

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Mohamed Boudiaf - Msila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: .....

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
الأكاديمي

إعداد الطلبة:

بن التومي زين الدين  
شالي وائل

تحت عنوان:

دور التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية  
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمقرة - بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حوحو مصطفى
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بوريش مهني
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بركاتي حسين

السنة الجامعية: 2022/2021





# شكر و عرفان

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم  
قال تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم من الآية 7.  
وقال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،  
الحمد لله الذي ألهمنا الصبر والتوفيق  
وقفنا وأعاننا على  
إنهاء هذا العمل المتواضع وسدد خطانا، فكل هذا من عطائه وفضله.  
والصلاة والسلام على قائدنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم  
وعلى آله وصحبه أجمعين.  
نتقدم بالشكر والتقدير لكل الذين مدوا يد العون لنا  
في إنجاز هذا العمل بصفة عامة، وبصفة خاصة  
للأستاذ الفاضل " مهني بوريش " الذي تفضل بالإشراف  
على هذه المذكرة والذي استفدنا الكثير من توجيهاته.  
جزاكم الله خيرا في الدارين.

# إهداء



انطلاقاً من قول المولى عزوجل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى كل أفراد العائلة

الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه، وإلى كل زملائي وإلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

مقدمة .....أ-ز

### الفصل الأول

#### الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين

- تمهيد ..... 10
- المبحث الأول: اساسيات حول التحفيز ..... 11
- المطلب الأول: تعريف وطبيعة التحفيز ..... 11
- المطلب الثاني: اهمية واهداف التحفيز ..... 13
- المطلب الثالث: خصائص وانواع التحفيز ..... 15
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين ..... 18
- المطلب الأول: تعريف أداء العاملين ومكوناته ..... 19
- المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها ..... 22
- المطلب الثالث: خطوات قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيها ..... 24
- المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين ..... 31

31	المطلب الأول: خطوات التحفيز وآليات التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين .....
34	المطلب الثاني: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين.....
35	المطلب الثالث: اساليب التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين .....
37	خلاصة الفصل الأول.....

## الفصل الثاني

### دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة - المسيلة

40	تمهيد:.....
41	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية مقررة.....
41	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة.....
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
45	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة حدودها .....
48	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة.....
49	المطلب الثالث: هيكل أسئلة المقابلة.....
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
51	المطلب الأول: عرض حيثيات الدراسة .....
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات على أسئلة المقابلة اختبار فرضيات الدراسة.....
63	خلاصة الفصل الثاني .....
65	خاتمة:.....
69	قائمة المصادر والمراجع .....

الملاحق  
الملخص



# فهرس الجداول والأشكال



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	حيثيات إجراء مقابلة الدراسة	01

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
16	أنواع التحفيز	01
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مقرة بالمسيلة	02



# مقدمة



## مقدمة

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالمنا اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات وكننتيجة حتمية لهذه التغيرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياستها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها، إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد البشرية التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فالיום أصبح المورد البشري يحتل مكانة رفيعة وأهمية نسبية أعلى مقارنة برأس المال الذي يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، وعليه على جميع المؤسسات الاهتمام بالعناصر البشرية وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية من خلال سياسات التحفيز المعنوية والمادية، لأن الاهتمام بالعنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية تحفيز الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في اتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة.

## إشكالية الدراسة:

العنصر البشري مورد مهم في المؤسسة والاهتمام به شيء ضروري لضمان سير الوظائف والمهام والاستراتيجيات وكسائر منظمات العالم نجد أن المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو ضمان سير الوظائف والاستراتيجيات أما فيما يخص العنصر البشري نجد أن هذا الأخيرة لا يزال يعاني من نفس

المشكل وهو الإهمال في العنصر البشري والاكتفاء بالتحفيز التقليدي وحسب أو بالأحرى غياب الوعي الكافي لدي المؤسسات بما يثير العنصر البشري حيث لازالت تعتمد النمط التقليدي في الممارسات والتعاملات معه وعلى ضوء تتمحور هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام وتقدير الاستثمار المنظمات الجزائرية للعنصر البشري من اجل تنمية القدرات الإبداعية فيها وارتأينا أن تكون مؤسسة الاستشفائية مقرة بمقرة كواقع ميداني، وبناءا على ما سبق فان هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الإشكالية التالية:

**ما هو دور التحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقرة؟**

**الأسئلة الفرعية:**

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التحفيز في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقرة بالمسيلة؟
- فيم تتمثل أنواع الحوافز التي تساهم في الرفع من كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مقرة بالمسيلة؟

**فرضيات الدراسة:**

كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالي:

- الفرضية الأولى: تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة سياسة التحفيز في بيئتها.
- الفرضية الثانية: هناك بعض الحوافز التي تساهم في الرفع من كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة.

## الدراسات السابقة:

1- دراسة زناتي غانية ومداني عبد النور (2018): والتي جاءت تحت عنوان "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة: المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة.

2- دراسة بوزيان أسماء (2019): والتي جاءت تحت عنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظهور مستوى التحفيز بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة بشكل عام متوسط

وكذلك مستوى أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ظهر بشكل عام متوسط

- لا توجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين

ونجد من أهم التوصيات إلي أدلت بها هذه الدراسة ما يلي:

- وجوب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين عند الحاجة
- وجوب أن توفر تعويضات مادية مرضية وكافية عن الإجازات وان تقدم مكافئة نهائية الخدمة في المستوى المقبول

3-دراسة الزهرة ع واريب، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية. للسيارات ت الصناعية وحدة ورقة"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من أداء العاملين وتحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وكان ذلك باستخدام الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية sops بحيث تم توزيع 00 استبان وجمعت منها 94 عينة علما أن العمال 40 عاملا.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- نظام الحوافز في المؤسسة يحتا إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه.
- وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية.
- هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.
- اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.

- نقص الخبرة في عملية تقييم أداء العاملين.

- توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في أداء العمل.

4- دراسة نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة سيفنكو لصناعة البيو الصحراوية بتقرت " ، 2015.

تناولت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، وقد قامت الباحثة بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيفنكو بتقرت ولاية ورقلة، خلال شهري أبريل وماي 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت عينة على 01 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- تعتمد المؤسسة في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية.

- وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

- نظام الحوافز غير فعال وامتدني، لا يساعد على تحسين الأداء.

- عدم منح المؤسسة نظام للعلاوات الدورية والاستثنائية لتحسين أداء عمالها.

- ابداء عمال المؤسسة رأيهم الإيجابي حول الحوافز المعنوية والاجتماعية ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم، غير أنهم غير راضين عن الحوافز المادية.

- نقص اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية.

وما يميّز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو ربط المتغير المستقل (التحفيز) بالمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية، بحيث تمت هذه الدراسة بإحدى المؤسسات الاستشفائية الجزائرية (مقرة بالمسيلة).

### أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث فيما يأتي:

- ✓ تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى
- ✓ تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز وأبعاده المختلفة (الحوافز المعنوية والمادية) وأداء العاملين
- ✓ إمداد مسؤولي المؤسسة الاستشفائية ببيانات وتوصيات موثقة تساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المستجوبين عن المعنى وأبعاد التحفيز والأداء
- ✓ التعرف على مستوى التحفيز لدى المؤسسة الاستشفائية
- ✓ التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية بمقرة
- ✓ التعرف على البعد أكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز في مستوى أداء العاملين .....

### منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ودقيقة والإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، الملتقيات.

- **الجانب التطبيقي:** لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب تم الاعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي، لمحاولة التعرف على دور التحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين، وكذا الاستعانة بأسلوب المقابلة.

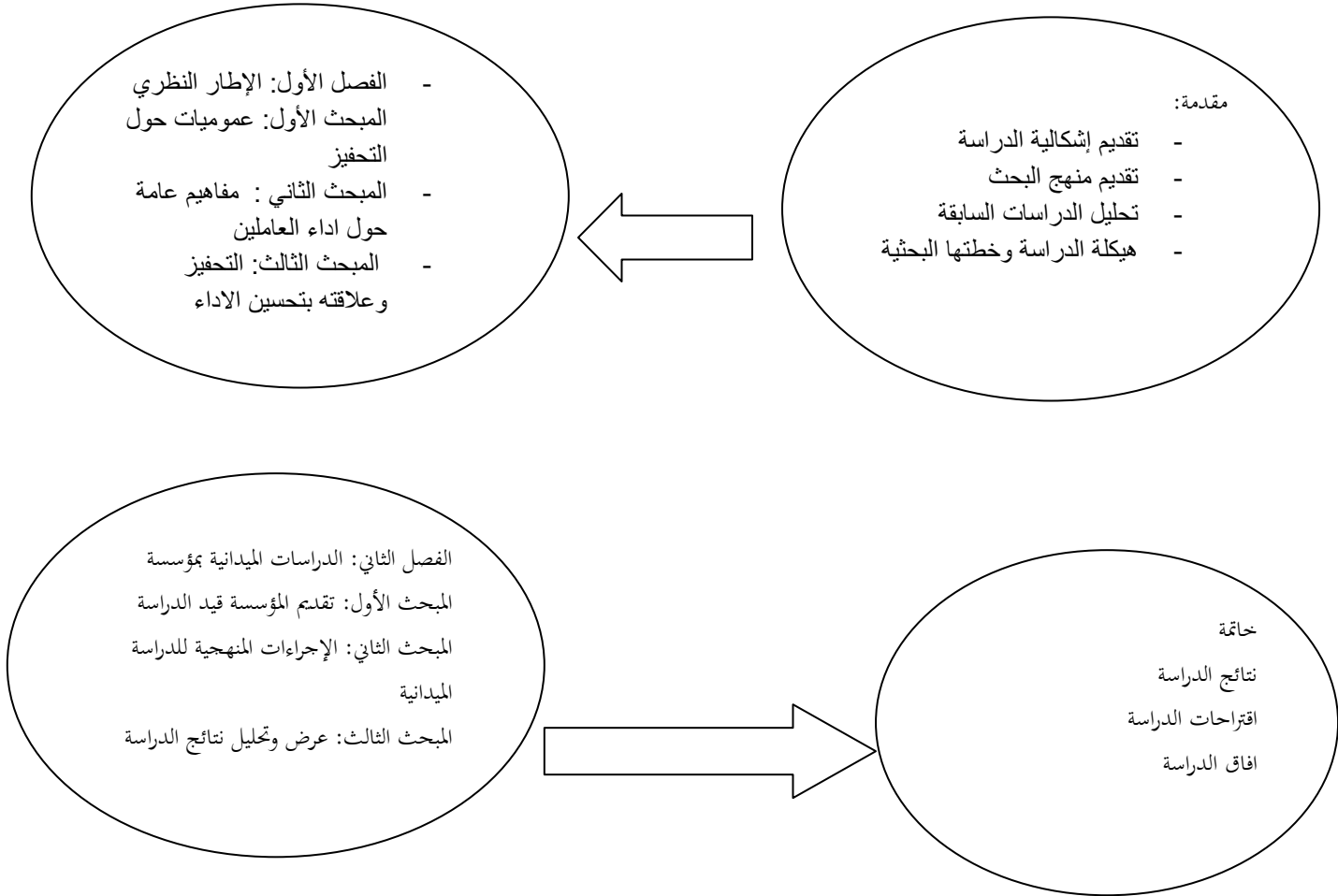
#### أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- موضوع في إطار تخصص تسيير عمومي المؤسسة.
- ثقل وزن الموضوع وحاجة المؤسسات إليه خصوصا المؤسسات الجزائرية.
- ميول شخصية الباحثان لمثل هذه المواضيع.

## هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري، والفصل الثاني تطبيقي، كما هو مخطط في المخطط التالي:





الفصل الأول  
الإطار النظري للتحفيز  
وأداء العاملين

## تمهيد

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتمام مميز من طرف المؤسسة، بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته ورفع معدلات الأداء ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة، واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الأداء.

## المبحث الأول: أساسيات حول التحفيز

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوة تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

## المطلب الأول: تعريف وطبيعة التحفيز

### أولا: تعريف التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. - إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها: 1- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.

2- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج لأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة

<sup>1</sup> علي السلمي "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص.209.

على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>1</sup>.  
3- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة<sup>2</sup>.

كما تعرف الحوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فحم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية<sup>3</sup>.

يعرف الحافز انه الأسلوب والتجزئة، أيضا سياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحريك

دوافعهم وعلى ذلك فان الحوافز تؤثر على انجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية<sup>4</sup>

**المفهوم الاجرائي للتحفيز:** يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيا: بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: طبيعة التحفيز

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي<sup>1</sup> .:

<sup>1</sup> أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الدار العربية، ط3، الإسكندرية، 2009، ص249.

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علافي " إدارة الموارد البشرية" دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 47.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2004، ص 130.

<sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والفرد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للدارات ط 3 بدون بلد، 2004، ص 65،

يعرف التحفيز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات وبشكل أكثر تحديد، فقد وصف الحفز متغير وسيط لا رؤيته يمكن أو الشعور به، لكننا يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضيه للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لا حظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بان هذا العامل محفزا وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن كان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز أولا: أهمية التحفيز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يلزم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز التي تعتبر وسيلة لإثارة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنه كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في

<sup>1</sup> قلال نسيمه "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018، ص.8

عمل بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

ومنه فان اهمية التحفيز تكمن في الاتي<sup>1</sup>:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- المساهمة في تحقيق أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

#### ثانياً: أهداف التحفيز

لعملية تحفيز العاملين اهداف لا بد من مراعاتها من قبل ادارات المؤسسات كالاتي<sup>2</sup> :

- تحسين الانتاجية.

<sup>1</sup> لكل منيف "تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي مفاهيم ونظريات" دار المتقف لنشر والتوزيع، ط1، سنة 2018، ص13.

<sup>2</sup> غازي حسن عودة الحلايية "اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في مؤسسات قطاع القطاع العام في الاردن" دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الوسط، جامعة الشرق الوسط، 2013، ص16.

- ابراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الابداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء.

### المطلب الثالث: خصائص وأنواع التحفيز

#### أولاً: خصائص التحفيز

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر كفاءة في اشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز من ثلاثة نواحي<sup>1</sup>:

- **الاتجاه:** يقصد به اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبه.
- **القوة:** قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا، ويقصد به مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منه.
- **الاستمرار:** استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

#### ثانياً: أنواع التحفيز

<sup>1</sup> عبد المالك لبيهي " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" - فرع الوادي -"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - سنة 2017\2018، ص7.

الحوافز ذات انواع مختلفة ويمكن تقسيمها الى الانواع التالية وفقاً لمعايير معينة. ومن هذه المعايير ما يلي<sup>1</sup>:

• **من حيث طبيعتها:** تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية

أ- **الحوافز المادية:** وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف العمل وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

ب- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة المشاركة لهم في رسم السياسات، اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ومنح الأوسمة والشهادات.

• **من حيث الفئة المستهدفة:** تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية<sup>2</sup>.

أ- **الحوافز الفردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

ب- **الحوافز الجماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

<sup>1</sup> العميش محمد الحسن ووسام عمي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ((دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ببغداد))، جامعة النيلين، مصر، سنة 2011، ص 12.

<sup>2</sup> عبد المالك لبيهي، مرجع سبق ذكره، ص 11

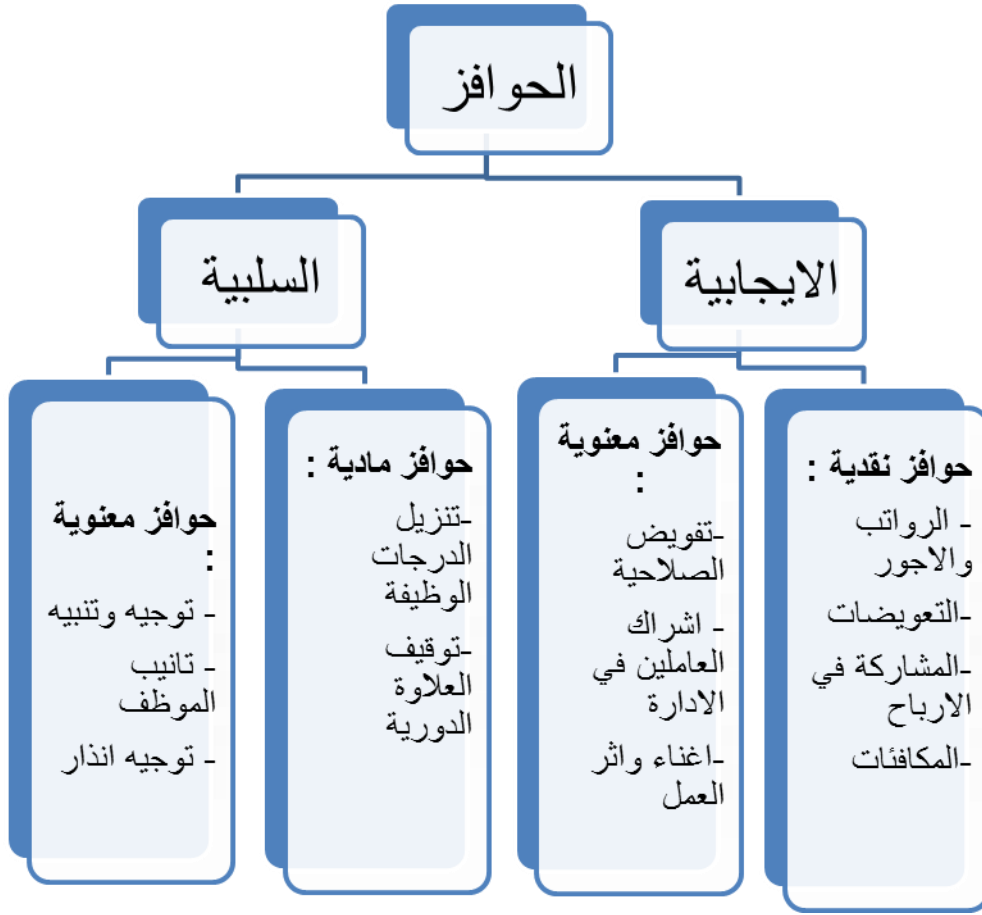
• من حيث الأثر والأسلوب: تقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة.

أ- الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المثيرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية أو عينية في حالة بلوغ مستويات معينة من الأداء.

ب- الحوافز السلبية: وهي مجموعة من المثيرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، وفي حالة عدم تحقيق مستويات من الأداء المحدد أو التهديد بالفصل أو تنزيل الفرد درجة وظيفية.

ومن الباحثين من قسمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كما هو موضح في الشكل رقم 1 التالي :

### الشكل رقم (01): أنواع التحفيز



المصدر: العميش محمد الحسن ووسام عمي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ((دراسة ميدانية في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ببغداد))، جامعة النيلين، مصر، سنة، ص 12.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف عناصر القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة، من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوة العاملة.

## المطلب الأول: تعريف أداء العاملين ومكوناته

### أولاً: تعريف أداء العاملين

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي<sup>1</sup>:

• يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"

• كما يعرف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة".

• هناك من عرفه بما يلي: "الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة". وقد عرف أيضا: "يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

• ويعرف الأداء أيضا: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

• كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمثل".

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

<sup>11</sup> بوزيان أسماء" دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-" مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنة 2018/2019، ص3-4.

- **الموظف:** هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

## ثانياً: مكونات أداء العاملين

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة وبالتالي سنوضحها فيما يلي:

**1- الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدبر الكفء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم والحكمة<sup>1</sup>.

**2- الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في أسواق، رضا العاملين<sup>2</sup>.

**3- الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج<sup>3</sup>.

**4- الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2011، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة " المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/ 2004، ص 22.

<sup>3</sup> أحمد ماهر " اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 94.

<sup>4</sup> سعاد نايف برنوطي " الإدارة أساسيات إدارة أعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 30.

5-العلاقة بين الفعالية والكفاءة: إن الفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة، وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير، وترتبط بالإدارة تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت

**المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها**

**أولاً: معايير الأداء**

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير صفات شخصية.

**1- معايير نواتج الأداء:**

-كمية الأداء.

-جودة الأداء

2- **معايير سلوك الأداء:** ويكون الاعتبار الأساس ي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي<sup>1</sup>:

-معالجة شكاوي العملاء.

-كتابة التقارير.

-المواظبة في العمل.

<sup>1</sup> بزيان اسماء، مرجع سبق ذكره، ص33.

-التعاون مع الزملاء.

-قيادة المرؤوسين.

### 3- معايير صفات شخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقاً هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

-المبادرة.

-الانتباه.

-الاتزان الانفعال.

-الدافعية العالية.

### ثانياً: متطلبات فعالية الأداء

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على بصلة من الشروط:

1-الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل<sup>1</sup>.

2-الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

<sup>1</sup>أبيض صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، وتبت، 1979 ، ص33 .

**3- التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يدكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة التي الدرجات يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم<sup>1</sup>.

**4- القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يدارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبت على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

### المطلب الثالث: خطوات قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: خطوات قياس الأداء

نتعرض في هذا المطلب إلى الخطوات المتبعة في تقييم الأداء وقبل ذلك سنتناول أو نتطرق إلى المدة التي تقييم فيها الأداء. تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات الأداء مع أفراد العاملين م قياس الأداء الفعل ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> إلياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص58.

<sup>2</sup> معين أمين السيد "إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية" ص320، 321.

**1- تحديد معايير الأداء:** يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى إن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة وذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

- **الثبات:** نعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة، إما التوافق يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.
- **التمييز:** الهدف الأساس ي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.
- **القبول:** ضرورة تقبل الأفراد للمعايير المقبول هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد والعاملين.

## **2- توقعات الأداء للأفراد:**

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى رؤوسيين إلى المدراء.

## **3- الأداء الفعلي للأفراد العاملين:**

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر وهي:

الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

#### 4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالقيم إتباع الخطوة الموالية<sup>1</sup>.

#### 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب ايجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل، كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيمي، فهم يشعرون دائما بأدائهم أكثر مما حدده المقيم.

#### 6- الاجراءات التصحيحية:

ممكن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء ليطابق المعياري أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة ومتعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب «، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلة، 2005، ص20.

## ثانياً: العوامل المؤثرة في قياس الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في قياس أداء العاملين في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

### 1- العوامل الداخلية:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

وهذين العاملين كما يلي: ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء بهما وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل<sup>1</sup>:  
**1.العنصر البشري:**يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

**2.الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

**3.التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات

<sup>1</sup> مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ISSN 1112 - 6132 - العدد 17 ، السادسي الثاني 2017 ص 255 - 270.

الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

**4. بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

**5. طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

**6. العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

#### ب- العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل:

##### 1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

-العادات والتقاليد الموروثة.

-العرف وأمور الدين.

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

##### 2- البيئة السياسية والقانونية:

-طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

### 3-البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي.
- الأسواق الدالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .
- السياسات الدولية المتبعة من قبل الدولة.

### ج- العوامل المعيقة:

هناك عدة مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر بها ما يلي:

**1-نمط السلطة:**فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم جل فرض الرقابة الشديدة على البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من المنظمات وتقيدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

**2-ضغوط العمل:** عندما ترفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.

**3-غموض الدور:** و يقصد بيه قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهم وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

**4-الصراع التنظيمي:** يؤثر الصراع التنظيمي سلبا ويشكل ملموس على مستويات الأداء،

حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

**5- الحاجة إلى الأمن:** إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الحظ الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

**6- عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعند توفر الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، و اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

### المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين أداء العاملين

بعد ما تناولنا في المبحثين السابقين عموميات حول التحفيز وأداء العاملين سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين، حيث سنتناول في المطلب الأول خطوات التحفيز وآليات التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين وفي المطلب الثاني أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين وفي المطلب الثالث اساليب التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين .

#### المطلب الأول: خطوات التحفيز وآليات التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين

##### أولاً: خطوات التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين

وتتمثل في ما يلي<sup>1</sup> :

**مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو ربه ما أضافه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

**تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

<sup>1</sup> مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ISSN 1112 - 6132 - العدد 17 ، السادسي الثاني 2017 ص 255 - 270.

**تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيز للأداء الجيد.

**مساعدة العاملين علة اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

**توثيق ما نتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما ملون يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه. استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

### ثانيا: اليات التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين

من بين الاليات لتحسين أداء العاملين ما يلي<sup>1</sup>:

**1-تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، وترضي

<sup>1</sup> محمد عزوز: دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين: مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن" بتريديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين.

**2- المشاركة في القرارات:** إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

**3- تعديل سلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**4- اثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم " فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

**5.التحفيز بالتغذية الراجعة:** وتكون التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور في توقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف

بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك "يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً

### المطلب الثاني: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل .

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات - أو تخفض قوة الدافع - وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:

**1.رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في

الشعور العام للرضا عن العمل<sup>1</sup>، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ط2، كليوبتا للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص6

- الكفاءة التنظيمية للفريق.

- الرضا عن العمل جماعة<sup>1</sup>.

**2-تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورضيته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه<sup>2</sup>.

**3.الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مخلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنو يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية برقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبذل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ولصد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب التحفيز المساعدة في تحسين أداء العاملين

<sup>1</sup> جوادي حمزة: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005 - 2006، ص 49.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ص16.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات« ، ط 2 الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 241.

تعتمد العملية على عدة اساليب منها<sup>1</sup> . :

- أسلوب توسيع العمل: أي اضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس المستوى الاداري.
- أسلوب اثرء العمل: اعطاء الافراد فرصا أكثر حرية واوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة اعمالهم.
- أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- أسلوب العمل الاسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الاسبوعية في عدد ايام قليل
- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.
- أسلوب الادارة بالأهداف: تهدف الى تحفيز العمال من خلال اشراكهم في تحديد الاهداف.
- تكيف العاملين: يتضمن توجيه العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

---

<sup>1</sup>سامية لحول- فطيمة زرع "أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات ووكالة بانته - الجزائر " مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-1-27، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص235.

### خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول في نهاية الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالتحفيز وبالأداء والعلاقة بينهما يحث يمكن القول ان عملية تعد التحفيز من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، وذلك باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، كما تعد الحوافز أداة لعملية التحفيز، فهي المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابياً، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين عن مدى اهتمامها وتثمينها لجهدهم، وهي من أحد الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة، إلا بوجود سياسة تحفيز جيدة، مع توفر المصداقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة

ليتم منحها للعاملين، على أن يكون الحافز على قدر العمل لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى أداء العاملين وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد في المجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة فكلما كان أداء العامل بشكل جيد كانت المردودية جيدة على جميع المستويات، كما أن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية، حيث يساهم في تحقيق أهداف وافاق المؤسسة ومعرفة مدى جدوى وجدارة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة.



# الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة العمومية

الاستشفائية مقرة بالمسيلة



## تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري لهذه الدراسة على أحد المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية وقد قمنا باختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرّة بالمسيلة كنموذج لدراسة حالة، من أجل الوقوف على المكانة الفعلية لعملية التحفيز ودورها في الرفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية مقرّة بالمسيلة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية مقرة بالمسيلة

من خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة، حيث سنقدم نشأة وتعريف للمؤسسة ودراسة مهامها وهيكلها التنظيمي، لتي تم اختيارها كميدان لهذه الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة

"هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان"<sup>1</sup>.

#### ✓البطاقة الجيوغرافية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة تقع جغرافيا شرق ولاية المسيلة كما لها حدود مع ولاية برج بوعريريج، سطيف وباتنة. تمتد على مساحة تقدر ب 598 كم<sup>2</sup> وتعداد سكاني يقدر ب 212626 ساكن.

#### ✓ إداريا:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة تغطي 08 بلديات موزعة كما يلي:

- دائرة مقرة: 05 بلديات (مقرة، بالعائبة، برهوم، عين خضراء، الدهانة).

- دائرة أولاد دراج: 03 بلديات (أولاد دراج، أولاد عدي لقبالة، المعاضيد).

#### ✓البنية التحتية:

- 09 عيادات متعددة الخدمات.

<sup>1</sup> بلاعتماد على وثائق المؤسسة.

- 02 مصلحة ولادة ريفية.

### ✓ مصلحة الوقاية:

تضم ثلاث مكاتب هي:

1. مكتب متابعة وتقييم البرامج الوطنية للصحة.

2. مكتب الأمراض المتنقلة والغير متنقلة.

3. مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة.

المصدر: من اعداد الطالبين وبالا اعتماد على وثائق المؤسسة.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة

من بين المهام التي تقوم بها المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة ما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارحي.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب ا لمتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان. وتكلف على الخصوص بما يأتي:

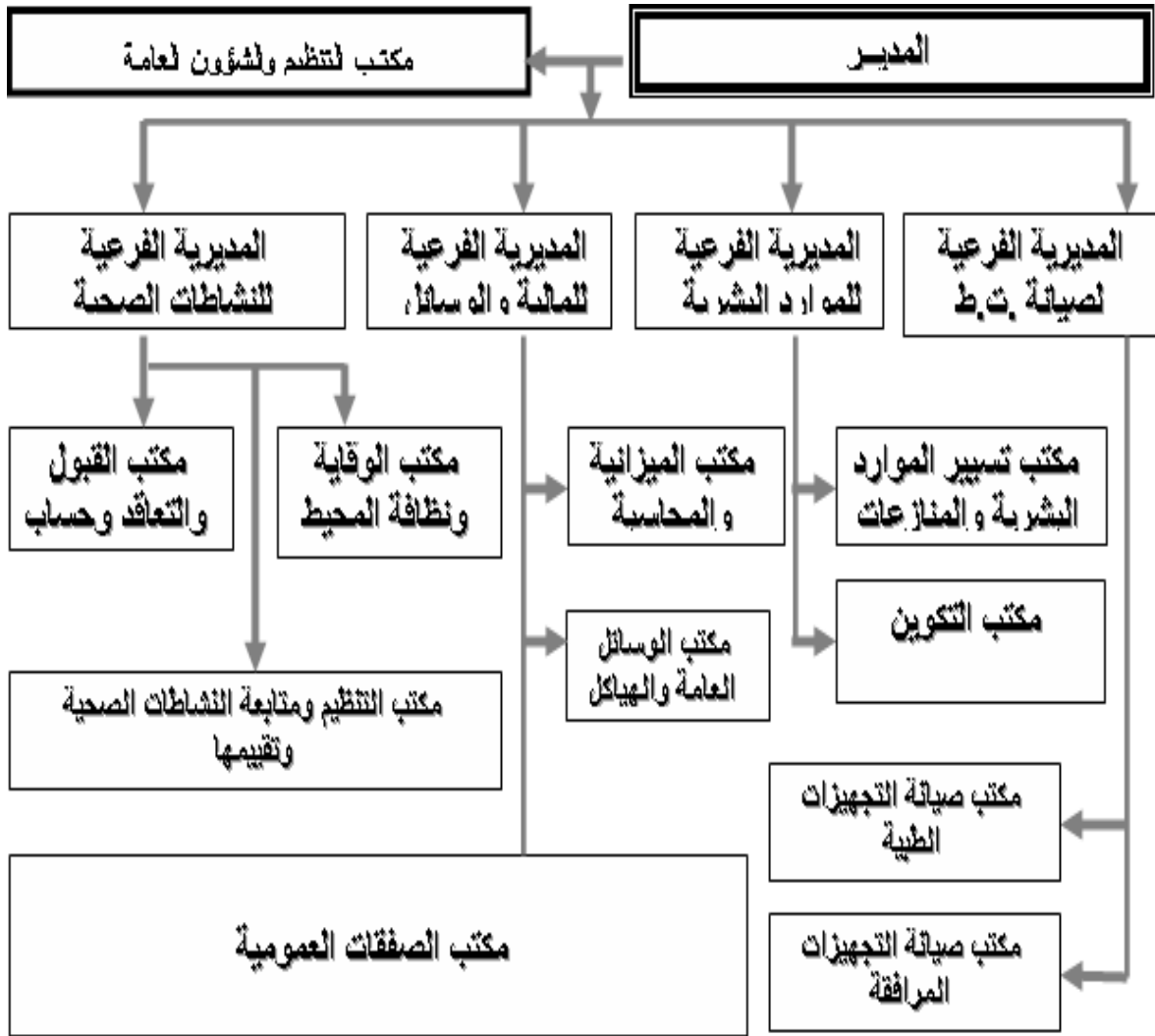
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه مثل الكوليرا، التهاب الكبد أ، الاسهال، التيفويد، التسممات الغذائية.
- تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق الحيوانات مثل: الكيس المائي، داء الكلب، الحمى المالطية.
- تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق الجنس مثل السيدا والزهري.
- تنفيذ برنامج مكافحة أمراض الاسهال، البرنامج الوطني مكافحة الأمراض التنفسية،
- تنفيذ البرنامج الوطني مكافحة لسعات العقرب، البرنامج الوطني لمكافحة داء الحصبة،
- تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة شلل الأطفال، البرنامج الوطني لمكافحة السل.
- ضمان تنفيذ اللوائح الصحية المتعلقة بمكافحة الأمراض (التلقيح والفحوص الصحية على الحدود).
- تنفيذ التدابير الخاصة بالنظافة العامة والصرف الصحي.
- تنظيم ومتابعة الحملات الوقائية الصحية والتحقيقات الوبائية.
- تنفيذ البرامج المتعلقة بحماية الصحة في مكان العمل وتقييم النتائج.

- التنسيق مع الجهات الأخرى ذات الصلة والسهر على تنفيذ المعايير التقنية في مجال النظافة والسلامة في العمل.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الصحة في المدارس.
- السهر على حماية صحة الأم والأطفال

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة والتصور الذي يوضح مسار المؤسسة والأداة الهادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز كذلك جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مقررة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبين بلا اعتماد على وثائق المؤسسة.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدناها في الدراسة وأهدافها، التي ساعدتنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال اعتمادنا على منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة وحدودها.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة.

المطلب الثالث: هيكلية أسئلة المقابلة.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة حدودها:**

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

**الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد للدراسة**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهذا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير المعلومات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة والتحليل الواقعي والميداني لبراز أهمية التحفيز في التحسين من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

**الفرع الثاني: حدود الدراسة**

تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، زمنية، وتتمثل في:

**أولاً: الحدود المكانية:**

تمت الدراسة على مستوى " المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة بولاية المسيلة".

## ثانيا: الحدود البشرية:

تتكون عينة الدراسة من مدير المؤسسة ومجموعة من إطارات ومسيرين المؤسسة ميدان الدراسة، واللذان بإمكانهما إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

## ثالثا: الحدود الزمانية:

هي المدة المستغرقة في انجاز هذه الدراسة حيث استغرقت شهرين بدءا بتحديد موضوع الدراسة وجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإطاحة النظرية للموضوع، حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا، بعدها تم الشروع في الدراسة الميدانية على مستوى "مؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة - بمقررة - ولاية المسيلة" بغية الالمام بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات تم اختيار الفترة الزمنية من 10-04-2022 إلى غاية 11-06-2022 للقيام بهذه الدراسة، وكانت عبر عدة مراحل:

**المرحلة الأولى:** كانت يوم 10-04-2022 حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة في الساعة التاسعة صباحا (09:00) إلى غاية الساعة العاشرة (10:00) قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في إجراء دراستنا في المؤسسة، حيث تم الموافقة على إجراء هذه الدراسة.

**المرحلة الثانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة والتي كانت يوم 2022-06-11 و12 حيث تم إجراء مقابلتين الأولى مع مدير المؤسسة، أما الثانية في مصلحة ادارة الموارد البشرية مع مسيرين وثلاث عمال، وتم جمع مختلف المعلومات والوثائق الادارية.

## المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو الفصل الميداني الذي يمثل الاسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئيين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، والثاني يتمثل في المصادر الأولية.

### الفرع الأول: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة.

وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدها في مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع المعلومات من مصادرها والتي تتمثل في إجراء مقابلة معهم.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة المقابلة لبناء أسئلة واضحة ودقيقة:

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

- تم صياغة الفقرات بوضوح مع تحاشي الأسئلة المبهمة؛

- تم تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة أسئلة المقابلة بدقة ووضوح وتم تحكيمها منهجيا وضمنا من طرف الأستاذ المشرف على الدراسة، وقمنا بإجراء هذه المقابلة مع مدير المؤسسة ومجموعة من إدارات ومسيرين المؤسسة وهذا من أجل تلقي المعلومات التي تخص موضوع دور التحفيز في التحسين من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

## الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر المتنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- وثائق وسجلات تخص المؤسسة

- الملاحظة الشخصية

## المطلب الثالث: هيكل أسئلة المقابلة

سنتناول في هذا المطلب هيكل أسئلة الدراسة وعلى ما تمحورت وكيف تم تقسيمها.

## الفرع الأول: أداة الدراسة "المقابلة"

تم الاعتماد في دراستنا على أداة المقابلة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، والتي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على عدد من الخبراء الذين تم اختيارهم، وتعرف المقابلة على أنها "أحد أهم أدوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو مجموعة من الأشخاص من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتكون الأسئلة فيها إما مغلقة أو مفتوحة ويتم إعدادها عبر مجموعة من الخطوات ولعل أهمها (تحديد الهدف من المقابلة، الإعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الأسئلة وكذا تحديد الأشخاص الذين يتوافقون والبحث، تنفيذ المقابلة من خلال إجرائها وتدوين المعلومات).

## الفرع الثاني: هيكله محاور المقابلة

تم هيكله أسئلة مقابلة الدراسة كالتالي:

أولاً: مقدمة تمهيدية

وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجهة لأفراد عينة البحث، مع إعلامهم بأن البيانات التي سوف يقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

ثانياً: تم تقسيم مقابلة الدراسة إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: عموميات حول تقديم المؤسسة قيد الدراسة.

المحور الثاني: دراسة واقع التحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة.

المحور الثالث: معرفة أثر التحفيز في تحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بولاية المسيلة".

## الفرع الثالث: خطوات الدراسة

تتمثل خطوات الدراسة في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تم اختيار مدير المؤسسة ومجموعة من إطارات ومسيرين المؤسسة في ميدان الدراسة، كونهما على دراية تامة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: بعد التشخيص بشكل عام لواقع التحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة"، تم إعداد دليل مقابلة مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة واختيار الوقت المناسب.

**المرحلة الثالثة:** سيتم فيها التحليل التقليدي للمقابلات، وذلك بإعداد جدول شامل ملخص لجميع أجوبة المشاركين وهذا ما يسمح لنا بتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين أجوبتهم وتحديد نظرتنا الشخصية لأقوالهم.

### **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

سيتم في هذا المبحث تحليل المقابلة التي تم إجرائها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة لهذا تم تقسيمه إلى مطالبين وهي كالتالي:

**المطلب الأول: عرض حيثيات الدراسة؛**

**المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات على أسئلة المقابلة واختبار فرضيات الدراسة**

### **المطلب الأول: عرض حيثيات الدراسة**

في هذا المطلب نعرض خصائص المستجوب الذي قمنا بإجراء مقابلة الدراسة معه.

قمنا بإجراء مقابلة مع ستة موظفين ضمن إدارة المؤسسة، حيث طرحنا عليهم أسئلة مختلفة حول دور التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية.

تتلخص معلومات وخصائص المستجوب الذي قمنا بالمقابلة معه من خلال إعداد الجدول

التالي:

**الجدول رقم (01): يمثل حيثيات إجراء مقابلة الدراسة**

عدد سنوات الخبرة في الإدارة بصفة عامة	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	الشهادة المحصل عليها	المسمى الوظيفي	تاريخ المقابلة
14 سنة	14 سنة	ماجستير في إدارة الموارد البشرية	مدير المستشفى	2022- 11-05
12 سنة	10 سنة	خريج التكوين الإداري	رئيس مصلحة الموارد البشرية	2022- 11-05
08 سنة	05 سنة	ماستر في ادارة الاعمال	مكلف بالأجور للعمال بالمؤسسة	2022- 11-05
05 سنة	04 سنة	ماجستير في الطب	طبيب عام	2022- 12-05
07 سنة	05 سنة	ماجستير في الطب	طبيب عام	2022- 12-05
03 سنة	03 سنة	شبه طبي	مساعد طبيب	2022- 12-05

المصدر: من اعداد الطالبين وبالاتماد على معلومات المؤسسة

**التحليل:** نلاحظ من خلال معلومات المستجوبين أن معظمهم يهيمه الدور الذي يلعبه التحفيز في أداء عمله ومساره المهني بحكم مؤهلهم العلمي، ومن اجل الرضى الوظيفي والاستمرارية اكثر في العمل بإنتاجية كبيرة وبكفاءة وفعالية ، وكل هذه الخصائص التي يتمتع بها المستجوب تدعم دراستنا بشكل كبير .

**المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات على أسئلة المقابلة اختبار فرضيات الدراسة**

من خلال هذا المبحث سنعرض كل الإجابات المحصل عليها من المستجوب، مع تحليل كل إجابة على حدا.

**المحور الأول: واقع التحفيز في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة**

نوع الاجابة		السؤال رقم (01)
لا	نعم	
5 أي ما نسبته 83%	1 أي ما نسبته 17%	- هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز .

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجيبين نلاحظ ان المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لا تهتم بعملية التحفيز لان نسبة الرفض "لا" كانت مرتفعة جيدا 83% مقارنة مع نسبة القبول "نعم" كنت ضعيفة 17%.

• **ومنه نستنتج ان:** المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لا تستخدم أسلوب التحفيز في اعداد استراتيجياتها في تسيير مواردها البشرية ولا تدعم العاملين معنويا ولا ماديا اثناء القيام بوظيفتهم ومهامهم ويرجع ذلك الى ان المؤسسة العمومية تتبع القوانين المنصوص عليها. لا يوجد هناك تحفيز مادي.

نوع الاجابة		السؤال رقم (02)
لا	نعم	
0 أي ما نسبته 00%	6 أي ما نسبته 100%	- هل تطبيق أسلوب التحفيز المعنوي مجدي في المؤسسة .

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان اتباع سياسة التحفيز المعنوية جد مجدية في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لان نسبة القبول "نعم" كانت مرتفعة جيدا اي

100% حيث لم يرفض ولا احد من المستجوبين وذلك بسبب اهمية ودور الكبير الذي يلعبه التحفيز في العمل كرفع الروح المعنوية للعاملين في المستشفى من خلال تقديم منح في الاوقات الصعبة مثلا فترة الوباء (فيروس كورونا ) وكذلك تقديم علاوات خاصة للعاملين في المصالح الحرجة كمصلحة الكوفيد في المستشفى وتثمين جهود العاملين الخاصة والتميزة والدور الذي يلعبه في نفسياتهم ليشعر بقيمة ما تم تقديمه ليواصلوا في تقديم كل ما هو افضل واحسن اثناء تأدية العمل كإقامة حفل في عيد العمال وتحضير مسابقات بين العمال لخلق جو وبيئة تحفز على العمل واقامة خرجات للعاملين واولادهم هاذا يشعروهم بالاهتمام والقيمة وكل هاذا يساعدهم ويحفزهم على العمل ويرفع من أداء العاملين .

• **ومنه نستنتج ان:** على المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة ان تقوم بتفعيل سياسة التحفيز في اثناء اعداد خططها في تسير مواردها البشرية وهذا لافتنار العاملين الى هذا الأسلوب الاداري وفي العمل اي يجب ان يقوم المسؤولين بالتنبه الى اهمية والدور الكبير الذي يلعبه التحفيز في تطور العمل وكفاءة أداء العاملين.

نوع الاجابة		السؤال رقم (03)
لا	نعم	
3	3	- هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل.
أي ما نسبته 50%	أي ما نسبته 50%	

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان 50% من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة تشجعهم الحوافز المقدمة لهم على الانضباط في العمل، بينما النصف الاخر لا تشجعه هذه الحوافز النوع وهذا راجع الى التمايز في منصب المستجوبين

فالمدير المستشفى مثلا له حوافز كامتيازات والسكن الوظيفي والرحلات الصفية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية فهذه الحوافز كلها تشجعه بينما الجزء الذي لا تشجعه الحوافز فقد كان في منصب الطبيب العام والممرض لان ليس لديه علاوات ولا ترقية ولا تفويض لسلطة انما هي اوامر وقوانين منصوص عليها يجب اتباعه فقط .

• **ومنه نستنتج ان:** المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لا تقدم حوافز الكافية التي تؤدي الى الرضى عن العمل لدى العاملين والانضباط والتحسين في جودة الخدمة وتقديم الافضل للمرضى وللعمل.

نوع الاجابة		السؤال رقم (04)
لا	نعم	
6	0	- هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول اثناء العمل.
أي ما نسبته %100	أي ما نسبته 00%	

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان سياسة اعداد الاجور لا تراعي في اعداد الاجر او الحافز للجهد الذي يبذله العامل حيث كانت نسبة الرفض "لا" كانت مرتفعة جدا اي 100% مقارنة مع نسبة القبول "نعم" منخفضة جدا اي 00%.

وذلك راجع الى ارتفاع الاسعار والقدرة الشرائية المرتفعة مع تزايد احتياجات ورغبات العاملين واسرهم وكذلك المرور بفترة الوباء التي ادت الى غلق الحدود ونقص الموارد وزيادة الطلب على السلع وكل هذه الظروف والعوامل تؤدي الى تغيير في سلوك العاملين وزيادة في الاستهلاك وفي الرغبات وكل هذا لا يشبعه الاجر الذي يتلقاه العامل.

- ومنه نستنتج ان: على المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة ان تنظر اثناء اعداد سياستها في الاجور الى الحوافز لأنها: تضمن الاحتفاظ بالعاملين الممتازين وتشجيع الابداع والابتكار الجديد ولان التحفيز يؤدي الى تحسين في الأداء من المتوسط الى التقدم والارتقاء.

الاستنتاج العام للمحور الأول واختبار الفرضية الأولى: من خلال ما تم الوصول اليه من استنتاجات في المحور الأول حول "واقع التحفيز في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة بالمسيلة" ، هو ان المؤسسة محل الدراسة لا تعطي اهتمام كبير للتحفيز ، ولا تستخدمه كاستراتيجية في التعامل مع موردها البشرية من اجل زيادة وتحسين الانتاجية ، وفي تحقيق أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وايضا تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها، لان الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة .

وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى " تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة بالمسيلة سياسة التحفيز في بيئتها " وذلك بسبب غياب التحفيز المادي اي انه يوجد فقط التحفيز المعنوي.

**المحور الثاني: التحفيز واهميته في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة**

نوع الاجابة		السؤال رقم (05)
لا	نعم	
3 أي ما نسبته 50%	3 أي ما نسبته 50%	- هل الحوافز التي تتلقاها اثرت على مجهودك بشكل اكبر .

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان نصف المستجوبين من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة تشجعهم الحوافز التي يتلقونها واثرت في مجهودهم بشكل أكبر بينما النصف الاخر غير راضي تماما بالحوافز التي يتلقها ولا تأثر على مجهوداته.

- منه نستنتج ان: الاجور المقدمة لهم من طرف المؤسسة متباينة وغير متناسقة وأنها لا ترفع ولا تحسن من كفاءة النصف الاخر من العاملين في أداء عمله لان التحفيز والمكافآت والاجور تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

نوع الاجابة		رقم السؤال(06)
لا	نعم	
0 أي ما نسبته00 %	6 أي ما نسبته %100	- هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

التحليل: من خلال اجوبة

المستجوبين نلاحظ ان الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى عاملين المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لان نسبة القبول "نعم" كانت جد مرتفعة اي 100% حيث كانت نسبة الرفض "لا" معدومة 0%.

- ومنه نستنتج ان: على المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة ان تعرف مدى مساهمة التحفيز المعنوي في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية، ومساهمة ايضا في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها، لذلك على المؤسسة تفعيل سياسة التحفيز وتضعها ضمن اولوياتها.

نوع الاجابة		السؤال رقم (07)
لا	نعم	
0 أي ما نسبته00 %	6 أي ما نسبته %100	- هل التقدير والاحترام من المدير من اهم الامور التي تشجعك على العمل .

التحليل: من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان نسبة الاجابة على سؤال التقدير والاحترام من المدير من اهم الامور التي تشجعك على العمل كانت مقبولة "نعم" مرتفعة جدا أي 100%.

- منه نستنتج ان: اهمية ودور التحفيز في المؤسسة كبير جدا لأنه يرفع من الروح المعنوية للعاملين وكذلك يساعد في تعديل سلوكهم وذلك من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمبادرة، لان ذلك يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم بعملهم وبمؤسستهم.

نوع الاجابة		رقم السؤال (08)
لا	نعم	
4	2	- هل يتم تقييم الأداء بناء على اسس علمية ومعايير واضحة.
أي ما نسبته 66 %	أي ما نسبته 33%	

التحليل: من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان نسبة الاجابة على سؤال " هل يتم تقييم الأداء بناء على اسس علمية ومعايير واضحة" كانت مرتفعة في الرفض "لا" أي 66% مقارنة مع نسبة القبول "نعم" كانت منخفضة أي 33%.

- منه نستنتج ان: في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة لا تقوم بتقييم أداء عاملها بناء على اسس علمية ومعايير واضحة وذلك بسبب غياب الرقابة الطبية والشكر والتحفيز في الحالات الحرجة كورونا والظروف الاستثنائية يؤدي الى عدم تحقيق الرضى عن العمل وعدم تحقيق الولاء التنظيمي وهذا يدل على فشل

المؤسسة في إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك العاملين، لان تقييم الجيد يلعب دورا كبير في التحفيز بالتغذية الراجعة ويؤدي الى تقبل العاملين لأجر الممنوح من طرف المؤسسة والعمل على زيادة الانتاجية ولتحسين في مستوى أداء عملهم .

نوع الاجابة		رقم السؤال(09)
لا	نعم	
1 أي ما نسبته 17 %	5 أي ما نسبته 83%	- هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء .

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان نسبة الاجابة على سؤال "هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء" كانت نسبة القبول "نعم" مرتفعة جدا اي 83% مقارنة مع نسبة الرفض "لا" جد منخفضة اي 17%.

- ومنه نستنتج ان: الحوافز سواء المعنوية او المادية تثير رغبة عاملين المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة في تأدية عملهم بشكل أحسن وتطوير في ادائهم بما يتوجب عليهم فعله من اجل تقديم اجود الخدمات في المؤسسة وكذلك تحقيق غاية واهداف المؤسسة والافراد العاملين فيها معا بطرق أكثر كفاءة وفاعلية.

نوع الاجابة		السؤال رقم (10)
لا	نعم	
1 أي ما نسبته 17 %	5 أي ما نسبته 83%	- هل اليات وطرق الحوافز والمكافآت تؤثر على أداءك.

**التحليل:** من خلال اجوبة المستجوبين نلاحظ ان نسبة الاجابة على سؤال " هل اليات وطرق الحوافز والمكافآت تؤثر على أداءك" كانت نسبة القبول "نعم" مرتفعة جدا اي 83% مقارنة مع نسبة الرفض "لا" جد منخفضة اي 17% وذلك بسبب اتباع طريقة التحفيز المعنوي عن طريق تفويض السلطة والاصلاحية في العمل واشراك العاملين في القرارات الإدارية والاهتمام بمطالب العاملين والاستماع الى آرائهم وافكارهم وتقدير مبادراتهم ومجهودهم المبذول وخاصة المتميز من اطباء وممرضين وعاملين ومسيرين في الادارة.

- ومنه نستنتج ان: على ادارة المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتعدد الحوافز والمكافآت وان تنوع في اليات وطرق الحوافز والمكافآت لأنها تساعد في تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية ونتاجية عالية لتحقيق اهداف المؤسسة تقديم الخدمات بجودة عالية.

الاستنتاج العام للمحور الثاني واختبار الفرضية الثانية: من خلال ما تم الوصول اليه من استنتاجات في المحور الثاني حول " دور للتحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة بالمسيلة «، هو ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم التحفيز المعنوي للعاملين والذي بدوره يؤدي الى الرفع في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية " دور للتحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة " وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه التحفيز في أداء العاملين وقدرته على تحسين ادائهم والرفع من كفاءتهم في العمل.

ومن خلال ما تم تناوله في المحورين الأول والثاني تبين أن المؤسسة تتبع سياسة التحفيز المعنوي في غياب التحفيز المادي وله تأثير في الرفع من كفاءة أداء العاملين.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة بالمسيلة، فحاولنا من خلال القيام بالمقابلة للتعرف على واقع التحفيز ومساهمته في تحسين ورفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقررة، ولقد أفرزت نتائج المقابلة أن التحفيز يساهم في تحسين أداء العاملين بصورة متوسطة، ولقد تم رفض الفرضية الأولى " تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة بالمسيلة سياسة التحفيز في بيئتها، وتم قبول الفرضية الثانية " دور التحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة بالمسيلة ".



خاتمة



## خاتمة:

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات واستمراريتها، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد، والتغير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة، والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها، ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرة النوعية للتحسين المستمر في مختلف مصالح المؤسسة.

لذلك قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين، بمؤسسة الاستشفائية العمومية بمقرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في رفع أداء العاملين.

## نتائج الدراسة:

من خلال ما بينته نتائج المقابلة يتضح أن طبيعة سياسة التحفيز داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية مقرة بالمسيلة التي تحكمها قوانين صارمة، والتي تركز على الحوافز الإيجابية المعنوية في حين تهتمش الحوافز المادية، وهذا ما يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال، مما يؤدي بهم إلى الشعور بعدم الرضا، والذي يكون عائق إلى تحسين أداء عاملين، وقد مكنتنا الدراسة بشقيها، النظري والتطبيقي بالخروج بجملته من النتائج والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

• على المستوى النظري:

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدراسة، والمتمثلة في التحفيز وتحسين الأداء، والعلاقة التي تجمع بين هذه المتغيرات الأساسية، ولقد توصلنا إلى أن:

■ يساهم التحفيز المادي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، انطلاقاً من تلبية الحاجيات الفيزيولوجية للعاملين التي تخلق لديهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء، كما يساهم التحفيز المعنوي من خلال الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، انطلاقاً من تلبية حاجات تحقيق الذات التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، فهي تحقق نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد.

■ يساهم التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي من خلال الحوافز المادية والمعنوية في تحسين والرفع من كفاءة أداء العاملين، انطلاقاً من خلق الانضباط والجدية للعمال في المدى القصير، وتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها معاً على المدى الطويل.

• على المستوى التطبيقي:

- التحفيز المعنوي لا يكفي لتلبية حاجيات ورغبات العمال.
- إهمال للحوافز المادية، رغم أهميتها بنسبة للعمال.
- عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها تقييم الأداء..
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
- عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.

• توصيات:

بناء على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصلة عليها يمكننا الآن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة وهي:

- على المؤسسة ان تستخدم التحفيز المادي ايضا من اجل رفع مستوى أداء العاملين.
- على المؤسسة ان تزيد في العلاوات من اجل رفع مستوى كفاءة العاملين.
- على المؤسسة ان تقدم اجور وترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال ورفع مستوى الأداء.

### آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري ركزنا من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وكما تناولنا الحوافز وتقييم الأداء وكيفية تأثير الأداء الجيد في العامل، ونترك المجال لدراسات أخرى لتتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسين الأداء.



# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1. الكتب:
2. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الدار العربية، ط3، الإسكندرية، 2009.
3. مدني عبد القادر علاقي " إدارة الموارد البشرية" دار خوارزم النشر، جدة، 2007.
4. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
5. مدني عبد القادر علاقي " إدارة الموارد البشرية" دار خوارزم النشر، جدة، 2018.
6. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2004.
7. عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والفرد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للدارات ط 3 بدون بلد، 2004 .
8. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2011.
9. أحمد ماهر، الإدارة " المبادئ والمهارات «، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 /2003.
10. احمد ماهر " اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. سعاد نايف برنوطي " الإدارة أساسيات إدارة أعمال «، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. أبضد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط 2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، وتبت، 1979.

13. معين أمين السيد " إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية".
14. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات «، ط 2 الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
15. عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ط2، كليوبتا للطباعة والنشر، مصر، 1999.
16. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، سنة 2000.

#### المذكرات والأطروحات:

17. بوزيان أسماء " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-" مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنة 2018/2019.
18. محمد عزوز: دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين: مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
19. سامية لحوّل - فطيمة زرع "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة - الجزائر " مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-1-27، جامعة زيان عاشور الجلفة.
20. عبد المالك لبيهي " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب"- فرع الوادي-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-سنة 2017\2018.

21. العميش محمد الحسن ووسام عمي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ((دراسة ميدانية في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ببغداد))، جامعة النيلين، مصر، 2011.

22. غازي حسن عودة الحلايية "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات قطاع القطاع العام في الاردن" دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الوسط، جامعة الشرق الوسط، 2013.

23. قلال نسيمة "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة: علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018.

24. لكل منيف "تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي مفاهيم ونظريات" دار المتقف لنشر والتوزيع، ط1، 2018.

25. العميش محمد الحسن ووسام عمي حسين، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ((دراسة ميدانية في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ببغداد))، جامعة النيلين، مصر، سنة 2011.

26. إلياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارة ي، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006،

27. عمار بن عيشي " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب «، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلة، 2005.

28. جوادي حمزة "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005 - 2006.

29. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- 6132 - 1112 ISSN العدد 17، السداسي الثاني 2017.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

### دليل المقابلة

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تحت عنوان "دور التحفيز في الرفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة بالمسيلة".

يرجى التكرم و الإجابة عن الأسئلة بكل صدق و دقة.

ونعدكم أن المعلومات المستوفاة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نشكر لكم حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين:

زين الدين بن التومي

وائل شالي

تحت إشراف:

الدكتور: مهني بوريش

السنة الجامعية : 2021-2022

المحور الأول : واقع نظام التحفيز في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة .

س1- هل تهتم المؤسسة بعملية للتحفيز ؟

س2- هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل ؟

س3- هل التحفيز مجدي في المؤسسة؟

س4- هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي ؟

س5- هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول اثناء العمل ؟

المحور الثاني : اهمية التحفيز وتأثيره في لرفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

مقرة .

س1- هل الحوافز التي تتلقاها اثرت على مجهوداتك بشكل اكبر ؟

س2- هل التقدير والاحترام من الرؤساء من اهم الامور التي تشجعك على العمل ؟

س3- هل يتم تقييم الأداء بناء على اسس علمية ومعايير واضحة ؟

س4- هل حوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الأداء ؟

س5- هل اليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على ادائك ؟





### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): بن الشومري زين الدين المولود (ة) بتاريخ: 1995/07/23 بـ المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 205535744 الصادرة بتاريخ: 2019/12/30 عن: 2019/12/29  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: التسيير تخصص: التسيير خلال السنة الجامعية: 2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الشحير في الرفع الكفاءة  
أداء العاملين في المؤسسة العمومية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022.06.20

التوقيع والبصمة

Bent

## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
المسيلة في: .....



المسيلة في: .....

إلى السيد: .....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	بن التومي زين الدين	1735081042	205535744	Bent
02	سالي وائل	171735092438	201098490	Chali
عنوان المذكرة: دور التحفيز في تحصيل أداء العاملين				
في المؤسسة العمومية دراسة حالة				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
مهني بوزينا	مكتبة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة زايري كمال	مكتبة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة زايري كمال		

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
Sciences de Gestion



إدارة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاسم:

Matricule: .....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): **شالبي وائل**

المولود(ة) بتاريخ: **1999/01/16** بـ **مقرنة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **10.984.90** الصادرة بتاريخ: **2002/05/29** من: **28/05/28**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **التسيير** تخصص: **التسيير العمومي** خلال السنة الجامعية: **2002**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور التحفيز في الرفع الإلهادي أداة**

**العاملين في المؤسسة العمومية**

أصبح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2002/06/06**

التوقيع والبصمة

**Chal**

\*يجوز كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية وذلك بالتطبيق على المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة- المسيلة، من خلال إجراء مقابلة مع عينة من الموظفين بالمؤسسة محلّ الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه هناك نقص في الموازنة بين الحوافز المقدمة بالمؤسسة محلّ الدراسة، بحيث يوجد الحافز المعنوي ولا يوجد الحافز المادي كونها مؤسسة عمومية وتخضع للقوانين المنصوص عليها من طرف الوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، أداء العاملين.

## Abstract:

This study aimed to highlight the role of motivation in improving the performance of employees in the public institution by applying it to the public hospital institution in Maqra - M'sila, by conducting an interview with a sample of employees in the institution under study.

This study reached a number of results, the most important of which is that there is a lack of balance between the incentives provided in the institution under study, so that there is a moral incentive and there is no material incentive as it is a public institution and is subject to the laws stipulated by the Ministry.

**Key words:** Material motivation, moral motivation, employee performance.