر الثابت : بدوره ينقسم إلى جزئين هما:

الأجر الوظيفي الأدنى المضمون : وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة المستخدمين في كافة

القطاعات والنشاطات دون استثناء، حيث يتم تحديده عن طريق نصوص تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار¹

¹ ظاهر الوافي، مرجع سابق، ص 120.

مداخيل الدولة ، تطور الأسعار الداخلية والخارجية ، ومستوى معيشة السكان هذه العوامل كلها أخذها

المشرع الجزائري في تحديده للأجر الأدنى المضمون.

الأجر الأساسي : في مجال الوظيفة العامة تحدد الأجور على أساس تحديد مناصب العمل وهذا 136 المؤرخ 2

جوان 1966 م المتضمن القواعد العامة المطبقة على الموظفين المتعاقدين والمؤقتين في الدولة والجماعات

المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، كما نصت المادة 68 من نفس المرسوم على أن تحديد أجور العمال

الرئيسية الخاضعة لهذا القانون الأساسي النموذجي طبقاً للأصناف العشرين (20) المنصوص عليها في التنظيم

المعمول به.

2. العلاوات : يحصل العامل على المكافآت والتعويضات المنصوص عليها ونقصد بها التعويضات التي تقدم

للمستخدم متى قام بعمل إضافي على العمل الموكل إليه ، أو قام بعمله في غير الأوقات والظروف العادية

للعمل ، أو لحقه ضرر مادي أو معنوي من جراء ذلك ، أو مقابل مصاريف يكون قد أنفقها أثناء قيامه

بمهمة معينة إلى غير ذلك من الحالات أهمها ما يلي : التعويض عن الخدمة الدائمة ، تعويض العمل التناوبي

تعويض الأقدمية تعويض الضرر ، تعويض المنطقة ، تعويض المصاريف الخاصة المنجزة خارج مكان العمل

، تعويض التأهيل ، التعويض النوعي عن المنصب ، علاوة المردودية ، تعويض إتقان الخدمات و

تحسينها ، تعويض التبعية الخاصة ، تعويض خطر العدوى .¹

¹ طاهر الوافي ، مرجع سابق ، ص 122-125.

المطلب الثاني: مهنة التمريض:

1. تقديم مهنة التمريض و الفاعلين فيها:

• تاريخ التمريض في الجزائر:

كانت عملية التمريض قبل الاحتلال الفرنسي مشاهدة للتنظيم الموجود في المغرب والمشرق ثم تولت هذه المهنة السلطات العسكرية كما لعبت الكنيسة دورا هي الأخرى و ابتداء من سنة 1850 شكلت لجان طبية فرعية متكونة من الأهالي والمرضات الخاصة بالزيارات طبية ، وبصفة عامة كان النظام الصحي غير منظم يتمركز في المدن مهملا القرى و المداشر أين يسكن 90 بالمائة من سكانها ، باندلاع الثورة التحريرية تم وضع نظام صحي مشابه للنظام العسكري داخل صفوف جيش التحرير .

أما بعد الاستقلال بعد رحيل الأطباء وعمال شبه الطبيين و الإداريين الفرنسيين نتجت أزمة في القطاع الصحي و التي تم التغلب عليها بمجهودات معتبرة وقد ارتفع عدد عمال شبه الطبيين خلال العشرية الأولى من الاستقلال من 250 عامل سنة 1962 إلى 12215 عامل سنة 1972 و ذلك بفضل التكوين أثناء الخدمة وفتح مدارس تكوين شبه الطبي .

و قد تطورت برامج تدريس الممرضين و ذلك لمواكبة التطور الحاصل في الجانب الطبي من جهة (وصول إلى مستوى الممرضين العالميين) من جهة أخرى نظرا لمهام جديدة التي أوكلت للممرضين .¹

¹ حسبية محساس ، تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية دراسة ميدانية بمستشفيات الجزائر العاصمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر ، 2008 -2009، ص 90-91 .

• تعريف مهنة التمريض:

يعرف التمريض على أنه علم وفن يهتم بالإنسان والمجتمع من خلال السهر على تحسين الحالة الصحية للإنسان وتقديم الرعاية التمريضية للمصابين بالأمراض، مساعدتهم في تلبية الحاجات الضرورية ووقايتهم عند الكوارث. فهي علم لأنها تقوم على أسس علمية وفن لأنها تعتمد على مهارات محددة وتتطلب من ممارسيها قدار كبيرا من التضحية والشجاعة نظرا لصعوبة التعامل مع المرضى كما يمكن اعتبار التمريض مهنة إنسانية تهتم بصحة الإنسان والمجتمع من خلال تقديم الرعاية التمريضية للمصابين بالأمراض والعاهات، ومساعدتهم في تلبية حاجاتهم الضرورية والتخفيف عن آلامهم.¹

حسب المنظمة العالمية للصحة " هو علم وفن يهتم بالفرد ككل جسميا وعقليا وروحيا و يعمل على تقدم وحفظ الفرد روحيا ، وعقليا ، وجسمانيا ومساعدته على الشفاء عندما يكون مريضا ، و يمتد الاهتمام بالفرد المريض إلى أسرته ومجتمعه ويشمل على العناية بالبيئة التي يعيش بها و تقديم التثقيف الصحي عن طريق الإرشاد والقدوة الحسنة " .

فالتمريض أصبح اليوم لا يقتصر على العناية بالمريض نفسه بل يتجاوز ذلك ليشمل أفراد الأسرة و يتخطى ذلك إلى كافة أفراد المجتمع، فهو لم يعد دورا يقتصر على الأدوية وتناولها والتعليمات الطبية و تطبيقها بل أصبح يهتم بنشر المعلومات الطبية و تثقيف المجتمع.²

¹ سلمى لحر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة قسنطينة 2 ص 2012-2013 ، ص 118 .

² دور التمريض في ثقافة المريض، مجلة الرياض، <http://www.alryad.com> ، العدد 16539 ، 6-12-2016 .

● أهداف خدمات التمريض:

لما كانت خدمات التمريض هي المسؤولة عن رعاية المرضى فإن إدارة المستشفى تبذل كبريا دائما و مستمرا في تأكيد أسس خدمات التمريض و تنظيم إدارتها و تشغيلها بما يحقق أهدافها التالية :

● أهداف علاجية :

الرعاية الطبية الصحية للمرضى أثناء مراحل التشخيص والعلاج.

الرعاية التأهيلية لهم أثناء و بعد العلاج .

● أهداف وقائية:

الاهتمام بنظافة المرضى و أماكن تقديم الخدمات بالمستشفى .

الحرص على تنفيذ تعليمات برامج عدم التلوث و مكافحة العدوى.

● أهداف اجتماعية نفسية :

التقرب للمريض و حل مشاكله النفسية إن وجدت أو نقلها للطبيب المختص إذا لزم الأمر.

تلبية احتياجات المرضى في الإحساس بالطمأنينة و الأمل في الشفاء و طمأنينة ذويهم .

● أهداف تدريبية بحثية:

تقوم الإدارة بتدريب هيئات التمريض أثناء الخدمة .

تقديم البحوث الخاصة المشتركة مع باقي أعضاء الفريق الطبي و الهادفة إلى تحسين العناية التمريضية .

● أهداف إدارية:

صيانة الأجهزة و المحافظة عليها التأكد من صلاحية الأدوية و المواد والمستلزمات الطبية .¹

2. مكانة مهنة التمريض في المؤسسة الإستشفائية :

تعتبر مهنة التمريض إحدى أهم المهن الإستشفائية والرئيسية في نظم الرعاية الصحية لأي بلد، وتزداد أهمية التمريض مع زيادة التوسع في تقديم الخدمات الصحية وزيادة خطورة الأمراض التي تحتاج إلى رعاية تمريضية متميزة. وقد بتأيدت أهمية الممرضين في النسق الطبي بمرور الوقت، لما يقومون به من أدوار عديدة ولقيامهم بالدور الوسيط بين الأطباء والإدارة، وعلاقتهم الخاصة بالمرضى، ومتابعتهم لهم بصورة دائمة، لذلك نجد بعض الدراسات تعتبر أداء الممرض /الممرضة حجر الزاوية في كفاءة أداء المستشفى، وكفاءة الخدمة الصحية التي يقدمها للمرضى حيث يشكل نشاط قسم التمريض بأي مستشفى مساحة كبيرة على خريطة نشاطات الرعاية الطبية المقدمة ويشكل الممرضون حوالي 40 إلى 50 بالمائة من مجموع عدد العاملين بالمستشفى.¹

فقسم التمريض يعتبر من الأقسام الخدماتية المساعدة التي تساهم بنصيب كبير في تقديم الرعاية الطبية لمرضى المستشفى و الذي يعتبر أفرادها جزءا لا يتجزأ من الفريق الطبي المكلف بالعناية بالمرضى، إذ أنه في حين يختص الطبيب بشكل أساسي بتشخيص المرض وعلاجه، يختص الممرض بالعناية ومتابعة حالته والسهر على راحته إذا فخدمات التمريض في المستشفيات و المنشآت الصحية هي الوجه الأخر المكمل للخدمات الطبية.² كما لا بد من الإشارة إلى المركز الاجتماعي للممرضة في المستشفى أخذ في النمو والتطور حيث أخذت الأدوار المتخصصة الجديدة للممرضة في الظهور في أقسام الجراحة المتخصصة ووحدات الرعاية المركزة وغيرها من التخصصات الدقيقة.³

¹ سلمى لحر، مرجع سابق، ص 118.

² حسينية محساس، مرجع سابق، ص 94-101.

³ فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص 81-82.

المبحث الثالث: الحوافز وأداء الممرضين:

إن للحوافز أثر كبير على الزيادة الإنتاج و تحسينه كما و نوعا و تطوير أداء العمال فالحوافز تولد شحنة و طاقة إضافية لدى العامل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط و تحقيق أداء متميز فوجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة بما في ذلك مؤسسات الاستشفائية يكتسي أهمية فائقة و ضرورة قصوى نظرا لتأثيرها على مستوى أداء القوة البشرية و سنحاول خلال هذا المبحث التعرف على كيفية تأثير الحوافز على أداء و إنتاجية العامل بصفة عامة و على أداء الممرضين بصفة خاصة .

المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء و الكفاءة الإنتاجية:

1. أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين:

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم ، و بالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية ، حتى و لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كـرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين و تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغيرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين ، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد و المنظمة .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

و بإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل ، لأن الأداء المرتفع الذي تصب إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه (أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء).¹

فبدون وجود هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من التحفيز المرؤوسين بواسطة المدير " ، لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث سيتمكن من استخراج ما فيهم من طاقات و مواهب .²

2. العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء :

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية تحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مكريجر) حول سلوكيات البشر ، قد أضافت نوعا ثالثا بخلاف (Y,X) ويتمثل في النوع (Z) وهذا النوع يتصرف دائما وفقا للظروف والأحوال المحيطة به و تدفعه وتحته على التعامل بإيجابية ، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم و التدريب فإن أداءه سوف يتحسن ، و إذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير على حاجاته و أفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية ، و إذا وجد المناخ و التنظيم المناسب فسيعمل على الزيادة في جهده و تعاونه والتزامه .

ويشير علاقي إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء ، فعلى سبيل المثال ، حقق أسلوب توزيع الأسهم نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في

¹ خضرة براهيمية حنيفة ، دور نظام الحوافز والمكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، 2013-2014 ، ص31.

² خضرة براهيمية حنيفة ، مرجع سابق ، ص 31.

المؤسسة فيدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح و يحقق استفادة الجميع .

و يشير "شاويش " إلى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار.¹

3. تأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية:

إن الحوافز تساهم في دخل العام و في رفع معنويات فالكفاءة الإنتاجية تتوقف في جزء منها على الحوافز ، فالحوافز تصبح المحل الوحيد لزيادة الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالفرد و فيما يلي نتعرف على تأثير الحوافز المادية و كذا المعنوية على الكفاءة الإنتاجية .

أولا : تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية :

و من أهم الحوافز المادية تأثيرا على الكفاءة الإنتاجية هي :

- الأجر : إن الأجر هو المصدر الأساسي هو أحد أهم العوامل الهامة التي تؤثر في المستوى المعيشي و منه في معنوياته و بالتالي كفاءته الإنتاجية ، فالأجر يعتبر مصدرا لإشباع حاجته و رغباته و عليه فإن الأجر يخلق لدى الفرد و منه يعمل على تحسين ناتج الأداء .
- العلاوات : تعتبر العلاوات من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية نظرا لأنها تتوفر على عدة خصائص : الارتباط المباشر بالأداء و الإنتاج ، تتفق العلاوة مع رغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة زيادة أدائه ، وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج .

¹ وحيدة مقييس ، أثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، 2011-2012، ص88.

- المشاركة في الأرباح : تقوم المؤسسة بتوزيع نسبة معينة من الأرباح الصافية على عمالها فمشاركة في الأرباح تختلف عن الأنواع السابقة حيث أنها تعكس مساهمة العمال في زيادة و تحسين الكفاءة الإنتاجية فهي تعتبر حافز مادي نافع للعمال أملا منهم في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح .¹

ثانيا : تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية

إن الحوافز المادية لا تكفي لوحدها لتحقيق أهداف المؤسسة ذلك لأن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية حيث أنها ذات أهمية معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل ، فقد أبرزت الكثير من الدراسات و البحوث قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المالية فالتكوين و التدريب على زيادة قدرات الفرد وبالتالي رفع كفاءته الإنتاجية التي تؤثر على كفاءة الأداء و معدل الإنتاج ، كذلك بالنسبة للترقية التي لها أثر إيجابي على مهارات الأفراد و كفاءتهم الإنتاجية بالإضافة إلى المعاملة الحسنة ، القيادات الصحيحة و المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تحرك سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنها الكفاءة الإنتاجية .²

4. علاقة بين الحافز و الرضا و الأداء:

العلاقة غير مباشرة بين الرضا الوظيفي و الأداء يتخللها متغير وسيط يتمثل في العوائد التي يشبع الفرد حاجاته منها، فالرضا يؤثر في الأداء من خلال ما يتحصل عليه الفرد من عوائد كنتيجة لأدائها فللعلاقة بين الرضا

¹ لكحل عائشة ، مرجع سابق ، 2010-2011 ، ص 30 .

² لكحل عائشة ، مرجع سابق ، 2010-2011 ، ص 31 .

الوظيفي والأداء تتحقق حين ربط العمال العوائد بالأداء، أي أنهم ينظرون إلى أن العوائد تحدد انطلاقاً من

الأداء المحقق و رضا يقتصر على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة .¹

فهناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم

الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة²

ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع

للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي و منه يمكن القول كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم

له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزه نحو الأداء

الفاعل .³

المطلب الثاني: أثر الحوافز على أداء الممرضين:

1. الحوافز الممنوحة للممرضين:

يعد التمريض من المهن الطبية التي تحتل دوراً مهماً في مجتمع بصفة عامة و في النسق الطبي بصفة خاصة لذلك

ووجب توفير كافة ظروف التي تدفع أفراد هذه المهنة لتقديم أفضل ما عندهم و من بين هذه الظروف توفير

حوافز تغطي كافة رغبات و احتياجات فئة الممرضين و من بينها ما يلي :

التعويضات المباشرة (الأجر، المكافآت، علاوات):

¹ زهية عزيزون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006-2007، 136.

² حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013-2014، 78-79.

³ مرجع سابق، حميد باجة، ص 79.

- الأجر القاعدي (الأساسي) يختلف من رتبة إلى أخرى مثل صنف 11 من الشبه الطبيين يقدر ب 2241000.

- منحة الالتزام بنشاط شبه الطبي.
- منحة التقنية ،منحة الجرافية .
- منحة تحسين الأداء.
- الضمان الاجتماعي .
- منحة العدوى ،منحة المردودية ¹ .

التعويضات غير المباشرة:

- الترقية: تكون عن طريق امتحان المهني، على سبيل الاختيار، عن طريق الأقدمية، وقد يحتاج إلى مدة معينة من التكوين.
- التكوين: حسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي 11-121 مؤرخ 20 مارس 2011 خاص بالموظفين الشبه الطبيين يتعين على الهيئة المستخدمة أن تضمن:
 - التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات لفائدة شبه الطبيين للصحة العمومية بهدف تحسين دائم لمؤهلاتهم و ترفيتهم .
 - تحسين المعارف بهدف تحصيل مهارات جديدة مرتبطة باحتياجات قطاع الصحة و كذا متطلبات الطب العصري .
- بدلات التنقل و الأكل وغيرها : يستفيد الشبه الطبيين للصحة العمومية طبقا للمرسوم التنفيذي 121-11 في مادته 5 :

¹ الراتب الشهري الجديد لشبه طبي ، <http://paramedicalger.blogspot.com/2012/09/blog-post.html> ، 28-

1. النقل عندما يكونون ملزمين بعمل ليلي أو المداومة
 2. خدمات في مجال الإطعام في هياكل الصحة و يكون الإطعام مجانا لمستخدمي المداومة
 3. اللباس: يلزم شبه الطبيين للصحة العمومية بارتداء البذلة الطبية أثناء تأدية مهامهم
 4. التغطية الصحية الوقائية في إطار طب العمل .¹
- **ساعات العمل المرنة** : يعد التوازن بين العمل و الحياة الشخصية للممرضين من الأمور المهمة ، و يعد توفير برامج عمل مرنة مثل ساعات العمل و التي تحقق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل إلى حد ما.² يستفيد الشبه الطبيين من أنواع أخرى من الحوافز مثل الحوافز الاجتماعية، إشراك في اتخاذ القرارات، الشكر و الثناء في المناسبات، توفير ظروف العمل المناسبة تعمل على توفير البيئة و الحافز الملائم لأداء أفضل و تقديم رعاية تمريضية ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بأداء الممرضين

هناك اتفاق بين الباحثين على أن مشكلة ضعف الحوافز المادية والمعنوية من أسباب تدني رضا العاملين بالقطاع الصحي، كما أن غالبية ممارسي مهنة التمريض الذين أظهروا رغبة بترك العمل كانوا متأثرين بهذه المشكلة ، إضافةً إلى أنها لا تجعل التمريض أولوية للاختيار كمهنة و من هنا يبرز تأثير الحوافز على أداء الممرضين فقلة الدخل المادي هو مصدر متزايد للضغط على ممارسي مهنة التمريض فممارسو مهنة التمريض يعملون في بيئة عمل غير جيدة و يتلقون رواتب أقل من مهن أخرى في نفس فمناح البدلات المهنية من أفضل الإجراءات التي يمكن الأخذ بها لمعالجة العزوف عن مهنة التمريض و الرفع من أداء الممرضين كما أن الحوافز لا تقتصر على الجانب المادي فقط فالحوافز المعنوية لها أثر كبير على كفاءة التمريض وتشتمل على العديد من الجوانب مثل

¹ الجريدة الرسمية، www.dgfp.gov.dz ، العدد 17، ص 11-10، 17-02-2017.

² هند عالي ، استراتيجيات المحافظة على الملاك التمريضي ، دبلوم عالي إدارة المستشفيات ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، 2008، ص 27.

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

عمل استراتيجيات تحمس العاملين وتأخذ في اعتبارها البيئة التي يعملون بها وملاحظة الجهود الإضافية والإنجازات الشخصية أو إنجازات فريق العمل وإعطاء مهام محفزة ومثيرة وتوفير فرص للتطوير الشخصي وبيئة تساعد على إنجاز كذلك قيام الإدارة والأطباء بتشجيع ورفع الروح المعنوية للهيئة التمريضية ، هذا بالإضافة إلى توفر فرص التطور الوظيفي كعنصر مهم ومساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والرغبة في البقاء في العمل ، والذي يشمل التعليم المستمر والتطور المهني وفرص الترقى .¹

فهذه الأشياء أو العوامل تساعد على توفير بيئة عمل تمكن الممرضات من إنجاز أعمالهن بمستوى عال من الجودة ، كما يؤثر في قدرتهن على التحكم في مهام العمل أو حتى أدائها ، كما أن استخدام التعليم لبناء الشعور بالكفاءة لدى العاملين يساعد على التقليل من آثار العمل الصعب وزيادة القدرة على التعامل معه . وأغلب المسؤولية فيما يتعلق ، بتطوير الموظفين من الناحية العلمية والعملية يقع على الطبقات العليا من الإدارة و تؤكد الدراسات أن التدريب من أهم وسائل التحفيز التي تساعد على النهوض بأداء الممرضين . كما أكد الباحث على عدم تخصيص ظروف ملائمة في بيئة العمل تحفز الممرضين على أداء عملهم مثل مشكلة غياب مكان مخصص للأكل غياب خيارات مجانية للأكل في المستشفى بالرغم من أهمية هذا النوع من الحوافز كذلك حاجة لتوفير وسائل النقل و المواصلات من إلى مكان العمل حيث ذلك من مصادر الضغط في بيئة عمل الممرض فسهولة التنقل من إلى مكان العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للممرضات و على أدائهم كما أن قلة المرونة في العمل وضعف القيادات و عدم إشراك ممرضين في اتخاذ القرارات الخاصة عندما تتضارب الآراء الإدارية ودور ممارس مهنة التمريض كذلك غياب ردود الأفعال على أداء ممرضين و إهمال هذا الجانب

¹ بحية إبراهيم التويجري ، المشكلات التي تواجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود 2007، ص 52-56.

من طرف الإدارة يساهم في تكوين مشاعر سلبية لدى ممارسي مهنة التمريض ، فزيادة التغذية المرتدة حول الإنتاجية و حصول الموظف على معلومات متعلقة بأدائه ومدى تحقيقه للأهداف المؤسسة يزيد من الرضا الوظيفي و يقلل من الرغبة في التغيير الوظيفي أو ترك العمل .¹

خلاصة الفصل :

تسعى المؤسسات الصحية الجزائرية إلى الوصول إلى خدمة صحية ذات مستوى عالي يتماشى و تطورات العالمية الحاصلة في هذا الميدان بما يضمن تكفل كامل و الشامل و العادل بكل الحاجات الصحية للمواطن عبر كامل التراب الوطني و ذلك بتسخير كافة الوسائل المادية و البشرية ممكنة و محاولة إيجاد عنصر بشري ذو كفاءة عالية يقدم أداء متميز و لا يكون ذلك إلا بتحفيز العمال و مهنيين الصحيين وعلى رأسهم الممرضين باعتبارهم حجر الأساس و الارتكاز في المنظمات الصحية لذلك تسعى الدولة إلى وضع استراتيجية ناجعة من أجل تحفيز هذه الفئة و حرص على الربط بين هذه الحوافز المقدمة لهم و تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية و المرودية .

¹ بهية إبراهيم التويجري ، مرجع سابق ، ص 54-68

الفصل الثاني

دراسة حالة: نظام الحوافز في

المؤسسة الاستشفائية العمومية

"مرواني عابد" الشلف

تمهيد الفصل:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري لموضوع تحفيز و دوره في تحسين أداء الممرضين ارتأينا

إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاستشفائية العمومية و كان اختيارنا لمؤسسة الاستشفائية

العمومية مرواني عابد الشطية الشلف و التي تعتبر من أهم الهياكل الصحية بالولاية فيما يخص خدمات العلاج

و استشفاء و متابعة المرضى الداخليين و الخارجيين لذلك سنحاول من خلال دراسة التي نقوم بها معرفة كيفية

تحفيز الممرضين داخل المؤسسة و نظم الحوافز التي تعدها المؤسسة من أجل تحفيز هذه الفئة الهامة من العاملين

الصحيين و من أجل ذلك قمنا بتربص داخل المؤسسة ، كان الغرض منه جمع المعلومات و البيانات التي تخدم

موضوعنا هذا و ذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة ، و تقديم استبيان لعينة من الممرضين العاملين في

المؤسسة من أجل معرفة مدى مساهمة الحوافز المقدمة لهم في تحسين مستوى أدائهم .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية محل التربص:

سنحاول خلال هذا المبحث تقديم معلومات موجزة عن المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد (الشلف) أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة أهم أقسام المؤسسة و مختلف الفاعلين فيها بالإضافة إلى تقديم تعريف عن مصلحة التربص (مصلحة الموارد البشرية) و أهم المهام التي تقوم بها .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مرواني عابد:

1. بطاقة فنية للمؤسسة :

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشطية: قبل التقسيم الجديد كانت المؤسسة تحمل اسم القطاع الصحي بأولاد فارس مقره الشطية حيث كان تابعا للقطاع الصحي بالشلف ثم استقل عنه ماليا ابتداء من 1 جانفي 1988 وبعد الإصلاحات التي قام بها رئيس الجمهورية في القطاع الصحي أصبحت المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشطية مستقلا كليا ابتداء من 1 جانفي 2008 .

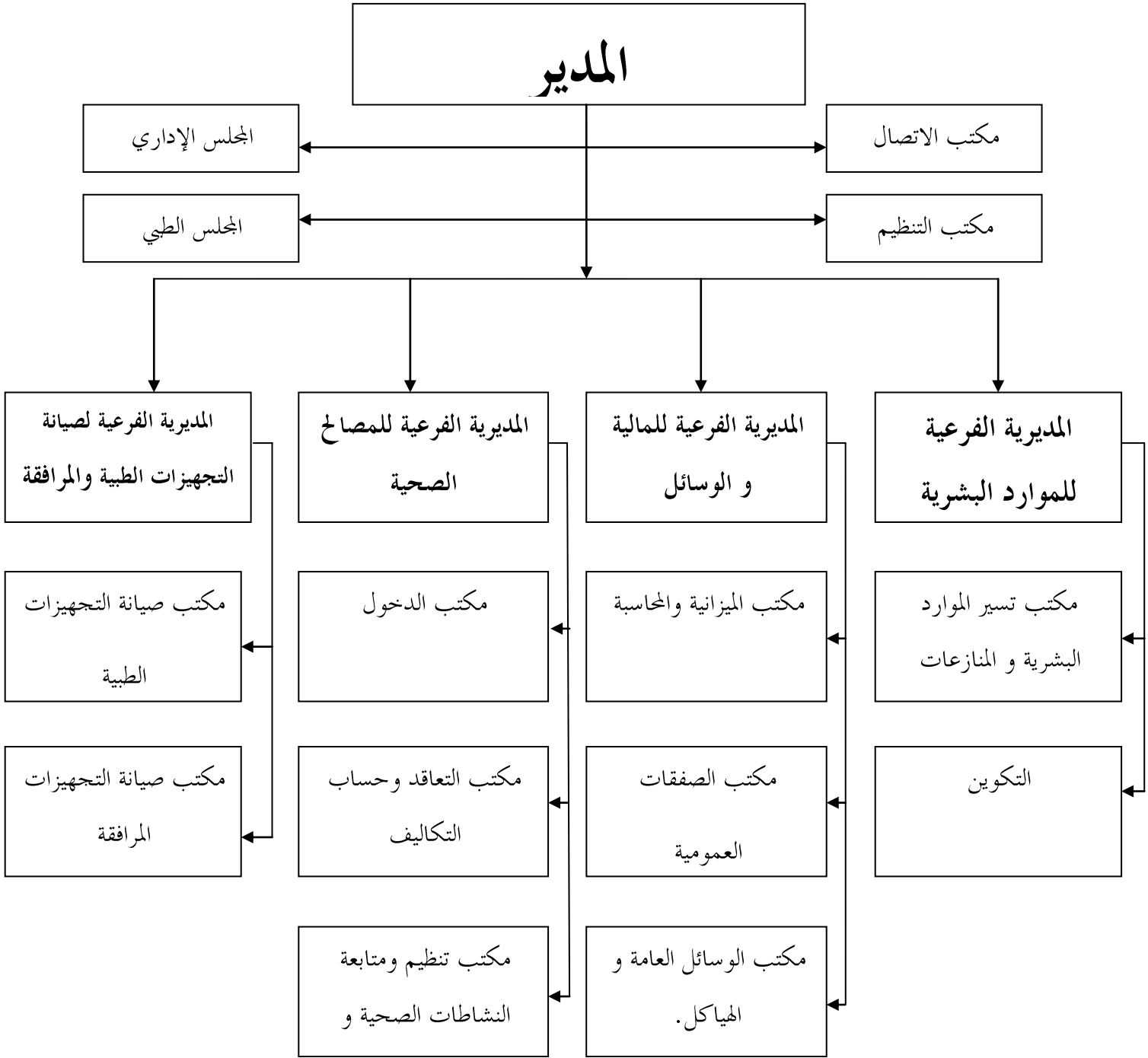
تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشطية شمال ولاية شلف وتبعد عن مقر الولاية ب 8 كلم وتربع على مساحة 2هكتار , أطلق عليها اسم الشهيد مرواني عابد ،تغطي المؤسسة مجموعة سكانية عددها حوالي 210894 وتشغل حوالي 450 عامل في سلك الطبي والسلك الإداري وسلك المهنيين.

تقوم المؤسسة بمهام العلاج الطبي والجراحي والوقائي ، بإضافة إلى التكفل بالاستعجالات الطبية وتقديم الفحوصات الطبية المتخصصة و ذلك من خلال البرنامج الأسبوعي المسطر لأداء هذه الفحوصات من طرف الأخصائيين التابعين لمؤسسة على مستوى العيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسات العمومية الصحية

الجوارية و هذا على مدار السنة.¹

¹ معلومات من مؤسسة التربص .

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة

3. مصالح المؤسسة و الفاعلين فيها :

- مصلحة الجراحة العامة يوجد بها 32 سرير.
- مصلحة طب أمراض النساء والتوليد يوجد بها 30 سرير .
- مصلحة طب الأمراض المعدية يوجد بها 20 سرير.
- مصلحة الطب الداخلي يوجد بها 32 سرير.
- مصلحة أمراض الكلى وتصفية الدم يوجد بها 16 سرير.
- مصلحة الطب الأطفال يوجد بها 32 سرير.
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية يوجد بها 08 أسرة.

بالإضافة إلى ذلك تدعم المؤسسة بمصالح أخرى :

- مصلحة الأشعة المركزية، مصلحة المخبر المركزي، مصلحة الصيدلة، مصلحة علم الأوبئة، قسم العمليات الجراحية، قسم الإنعاش، قسم طب الأسنان، مطبخ، مغسلة، ومصالح أرى تدخل في إطار ضمان السير الحسن للمؤسسة.

توظف المؤسسة حوالي 450 موظف من مختلف الأسلاك أهمها :

- سلك الممارسين الطبيين الأخصائيين .
- سلك الممارسين الطبيين العامين .
- سلك المستخدمين الشبه طبيين (الممرضين)
- سلك القابلات
- سلك الإدارة العامة.¹

¹معلومات من مؤسسة التريض.

- سلك العمال المهنيين .

المطلب الثاني: تقديم مصلحة التربص(مصلحة الموارد البشرية):

1. التعريف بمصلحة الموارد البشرية :

هي مصلحة تقوم بمجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية تتكون المصلحة من فرعين مكتب تسيير الموارد البشرية و التفاعلات و مكتب التكوين يشرف عليها 5 موظفين إداريين .

2. وظائف مصلحة الموارد البشرية :

هي مصلحة تهتم بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أهم وظائفها مايلي :

- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالعمال, وتتبع مسارهم المهني.
- الإشراف على موازنة الأجور وكافة أنواع الحوافز الممنوحة للعمال .
- العمل على ضمان السير الحسن للعمل والاهتمام بحل مشاكل المتعلقة بالعمل .
- الاهتمام بتوظيف والحفاظة على المورد البشري .
- تسيير تحركات العمال كالعطل و الغيابات .
- تحضير كافة أنواع الشهادات الإدارية التي يحتاجها العامل .
- الاعتناء بسجل محضر اجتماع اللجان متساوية الأعضاء .¹

3. أهم الحوافز الممنوحة للممرضين داخل المؤسسة:

المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد بالشطية كغيرها من المؤسسات الاستشفائية العمومية تخصص حوافز للممرضين على حسب ماهو منصوص عليه في التشريعات و النصوص القانونية الجزائرية و قد تم التطرق لها في المبحث الثالث من الفصل الأول سواء كانت معنوية من تدريب و تكوين أو ترقية سواء في الدرجة أو الرتبة وحتى المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال لجان متساوية الأعضاء التي يوجد بها ممثل عن الموظفين الشبه الطبيين. بما فيهم الممرضين وكذلك حوافز الاجتماعية حيث تقوم لجنة الخدمات الاجتماعية سنويا بتسطير برنامج خاص يصادق عليه كافة أعضاء اللجنة و يقدم إلى المدير قصد الاطلاع و الإثراء من بين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد الشطية:

- تقديم مبلغ مالي لوفاة العامل أو أحد أصوله أو فروعه.
 - التكفل ب 50% من كلفة قضاء عمرة بالنسبة للعمال المتقاعدين للسنة الجارية, إجراء عملية القرعة لباقي العمال للتكفل ب 50% من كلفة إجراء عمرة.
 - تقديم إعانات مالية للجمعية الرياضية التي تنشط في إطار الرياضة و العمل.
 - مساعدة العمال في المناسبات مثل: الزواج و الاختتان ...
 - الشراء بالتقسيط بالنسبة للعمال مثل أدوات كهرومنزلية.
- و كذلك الحوافز المادية المتمثلة في الأجر الأساسي بالإضافة إلى مجموعة من العلاوات و المنح وفيما يلي أهم المنح الممنوحة للممرضين حسب صنف.¹

¹ معلومات من مؤسسة التربص

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

- ممرض للصحة العمومية:

- علاوة تحسين الخدمات الصحية شهريا بنسبة متغيرة من 00 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و تصرف كل ثلاثة (03) أشهر.
- تعويض الإلزام الشبه الطبي: شهريا بنسبة 25 % على أساس الراتب الرئيسي.
- تعويض دعم النشاطات شبه الطبية: شهريا بنسبة 25 % على أساس الراتب الرئيسي.
- المنحة الجزافية التعويضية: 1500.00 دج و تصرف شهريا.
- تعويض التقنية : شهريا بنسبة 10 % على أساس الراتب الرئيسي.
- منحة العدوى و تختلف من مصلحة إلى أخرى حسب درجة العدوى: 7200.00 د.ج أو 5800.00 د.ج و تصرف شهريا.

- مساعدي التمريض للصحة العمومية

- علاوة تحسين الخدمات الصحية شهريا بنسبة متغيرة من 00 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و تصرف كل ثلاثة (03) أشهر.
- تعويض الإلزام الشبه الطبي: شهريا بنسبة 25 % على أساس الراتب الرئيسي.
- تعويض دعم النشاطات شبه الطبية: شهريا بنسبة 30 % على أساس الراتب الرئيسي.
- المنحة الجزافية التعويضية: 3800.00 دج و تصرف شهريا.
- منحة العدوى: منحة العدوى و تختلف من مصلحة إلى أخرى حسب درجة العدوى: 7200.00 د.ج أو 5800.00 د.ج و تصرف شهريا.¹

¹ معلومات من مؤسسة التربص.

- ممرض مؤهل و ممرض متحصل على شهادة دولة

- منحة العمل التناوبي
- منحة العمل المنصبي
- منحة الضرر
- منحة التبعية الخاصة
- منحة التعويض التكميلي للراتب¹

¹ معلومات من مؤسسة التربص .

المبحث الثاني: دراسة الحوافز الممنوحة للممرضين بالمؤسسة و مدى تأثيرها على الأداء:

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى الأدوات التي اعتمدنا عليها لجمع المعلومات ثم سنتطرق إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد حول موضوعنا المتعلق بالتحفيز و الأداء . و حاولنا خلال هذا المبحث تحويل نتائج استبيان إلى نسب مئوية لتفسير و تحليل النتائج المحصل عليها لتوصل لنتيجة تفيدنا في دراستنا.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات:

● المقابلة:

و كانت بهدف معرفة نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال بصفة عامة و ممرضين بصفة خاصة و نظرة المسؤولين للحوافز و دورها في تحسين أداء موظفيهم و أهم المشاكل التي تواجههم أثناء وضع نظام للحوافز فأجرينا مقابلة مع العاملين في مصلحة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولين عن تسير شؤون المورد البشري فقد زدونا بمعلومات عن المؤسسة و مختلف الفاعلين بها، أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية و معلومات حول نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة و مختلف النصوص التشريعية فيما يخص تحفيز

● الوثائق و السجلات :

حيث اطلعنا على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة من أجل أخذ بعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث و قد تمثلت البيانات فيما يلي :

- معلومات حول المؤسسة هيكلها التنظيمي، مختلف المصالح و الأقسام.
- بيانات عن سير العمل و النظام الداخلي.¹
- معلومات عن مختلف فئات الممرضين و كذلك نظام الحوافز المخصص لهذه الفئة.

¹ معلومات من مؤسسة التربص

• الاستمارة أو الاستبيان :

الهدف منها تعرف على نظرة و رأي الممرضين و مدى معرفتهم بنظم الحوافز في المؤسسة وقد قمنا بتقسيمها

إلى 5 أقسام كمايلي :

القسم الأول: يحتوي على معلومات و البيانات الشخصية.

القسم الثاني: خاص بالحوافز المادية و الأداء.

القسم الثالث: خاص بالحوافز المعنوية و الأداء.

القسم الرابع: خاص بالحوافز الاجتماعية و علاقتها بالأداء.

القسم الخامس: خاص بظروف العمل و علاقتها بالأداء.¹

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان:

• العينة:

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على علاقة التحفيز بأداء الممرضين في المؤسسة الاستشفائية ، فإنه من الطبيعي أننا اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على فئة الممرضين، حيث انه ومن خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية " مرواني عابد بالشطية " ولا يتق الشلف فان عدد الممرضين يبلغ 155 ممرضا، وهم موزعين على أربع أصناف مهنية كما يلي:

- الصنف الأول: ممرضون للصحة العمومية ISP و يبلغ عددهم 91 ممرضا.
- الصنف الثاني: ممرضون حاصلون على شهادة الدولة في التمريض تقني سامي في الصحة و يبلغ عددهم 28 ممرضا.

- الصنف الثالث: ممرضون مؤهلون و يبلغ عددهم 3 ممرضا لأن هذا الصنف في طريق الزوال .

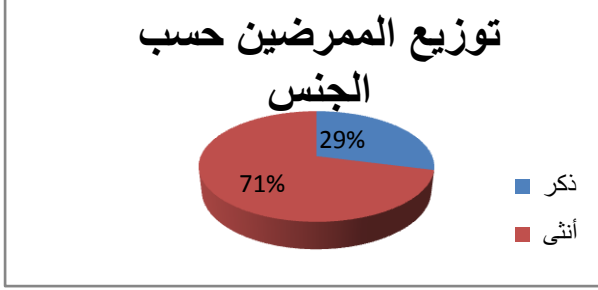
- الصنف الرابع: ممرضون مساعدون و يبلغ عددهم 33 ممرضا.

• عينة الدراسة:

من أجل أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث و المقدر ب 155 ممرض، أخذنا عينة عشوائية تتكون من 31 ممرضا و هي تمثل نسبة 20 % من مجموع الممرضين و فيما يلي عرض لنتائج الاستبيان وتحليل لنتائجه .

أولاً : البيانات الشخصية :

الشكل رقم 01: توزيع الممرضين حسب الجنس



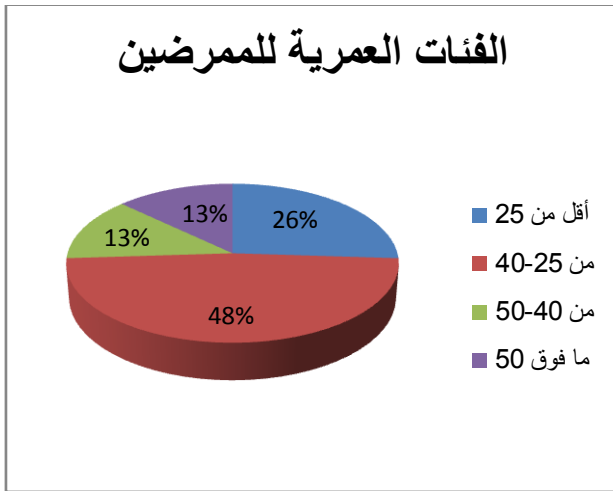
جدول رقم 01: توزع الممرضين حسب الجنس

نس	ذكر %	أنثى %
نس	29%	71%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من الممرضين هم من الإناث، حيث بلغت 71 بالمائة مقارنة مع الذكور الذي بلغت نسبتهم 29 بالمائة، وذلك نظرا لملائمة هذه المهنة لطبيعة المرأة وعادات و تقاليد البلد وهذا ما يفسر لنا سبب توجه أغلبية النساء إلى العمل في الجانب الطبي و الشبه الطبي ، بالإضافة إلى تطور و زيادة متطلبات الحياة مما دفع بالمرأة للخروج إلى العمل و كذلك تاريخ مهنة التمريض الذي غالبا ما كان يرتبط بالنساء اللواتي كن يقدن خدمات التمريض في مختلف المجتمعات و عبر مختلف الأزمنة .

جدول رقم 02 : يوضح الفئات العمرية للممرضين الشكل رقم 02: يوضح الفئات العمرية للممرضين



العمر (سنة)	النسبة
أقل 25	26%
من 25-40	48%
من 40-50	13%
ما فوق 50	13%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

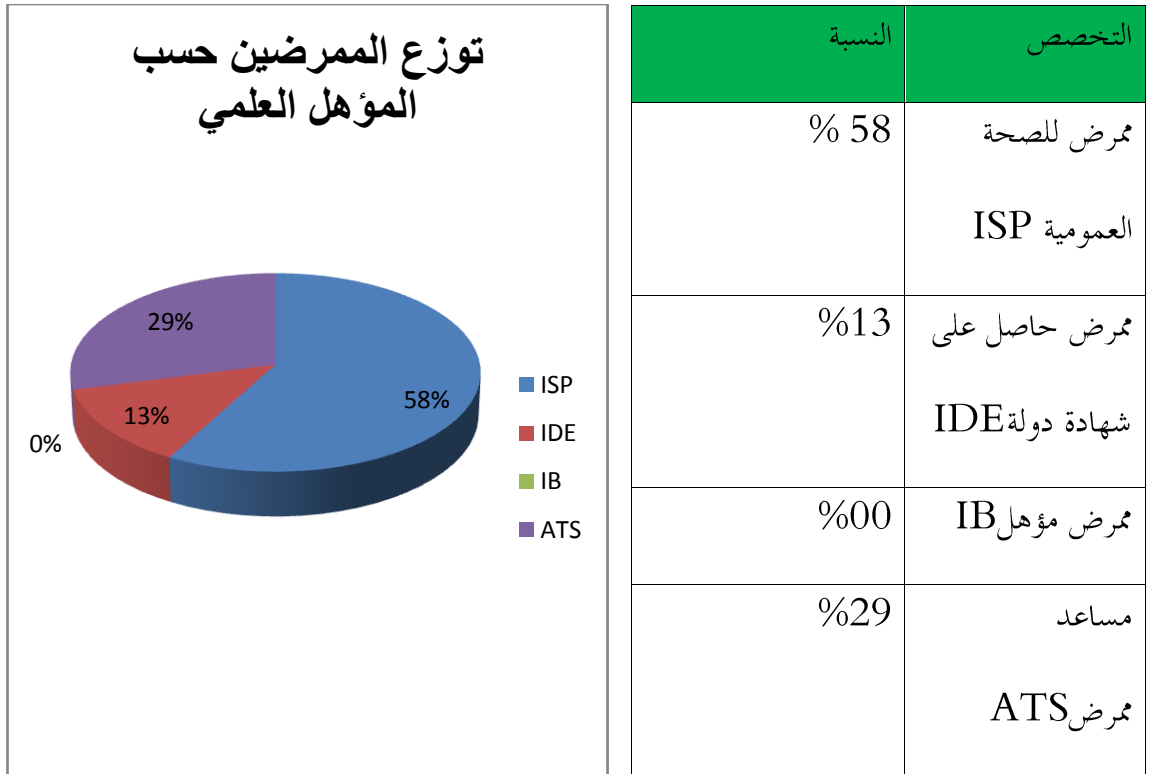
دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية بين 25-40 سنة تمثل أعلى نسبة ب 48 بالمائة و هذا مؤشر جيد نظرا لامتلاكهم الخبرة المهنية و القدرة الجسمية لأداء مهامهم، تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 26 بالمائة و هذا دليل أن المؤسسة الاستشفائية تستقبل بالاستمرار خريجي المعهد الوطني الشبه الطبي وفي الأخير تأتي الفئة العمرية ما بين 40-50 سنة و كذلك ما فوق 50 سنة بنسبة 13 بالمائة و هم ممرضين في الغالب ذوي خبرة مهنية عالية تفيد المؤسسة بخبرتها و تضمن استقرار العمل و توجيه الممرضين ذوي الخبرة الأقل لتقديم أفضل رعاية طبية للمريض .

جدول رقم 03: يوضح توزيع الممرضين حسب الشكل رقم 03: يوضح توزيع الممرضين حسب

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال ينتمون لسلك ممرضين للصحة العمومية (ISP) بنسبة 58 بالمائة ، تليها مساعد مرض (ATS) بنسبة 29 بالمائة، أما الباقي بنسبة ضئيلة جدا و ذلك لأنهما في طريق الزوال و لم

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

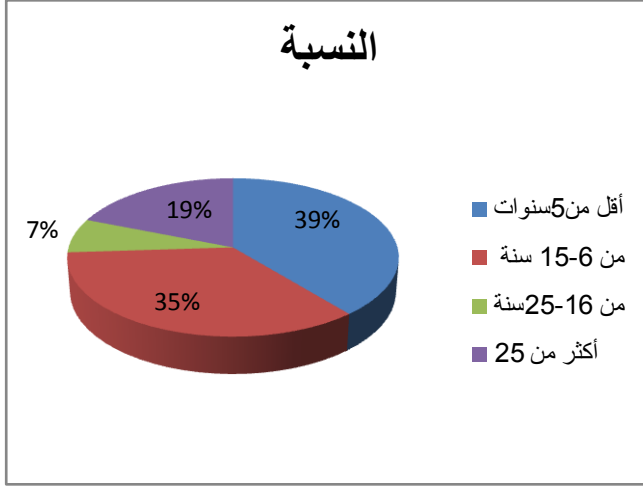
تعد مدرسة الشبه الطبيين تخرج دفعات من هذه الأصناف ، أيضا راجع لعمل وزارة الصحة لتكوين ممرضين مؤهلين و قادرين على التكفل بالمريض من كل النواحي (سواء العلاج, متابعة تطور الحالة الصحية المريض ، تنفيذ الوصفات العلاجية ، إعطاء أدوية في حالات استعجالية أو أمراض مزمنة...) ، و من جهة أخرى إيجاد فئات مساعدة متمثلة في مساعد ممرض يسهر على الراحة الجسمانية للمريض (نظافة و راحة...). و سيتم التحلي عن الفئات الأخرى نظرا لنقص الكفاءة و التكوين الضعيف.

الشكل رقم 04: يوضح توزيع الممرضين

جدول رقم 04: يوضح توزيع الممرضين

حسب الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية



النسبة	السنوات
39%	أقل من 5
35%	15-6
07%	25-16
19%	أكثر من 25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

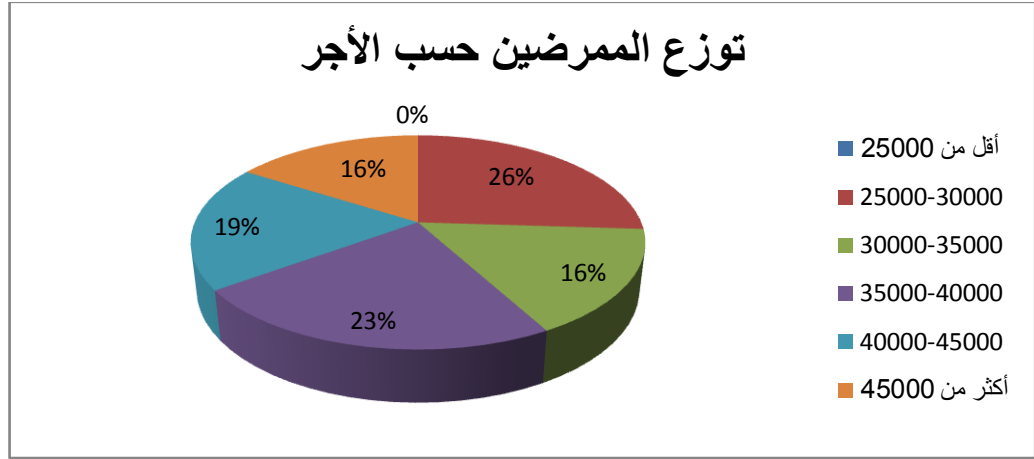
نلاحظ أن هناك تقارب بين النسب و هذا يعني أن المؤسسة لديها تنوع في الخبرة المهنية لعمالها, و هذا يجعل المؤسسة في حالة توازن فالفئات التي لديها خبرة مهنية كبيرة لديها القدرة على تسيير المواقف الصعبة، أما الفئات التي لديها عدد سنوات خبرة قليلة أي الشابة فلديها القدرة على الابتكار و الإبداع و اكتشاف طرق جديدة للعلاج و تحمل ضغط العمل.

ثانيا: الحوافز المادية و الأداء:

جدول رقم 05: يوضح الأجر التي يتقاضاها الممرضون

الأجر	أقل من 25000	بين 25000-30000	بين 30000-35000	بين 35000-40000	بين 40000-45000	أكثر من 45000
النسبة	00%	26%	16%	23%	19%	16%

الشكل رقم 05: يوضح الأجر التي يتقاضاها الممرضين



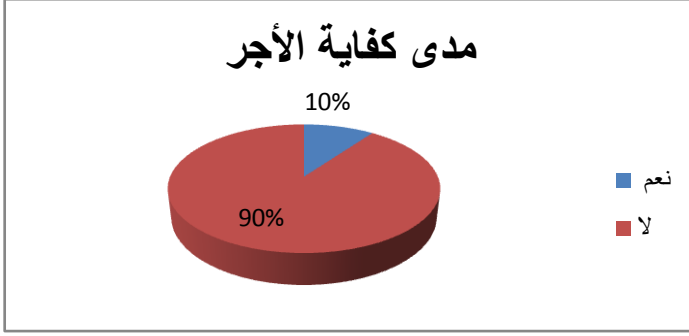
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أغلبية أجور الممرضين تتراوح بين 25 ألف و 40 ألف لان الأجر محددة من طرف الدولة (حيث أن فئة مساعدي المرض يتلقون أجر قيمته بين 25 و 30 ألف و ممرضي الصحة العمومية يتلقون أجر ما بين 35 و 40 ألف) هذا على حسب الصنف الذي ينتمون إليه و تتم الزيادة في الأجر بناء على الأقدمية و الترقية إضافة إلى بعض المنح و العلاوات الممنوحة من الدولة و هذا ما يفسر ارتفاع أجر بعض الممرضين مقارنة بزملائهم .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

الشكل رقم 06: يوضح مدى كفاية الأجر

جدول رقم 06: يوضح مدى كفاية الأجر



نسبة لك	
نعم	لا
10%	90%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد

على نتائج الاستبيان

معظم الممرضون أكدوا أن الأجر الذي يتقاضونه غير

كافي فأجاب الأغلبية ب"لا" بنسبة 90% و هذا لتدهور قدراتهم الشرائية و زيادة حاجياتهم بما لا يتناسب

مع أجرهم، بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية التي تمر بها البلاد و الارتفاع الكبير لأسعار المواد الأساسية دون

الأخذ بعين الاعتبار دخل و أجر عمال القطاع العمومي. بما فيهم الممرضين. أما الذين أجابوا "نعم" فأغلبهم من

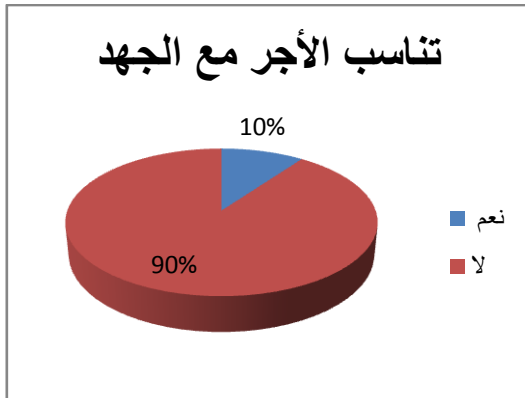
فئة العزاب أو الإناث نظرا لقلّة مسؤوليتهم المادية.

الشكل رقم 07: يوضح رأي الممرضين في

جدول رقم 07: يوضح رأي الممرضين في تناسب أجرهم

تناسب أجرهم مع الجهد المبذول

مع الجهد المبذول



هل تضمن أن هذا الأجر مناسب لما تبذلونه من جهود

نعم	لا
10%	90%

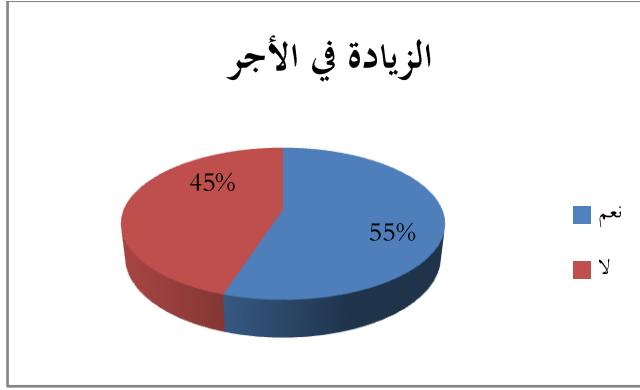
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

أكد الممرضون أن الجهود التي يبذلونها أثناء العمل تفوق بكثير ما يتقاضوه مقابلها من أجر ، و أكد الجميع على أن الضغط الذي يتحملونه و اضطرارهم للتكفل بمرضى عددهم يفوق ما يمكن للممرض العادي أن يتكفل به حسب المنظمة العالمية للصحة مما يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي تقديم خدمة صحية ذات مستوى متدني .

الشكل رقم 08: يوضح مدى تلقي الممرضين

لزيادة في الأجر



جدول رقم 08: يوضح مدى تلقي الممرضين

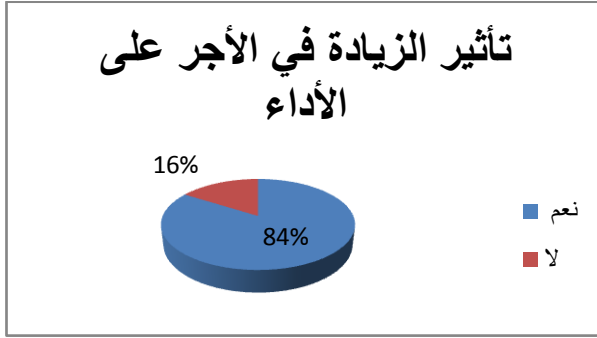
لزيادة في الأجر

هل سبق و أن تلقيت زيادة في الأجر	
نعم	لا
%55	%45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

كانت نسبة الذين أجابوا ب"نعم" 55 بالمائة و كان سبب الزيادة إما الترقية 48 بالمائة أو الأقدمية بنسبة 45 بالمائة وهاذين السببين في الغالب هما سبب زيادة في أجر الموظفين في المؤسسات الاستشفائية العمومية أما الذين أجابوا ب" لا " ففي الغالب بسبب حدائتهم في المنصب .

جدول رقم 09: يوضح مدى تأثير الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى أداء الممرضين في الرفع من مستوى أداء الممرضين

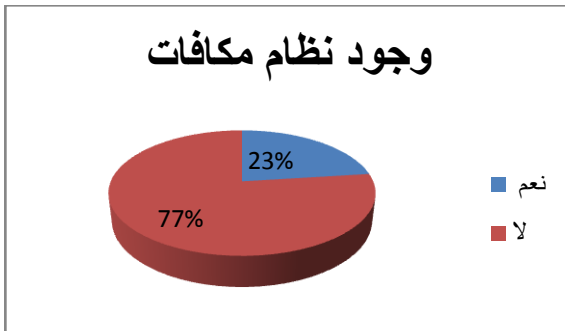


هل تساهم الزيادة في أجرك في رفع من مستوى أدائك	
نعم	لا
84%	16%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

إن معظم عناصر العينة يرون أن الزيادة في أجرهم سترفع بالتأكيد من مستوى أدائهم فكانت نسبة الذين أجابوا ب"نعم" هي 84 بالمائة لأن الزيادة في الأجر ستمكنهم من تلبية بعض حاجاتهم المادية بما يضمن لهم الراحة النفسية التي تمكنهم من التركيز في عملهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. أما الذين أجابوا ب"لا" عللوا ذلك بأن تحسين الأداء مرهون بتوفير كامل حاجات العامل سواء كانت حوافز معنوية وتقدير العامل أو الوسائل الضرورية لأداء العمل، وكذا بيئة العمل الملائمة و ساعات العمل المناسبة و العدد الكافي من المورد البشري المؤهل .

جدول رقم 10: يوضح اعتماد المؤسسة على نظام مكافآت الشكل رقم 10: يوضح اعتماد المؤسسة على نظام مكافآت



هل مؤسستكم تعتمد على نظام مكافآت	
نعم	لا
23%	77%

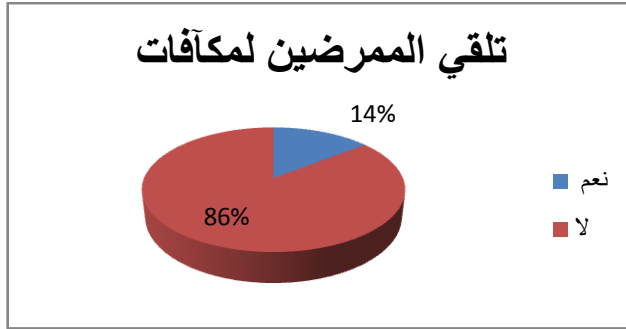
دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم 11: يوضح مدى تلقي الممرضين

الشكل رقم 11: يوضح مدى تلقي الممرضين

لمكافآت مكافآت



هل سبق وأن تحصلت على مكافأة	
نعم	لا
%14	%86

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

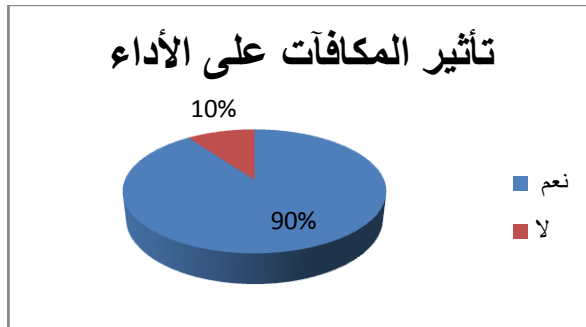
نلاحظ من الجدولين أن ممرضين أكدوا عدم اعتماد المؤسسة على نظام مكافآت و أيضا لم يتحصل معظم الممرضون على مكافآت وذلك بنسبة 86 بالمائة و هذا بسبب الغياب الكلي لنظام مكافآت و هذا ما أكدته مصلحة الموارد البشرية مرجعين ذلك لعدم تخصيص الدولة لميزانية لمثل هذه الحوافز أما الذين أجابوا ب "نعم" فهي في الغالب عبارة عن علاوات .

جدول رقم 12: يوضح تأثير وضع نظام للمكافآت

الشكل رقم 12: يوضح تأثير وضع نظام للمكافآت

حسب الأداء على تحسين الأداء الوظيفي

حسب الأداء على تحسين الأداء الوظيفي



تأثير المكافآت على الأداء	
نعم	لا
%90	%10

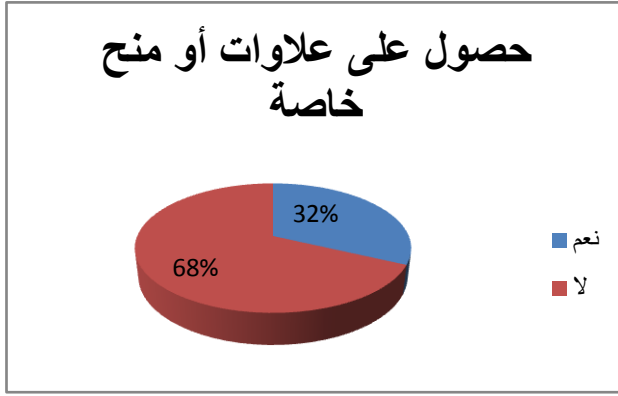
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

أكد أغلبية الممرضين بنسبة 90 بالمائة أن وضع نظام للمكافآت حسب الأداء يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لأن هذا النظام سيمنح مصداقية و عدالة تجعل الممرض يحسن من أدائه بغية الاستفادة من المكافآت.

جدول رقم 13: يوضح مدى حصول الممرضين على علاوات أو منح خاصة

الشكل رقم 13: يوضح مدى حصول الممرضين على علاوات أو منح خاصة



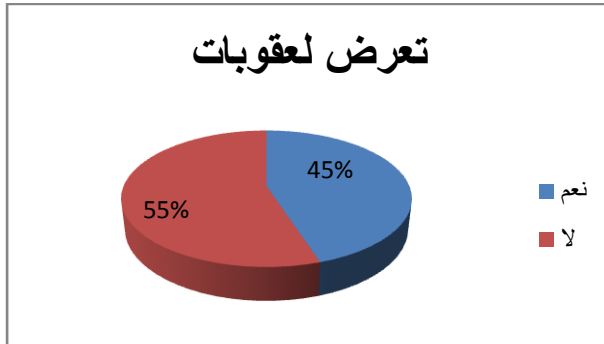
هل تحصلون على علاوات أو منح خاصة	
نعم	لا
%32	%68

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

كانت أغلبية الإجابات ب"لا" بنسبة 68 بالمائة رغم أن الدولة تخصص علاوات و منح خاصة لهذه الفئة، تضاف شهريا إلى الأجر الأساسي الذي يتقاضونه مثل منح العدوى و المردودية، و هذا لجهل العمال بما و اعتبار هذه العلاوات جزء من الأجر (الراتب = الأجر الأساسي + العلاوات الخاصة).

جدول رقم 14: يوضح التعرض للعقوبات لدى الممرضين

الشكل رقم 14: يوضح التعرض للعقوبات لدى الممرضين



هل تعرضت لعقوبات	
نعم	لا
%45	%55

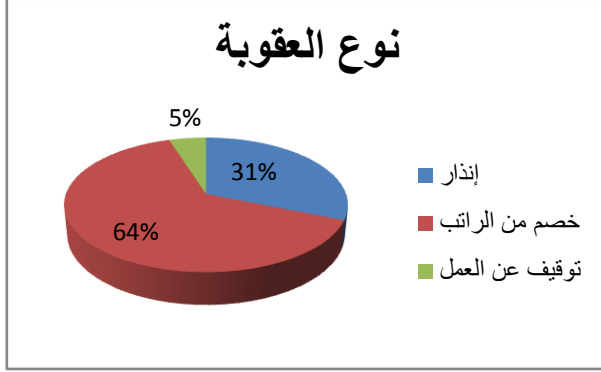
دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم 15: يوضح نوع العقوبات التي يتعرض لها

الممرضين

يتعرض لها الممرضين



ما نوع هذه العقوبة		
إنذار	خصم من الراتب	توقيف عن العمل
31%	64%	5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدولين نلاحظ أن ما يقارب 45 بالمائة من الممرضين تعرضوا لعقوبات وكانت إما عبارة عن خصم من الراتب بنسبة 64 بالمائة أو إنذار بنسبة 31 بالمائة ولم تتجاوز نسبة توقيف عن العمل 5 بالمائة ، و هذا دليل غير جيد على وجود حالة من الإهمال وعدم الالتزام بأوقات العمل الرسمية لأن معظم هذه العقوبات بسبب التأخر أو الغياب عن العمل ولكنها في نفس الوقت دليل أن المؤسسة ملتزمة بالقوانين وتطبق هذا النوع من الحوافز السلبية التي تكون ناجعة في بعض الأحيان و تدفع العامل إلى الالتزام بتأدية واجبه وتحسين أدائه خوفا من العقاب .

ثالثا: الحوافز المعنوية و الأداء:

جدول رقم 16: يوضح مدى مشاركة الممرضين في

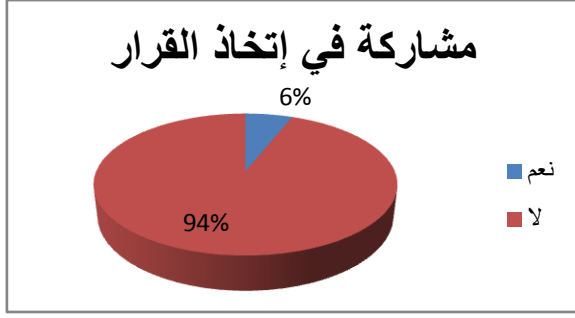
اتخاذ القرار

اتخاذ القرار

هل تمنح لكم المؤسسة إمكانية المشاركة في اتخاذ

القرارات

دور التحفيز في تحسين أداء المرضين



نعم	لا
6%	94%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

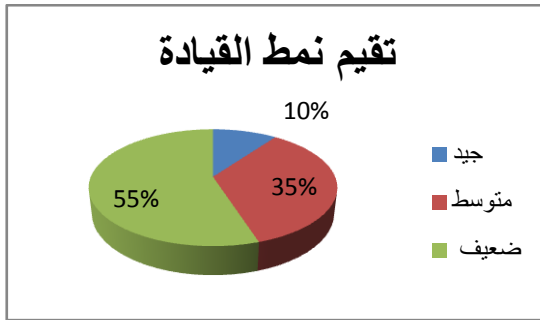
نلاحظ من الجدول أن حوالي 94 بالمائة أجابوا ب "لا" أي أغلبيتهم لا يتم إشراكهم أو الأخذ برأيهم في اتخاذ القرار في المؤسسة فمنهم من أرجع ذلك أن مثل هذه قرارات تكون إدارية و رأيهم غير مطلوب جهلا منهم بوجود لجان متساوية الأعضاء تتكون من ممثلين عن كافة الفئات العمالية بما فيهم المرضين وهناك من أكد أن السبب هو عدم وضع الثقة في المرض لإشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة و أن آرائهم قد تتضارب مع مصالح القائمين على مثل هذه القرارات أو لعدم ثقتهم فيمن يمثلونهم في هذه اللجان الخاصة .

الشكل رقم 17: يوضح تقييم المرضين لنمط

جدول رقم 17: يوضح تقييم المرضين لنمط

القيادة في مؤسستهم

القيادة في مؤسستهم



كيف تقيمون نمط القيادة في مؤسستكم

جيد	متوسط	ضعيف
10%	35%	55%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

قيم المرضون نمط القيادة بالضعيف بنسبة 55 بالمائة و متوسط بنسبة 35 بالمائة ونسبة 10 بالمائة قيموه بال جيد ، أما الذين قيموه بالضعيف برروا ذلك بمواجهتهم للعديد من العراقيل و المشاكل أثناء تأديتهم لمهامهم

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

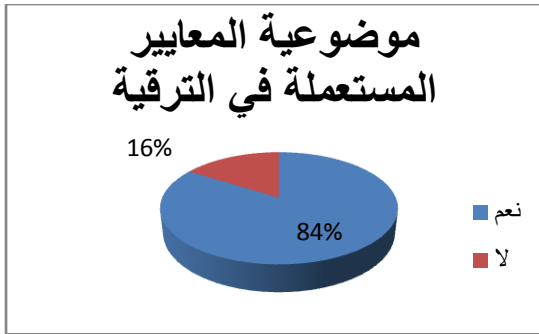
أما الذين قيموه بالمتوسط أو الجيد أرجعوا ذلك للمعاملة الحسنة من طرف المدير والمسؤولين و تحقيقه لبعض الانجازات فيما يخص تحسين أداء المستشفى .

الشكل رقم 18: يبين موضوعية المعايير

جدول رقم 18 : يبين موضوعية المعايير المستعملة

المستعملة في الترقية في المؤسسة

في الترقية في المؤسسة



هل تعتبر معايير المستعملة في الترقية موضوعية	
نعم	لا
%16	%84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن 84 بالمائة أكدوا أن المعايير المستعملة في الترقية غير موضوعية بالرغم من وجود نظم خاصة بالتقييم تتم على مستوى كل قسم من طرف مسؤول القسم لكن التقييم غير حقيقي و غالبا ما تكون نتائج متماثلة لدى كل الممرضين رغم وجود اختلاف في الأداء و لكن النقطة التي تحسب لصالح الإدارة العليا هو أن الترقية لا تتم إلا بوجود لجنة خاصة تقوم بدراسة ملف كل ممرض على حدا و بعد ذلك تحدد من هو الأحق بهذه الترقية بناء على أداء العامل وسلوكه داخل المؤسسة .

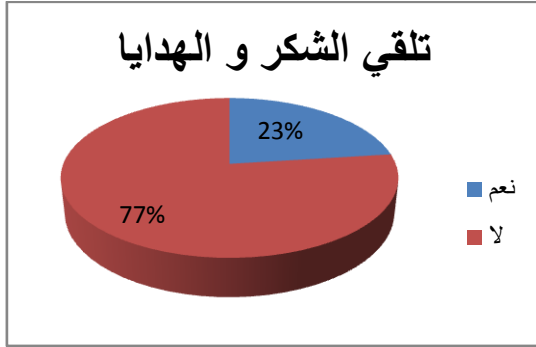
الشكل رقم 19: يوضح مدى تلقي خطابات

جدول رقم 19: يوضح مدى تلقي خطابات شك

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

شكرو هدايا على أداء المتميز أو في المناسبات

وهدايا على أداء المتميز أو في المناسبات



هل تتلقون خطابات شكر وهدايا على أدائكم المتميز أو في المناسبات	
نعم	لا
%23	%77

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

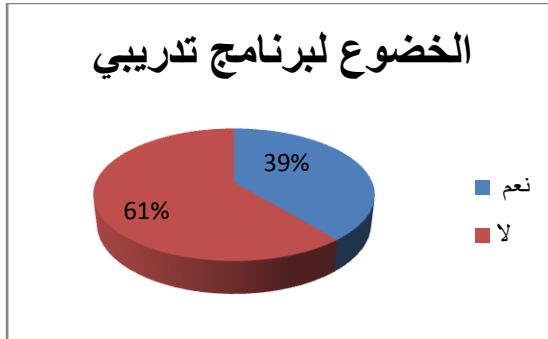
لا يتحصل أغلبية الممرضين على خطابات شكر و هدايا على أدائهم المتميز لأن المؤسسة لا تهتم بهذا الشكل من الحوافز المعنوية و لا يتم تخصيص ميزانية لهذا النوع من الحوافز.

الشكل رقم 20: يوضح مدى خضوع الممرضين

جدول رقم 20: يوضح مدى خضوع الممرضين

لبرنامج تدريبي

لبرنامج تدريبي



هل سبق وأن خضعت لبرنامج تدريبي	
نعم	لا
%39	%61

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 39 بالمائة من العينة فقط خضعوا لبرنامج تدريبي وذلك من أجل الارتقاء إلى

منصب أو رتبة أعلى و نفسر هذه النسبة القليلة بعدم تخصيص الدولة لبرامج تدريبيه وتكوينية لكل فئات

الممرضين و اقتصارها فقط على بعض الفئات منهم ممن يقعون في رتب منخفضة أما من يتواجدون في الرتب

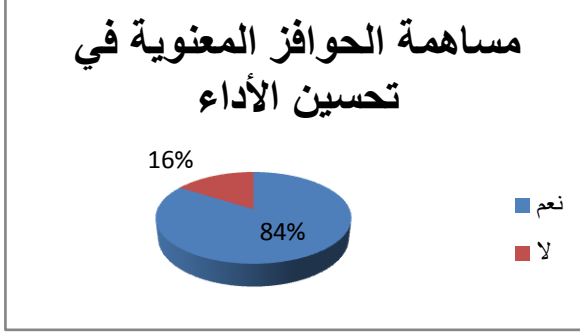
العليا لا تخصص لهم برامج تدريبية من أجل تحسين المعارف و زيادة الكفاءة .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

جدول رقم 21: يوضح مدى مساهمة الحوافز المعنوية الشكل رقم 21 : يوضح مدى مساهمة الحوافز

المعنوية في تحسين أداء وزيادة الجهد المبذول في العمل

في تحسين أداء وزيادة الجهد المبذول في العمل



هل تساهم هذه الحوافز المعنوية في تحسين أدائكم في العمل وزيادة الجهد المبذول		
نعم	لا	
%84	%16	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

اعتبر 84 بالمائة من الممرضين أن للحوافز المعنوية دور كبير في تحسين أداءهم وذلك نظرا لدورها في تلبية بعض

الحاجات مثل القدرة على تأقلم مع الوظيفة أو مهارات التطورات الحاصلة من خلال التدريب أو تحقيق بعض

الرغبات النفسية أو الذاتية و ذلك من خلال مشاركة في اتخاذ القرارات ، تلقي الشكر و هديا لقاء الأداء

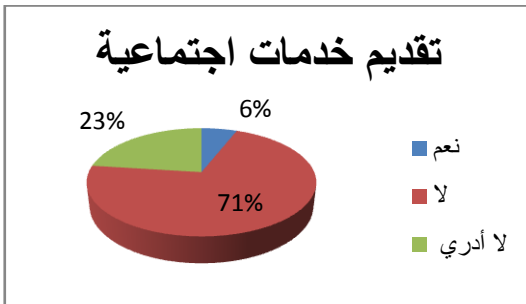
التميز وغيرها من الحوافز المعنوية .

رابعا :الحوافز الاجتماعية و الأداء :

جدول رقم 22 :يوضح تقدم مؤسسة خدمات الشكل رقم 22: يبين تقديم المؤسسة خدمات

اجتماعية

اجتماعية



هل تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية		
نعم	لا	لا أدري
%6	%71	%23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

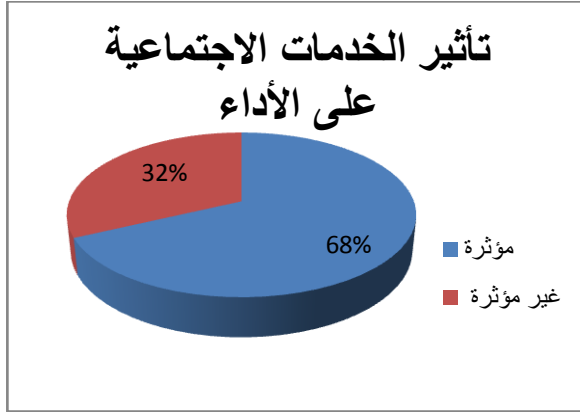
نلاحظ من الجدول أن 71 بالمائة من الممرضين أكدوا أن مؤسستهم لا تقدم خدمات اجتماعية، وأنهم لا يعلمون بوجود هذا النوع من الحوافز، لكن في الحقيقة هي موجودة ولكن بالنسبة قليلة نظرا لضعف الميزانية المخصصة لها من جهة وعدم تنوع الخدمات التي تقدمها من جهة أخرى.

جدول رقم 23: يوضح مدى تأثير خدمات

الشكل رقم 23: يوضح مدى تأثير خدمات

اجتماعية على مستوى أداء الممرضين

اجتماعية على مستوى أداء الممرضين



هل للخدمات الاجتماعية تأثير على مستوى أداءك	
مؤثرة	غير مؤثرة
68%	32%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الحوافز الاجتماعية أيضا لها دور مهم و أساسي في تحفيز العاملين و دفعهم لتحسين أدائهم و تلبية حاجاتهم لذلك نرى أن نسبة الممرضين الذين أيدوا هذه الرأي بلغت 68 بالمائة .

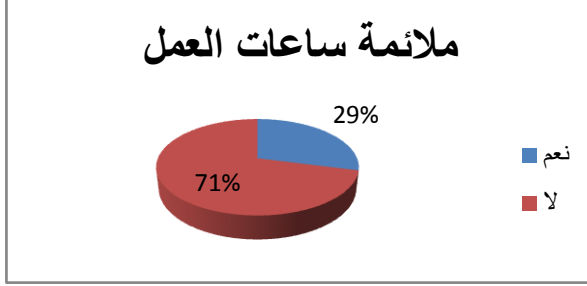
خامسا : الأداء و ظروف العمل :

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

جدول رقم 24: يوضح مدى مناسبة ساعات العمل رقم 24: يوضح مدى مناسبة ساعات

عملك

عملك

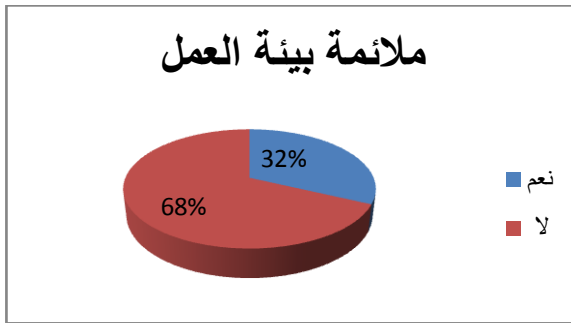


هل ساعات عملك مناسبة؟	
نعم	لا
29%	71%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 71 بالمائة أبدوا عدم رضاهم عن ساعات عملهم و ذلك بالرغم من وجود تنوع في توقيت العمل ولكن غالبا ما يرهق العاملين هو العمل ألتناوبي الليلي الذي يعتبر إجباري للعاملين في سلك الممرضين و هذا ما لا يناسب خاصة فئة الإناث خاصة المتزوجات منهم .

جدول رقم 25: يوضح مدى مساعدة بيئة العمل الشكل رقم 25: يوضح مدى مساعدة بيئة العمل



هل بيئة عملك تساعدك للقيام بمهامك	
نعم	لا
32%	68%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

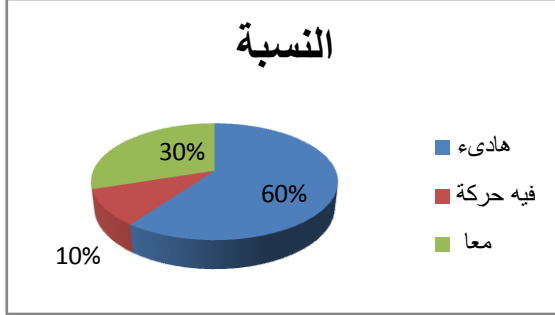
أبدا 68 بالمائة من الممرضين عدم رضاهم عن بيئة العمل نظرا لغياب ظروف الملائمة مثل توفير الوسائل ضرورية للعمل ، ضغط العمل بسبب العدد الكبير للمرضى وجود بعض خلافات بين مختلف الفئات المهنيين الصحيين و غيرها من المشاكل التي يواجهوها الممرضة أثناء تأديته لعمله .

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

جدول رقم 26: يوضح جو العمل الذي يناسب الشكل رقم 26: يوضح جو العمل الذي يناسب

كل ممرض

كل ممرض



هل تفضل أن يكون جو العمل أن يكون		
معا	فيه حركة	هدى
30%	10%	60%

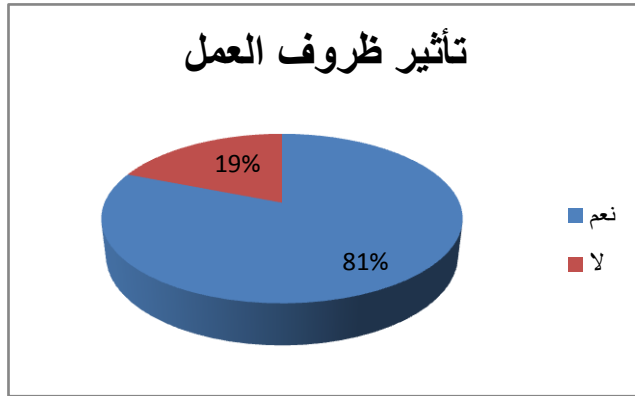
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الممرضين وذلك بنسبة 60 بالمائة يفضلون الجو الهدى لتأدية مهامهم لأن مهمتهم تتطلب نوع من التركيز لتوفير رعاية صحية ملائمة وجيدة.

جدول رقم 27: يوضح مدى تأثير ظروف العمل

العمل

العمل



هل تؤثر هذه الظروف العمل إيجابيا على عملك	
لا	نعم
19%	81%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكد 81 بالمائة من الممرضين أن توفير ظروف العمل الملائمة سيؤثر إيجابيا على أداء الممرضين بل ويعتبر من

الحوافز الأساسية لتحسين أداء الممرضين

خلاصة الفصل :

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها بالمؤسسة الاستشفائية مرواني عابد بالشلف عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة ودورها في تحسين أداء الممرضين حيث وجدنا أن هناك نظام للحوافز لكنه غير فعال ولا يستجيب لجميع حاجات الممرضين ولا يدفعهم لتحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم حيث أنه لا يتميز بالتنوع ويغطي فقط جزء من الرغبات الأساسية التي تكون غالبا مادية كالأجر أو معنوية كالترقية في غياب الأنواع الأخرى من الحوافز و هي في غالب قانونية ذات طابع عام لا تركز على الأداء الفردي لكل ممرض وهذا ما يفسر الأداء المتدني وغياب جودة الشاملة داخل المؤسسة .

الالتزام العامه

الخلاصة العامة:

تسعى المؤسسات الاستشفائية الجزائرية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وذلك من أجل الرفع من مستوى الصحي لدى الأفراد ومواكبة التطورات المعاصرة الحاصلة في هذا الميدان لذلك تعمل على توفير كافة الوسائل والسبل لإنجاح هذا المشروع و من بينها تطوير المورد البشري الذي يعتبر أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها المنظمات الصحية ، فقد أكدت الكثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة و كفاءة إدارة المنظمة وخدماتها بصفة عامة تتوقف على كفاءة المورد البشري و من السبل المؤدية إلى تحقيق هذه الكفاءة و الأداء العالي هو التحفيز و من خلال دراستنا للعلاقة الحوافز بمختلف أنواعها المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية العمومية "مرواني عابد" الشطية الشلف و الأداء الوظيفي للممرضين فيها ، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بموضوع البحث و اقتراح مجموعة من التوصيات المناسبة لإدارة المؤسسة بما يساعدها على تلبية حاجات و رغبات ممرضين و دفعهم إلى تحسين أدائهم .

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مايلي :

بالنسبة للفرضية الأولى : إن لنظام الحوافز الفعال(حوافز مادية معنوية و اجتماعية) أثر ايجابي على أداء

الممرضين حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا الممرض و إشباع حاجاته المادية والنفسية و الاجتماعية مما يدفعه إلى زيادة أدائه و رفع روحه المعنوية مما يجعله يبتكر و يبدع و يرتقي بأداء المؤسسة .

بالنسبة للفرضية الثانية : نظام الحوافز في مؤسسات الاستشفائية عمومية ضعيف ولا يستجيب لجميع رغبات

الممرضين و لا يتسم بالمرونة و العدالة ولا يقوم على التقييم صادق و العادل للأداء .

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية و ذلك بسبب عدم تلبية جميع حاجات و

رغبات ممرضين واعتمادها فقط على بعض الحوافز المادية و المعنوية كالأجر و علاوات و الترقيّة في غياب

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

- الحوافز الأخرى كالمكافآت و مشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب المستمر الذي يغطي كل فئات التمريض أما الحوافز الاجتماعية فهي قليلة جدا وعليه يجب بناء نظام حوافز يلي رغبات و طموحات الممرضين يراعا فيه التنوع في الحوافز الممنوحة لتحقيق الرضا المؤدي إلى تحسين الأداء.
- نظام تقييم الممرضين غير ناجح ولا تتوفر فيه الشروط الأساسية فهو لا يأخذ بعين الاعتبار أداء وكفاءة الممرض لذلك من الأفضل أن يكون هناك ربط الواضح بين الحوافز الممنوحة وأداء المطلوب مع إيجاد صيغة تقييم فعالة.
- معظم الممرضين يؤكدون على أهمية التحفيز في تحسن الأداء ولكن بشرط توفير بيئة العمل ملائمة وكافة الوسائل وإمكانيات الضرورية للعمل، العدد الكافي من المورد البشري المؤهل ، ومنح الحوافز يكون على أساس كفاءة و الأقدمية و الأداء المتميز .

آفاق مستقبلية

- لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة و جديرة بالدراسة و البحث نقترحها لتكون إشكالية بحوث و دراسات في المستقبل:
- الحوافز و علاقتها بالولاء الوظيفي .
- تأثير الحوافز على إدارة الجودة الشاملة .
- أساليب تفعيل نظم الحوافز في المؤسسات الاستشفائية العمومية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، 2001
- طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافية للنشر و التوزيع ،الأردن 2008.
- محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008.
- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2014.

• المجلات:

- ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية "دراسة حالة المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، العدد ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2014.

• المذكرات:

- ابتسام أحمد أبو العمرين، مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الإسلامية بغزة، 2008.

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

- الزهرة الضب ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة
الاستشفائية سليمان عميرات تقرت ، مذكرة مقدمة ليل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال ، قسم
علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،

2013-2012

- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-مدينة
تبسة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"-جامعة قسنطينة، قسم علم الاجتماع-

. 2013-2012

-أمال حجاج ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية لمؤسسة
موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في اتصال و العلاقات العامة ، تخصص اتصال و علاقات عامة ،
قسم الإعلام و الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-
2014.

- هبة إبراهيم التويجري ، المشكلات التي توجه ممارسي مهنة التمريض في بيئة العمل ، مذكرة لنيل شهادة
الماجستير في الإدارة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، 2007.

- حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز
للسط بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال
الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أوحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، 2013.

-حسيبة محساس ، تقييم أداء الممرضين باستعمال سلم تقديري ذي المؤشرات السلوكية دراسة ميدانية
بمستشفيات الجزائر العاصمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم النفس و علوم التربية

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

و الأرتوفونيا ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر ،
2008-2009 .

- خضرة براهيمية حنيفة ، دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة
عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير
استراتيجي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ،
2013-2014 .

- سعدية خامت ، تقديم جودة الخدمات في المؤسسة الصحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم
التجارية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير البويرة، 2012 .

- سلمى لحر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد
الصادق بن يحيى جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية
، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة قسنطينة، 2012-2013 .
- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة
بومرداس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات ، قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم
الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2009-2010 .

- عائشة بن دانية ، تكنولوجيا والاتصال في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات
بتقرت ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام و الاتصال
، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013-2014 .

- علي جوادي ، التحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية - دراسة
ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمي الوادي، بريك و عين التوتة)، مذكرة ماجستير في نظرية و منهجية

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

التربية البدنية و الرياضية, تخصص إدارة و تسيير رياضي ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعديـ سوق
أهراس-، 2011-2012 .

ـ غنية بن سعيد ، تأثير الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير و
اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، 2011-2012.

ـ فلطمة أحمد ، نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع
الأدوية بالتجزئة مستغانم ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، قسم
العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس
مستغانم ، 2012-2013.

ـ لكحل عائشة ، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الدراسية ميدانية الشركة
الجزائرية للكولور (وحدة التحليل الكهربائي صلامندر) ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية
و التسيير والعلوم تجارية ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسات ، قسم العلوم التجارية ، كلية الحقوق والعلوم
التجارية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، 2011-2012.

ـ محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع
الصحي , بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، 2009-2010.

ـ ناصر محمد بن عقيل ، العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط قوات
الأمن بمدينة الرياض ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم إدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية
الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 .

ـ نبيلة كحيلية، تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص
تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة, 2009.

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

– هند عالي ، استراتيجيات المحافظة على الملاك التمريضي ، دبلوم عالي إدارة المستشفيات ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008.

– وحيدة مقيس، أثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، 2011-2012.

● المراجع الالكتروني

– إدارة خدمات التمريض ، <http://hospital.ahlamontada.com/t44-topic> ، 6 – 12 ، 2016.

– الجريدة الرسمية ، www.dgfp.gov.dz ، العدد 17.

– الراتب الشهري الجديد للشبه الطبي

<http://paramedicalalger.blogspot.com/2012/09/blog-post.html> ،

2017-02-28.

– دور التمريض في ثقافة المريض ، مجلة الرياض ، <http://www.alryad.com> ، العدد 16539 ، 6-12-2016.

الملاحق

ملحق رقم 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان بالشلف

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالشطية
المديرية الفرعية للموارد البشرية

الرقم :/م.ف.م.ب/2016

مقرر خصم

- ❖ إن مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية،
- ❖ بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- ❖ مقتضى رقم القا نون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال و مجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 152/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بالإجراءات التأديبية،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 302/82 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، المتعلق بسلطة تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1999، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارات المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المعدل و المتعلق بتحضير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين،
- ❖ نظرا لأن السيد(ة):.....: مساعدة تـمريض للصحة العمومية ، كانت في غياب غير شرعي عن العمل بتاريخ 03 أوت 2016 ،
- ❖ باقتراح من مدير المؤسسة.

يقرر:

المادة الأولى: يخصم يوم (01) واحد من المرتب الشهري، للسيد(ة) :المرتبة: مساعدة تـمريض للصحة العمومية.

المادة 02: يكلف السيد المدير الفرعي للموارد البشرية ، بتنفيذ هذا المقرر.

: الشطية، في

.....

المدير،

ملحق رقم 04:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات

ولاية الشلف

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالشطية
المديرية الفرعية للموارد البشرية

الرقم : /م.ف.م.ب/2013

مقرر تأديب

- ❖ إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية،
- ❖ بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- ❖ مقتضى رقم القا نون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال و مجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 152/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بالإجراءات التأديبية،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 302/82 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، المتعلق بسلطة تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1999، المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارات المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المعدل و المتعلق بتحضير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين،
- ❖ نظرا لأن السيد(ة):، الرتبة ممرضة للصحة العمومية ،كانت في غياب عن المناوبة بتاريخ 07 أكتوبر 2014 ،
- ❖ باقتراح من مدير المؤسسة،

يقرر:

المادة الأولى: يخضع يومين (02) من المرتب الشهري، للسيد(ة):، الرتبة ممرضة للصحة العمومية.

المادة 02: يكلف السيدان المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزينة البلديات بأولاد فارس، بتنفيذ

هذا المقرر.

الشطية، في:.....

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

المدير،

ملحق رقم 05:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية الشلف

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالشطية

المديرية الفرعية للموارد البشرية

الرقم: /م.ف.م.ب/2016.

مقرر مختلف المنح

إن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشطية،

- ❖ بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جولية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،
- ❖ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم،
- ❖ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و لتسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات، و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- ❖ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 / 140 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها.
- ❖ مقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11 / 121 المؤرخ في 20 مارس 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية.
- ❖ بمقتضى المرسوم رقم 200/11 المؤرخ في 24 مايو 2011 ، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك شبه الطبيين للصحة العموميين،
- ❖ بمقتضى البرقية رقم 11 / 2010 الصادرة عن الأمانة العامة للحكومة – المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بكيفيات صرف علاوة المردودية.
- ❖ بمقتضى المقرر رقم 121 المؤرخ في 13 جوان 2016، المتضمن التوظيف المباشر على أساس الشهادة للسيد: في سلك مساعدي التمريض للصحة العمومية الرتبة: مساعد في التمريض للصحة العمومية ابتداء من 13 مارس 2016.
- ❖ باقتراح من المدير الفرعي للموارد البشرية،

يقرر:

- المادة الأولى: يستفيد السيد(ة):سلك: مساعدي التمريض للصحة العمومية، الرتبة: مساعد في التمريض للصحة العمومية من العلاوة والتعويضات التالية ابتداء من: 13 مارس 2016:
- ◀ علاوة تحسين الخدمات الصحية شهريا بنسبة متغيرة من 00 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و تصرف كل ثلاثة (03) أشهر.
- ◀ تعويض الإلزام الشبه الطبي : شهريا بنسبة 25 % على أساس الراتب الرئيسي.
- ◀ تعويض دعم النشاطات شبه الطبية : شهريا بنسبة 30 % على أساس الراتب الرئيسي.
- ◀ المنحة الجزافية التعويضية: 3800.00 دج ويصرف شهريا.
- ◀ منحة العدوى : 5800.00 دج ويصرف شهريا.

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

المادة 02 : يكلف السيدان المدير الفرعي للموارد البشرية و أمين خزينة ما بين البلديات بأولاد فارس بتنفيذ نص هذا المقرر

ملحق رقم 01: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

تحية طيبة و بعد :

يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي في إطار التحضير لمذكرة التخرج الماستر في إدارة الهياكل الاستشفائية (الموسومة بدور التحفيز في تحسين أداء الممرضين) نرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بوضع علامة (X) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : اقل من 25 بين 25 - 40

بين 40-50 ما فوق 50

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج

أرمل مطلق

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

عدد الأولاد

الوضعية المهنية: مثبت متربص متعاقد

المستوى العلمي: متوسط ثانوي جامعي

المؤهل العلمي (الشهادة المتحصل عليها):

مرض للصحة العمومية

مرض حاصل على شهادة دولة

مرض مؤهل

مساعد تمرير للصحة العمومية

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات 6-15 سنة

25-16 أكثر 25 سنة

الحوافز المادية و الأداء

ماهو الأجر الذي تتقاضه

اقل من 25000

من 30000-25000 من 35000-30000

من 40000-35000 من 45000-40000

أكثر من 45000

هل هذا الأجر كاف بالنسبة لك :

نعم لا

هل تضن أن هذا الأجر مناسب لما تبذلونه من جهود نعم لا

هل سبق وان تلقيت زيادة في الأجر خلال مدة عمالك :

نعم لا

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

ماهو سبب الزيادة :

الترقية الأقدمية العمل الإضافي

سبب آخر ماهو.....

هل تساهم الزيادة في أجرك في رفع من مستوى أدائك (بذل جهدا كبير)

نعم لا

إذا كان لا ماهو السبب

هل مؤسستكم تعتمد على نظام مكافآت نعم لا

كيف هو: جيد متوسط سيء

هل سبق وان تحصلت على مكافأة: نعم لا

ما نوع هذه المكافأة :

أجور تكميلية علاوات

هل تعتقد أن وضع نظام للمكافآت حسب الأداء يؤدي إلى

تحسين أداء الوظيفي

نعم لا

ماهو السبب

هل تحصلون على علاوات أو منح خاصة

نعم لا

هل تعرضت لعقوبات نعم لا

ما نوع هذه العقوبة

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

إنذار خصم من الراتب توقيف عن العمل

الحوافز المعنوية والأداء

هل تمنح لكم مؤسسة إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات

نعم لا

إن كان لا فماهو السبب في رأيك.....

.....

كيف تقيمون نمط القيادة في مؤسستكم

جيد متوسط ضعيف

هل تعتبر معايير المستعملة في الترقية موضوعية

نعم لا

هل تتلقون خطابات شكر وهدايا على أدائكم المتميز أو في المناسبات

نعم لا

هل سبق وأن خضعت لبرنامج تدريبي

نعم لا

هل تساهم هذه الحوافز المعنوية في تحسين أدائكم في العمل وزيادة الجهد المبذول

نعم لا

الحوافز الاجتماعية والأداء

هل تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية (السكن الاجتماعي, قروض الاستهلاكية, الواجبات الغذائية والنقل

مجانا)

دور التحفيز في تحسين أداء الممرضين

نعم لا لا ادري

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوعها

هل استفدت من هذه الخدمات

دائماً أحياناً لا استفيد

إذا كانت الإجابة "لا" فما هو السبب

هل لها تأثير على مستوى أداءك

مؤثرة غير مؤثرة

الأداء و ظروف العمل:

هل ساعات عملك مناسبة نعم لا

هل بيئة عملك تساعدك للقيام بمهامك نعم لا

هل تفضل جو العمل أن يكون:

هاديء فيه حركة معاً

هل تؤثر هذه الظروف إيجابياً على عملك :

نعم لا

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين ، و من أهدافها أيضا التعرف على واقع الحوافز ممنوحة للممرضين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية ومدى مساهمتها في تحسين أدائهم .

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية " مرواني عابد" بالشطية الشلف توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسة تمنح مجموعة من الحوافز لكنها لا تلبي جميع رغبات و تطلعات الممرضين لا يراعى فيها التنوع غالبا ما تكون مادية و لا يتم ربطها بأداء الممرض أو إنتاجيته فهي عامة لكل الممرضين المتمين لنفس الصنف و الرتبة محددة من الدولة.

و في الأخير تم تقديم مجموعة من الإقتراحات من شأنها تحسين نظم الحوافز المخصصة للممرضين بالمؤسسة بما يضمن تحسن أدائهم و أداء المؤسسة بصفة عامة .

الكلمات المفتاحية : التحفيز ،الأداء ، الممرضين .

résumé

L'étude vise à identifier la nature des incitations et leur impact sur le rendement des employés et de ses objectifs reconnaissent également la réalité des incitations accordées aux infirmières et aux institutions publiques, les hôpitaux de leur contribution à l'amélioration de leur performance

Nous avons adopté dans cette étude, l'approche descriptive et l'approche analytique par nous champ À étudier l'institution publique hospitalière « Marouani Abed » chettia Chlef nous avons traversé à un certain nombre de résultats que l'institution la plus importante donne une série d'incitations, mais ils ne répondent pas à tous les désirs et les aspirations des infirmières dont la diversité ne sont pas pris en compte souvent être physique et ne sont pas liés à la performance de l'infirmière ou de la productivité sont d'ordre général pour toutes les infirmières appartenant à la même classe et le rang d'Etat spécifique/

Dans ce dernier, il a été présenté une série de suggestion qui améliorera l'institution consacrée aux infirmières afin d'assurer l'amélioration des performances et la performance de l'institution dans les systèmes d'incitation généraux.

Les mots clé :

Motivation , performance , infirmières .