



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان

دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين
بالمؤسسات الصحية في ظل جائحة كورونا
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان

تحت إشراف الدكتور
فودو أمحمد

من إعداد الطالبان:
- الصادق محمد
- ببوش عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

- الدكتور مجاهد سيد احمد أستاذ محاضر (أ) رئيساً
- الدكتور فودو أمحمد أستاذ محاضر (أ) مشرفاً ومقرراً
- الدكتور خيرجة حمزة أستاذ مساعد (أ) مناقشاً

السنة الجامعية: 2021/2020م



شهادة الترخيص بالإيداع

أنا الأستاذة (م) : فهدا بنت
المشرف مذكرة الماجستير.
الموسومة بـ : دراسة حول الملائكة في قصصنا اديبنا العاملة بالخراسات العصرية
بما فضل جامعة كرونيا (دراسة حركية تفسيرية كالموسيقى كالتصوير كالتحليل كالتأليف كالتأويل كالتأني)
من إجازة الطالب (م) : المصطفى بن
و الطالب (م) : بجنتا عبد الحجاز
كلية : كلية الآداب والعلوم الإنسانية والتربية والتربية
القسم : قسم الآداب والعلوم الإنسانية والتربية والتربية
التخصص : ادارة التعليم
تاريخ التقييم / المناقشة : 2021 / 06 / 13
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعدلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة. وان المتابعة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

2021/06/13

مساعد رئيس القسم:



امضاء المشرف:

الأستاذة / فهدا بنت
أستاذة محاضرة القسم ١-
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والتربية والتربية
جامعة أحمد دراية ادرار



شكر وتقدير

نحمد الله تبارك وتعالى على عونه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع،
فله الشكر والثناء من قبل ومن بعد، ونحن إذ نقف على عتبة التخرج نُكن
بالاعتراف بالجميل لأساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير، السيد العميد، السيد رئيس قسم علوم التسيير، الأساتذة
الأفاضل بقسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال وكل موظفي وعمال
القسم، ونخص بالشكر والامتنان والعرفان أستاذنا الكريم: د. فودو امحمد "
احتراما وتقديرا له لمساعدته لنا وتكريمه بالإشراف على مذكرتنا، ومساندته
لنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث
فجزاه الله عنا كل الخير وله منا كل الاحترام والتقدير، كما نتقدم بشكر
خاص إلى السيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان، السيد
المدير الفرعي للموارد البشرية وكل مستخدمي هذه المؤسسة على ما قدموه
لنا من عون في سبيل انجاز الدراسة الميدانية بها جعلها الله في ميزان
حسناتهم كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

*****الإهداء*****

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي الكريمة والتي بفضل الله عز وجل وبواسطتها خرجت إلى الحياة، تعبت وتحملت كثيرا من في تربيتي أنا وإخوتي إلى روح المرحوم والدي الذي أفنى عمره في خدمتي أنا وإخوتي وشقي وتعبت لسعادتي وراحتي فاللهم تغمده بواسع رحمتك إلى زوجتي وأبنائي إلى الإخوة والأخوات، إلى الأستاذ الدكتور المشرف فودو امحمد الذي اشرف على مذكرتي في الحصول على شهادة الليسانس ورافقني مرة أخرى في مذكرة الحصول على شهادة الماجستير فله مني أنا وزميلي كل التقدير والاحترام وجزاه الله عنا كل خير، إلى السيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان المحترم السيد بن الشريف محمد على إرشاداته وتوجيهاته القيمة الذي نسال الله له التوفيق والسداد في مهامه، إلى صديقي وزميلي السيد لكبير عبد الرحمان المدير الفرعي للموارد البشرية، إلى الزملاء والزميلات في العمل بمختلف الأسلاك المهنية، إلى الزملاء في الدراسة السنة الثانية ماجستير إدارة الأعمال دفعة 2021/2020، إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، السيد رئيس القسم، السادة الأساتذة الأفاضل وكل مستخدمي وعمال قسم علوم التسيير وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ليرى هذا العمل النور.

الصادق محمد

*****الإهداء*****

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين فاضت أرواحهم
خلال هذه الجائحة أبي وعمي وعمتي.

اللهم اغفر لهم وارحمهم واجعل مثواتهم الجنة يا رب
العالمين.

ببوش عبد الرحمان

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف دراستنا إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المنح والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) التي اجتاحت العالم، والمنحة التي خصصتها الدولة للجيش الأبيض ومن يحوط بهم بدون استثناء.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، أما عينة الدراسة التي اعتمدناها فتمثلت في 80 فرد من عمال وموظفي الصحة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان قصد معرفة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداءهم. بعدما قمنا بجمع النتائج وتحليلها تبين لنا دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الأداء، العاملين.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Our study aims to know the relationship between the material incentives represented in grants, promotions and social services with the level of performance of workers within the institution, in light of the Corona pandemic (Covid 19) that swept the world, and the grant that the state allocated to the White Army and those who surround them without exception.

In this study, we relied on the descriptive approach for its suitability to the nature of the topic, and we also relied on the questionnaire as a tool for the study, as for the sample of the study that we adopted, it was represented by 80 individuals from the health workers and employees of the Public Institution for Neighborhood Health in Burgan in order to know the relationship between material incentives and their level of performance.

After we collected and analyzed the results, we discovered the role of material incentives in improving the performance of employees within the organization.

Keywords: incentives, material incentives, performance, people .

الفهرس

ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
و	ملخص الدراسة باللغة العربية:
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:
1	مقدمة:
13	تمهيد:
14	الفصل الأول: الطرح النظري للحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العاملين
14	المبحث الأول: الطرح النظري للحوافز المادية.
14	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وأهميته.
14	أولاً- مفهوم نظام الحوافز:
15	ثانياً- أهمية الحوافز.
16	ثالثاً- أهداف الحوافز:
17	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.
17	أولاً- من حيث طبيعتها:
18	ثانياً- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين:
20	ثالثاً- من حيث أثرها أو فاعليتها:
23	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
23	أولاً- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:
25	ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية:
25	ثالثاً- نظرية العاملين:
27	رابعاً- نظرية التكافؤ:
27	خامساً- النظرية الكلاسيكية:
28	سادساً- نظرية التوقع:
30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وشروط نجاحه.
30	أولاً- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.
30	ثانياً- شروط نجاح نظام الحوافز.

- 33المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- 33المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.
- 33..... أولاً- مفهوم الأداء:
- 33..... ثانياً- أهمية الأداء:
- 34المطلب الثاني: محددات الأداء، خطوات تحديد معدلاته وخصائصها.
- 34..... أولاً- محددات الأداء:
- 35..... ثانياً- خطوات تحديد معدلات الأداء:
- 36..... ثالثاً- خصائص تحديد معدلات الأداء:
- 37المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء.
- 37..... أولاً- طرق قياس الأداء:
- 37..... ثانياً- طرق تقييم الأداء:
- 39المطلب الرابع: علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين.
- 39..... أولاً- مفهوم أداء العاملين:
- 40..... ثانياً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:
- 41..... ثالثاً- عناصر تحسين أداء العاملين:
- 42..... رابعاً- الوسائل الواجب توافرها لتحسين أداء العاملين:
- 42..... خامساً- علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين:
- 44خلاصة الفصل الأول:
- 46تمهيد:
- 47الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
- 47المبحث الأول: مجالات الدراسة.
- 47المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصحية.
- 47..... 1) أهدافها:
- 47..... 2) وظائفها:
- 47..... 3) خصائصها:
- 48..... 4) أنواع الخدمات الصحية:
- 48المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية.
- 48..... 1) قياس الأداء في المؤسسة الصحية:

49.....	2) المجال المكاني:.....
53.....	3) المجال الزماني:.....
53.....	4) المجال البشري:.....
	5) مكانة منظومة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة
53.....	الجوارية برقان:.....
55.....	6) طبيعة الدراسة وخصوصيتها:.....
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.
56	المطلب الأول: منهج الدراسة.
56.....	أولاً- أدوات جمع البيانات:.....
56.....	ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
57	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
57.....	أولاً- أداة الدراسة:.....
57.....	ثانياً- اختبار صدق اداة الدراسة:.....
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.
58	المطلب الأول: تحليل ومناقشة النتائج.
58	أولاً- خصائص عينة الدراسة:.....
	ثانياً- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب معامل بيرسون لإثبات دلالات
60	واستجابات المبحوثين حول فرضيات الدراسة:.....
65	المطلب الثاني: النتائج العامة.
66.....	الاقتراحات والتوصيات:.....
67	خاتمة:.....
70	قائمة المراجع:.....
76	الملاحق
80	قائمة بأسماء المحكمين.....
81	قائمة الجداول.....
81	قائمة الأشكال.....
82	نسخ من القوانين والمراسيم:.....
84	البرنامج المستخدم:.....
86	مخرجات برنامج SPSS:.....

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أولويات اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لما له من اثر مباشر على جودة الأداء بها، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بتكوين الأفراد من طرف المؤسسات والسعي لرفع مستوياتهم.

فالعنصر البشري في العصر الحديث أصبح مورد وأداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسات تمتاز بها عن غيرها في مجالات شتى، منها مجال المعرفة وتقنيات ووسائل الاتصال العصرية الحديثة، فكفاءة العنصر البشري وجاهزيته هو سبب من الأسباب التي تؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة، لذا أصبح من أولى الأولويات لدى كل مؤسسة السعي إلى الحصول على موارد بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق أهدافها وتجسيد استراتيجياتها في ميدان العمل مقابل ذلك أن توفر لهم نظام أجور ومراتب وتحفيزات جيد وفعال يمكنهم من تقديم عمل مميز ومتقن ويشجعهم على زيادة الطموح والإبداع.

فنظام الحوافز حظي باهتمام العديد من علماء وخبراء السلوك الإداري وسبب ذلك مرده إلى أن الحوافز المادية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية نحو العمل الجيد، فالحوافز المادية تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد إضافي للرقى بالمؤسسة إلى أعلى المراتب وتحسين أدائها إلى الأفضل وفق ما حددته وسطرته من أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها.

1. الإشكالية:

تلعب المؤسسات الجزائرية دورا كبيرا في تنمية المجتمع، إذ تعتبر الوحدة الأساسية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج فيها وهدفها بالدرجة الأولى التنمية والاستمرارية من جهة والعناية بالعمال من جهة أخرى ومن بين اهتماماتها التركيز على المورد البشري من خلال التحكم في العمال داخلها وقياس أدائهم من منطلق توزيع المكافآت واعتماد نظام التحفيز، وعليه فإن الحوافز تلعب دورا مهما في أداء العمال ومن ثم محاولة تحسينه وتعديله بما يناسب العمل.

فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي يبني عليه أداء المؤسسة بدء بتحفيز عمالها، وانتهاء برفع إنتاجيتهم ومنه فهو يمثل العمود الفقري في استقرارها واستقرار عمالها، ولكون هدفه يمثل زيادة وتحسين أداء الموظفين من خلال تفاعل الأفراد.

كذلك الاهتمام بالعنصر البشري قد يتوجه بصفة كبيرة إلى متابعة أدائه ومن ثم تقييمه وكيفية تحفيزه وفقا لنظام المؤسسة المتبع حيث يلعب الأداء دورا هاما داخل المؤسسة ومن خلال تحفيزه يمكن رفع الأداء وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وعليه فإنها لا تخلو أي مؤسسة من نظام محدد ومدروس للحوافز والذي يساعد بدوره الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل ومنه ينعكس إيجابا على تفعيل دور المؤسسة في المجتمع. كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه لتحسين الأداء كما ونوعاً، وفي دراستنا هذه سنتناول الحوافز المادية والمتمثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية وعلاقتها في رفع أداء الموظفين ومن هذا المنطلق يمكننا طرح السؤال الرئيسي كما يلي:

• هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟.

وينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين المنح وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟.
- هل توجد علاقة بين الترقيات وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟.
- هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟.

2. فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

- للمنح علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- للترقيات علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- للخدمات الاجتماعية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

3. أهمية الدراسة:

عُرف في مختلف المجالات أن نظام الحوافز يساعد في خلق دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف، فالفرد في قيامه بأبسط وظائفه الحياتية يحتاج إلى عوامل خارجية تدفعه إلى تحقيق أو إشباع حاجاته الأساسية.

تمثل الحوافز المادية أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مواردها البشرية، فمن أجل المحافظة عليها وجب الاعتناء بها من خلال توفير مختلف الظروف والعوامل التي تحفزهم على الأداء الجيد للعمل وعليه فإن الحوافز

تمثل أهم العوامل التي تحفز العاملين من جهة، وتشجعهم على أداء وظيفتهم من جهة أخرى وترتبط الحوافز بأداء الموظفين فهي التي توفر لهم ظروف العمل الجيدة وترفع روحهم المعنوية ومنه فالحوافز الجيدة تحسن أداء العاملين أما إذا كانت الحوافز سيئة فهي تنعكس على أدائهم بالسلب. ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الموضوع كونه يصب في صلب العمل المؤسسي المرتبط بالأداء وفق نظام الحوافز المشجع لرفعه واستمراره، ويمكن تقسيم الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي.

1- القسم النظري:

تتناول الدراسة موضوع الحوافز المادية وتبين أهميته في توجيه سلوك العاملين في المؤسسات الصحية، بما ينعكس على الأداء الوظيفي بالإضافة لقلّة الدراسات التي تتناول دور الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات الصحية المختلفة، لذا نرى أن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية للجامعة بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي نتوصل إليها من خلال البحث.

2- القسم التطبيقي:

يتوقع من هذه الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لدور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية، وهو ما يضمن تقديم توصيات للقائمين على هاته المؤسسات لإمكانية الاستفادة منها في تعديل بعض أنظمة الحوافز المعمول بها الذي من شأنه المساهمة في تحسين الأداء لدى العاملين بها وتحقيق أهدافها.

4. أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال دراستنا للوصول إلى النقاط التالية:
- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين.
- معرفة نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في رفع وتحسين أداء العاملين.
- الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية:

- معرفة واقع الحوافز في المؤسسة الصحية الجزائرية ومنه معرفة مدى تطبيقها لنظام الحوافز والاهتمام به.
- التساؤل عن الكيفية التي يتم بها تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية وهل يتم ذلك من خلال تحفيزهم أم أن هناك طرق أخرى.
- اكتشاف مدى تأثير أو علاقة الحوافز المادية بتحسين أداء العاملين على اعتبار أن الحوافز من أهم المواضيع الحساسة والمتداولة.

✓ أسباب موضوعية:

- مدى شفافية موضوع الحوافز.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين من خلال:
 - المنح والأجور.
 - الخدمات الاجتماعية بمختلف أنماط المساعدات المقدمة للعامل.
 - الترقية ومالها من تأثير على تحسين المستوى الأدائي.

6. حدود الدراسة:

أولاً- الحدود الموضوعية:

تم حصر الحدود الموضوعية لدراستنا في تحديد العوامل السلبية والايجابية التي يتأثر بها أداء العاملين، ثم نبين مفهوم الحوافز المادية ودورها في تحسين الأداء.

ثانياً- الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة ما بين الثلاثي الأول والثاني من سنة 2021 من بداية شهر فيفري إلى منتصف شهر ماي.

ثالثاً- الحدود المكانية:

تمت الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقران.

7. منهج الدراسة:

لتفصيل موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والإشكاليات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات من عدمه تم تقسيم البحث إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع، بينما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال دراسة حالة.

8. صعوبات الدراسة:

سجلنا بعض الصعوبات تمثلت في عدم الحصول على الكتب والمراجع من المكتبات للظرف الصحي الذي تمر به البلاد في هاته الفترة وتقليص فترة الدراسة بالجامعات وكذا منع التجمعات.

9. تقسيم الدراسة:

لإعداد موضوع دراستنا بعنوان دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق دراسة وافية قسمنا الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول نظري، والفصل الثاني ميداني.

حيث تمثل الفصل الأول في: الطرح النظري للحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العاملين، شمل مبحثين كل مبحث من أربعة مطالب كالتالي:
المبحث الأول: الطرح النظري للحوافز المادية، يحوي المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وأهميته

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

المطلب الثالث: نظريات الحوافز.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وشروط نجاحه.

أما المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، بالمطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

المطلب الثاني: محددات الأداء، خطوات تحديد معدلاته وخصائصها

المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء

المطلب الرابع: علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين

أما الفصل الثاني الجانب الميداني تمت دراسته في ثلاثة مباحث له:

• الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة: وضمت المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

• الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة: وضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

• عرض وتحليل النتائج: وضم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وأخيرا النتائج العامة.

وكانت كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصحية

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الثاني: النتائج العامة

10. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تعريف الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

وتعريفها إجرائياً: هي الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والتي تساهم في رفع مستوى الأداء لدى موظفيها.

تعريف الأداء إجرائياً: هو قيام وإتمام العامل لما هو مطلوب منه من مهام ووظائف ومنه فالأداء يمثل الأثر الناتج من خلال تداخل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور المطلوب.

11. الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى: غازي حسن عودة الحلايية، بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، 2013. وتتمثل إشكالية الدراسة حول ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة طيبة وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم والى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

• الدراسة الثانية: ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله بعنوان: "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، 2012. تتمثل إشكالية الدراسة حول دور الحوافز المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة وحجم العينة 80 وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

• الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.

• هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية:

- منح بدل تنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى.

- هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرزها في الحوافز التالية: الهدايا العينية، الجوائز المادية العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية.

• الدراسة الثالثة: عبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان: " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011. وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز في:

تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات الإستثنائية، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الإستثنائية، العمل

بروح الفريق، الشعور المتزايد بالإنتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، المشاركة في إتخاذ القرارات.

• الدراسة الرابعة: سعود ضيف الله، الدراسة بعنوان: "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، مذكرة ماجستير، 2003. وتتمثل إشكالية الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وأعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة القصدية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

إن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء العاملين في المؤسسات الصحية هي: الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، بدل الانتداب، وبدل الترحيل، هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم و يبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية:

• إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

• أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال إتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

• هناك اختلافات دالة إحصائية لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين إتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

الفصل الأول

الطرح النظري للحوافز المادية
ودورها في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

لا بد أن يرتبط العمل بمشاعر الأفراد باعتبارهم بشر يتأثرون ويؤثرون، وحسن أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل فالمدير الناجح يعرف كيف يتعامل مع الأفراد لإخراج ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق اعتماد نظام الحوافز.

فنظام الحوافز مرتبط ارتباطا بالمؤسسة انطلاقا من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها، ويلعب دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم. وترتبط عملية منح الحوافز للموظفين أساسا بأدائهم الوظيفي الذي يمثل المتغير الرئيسي يقاس عليه رضائهم واستقرارهم في العمل وتعد وظيفة تقييم أداء الموظفين ووظيفة من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومنه تحقيق استقرارها والعاملين بها، إذ يعتبر الأداء واحدا من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه المسألة منطقية، لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء الأفراد، حينما توفر لهم المناخ الملائم للقيام بالمهام التي يكلفون بها.

وعليه ففي هذا الفصل يتم التعرض إلى مفهوم الحوافز مع تبين أنواعها وكذلك أهميتها، وأيضا التعرف على نظام الحوافز وإضافة إلى أهم النظريات التي تفسر الحوافز، وكذا التعرض إلى مفهوم الأداء وتبيين محدداته وكذلك أهميته، وخطوات تحديده وخصائصه وطرق تقييمه.

الفصل الأول: الطرح النظري للحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: الطرح النظري للحوافز المادية.

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وأهميته.

أولاً- مفهوم نظام الحوافز:

ا - لغة:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء والحافز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه.

ب- اصطلاحاً:

يعرف **خضير كاضم حمود** الحوافز بأنها: مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.¹ وكما يعرفها **عادل الجودة**: بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً.²

وحيث تعرف أيضاً بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخل بالتوازن التنظيمي ومن ثم يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية.³

¹ - خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، 2002، دار الصفاء، عمان، ص 66.

² - عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972، دمشق، ص 14.

³ - فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع، الإسكندرية، د.ت، ص

وكذلك هي تشجيع الأفراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجرا مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه.¹

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الحوافز هي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد.

ثانياً - أهمية الحوافز.

تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

1. المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
3. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
4. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
5. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها².
6. تحقيق نظام الحوافز يزيد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة أفراد العاملين فالاختيار الدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع العاملين في بذل مجهود أكبر.
7. تساهم نظم الحوافز في تقجير قدرات العاملين.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 182.

² - محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان الأردن، 1999، ص 86.

8. تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.¹

ثالثاً- أهداف الحوافز:

عن طريق عملية التحفيز، يتم تحصيل فوائد عديدة في مختلف المجالات وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

- تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة.
- إنخفاض نسبة تغيب العاملين أو نسبة تأخرهم.
- إكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.
- تحقيق زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العامل بروح العدالة داخل المنظمة وجذب العاملين إلى المنظمة.
- رفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982، ص 228.

² - منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، ط 6، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

أولاً- من حيث طبيعتها:

وتنقسم إلى قسمين:

1. الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.¹

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

2. الحوافز المعنوية:

إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً لذلك يجب معاملته بإنسانية وأشعاره بأنه جزء من المؤسسة.²

¹ - موسى اللوزي، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل،

السلسلة أ، العلوم الإنسانية، عمان الأردن، 1995، مجلد 22، العدد 6، ص 376.

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص

كما أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.¹ والحوافز المعنوية لا تقل أهميته عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.²

ثانياً- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين:

وينقسم إلى قسمين:

1. التحفيز الفردي:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.³ وهو التحفيز

¹ - علي عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض السعودية، 1982، ص 36.

² - درهوم بن عايش الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة الرياض، السعودية، 1999، ص 38.

³ - سلمان بن ناصر المسلم، السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات، ط 1، الرياض، 2003، ص ص 74،75.

الذي يعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته باعتباره إنسان له كيانه وشعوره ورغباته الخاصة وذلك بقصد زيادة الإنتاجية.

ويرجع الأصل في إيجاد التحفيز الفردي إلى **فريدريك تايلور** والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكيفية إنتاجه.

2. التحفيز الجماعي:

وهو وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق مكتمل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على التوعية ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.

- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.¹

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.²

¹ - السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، دار اترك، القاهرة، 2001، ص 104.

² - محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص 29.

ثالثاً- من حيث أثرها أو فاعليتها:

وتنقسم إلى قسمين:

1. حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك¹.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة².

2. حوافز سلبية:

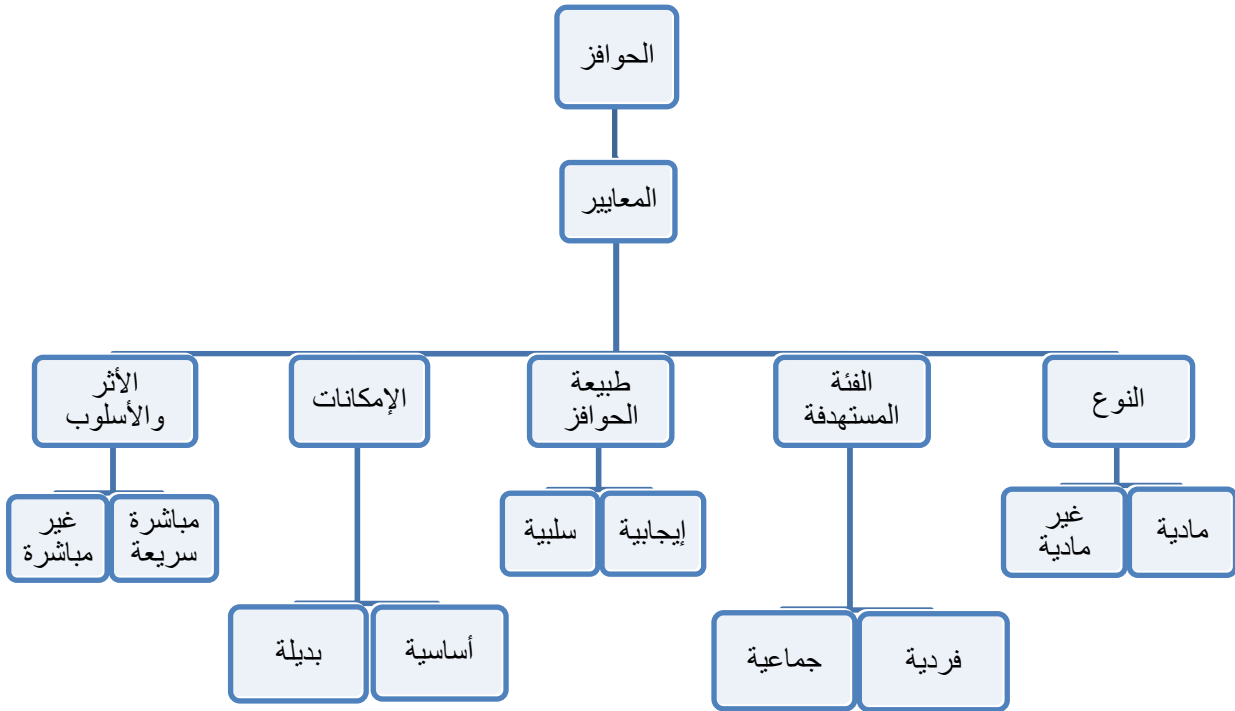
هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى

¹ - عبد الرازق رضا، وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة، بغداد، 1987، ص 215.

² - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1999، ص 38.

القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه¹.

الشكل رقم (1) مخطط يوضح أنواع الحوافز



¹ - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

أولاً- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:

وتلخص فروض هذه النظرية في الخطوات التالية:

- العامل كإنسان يشعر باحتياج لأشياء معينة، ويؤثر هذا الأخير على سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تسبب توتر، لذا يتبع العامل سلوك ما للبحث عن وسيلة إشباع وعدم إشباع هذه الحاجة قد يؤدي إلى إحباط أو يسبب آلام نفسية¹.
- وتختلف هذه الحاجات من المستوى العالي إلى الأدنى لذا رتب ماسلو الحاجات الإنسانية كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام، الماء، الهواء، النوم وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة التوازن.
- **حاجات الأمن والاستقرار:** تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا نجد معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من الأخطار التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي.
- **الحاجات الاجتماعية:** تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وحب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.
- **حاجات تقدير الذات:** وتتمثل هذه الحاجات في احترام الذات من الناحية المقدره والإنجاز والدقة، الإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله واستقلالية وحسن التصرف.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 145.

- حاجات تحقيق الذات: بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل به.¹

• الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات



¹ - محمد بن سليمان الضبعان، دراسة الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي،

<http://hrdiscussion.com/hr1160.htm1-156k> / 22.02.2021,21:00 .

ثانياً - نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الافراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية¹.

ثالثاً - نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة،

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 448،

أما محددات عدم الرضا اصطلاح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر¹.

العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

1. أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم .
2. أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا².

¹ - عبد الله بن سليمان الجهني، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 16.

² - عبد الغني الطجم والسواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات التطبيق، دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415هـ، ص 102 .

رابعاً - نظرية التكافؤ:

تتلخص هذه النظرية في ماهية أهمية أو قيمة المكافئة لها تأثير نسبي على الأفراد حسب تعليه وتحليله لطبيعة المكافئة الممنوحة لهذا السبب فإنه من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد في نظام الحوافز، لأنه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة كبيرة من حاجات الفرد العامل¹.

خامساً - النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادي بها فريدريك تايلور " الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره².

وتعتبر نظرية " تايلور " بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقه نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
2. أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج³.

¹ - طاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 229.

² - درهوم بن عايض الحارثي، مرجع سابق، ص 22.

³ - منصور فهمي، مرجع سابق، ص 326.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهله العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

سادساً- نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل¹.

¹ - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، مرجع سابق، ص 16.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات " فروم " لعدة محاولات لفحصها وامكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحدده¹.

¹ - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1991، ص 46.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وشروط نجاحه.

أولاً- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز وتتمثل هذه

العوامل فيما يلي:

- التبعية، بحيث يكون التحفيز مباشراً للعمل قدر المستطاع.

- حجم الحافز ونوعه وحجم العمل والتناسب بينهما.

- إدراك العاملين لسبب التحفيز أو أهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها،

بمعنى إدراك المحفز لما حفز له.

- الثبات، بمعنى أنه إذا حفز العامل في مجال معين ولم يحفز في مجالات

أخرى، فالحافز غير ثابت إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك بعض النقاط

الأساسية التي تؤدي إحباط العاملين، ومنه يؤثر سلباً على فاعلية نظام الحوافز

وهي: عدم الاستقرار، الإذلال وسوء المعاملة، الآمال الكاذبة، الروتين، ضعف

نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم، المحاباة، السلوك الشخصي

السلبى للرئيس¹.

ثانياً- شروط نجاح نظام الحوافز.

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين

الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز ونجاح العمل

ومنها:

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

2. أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.

3. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

¹ - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، مرجع سابق، ص . 16

4. حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5. مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملموس مقارنة بالراتب أو الأجر.¹

6. أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.

7. أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد.²

كما يمكن أن نضيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز:

1. يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.

2. يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.

3. يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي.

4. يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد.

فغالباً الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.

5. يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز.³

¹ - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 49.

² - نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 50.

³ - علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ب ط ، ص 29.

المبحث الثاني: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

أولاً- مفهوم الأداء:

هناك عدة تعاريف لمفهوم الأداء تتمثل في:

الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، وخطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة ذلك الإختصاص في إطار السياسة المقررة، تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة.

يعرف نيكولاس الأداء بأنه: نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك. كذلك يرى قاموس إكسفورد بأن الأداء يشمل تنفيذ شيء مطلوب، وما يمكن اعتباره سلوكاً لأداء العمل.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الأداء يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضاً بمستوى المهارة والجهد المبذول في العمل.¹

ثانياً- أهمية الأداء:

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالمقدرات وادراك الدور أو المهام، وعليه فإن المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيّمته هو أدائه، ومنه كما أهمية الأداء تكون أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقسيم التي يمر بها الأداء، أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه: "يجعل المهارات

¹ - ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقسيم وتحسين طريقتهم".¹

ومن خلال ذلك فالأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل، ومن جهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الإهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء.

المطلب الثاني: محددات الأداء، خطوات تحديد معدلاته وخصائصها. أولاً- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

يمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات وهي:

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.

2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.²

¹ - عبد البارئ ابراهيم الدر، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003، ص 15.

² - فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 240.

ثانياً - خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:

- أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
- أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
- أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وامكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

2- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلاً: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون... إلخ.

3- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها:

يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

4- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة:

وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

5- بيان منهجية التطبيق:

من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.¹

¹ - عبد المحسن جودة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، جامعة المنصورة، القاهرة، 2003، ص

ثالثاً- خصائص تحديد معدلات الأداء:

- 1-الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
- 2-الثبات: أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتا، أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
- 3-التمييز: أي مدى مقدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.
- 4-القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعاكس الأداء الفعلي للأفراد.
- 5-سهولة الاستخدام: أي سهول استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسب.¹

¹ - محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2006، ص 3.

المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء.

أولاً- طرق قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالاتي:

1. ملاحظة الأفراد العاملين.

2. التقارير الإحصائية.

3. التقارير الشفوية.

4. التقارير المكتوبة.¹

ثانياً- طرق تقييم الأداء:

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها حيث تم إدراجها كالاتي:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

¹ - نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010، ص ص 22،23.

2- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية:

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث، وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3- طريقة التدرج:

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي:

1. الأداء المرضي،

2. الأداء الغير مرضي،

3. والأداء المميز.

حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.¹

¹ - علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 91-95.

المطلب الرابع: علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين.

أولاً- مفهوم أداء العاملين:

إهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الاهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة. ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية.¹

وبما أن أداء العاملين يعد من مفاهيم الإدارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلفت آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

في حين عرف البعض الآخر أداء ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً، من هنا يتضح العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً، من هنا يتضح إن أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة، ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات التي تسعى لتحقيقها، من هنا يتبين للباحث أن الأداء عبارة عن.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 142-143.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

- 1- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - 2- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم.
 - 3- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها.
- ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء فمنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً وتصنف هذه العناصر إلى:
- 1- الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - 2- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه.
 - 3- الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- ثانياً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالاتي:¹

- 1- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

¹ - عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الاردن، جليس الزمان، 2011، ص 51.

2-العوامل الإنسانية: وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

ثالثاً- عناصر تحسين أداء العاملين:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر أداء العاملين التالية.¹

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المتربطة بها.

2- نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لتنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

4- المثابرة والثوق: الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والإنجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن

¹ - علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 177.

² - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009، ص 40.

مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

رابعاً- الوسائل الواجب توافرها لتحسين أداء العاملين:

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها.¹

1- **الوسيلة الأولى:** في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، من خلال إدراك إنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الإعتماد على مواهب العاملين وتميبتها.

2- **الوسيلة الثانية:** يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمل التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

3- **الوسيلة الثالثة:** يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

خامساً- علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين:

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق

¹ - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2009، ص 43.

أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية. إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يودي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.¹ إضافة أن نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بالدرجة الأولى كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الإعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع.

¹ - عبد الله حميد محمد الجاسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الأكاديمية العربية البريطانية، 2010، ص 125.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم نستنتج أن لنظام الحوافز المادية الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة المردودية.

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس نشاطها المهني الذي تمارسه من كل النواحي لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله. إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تتطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية تحسين الأداء التطور والنجاح.

وتطرقنا أيضا إلى موضوع الأداء لكونه العملية أو الأداة التي تواجه التحديات وترفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك تعمل على تحسين علاقات العمل بينهم.

كما أن عملية تقييم دور الحوافز المادية في تحسين الأداء ليست عملية مرحلية أو دورية وإنما هي عملية تشترط الاستمرارية من أجل ضمان مصداقيتها وتحقيق أهدافها، ويجب أن تخلو عملية التقييم من كل الشوائب والاختلالات التي قد تغير منحائها وتعطي الإدارة معلومات خاطئة تبنى عليها قرارات هامة بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

هناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، إذ أن الموضوع هو الذي يحدد المنهج المناسب له، كما أن المصادر المنهجية تعد ضرورية لتحقيق الترابط بين الجانب النظري والتطبيقي، سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

يسعى أي بحث علمي لحل مشكلة محددة ، بحيث يدور أو يتمحور حول قضية أساسية كمنطلق لبناء بحث متكامل.

في الدراسة الراهنة، ورغبة منا في وصف العلاقة الموجودة بين الحوافز بمختلف أنواعها، ومستوى أداء العاملين في المؤسسات العمومية للصحة الجزائرية تمت الاستعانة بتساؤل يتلخص فيما يلي:

ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة؟

إن الحوافز المادية بصفة عامة، والأجور والمنح بصفة خاصة لها أهمية قصوى في الحياة المهنية للعاملين وتشبع حاجاتهم المتنوعة والمتزايدة باستمرار مما ينعكس على أدائهم في العمل.

فما هو دور تلك الحوافز المادية بأداء العاملين في المؤسسات العمومية للصحة في ظل الكوارث والأزمات وفي ظل جائحة كورونا كوفيد 19؟

ولإثبات ذلك كان من الضروري التعريف بالمؤسسات الصحية، مفهومها، أهدافها، وظائفها، أنواع الخدمات الصحية وطرق قياس الأداء بها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصحية.

هي كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمراكز التخصصية...، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة، والصيانة الطبية...، من خلال مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية والمدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى.

(1) أهدافها:

تمثل أهدافها ترجمة للاحتياجات الصحية، وهي بمثابة الخطوط الرئيسية التي تسترشد بها الإدارة لتلبية هذه الاحتياجات.

(2) وظائفها:

إنطلاقاً من تعريف المؤسسة الصحية، وحسب تعدد أشكالها واحجامها نستطيع جمع وظائفها في:

أ - الرعاية الطبية والصحية.

ب - التعليم والتدريب.

ج - البحوث الطبية والاجتماعية.

د - الوقاية من الامراض والعمل على تحسين الصحة العامة.

هـ - خدمات الارتقاء بالصحة.

(3) خصائصها:

- تعتبر عامة للجمهور.

- مرتبطة بحياة الافراد.

- يتوزع فيها اتخاذ القرار بين مجموعتين الى حد ما هما: الإدارة ومجموعة الأطباء.

- وجوب الإتصال المباشر بين المؤسسة الصحية والمستفيد من الخدمة الصحية.

- مرتبطة بصحة الانسان.

- الاستعداد الدائم للاستجابة لطلبات الخدمة.

4) أنواع الخدمات الصحية:

- الفحوصات والاستشارات.

- الخدمات السريرية.

- الارضية التقنية.

- خدمات الإمداد.

- الخدمات الإدارية.

المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية.

1) قياس الأداء في المؤسسة الصحية:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل قياس أو تقييم ذلك الأداء، بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهاراتهم بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب.

1-1 مفهوم قياس أداء المؤسسات الصحية:

يرتبط قياس أداء المؤسسات الصحية بنوعين من التقييم هما:

الأول: يتعلق بتقييم النتائج المحققة لبلوغ الأهداف المخططة.

الثاني: يرتبط بالنواحي الوظيفية التي تتصل بكفاءة استخدام الموارد المتاحة سواءً كانت موارد أو قوى بشرية أو معدات رأسمالية.

1-2 مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الصحية:

يقوم تقييم أداء المؤسسة الصحية في ضوء عدد من المؤشرات، ولعدد من الأنشطة التي تؤدي من قبل أقسامها المختلفة تمتد من الأقسام والمصالح الطبية إلى الأقسام الخدمية فيها وهناك عدد من الطرق التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات الصحية أو العاملين فيها، يمكن إجمالها بالآتي:

- قياس نسبة الأداء.
- قائمة الفحص.
- أنظمة المقارنة للعاملين.

(2) المجال المكاني:

1-2-1 تقديم المؤسسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان، انبثقت عن التقسيم الإداري الجديد للصحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، مقرها الإداري بلدية رقان ولاية أدرار، يحدها إقليم تواجدها شمالا دائرة فنوغيل وجنوبا ولاية برج باجي مختار ومن الشرق دائرة أولف ومن الغرب دائرة ام العسل ولاية تندوف تغطي خريطة صحية مساحتها تقدر بـ: 155.761 كلم² وتقدم خدماتها الصحية لأزيد من 82.396 نسمة بأقاليم أربعة بلديات وهي رقان، سالي، انزجير وزاوية كنته.

2-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ - المصالح الإدارية:

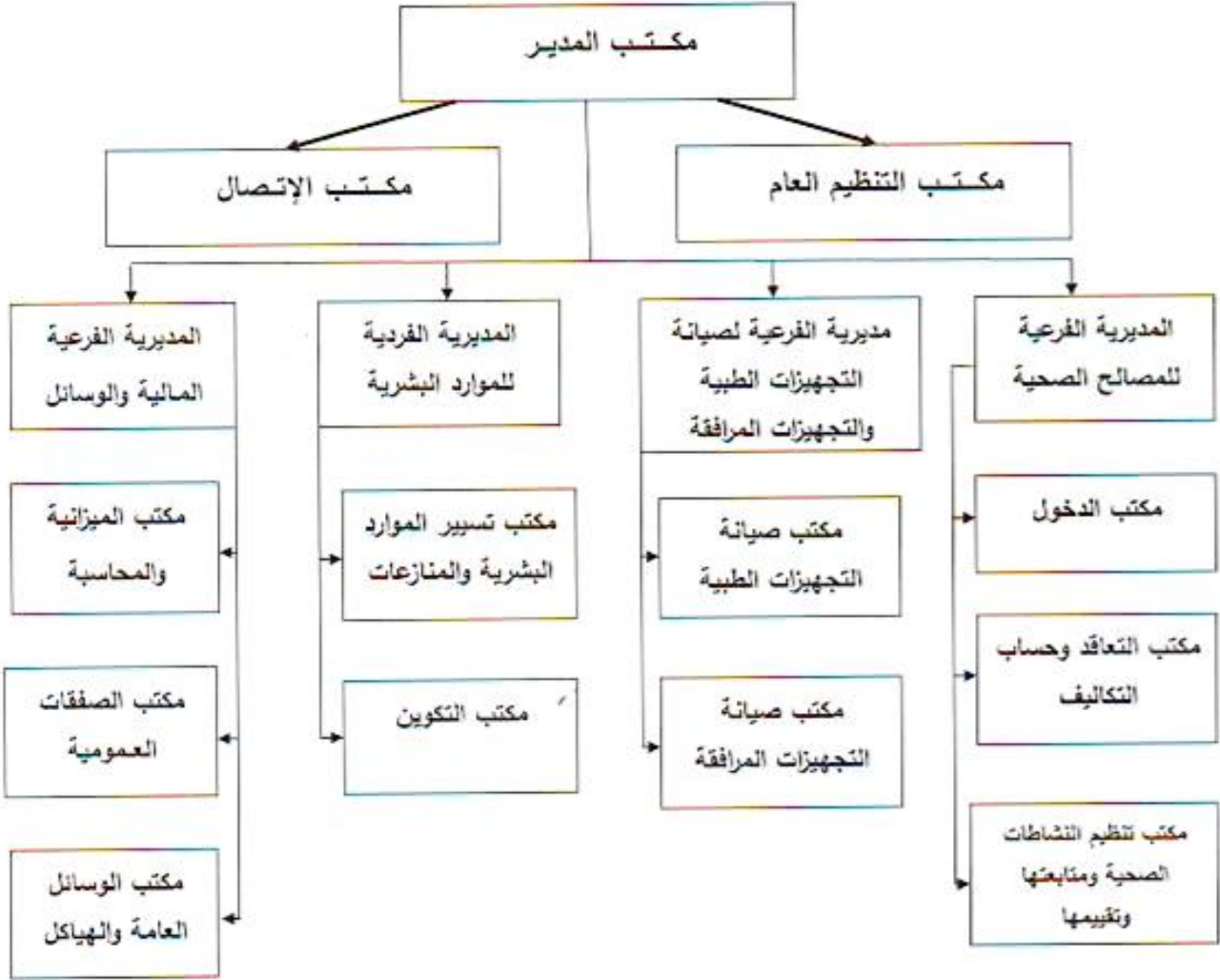
بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان إدارة مركزية وبها مكتب المدير وملحق به مكتبين هما: مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال.

وهناك أربعة مديريات فرعية بالمؤسسة هي:

- 1) المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- 2) المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- 3) المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- 4) المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

المصدر: مكتب التنظيم العام بالمؤسسة

الشكل رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقران
المصدر: مكتب التنظيم العام بإدارة المؤسسة



ب- الهياكل الخارجية التابعة للمؤسسة والمصالح التقنية:

تحتوي المؤسسة على هياكل ومصالح متمثلة في:

- مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي وتشمل قسم علم الأوبئة، قسم التلقيحات، التنظيف والتطهير.
- كما تشتمل المؤسسة على هياكل صحية خارجية متواجدة بأقاليم البلديات رقان، سالي، أنزجمير وزاوية كنته.
- العيادات المتعددة الخدمات: رقان، سالي، أنزجمير وزاوية كنته، وتلحق بها قاعات علاج موزعة على أقاليم البلديات الأربعة السالفة الذكر.

ج- مهام المؤسسة:

من المهام الأساسية التي تضطلع بها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان التكفل بالمواطنين في مجال التغطية الصحية والطبية والوقائية بالارتكاز على النشاطات الأساسية التالية:

الاستعدادات الطبية، العلاجات الأولية، العلاجات الوقائية، العلاجات الطبية العامة، التشخيصات الأساسية (الأشعة والتحليل المخبرية)، إضافة إلى مختلف النشاطات الأخرى مثل الفحوصات الطبية الخارجية عبر التجمعات السكنية وفحوصات طب الأسنان والنشاط الوقائي ونشاط الصحة المدرسية وحماية الأمومة والطفولة وحماية الأم وإرشادها عن طريق ما يلي:

- ضمان رقابة ومتابعة مستمرتين للأمهات الحوامل.
- حماية الحمل الذي يمكن أن يشكل خطر على الأمهات بالرقابة والمتابعة.
- مراقبة الأطفال وضمان التلقيح.
- الربط المتواصل بين مركز حماية الأمومة والطفولة ومركز متابعة الحوامل ذوات الحمل في حالة خطر.
- ضمان وسائل ترقية تباعد الولادات.
- العمل على ضمان الولادة في محيط ملائم.

- مراقبة ومتابعة صحة الأمهات الحوامل المصابات بالأمراض المزمنة.

(3) المجال الزمني:

منا بإجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان. واستغرقت هذه الدراسة عدة أسابيع من: بداية شهر فيفري إلى 15 ماي 2021.

(4) المجال البشري:

لتأدية المؤسسة لمهامها على أحسن وجه، تتوفر المؤسسة على إمكانيات بشرية موزعة على مختلف المديريات الفرعية والمصالح والهيكل الصحية الخارجية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: (01) توزيع الموارد البشرية من مختلف الأسلاك المهنية:

الرقم	الرتبة	العدد
1	السلك الطبي	40
2	السلك الشبه الطبي	170
3	السلك الإداري	50
4	سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	60
	المجموع	320

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة

(5) مكانة منظومة الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية برقان:

يحرص السيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان والمدراء الفرعيين ورؤساء المصالح على إدراك دوافع العاملين ومعرفة حاجاتهم المادية ورغباتهم، وكيفية تفكيرهم، واختيار الطرق والسبل الكفيلة بإرضائهم والتأثير فيهم،

واستخلاص الأهداف التي يرغبون في الوصول إليها وتحقيقها، ودمجها مع مساعي وخطط المؤسسة الاستراتيجية بغية الوصول الى هدف مشترك وهو تقديم أفضل الخدمات الصحية وذلك بدفع العاملين وتحفيزهم لتحقيق هذا الهدف. ومن هذا المنطلق يتبين لنا أن سياسة تحفيز العاملين لها أثر إيجابي وفعال في تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل وتقوم سياسة التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان على:

- تحسيس العاملين بضرورة بذل أقصى جهد ممكن لتقديم أداء جيد.
- تشجيع وتثمين المبادرات الفردية في مجال العمل التي يقترحها العمال.
- فتح الحوار مع العاملين وممثليهم من شركاء إجماعيين والسماع لانشغالاتهم وآرائهم لتحسين ظروف العمل وزيادة الأداء.
- تطبيق نظام الحوافز المادية المنصوص عليها في القوانين التنظيمية بما فيها المستحدثة في إطار التصدي للأوبئة والأزمات، ومنها المرسوم الرئاسي رقم 20-70 مؤرخ في 06 شعبان عام 1441 هـ الموافق لـ 31 مارس 2020 يتضمن تأسيس علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد 19) ومكافحته.

جدول رقم: (02) يحدد قيمة العلاوة الإستثنائية (كوفيد 19).

الرقم	التعيين	المنحة الشهرية
01	السلك الطبي	40.000 دج
02	السلك الشبه الطبي	20.000 دج
03	السلك الإداري	10.000 دج
04	سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	5.000 دج

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة

6) طبيعة الدراسة وخصوصيتها:

فرضت الدراسة علينا إختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فقد تم الإعتماد على عينة عشوائية حصصية.

وبما أن عدد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان (ميدان الدراسة) يقدر ب 320 عاملاً، موزعين على مختلف الهياكل والمصالح، وفق فئات مختلفة (السلك الطبي، الشبه الطبي، السلك الإداري وسلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة). فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجموع العاملين، فقدرت العينة الكلية ب: 80 عامل.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

بما أن الدراسة التي أجريناها تنتمي إلى الدراسات الوصفية فقد فرضت طبيعة الموضوع التقصي بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لدراسة الإشكالية المطروحة أو التعرف على ظاهرة معينة.¹ وبالتالي فقد كان لزاماً علينا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن الإشكالية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

أولاً- أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة البحث وكيفية معالجته والمنهج الذي اتبعناه وأهداف الدراسة التي تحدد نوع وعدد أدوات جمع البيانات ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رأيناها مناسبة لمثل هذه الدراسات،² حيث يعتبر من أهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في مختلف البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها.

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط

¹ - حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، بيروت، 2003، ص 199.

² - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، 1985،

بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بـرقان، ويبلغ مجتمع الدراسة (320) موظف، قام الباحث بأخذ عينة مناسبة حجمها 80 استبانة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة، ولكون الطالب موظف بالمؤسسة تمكن من جمع الاستثمارات كلها بعد إجابة الموظفين على الأسئلة الموجودة بها وإبداء آرائهم.

أولاً- أداة الدراسة:

قمنا بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وجرى تصميمها في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بهذه الدراسة، حيث يقيس الجزء الأول خصائص عينة الدراسة، وفي الجزء الثاني نقيس متغيرات الدراسة (الحوافز المادية والأداء)، موضحين مستويات قياس اتجاه المبحوثين نحو دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية في ظل جائحة كورونا، بمجموع 28 سؤالاً تتوزع على الأبعاد التالية:

1- الفقرات من 01 إلى 17 تقيس استجابة العاملين نحو دور الحوافر

المادية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصحية.

2- الفقرات من 18 إلى 28 تقيس استجابة العاملين نحو الأداء.

ثانياً- اختبار صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق استبانة الدراسة، فقد قمنا بعرضها على محكمين من أساتذة الجامعة المهتمين بموضوع الحوافر، بالإضافة إلى عرضها على خبراء في شؤون الموظفين ورغباتهم وميولاتهم بالمؤسسات الصحية للاسترشاد بآرائهم حول مجالات وفقرات وسهولة لغة الاستبانة، وقد تم الأخذ بآرائهم وتعديل الاستبانة حسب ملاحظاتهم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم: (03) وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية:

الرقم	المتغير	العمال	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	35	43.75 %
		أنثى	45	56.25 %
2	العمر	أقل من 20 سنة	0	0 %
		من 20 إلى 30 سنة	20	25 %
		من 30 إلى 40 سنة	33	41.25 %
		من 40 إلى 50 سنة	12	15 %
		ما فوق 50 سنة	15	18.75 %
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0 %
		متوسط	10	12.5 %
		ثانوي	15	18.75 %
		جامعي	55	68.75 %
4	الحالة الاجتماعية	أعزب	30	37.5 %
		متزوج	44	55 %
		أرمل أو مطلق	06	7.5 %
5	المهنة	طبيب	17	21.25 %
		ممرض	35	43.75 %
		إداري	16	20 %
		عامل مهني أو عون خدمة	12	15 %
6	الأقدمية	أقل من 05 سنوات	15	18.75 %
		من 05 سنوات إلى 10 سنوات	22	27.5 %
		أكثر من 10 سنوات	43	53.75 %

المصدر: الإستبيان

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه فيما يتعلق بالجنس فإن أكثر العاملين بالمؤسسة من جنس الإناث أي ما نسبته 56.25% و 43.75% من جنس الذكور وهو ما يبين ميول جنس الإناث إلى العمل بالمؤسسات الصحية، أما بالنسبة للعمر فنجد أعلى نسبة ممن أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 41.25% وأقل نسبة في العمر ما بين 40 و 50 سنة بنسبة 15%، أما المستوى التعليمي فنجد أعلى نسبة في فئة الجامعيين بما نسبته 68.75% وأقل نسبة لدى فئة مستوى المتوسط بنسبة مئوية تساوي 12.5% وأيضا فيما يخص الحالة الإجتماعية فنسبة المتزوجين مرتفعة وتساوي 55% وبالمقابل فئة العزاب تساوي نسبة 37.5% وبالنسبة للمهنة نجد فئة الممرضين أعلى بنسبة 43.75% لخصوصية عملهم واشتغالهم في عدة وظائف منها مساعدة الأطباء، التضמיד، الأنشطة الوقائية... الخ بينما فئة الأطباء تمثل نسبة 21.25% والإداريون 20% وباقي العمال 15% كما أن 53.75% من العاملين لهم أكثر من 10 سنوات خبرة بالمقابل فئة أقل من 05 سنوات تساوي نسبة 18.75%

ثانياً- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب معامل بيرسون لإثبات دلالات واستجابات المبحوثين حول فرضيات الدراسة:
1- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

جدول رقم: (04) قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين درجات مجموع الحوافز ودرجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات مجموع الحوافز	80	1.83	0.100	0.204	دالة عند
درجات الأداء	80	1.84	0.175	0.204	0.069

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
درجات مجموع الحوافز	1.83	.100	80
أداء العاملين	1.84	.175	80

Corrélations			
		درجات مجموع الحوافز	أداء العاملين
درجات مجموع الحوافز	Corrélation de Pearson	1	.204
	Sig. (bilatérale)		.069
	Somme des carrés et produits croisés	.795	.284
	Covariance :	.010	.004
	N	80	80

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.204 وهي دالة عند 0.069 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء عند العاملين.

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التكافؤ والنظرية الكلاسيكية التي ترى أن للحوافز المادية علاقة

بأداء العاملين حيث أنها تحثهم وتزيد من مستوى أدائهم وأن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان يشبع إحتياجات الأعوان وكذا تلعب الترقيات والمنح المكافآت والخدمات الإجتماعية المقدمة دورا هاما في التأثير على أداء العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعود ضيف الله بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض 2003"، التي توصلت إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: "الترقيات، العلاوات والحوافز التشجيعية المتعددة"، وتساهم كلها في تحفيز العاملين على أدائهم، وتتفق أيضا مع دراسة عبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، 2011"، التي بينت أن أفراد البحث يثبتون أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم مساهمة في تحسين أداء العاملين، متمثلة هاته الحوافز في: المكافآت التشجيعية وكذا مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة وتوفير السكن والنقل والترقيات ومنح العلاوات وكذا منح الرواتب الإستثنائية والتعويض المادي عن الإجازات.

2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية

بين الحوافز والأداء عند العاملين.

جدول رقم: (05) قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين درجات المنح ودرجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات المنح	80	1.84	0.122	- 0.115	دالة عند
درجات الأداء	80	1.84	0.175	- 0.115	0.311

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات المنح	1.84	.122	80

Corrélations			
		أداء العاملين	درجات المنح
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	-.115-
	Sig. (bilatérale)		.311
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	-.194-
	Covariance :	.031	-.002-
	N	80	80

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.115 - (سالب) وهي دالة عند 0.311 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الجزئية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء عند العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التكافؤ التي ترى أن للمنح بمختلف أنواعها لها أهمية وقيمة ولها تأثير إيجابي على الأفراد وتحفزهم على أداء عملهم وأن التنوع في نوع المنح يزيد أكثر الأداء لدى العاملين. وتتفق أيضا مع دراسة عبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، 2011"، التي توصلت أن المكافآت التشجيعية، ومضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، كلها تساهم في تحسين أداء العاملين.

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية

بين الترقيات والأداء عند العاملين.

جدول رقم: (06) قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين درجات الترقيات ودرجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات الترقيات	80	1.83	0.175	0.268	دالة عند
درجات الأداء	80	1.84	0.175	0.268	0.016

Statistiques descriptive			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات الترقيات	1.83	.175	80

Corrélations			
		أداء العاملين	درجات الترقيات
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	.268
	Sig. (bilatérale)		.016
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	.650
	Covariance :	.031	.008
	N	80	80

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.268 وهي دالة عند 0.016 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الجزئية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء عند العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية العاملين التي ترى بأن الترقية من العوامل المحفزة التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وتزيد من نشاطهم وتحقق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة سعود ضيف الله بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض 2003"، التي توصلت إلى أن الترقيات تساهم في تحسين أداء العاملين

4- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الإجتماعية والأداء عند العاملين.

جدول رقم: (07) قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين درجات الخدمات الإجتماعية ودرجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات الخدمات الإجتماعية	80	1.85	0.218	- 0.059	دالة عند
درجات الأداء	80	1.84	0.175	- 0.059	0.602

Statistiques descriptive			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات الخدمات الإجتماعية	1.85	.218	80

Corrélations			
		أداء العاملين	درجات الخدمات الإجتماعية
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	-.059-
	Sig. (bilatérale)		.602
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	-.179-
	Covariance :	.031	-.002-
	N	80	80

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.059 - (سالبة) وهي دالة عند 0.602 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الجزئية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الإجتماعية والأداء عند العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميرفت توفيق إبراهيم في أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين 2012، والتي بينت أن هناك ثلاثة حوافز مادية تقدم للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في التالي: التأمينات الصحية للعمال وكذلك إعانات في المناسبات وتطبق أيضا مع النظرية الكلاسيكية للحوافز التي تعتبر أن العامل مخلوق إقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية حيث ترى أنه بزيادة الحافز المادي تزيد في إنتاجيته.

المطلب الثاني: النتائج العامة.

بالرجوع إلى بيانات ونتائج الفرضيات نجد أن:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان تعتمد على نظام الحوافز المادية وتعمل على تحسين أداء العاملين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما أنها تمنح عدة حوافز مادية لعمالها كالأجر والزيادة فيه والترقيات والمنح والمكافآت وكذا الخدمات الإجتماعية وتعتمد على أسس لمنح هذه الحوافز، منها حسن الأداء والأقدمية.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات فرضيات البحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بأداء العاملين بالمؤسسات الصحية حيث وجدنا أن الحوافز المادية متوفرة فعلا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان وأن عمالها يستفيدون من عدد كبير من الحوافز ولكن تأثيرها عليهم يختلف من صنف من العمال لآخر ومن حافز مادي لآخر فالترقيات تختلف عن الخدمات الاجتماعية، والخدمات الاجتماعية تختلف عن المنح، والمنح تختلف عن الزيادة في الأجر.... إلخ.

وبالرجوع للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية وذلك راجع للظروف المعيشية التي يعيشها والتي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي.

ضف إلى ذلك خصوصية قطاع الصحة وظهور بعض الأمراض والأوبئة كفيروس كوفيد 19 وهو ما يقتضي تحفيز العاملين بالقطاع بوضع منح استثنائية لتشجيعهم على العمل.

الاقتراحات والتوصيات:

- بناءً على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصل عليها يمكننا الآن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسات الصحية الجزائرية بصفة عامة وهي:
- على المؤسسة الصحية الجزائرية عموماً أن تطبق نظام التحفيز المادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وخاصة أثناء تواجد الأزمات وانتشار الأمراض والأوبئة كتفشي فيروس كورونا كوفيد 19 في العالم على المؤسسات الصحية الجزائرية.
 - تقديم ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال.
 - على المؤسسات الصحية الجزائرية بتقديم منح وعلاوات قيمة وعلى أساس الأداء وكذا الأقدمية والجاهزية للعمل في أصعب الأوقات والظروف.
 - على المؤسسات الصحية الجزائرية تقديم خدمات إجتماعية متنوعة ومتعددة لتحفيز العمال على أداء عملهم.

خاتمة:

تعتمد المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة على كفاءة وفعالية العاملين بها فالعنصر البشري وما حباه الله به من موهبة وإبداع يعتبر أهم مورد في المؤسسة وأداة فعالة من أدوات الإنتاج، إما العوامل الأخرى في عوامل مساعدة، فبحسن تخطيطه وتدييره واستخدامه لتلك الموارد يتحقق الأداء الجيد وتبلغ المؤسسة أهدافها.

ولبلوغ الأهداف المرجوة يتعين على المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها وتصنيفاتها تحفيز العاملين بتطبيق الحوافز المادية لترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه، ولن يتم ذلك إلا إذا وضع على أسس موضوعية وعادلة مدروسة تحدد وتصنف الوظائف والجهد والعمل المبذول بغية الوصول إلى سلم محدد للأجور والمنح والتعويضات، وتقييما نموذجيا للأداء من منح هاته التحفيزات لمستحقيها مكافأة لهم على أدائهم.

وبلدنا الجزائر وما تشهده من تحولات اجتماعية واقتصادية وصحية وثقافية وبيئية، وبظهور بعض الأمراض والأوبئة الفتاكة التي تأثر بها العالم برمته والجزائر على وجه الخصوص بعد انتشار فيروس كورونا كوفيد 19 وما خلفه من تراجع لاقتصاديات عظمى وما حصد من الأرواح مما فرض على الدولة تبني سياسة تحفيز استثنائية في قطاع الصحة وبعض القطاعات التي لها احتكاك مباشر مع المواطن وهو ما تجسد في الميدان من خلال وقوف وتجنبد ما سمي بالجيش الأبيض في الصفوف الأولى وهم أطباء وممرضوا وعمال وإطارات قطاع الصحة وتصدوا لهذا الفيروس رغم أن القطاع فقد منهم الكثير أثنا المجابهة إلا أنهم ظلوا صامدين وواقفين ولاستمراريتهم تعين على الدولة تحريك الدوافع الإنسانية بتطبيق نظام حوافز تمثل في استفادتهم من منحة تحفيزية مراعاة للأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للعاملين.

من خلال دراستنا لدور الحوافز المادية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان تبين لنا إن المؤسسة تعمل في جو مناسب من العمل وتوفر ظروف ملائمة تساعد العاملين على تقديم أداء جيد وتمنح لهم حوافز مادية متمثلة في المنح والأجور وعلاوات أخرى. ومن خلال دراستنا أيضا استخلصنا بعض النتائج.

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- وجود نظام داخلي مبني على النقاش وتبادل الرؤى بين المدير والموظف.
- وجود جو مناسب يسوده الرضى عن ظروف العمل.
- حرص المؤسسة على تطبيق نظام الحوافز المادية لتحفيز العاملين وحثهم على تطوير قدراتهم لتحسين الأداء والعمل بروح الجماعة.
- تسعى المؤسسة لتوظيف العاملين الأكفاء لإحداث التغيير وتحسين الأداء.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- الحرص على أن يكون التقييم ومنح الحوافز عادل بين جميع العاملين دون تمييز.

2. النتائج التطبيقية:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

3. اختبار الفرضيات:

باختبار فرضيات الدراسة تبين أن دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية من خلال انحرافات معيارية مرتفعة حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي اعتبار كبير للتحفيز وما له من دور وأثر على العاملين.

4. الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الاهتمام بسلم الأجور والمنح والعلاوات لتحفيز العاملين لتحسين الأداء.
- ضرورة إتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
- الاهتمام بالعمل بروح الفريق وتشجيع العاملين لتقديم الأفضل.

5. آفاق البحث:

بعدما انهينا بحثنا ومعالجة إشكاليته التي تطرقنا إليها حول دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراستنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال، اقترحنا بعض المواضيع التي لها صلة بالموضوع ويمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:

- دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية.
- اثر التحفيز على الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
2. ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، بيروت، 2003.
4. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
6. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
7. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1991.
8. سلمان بن ناصر المسلم، السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات، ط1، الرياض، 2003.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
10. السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، دار اترك، القاهرة، ب ط، 2001.

11. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
12. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
13. عبد البارئ ابراهيم الدرر، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003.
14. عبد الرازق رضا وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة، بغداد، 1987.
15. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
16. عبد الغني الطجم والسواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات التطبيق، دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415هـ.
17. عبد المحسن، جودة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة المنصورة، القاهرة، 2003.
18. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الاردن، جليس الزمان، 2011.
19. علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
20. علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003.
21. علي عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982.
22. علي عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982.

23. علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ب ط، 1984.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982.
25. فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع، الإسكندرية، د.ت.
26. فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
28. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، . 1985
29. محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.
30. محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
31. محمد فالح، صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
32. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، ط6، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
33. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.

المجلات:

34. موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، السلسلة أ، العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، 1995، مجلد 22، العدد 6.

المذكرات العلمية:

35. درهوم بن عايض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة الرياض، السعودية، 1999.

36. سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

37. سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

38. عبد الله بن سليمان الجهني، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

39. عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.

40. عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الأكاديمية العربية البريطانية، 2010،
41. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2009.
42. غازي حسن، عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
43. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009.
44. محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
45. ميرفت توفيق إبراهيم، عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012.
46. نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

مواقع إلكترونية:

47. محمد بن سليمان الضبعان، دراسة الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي،

<http://hrdiscussion.com/hr1160.htm1-156k/> . 22.02.2021,21:00

48. أنواع الارتباط وإتجاه العلاقة. شوهد يوم: 2021/03/03،

الساعة: 16:35 د <https://www.youtube.com/watch?v=50Nvnvd086A>

49. معامل الارتباط الخطي (سبيرمان) شوهد يوم: 2021/03/05،

الساعة: 17:00 د <https://www.youtube.com/watch?v=TLHWtLj0U5Q>

50. معامل الارتباط الخطي (بيرسون). ٢ شوهد يوم: 2021/03/07،

الساعة: 16:50 د <https://www.youtube.com/watch?v=0YK2xnPbzAE>

القوانين والمراسيم:

51. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 18

رمضان عام 1428 هـ الموافق لـ 30 سبتمبر 2007.

52. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، الصادرة بتاريخ 06 شعبان

عام 1441 هـ الموافق لـ 31 مارس 2020.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة احمد دراية بأدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استمارة البحث

أخي (أختي) الموظف (ة):

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال حول موضوع:
دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية
في ظل جائحة كورونا،

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بركان

تحت اشراف الدكتور:

د/ فودو أمحمد

من إعداد الطالبين:

- الصادق محمد

- ببوش عبد الرحمان

و لغرض الاستفادة من معلومات قيمة والحصول على إجابات دقيقة حول هذا الموضوع، نضع بين أيديكم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تعبر عن وجهة نظركم في هذا الموضوع، و نحيطكم علما أن هذه المعلومات الهدف منها البحث العلمي فقط. شكرا على تعاونكم معنا.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

شكرا على مساهمتكم وتعاونكم معنا

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن: أقل من 20 سنة () من 20 إلى 30 سنة () من 30 إلى 40 سنة () من 40 إلى 50 سنة () 50 سنة فما فوق ()
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () أرملة أو مطلقة ()
- 5- المهنة: طبيب () ممرض () إداري () عامل مهني أو عون خدمة ()
- 6- مدة العمل: أقل من 05 سنوات () من 05 إلى 10 سنة () أكثر من 10 سنوات ()

القسم الثاني:

أ- الحوافز المادية:

- 1- الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك .
إذا كان الجواب ب (لا) فهل سبب ذلك يرجع إلى:
ضعف الأجر () ضعف القدرة الشرائية وغلاء المعيشة ()
أسباب أخرى تذكر:.....
- 2- الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع مؤهلاتك.
نعم () لا ()
- 3- الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل.
نعم () لا ()
- 4- زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة.
نعم () لا ()
- 5- الزيادة في راتبك تحسن أداك في العمل.
نعم () لا ()
- 6- عمليات الترقية في المؤسسة تتم وفق خطط مدروسة وفي أجالها
نعم () لا ()
- 7- الترتيبات بالمؤسسة تكون على أساس الكفاءة وحسن الأداء.
نعم () لا ()
- 8- توفر المؤسسة نظام منح عائلية جيد.
نعم () لا ()
- 9- المنح يستفيد منها جميع العاملين بالمؤسسة.
نعم () لا ()
- 10- المنحة المقدمة للعمال والموظفين كتعويض وتحفيز للعمل
في ظل جائحة كورونا كافية وتساهم في تحسين أداك.
نعم () لا ()
- 11- تمنح المؤسسة هدايا وشهادات بشكل دوري للموظفين المميزين.
نعم () لا ()
- 12- يوصي المدير بهدايا تشجيعية للموظف الكفاء.
نعم () لا ()
- 13- تشعر بالرضا عن الرواتب والعلاوات والمنح المقدمة.
نعم () لا ()
- 14- تقدم المؤسسة منح مادية متنوعة للذين يقدمون جهودا أعلى في العمل.
نعم () لا ()
- 15- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية وتعويضات متنوعة ومتعددة وكافية للعمال.
نعم () لا ()
- 16- تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي
في إطار الخدمات الاجتماعية.
نعم () لا ()
- 17- سبق لك وأن استفدت من الخدمات الاجتماعية
وكان لها الأثر على أداك في العمل.
نعم () لا ()

ب- أداء العاملين:

- 18- تلتزم بأوقات العمل الرسمية المحددة في الدخول والخروج . نعم () لا ()
- 19- تخطط للعمل قبل أدائه. نعم () لا ()
- 20- تحرص على التقيد والالتزام التام بنظام العمل المطبق من طرف المؤسسة. نعم () لا ()
- 21- لديك إمام بأنظمة وقوانين العمل بالمؤسسة حسب القانون الداخلي. نعم () لا ()
- 22- تلتزم بتنفيذ الواجبات وتطبق التعليمات في مجال عملك. نعم () لا ()
- 23- تعمل بتنسيق تام مع زملائك أثناء أداء العمل. نعم () لا ()
- 24- تستخدم التقنيات الحديثة في أداء عملك. نعم () لا ()
- 25- تضع مجالاً للمقارنة بين ما نفذ وما لم ينفذ من العمل حرصاً للبلوغ للأهداف المسطرة. نعم () لا ()
- 26- تملك القدرة على التصرف بعقلانية عند الوقوع في المواقف الحرجة. نعم () لا ()
- 27- تقييم نتائج الأداء بإيجابية يحفزك ويشجعك لتقديم أفضل أداء. نعم () لا ()
- 28- إهمالك وعدم الاهتمام بك يساهم في انخفاض مستوى أدائك. نعم () لا ()

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	لقب واسم الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	الدكتور . مجاهد سيد احمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أدرار
2	الدكتور . ولد باحمو سمير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أدرار
3	الدكتور . بلعارية محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أدرار

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	توزيع الموارد البشرية من مختلف الأسلاك المهنية	01
52	يحدد قيمة العلاوة الإستثنائية (كوفيد 19)	02
56	وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية	03
58	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الحوافز ودرجات الأداء	04
59	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع المنح ودرجات الأداء	05
61	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الترقيات ودرجات الأداء	06
62	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الخدمات الإجتماعية و درجات الأداء	07

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	مخطط يوضح أنواع الحوافز	01
23	هرم ماسلو للحاجات	02
49	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان	03

نسخ من القوانين والمراسيم:

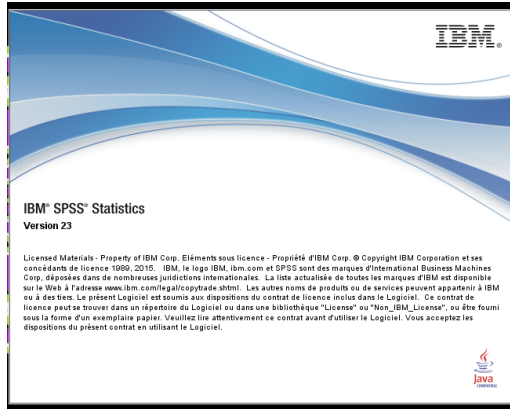
1- الشبكة الإستدلالية للمرتبات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد 61													18 رمضان عام 1428 هـ 30 مئتمبر سنة 2007 م	
الشبكة الاستدلالية للمرتبات														
المرتبة	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات												
		الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة	
د	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	1
	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	2
	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	3
	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	4
	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	5
	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	6
	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	7
هـ	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	8
	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	9
ب	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	10
	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	11
1	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	12
	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	13
	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	14
	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	15
	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	16
	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	17
	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558	قسم فرعي 1
990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594	قسم فرعي 2	
1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	قسم فرعي 3	
1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	قسم فرعي 4	
1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	قسم فرعي 5	
1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	قسم فرعي 6	
1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	قسم فرعي 7	

2- المرسوم الرئاسي رقم 20-70 مؤرخ في 06 شعبان عام 1441 هـ الموافق لـ 31 مارس 2020 يتضمن تأسيس علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة.

5 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 18	6 شعبان عام 1441 هـ 31 مارس سنة 2020 م
<p>- عشرون ألف دينار (20.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين شبه الطبيين،</p> <p>- أربعون ألف دينار (40.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين الطبيين.</p> <p>تدفع العلاوة الاستثنائية لفترة ثلاثة (3) أشهر قليلة للتجديد.</p> <p>المادة 3 : لا تخضع العلاوة الاستثنائية للضريبة ولا لاشتراكات الضمان الاجتماعي.</p> <p>المادة 4 : يمكن تمديد الاستفادة من هذه العلاوة إلى فئات أخرى من المستخدمين بموجب نص خاص.</p> <p>المادة 5 : تحدد كيفية تطبيق هذا المرسوم، عند الاقتضاء، بموجب نص خاص.</p> <p>المادة 6 : تسري أحكام هذا المرسوم ابتداء من 15 فبراير سنة 2020.</p> <p>المادة 7 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حزر بالجزائر في 6 شعبان عام 1441 الموافق 31 مارس سنة 2020.</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 20-79 مؤرخ في 6 شعبان عام 1441 الموافق 31 مارس سنة 2020، يتضمن تأسيس علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة.</p> <p>إنّ رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-6 و 143 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وجميع النصوص ذات الصلة،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 18-11 المؤرخ في 11 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018 والمتعلق بالصحة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020 والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 29 رجب عام 1441 الموافق 24 مارس سنة 2020 الذي يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-72 المؤرخ في 3 شعبان عام 1441 الموافق 28 مارس سنة 2020 والمتضمن تمديد تدابير الحجر الجزئي المنزلي إلى بعض الولايات،</p> <p>يرسم ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس علاوة استثنائية لفائدة مستخدمي الهياكل والمؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصحة، المجندين في إطار الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته.</p> <p>المادة 2 : تدفع العلاوة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، شهريا، حسب المبالغ الجغرافية الآتية :</p> <p>- عشرة آلاف دينار (10.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين الإداريين ومستخدمي الدعم،</p>
<p>عبد المجيد تبون</p> <p style="text-align: center;">★</p>	

البرنامج المستخدم:
 • برنامج SPSS



• إدخال المتغيرات: (مثل: الجنس، العمل، سؤال 3...).

• إدخال البيانات: (في متغير الجنس: ذكر أو 1، في متغير المهنة: إداري أو 3).

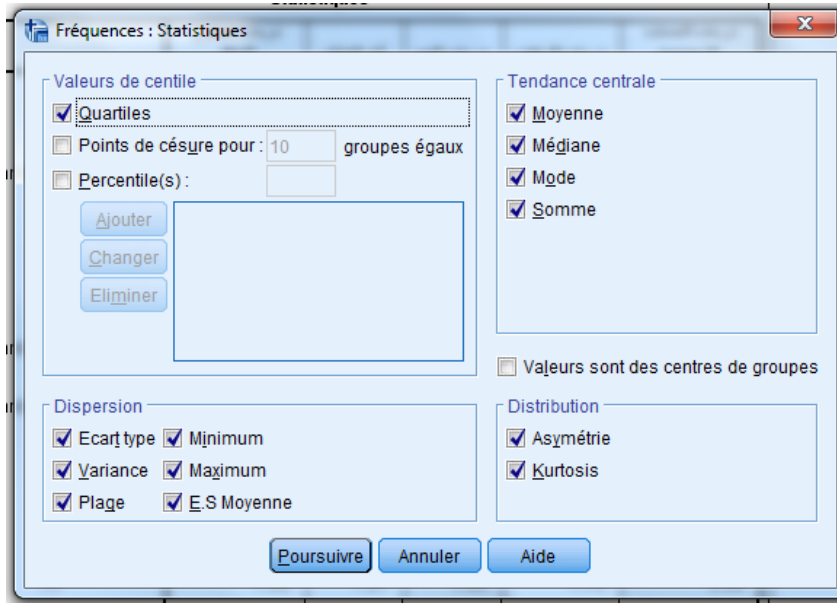
- إضافة متغيرات جديدة: (الحوافز المادية، الأداء، المنح، الترقية، الخدمات الإجتماعية).

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
17	سؤال 10	Numérique	8	2	الخدمة المقدمة للمتل...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
18	سؤال 11	Numérique	8	2	منح المؤسسة هاديا...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
19	سؤال 12	Numérique	8	2	يوصى المدير بهاديا...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
20	سؤال 13	Numérique	8	2	تشر بالرضا عن...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
21	سؤال 14	Numérique	8	2	م المؤسسة منح مادية...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
22	سؤال 15	Numérique	8	2	تقدم المؤسسة خدمات...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
23	سؤال 16	Numérique	8	2	المؤسسة إشارات في...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
24	سؤال 17	Numérique	8	2	لقد وان اسفقت من...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
25	سؤال 18	Numérique	8	2	تتطور تفرقات العمل...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
26	سؤال 19	Numérique	8	2	تخطط للعمل قبل أدائه...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
27	سؤال 20	Numérique	8	2	تعرض على التقدي...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
28	سؤال 21	Numérique	8	2	لديك إدارتك بكفاءة...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
29	سؤال 22	Numérique	8	2	تتطور بتفوق الواجبات...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
30	سؤال 23	Numérique	8	2	تعمل بتسويق كثر مع...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
31	سؤال 24	Numérique	8	2	تخدم الشركات الحديثة...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
32	سؤال 25	Numérique	8	2	مع معلا التقارية بين...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
33	سؤال 26	Numérique	8	2	تعمله القارة على...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
34	سؤال 27	Numérique	8	2	تقدم نتائج الأداء...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
35	سؤال 28	Numérique	8	2	التقدم الاضمار بك...	{V, 1.00}	Aucun	8	Droite	Ordinal	Entrée
36	الحوافز المادية	Numérique	8	2	مزايا مجموع الحوافز	Aucun	Aucun	31	Droite	Echelle	Entrée
37	الأداء	Numérique	8	2	أداء الموظفين	Aucun	Aucun	14	Droite	Echelle	Entrée
38	المنح	Numérique	8	2	مزايا المنح	Aucun	Aucun	12	Droite	Echelle	Entrée
39	الترقية	Numérique	8	2	مزايا الترقية	Aucun	Aucun	16	Droite	Echelle	Entrée
40	الخدمات الإجتماعية	Numérique	8	2	مزايا الخدمات...	Aucun	Aucun	34	Droite	Echelle	Entrée

مخرجات برنامج SPSS: التحليل الإحصائي:

Statistiques descriptives:

- مقاييس النزعة المركزية: (المتوسط الحسابي Moyenne، الوسيط Médiane، المنوال Mode، المجموع Somme).
- الربيعيات: (الربيعيات Quartiles).
- مقاييس شكل التوزيع: (معامل الالتواء Asymétrie، معامل التفلطح Kurtosis).
- مقاييس التشتت: (الانحراف المعياري Ecart type، التباين Variance، المدى Plage، أصغر من Minimum، أكبر من Maximum، الخطأ المعياري للمعدل Erreur standard de la moyenne).



Statistiques							
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية	المهنة	مدة العمل
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1.56	3.28	3.56	1.70	2.29	2.35
Erreur standard de la moyenne		.056	.117	.079	.068	.108	.087
Médiane		2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00
Mode		2	3	4	2	2	3
Ecart type		.499	1.043	.709	.604	.970	.781
Variance		.249	1.088	.502	.365	.942	.610
Asymétrie		-.257-	.451	-1.320-	.241	.411	-.709-
Erreur standard d'asymétrie		.269	.269	.269	.269	.269	.269
Kurtosis		-1.984-	-.935-	.298	-.580-	-.741-	-.996-
Erreur standard de Kurtosis		.532	.532	.532	.532	.532	.532
Plage		1	3	2	2	3	2
Minimum		1	2	2	1	1	1
Maximum		2	5	4	3	4	3
Somme		125	262	285	136	183	188
Percentiles	25	1.00	2.25	3.00	1.00	2.00	2.00
	50	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00
	75	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00

الملاحق

Statistiques						
		درجات مجموع الحوافز	أداء العاملين	درجات المنح	درجات الترفقيات	درجات الخدمات الإجتماعية
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1.83	1.84	1.84	1.83	1.85
Erreur standard de la moyenne		.011	.020	.014	.020	.024
Médiane		1.82	1.91	1.86	1.75	2.00
Mode		2	2	2	2	2
Ecart type		.100	.175	.122	.175	.218
Variance		.010	.031	.015	.031	.048
Asymétrie		-.394-	-.925-	-.399-	-.493-	-1.163-
Erreur standard d'asymétrie		.269	.269	.269	.269	.269
Kurtosis		-.340-	-.339-	-.433-	-.847-	.203
Erreur standard de Kurtosis		.532	.532	.532	.532	.532
Plage		0	1	0	1	1
Minimum		2	1	2	2	1
Maximum		2	2	2	2	2
Somme		146	147	147	146	148
Percentiles	25	1.76	1.73	1.71	1.75	1.67
	50	1.82	1.91	1.86	1.75	2.00
	75	1.88	2.00	1.96	2.00	2.00

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	43.8	43.8	43.8
	أنثى	45	56.3	56.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	20	25.0	25.0	25.0
	من 30 إلى 40 سنة	33	41.3	41.3	66.3
	من 40 إلى 50 سنة	12	15.0	15.0	81.3
	أكثر من 50 سنة	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	10	12.5	12.5	12.5
	ثانوي	15	18.8	18.8	31.3
	جامعي	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

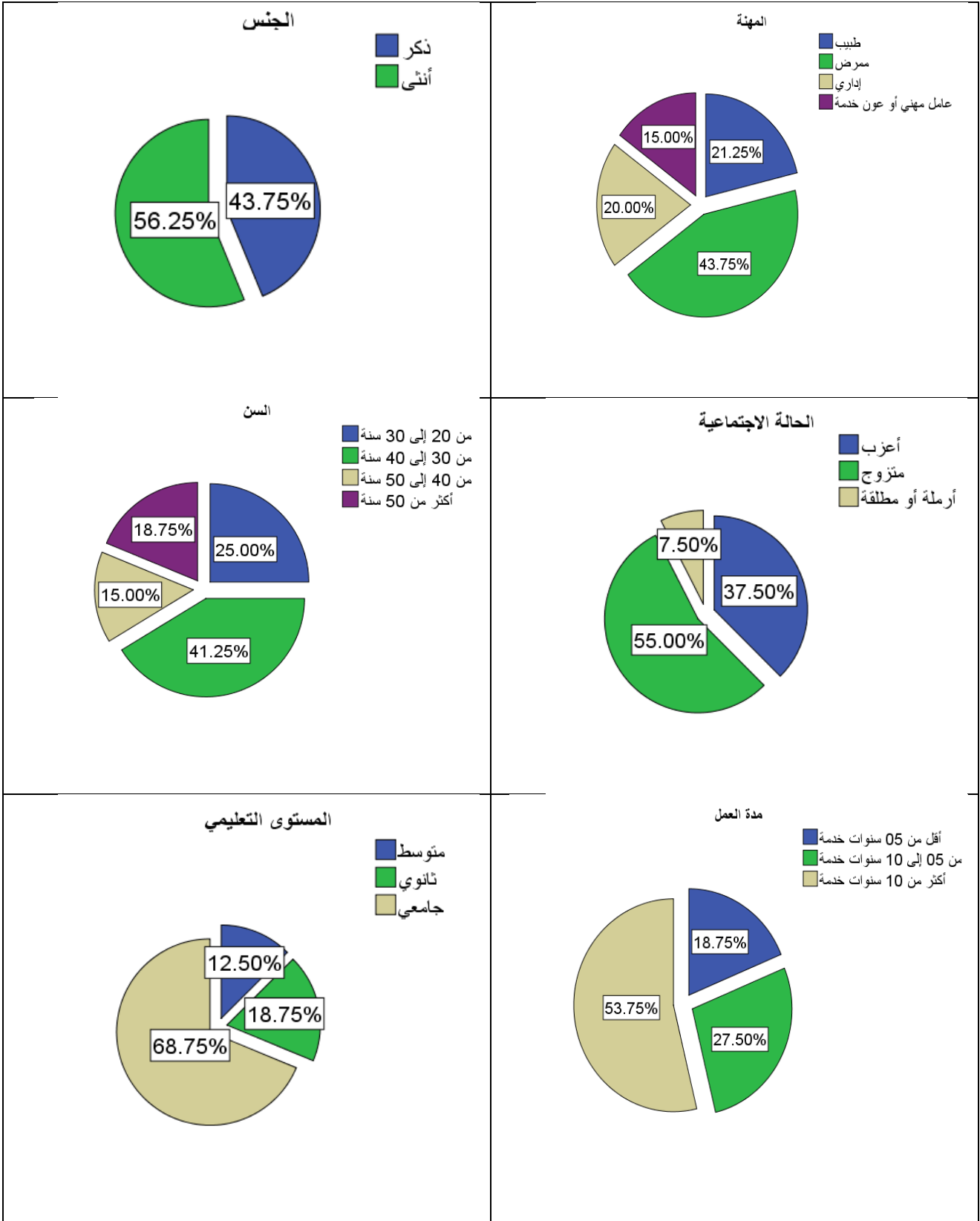
		الحالة الاجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	30	37.5	37.5	37.5
	متزوج	44	55.0	55.0	92.5
	أرملة أو مطلقة	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		المهنة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب	17	21.3	21.3	21.3
	ممرض	35	43.8	43.8	65.0
	إداري	16	20.0	20.0	85.0
	عامل مهني أو عون خدمة	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

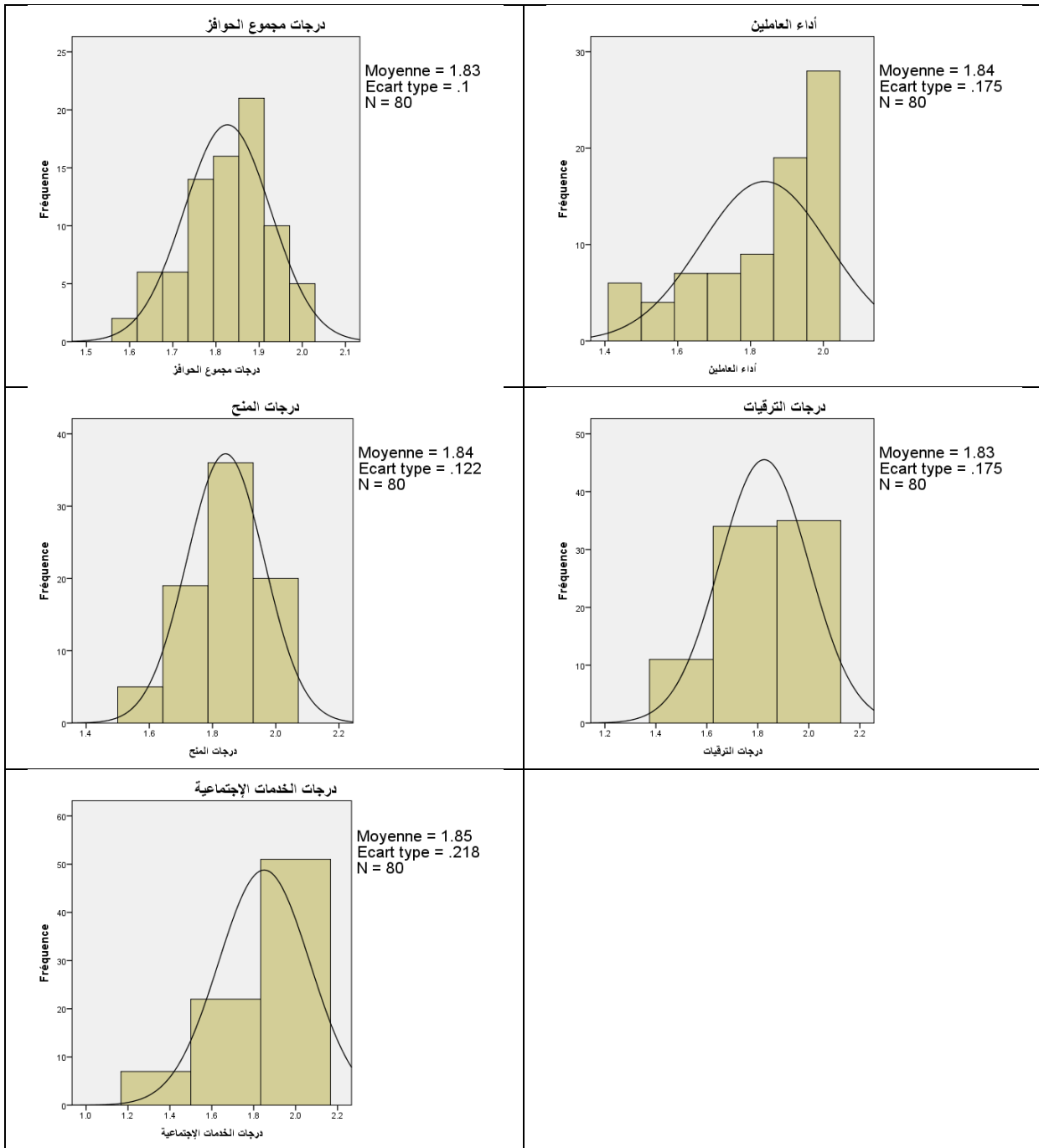
		مدة العمل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات خدمة	15	18.8	18.8	18.8
	من 05 إلى 10 سنوات خدمة	22	27.5	27.5	46.3
	أكثر من 10 سنوات خدمة	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

النسب المئوية:

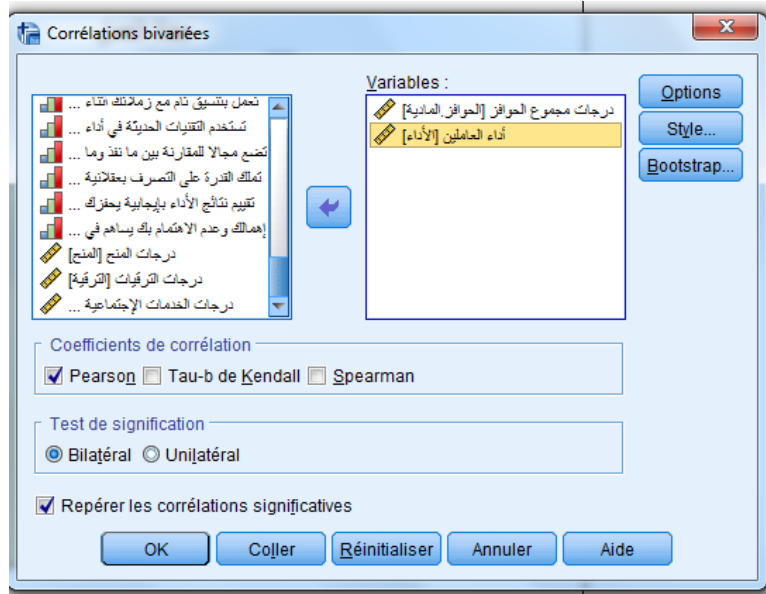
Graphique circulaire



Histogramme



Corrélations



إرتباط بيرسون بين: درجات مجموع الحوافز وأداء العاملين

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
درجات مجموع الحوافز	1.83	.100	80
أداء العاملين	1.84	.175	80

Corrélations			
		درجات مجموع الحوافز	أداء العاملين
درجات مجموع الحوافز	Corrélacion de Pearson	1	.204
	Sig. (bilatérale)		.069
	Somme des carrés et produits croisés	.795	.284
	Covariance :	.010	.004
	N	80	80
أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	.204	1
	Sig. (bilatérale)	.069	
	Somme des carrés et produits croisés	.284	2.429
	Covariance :	.004	.031
	N	80	80

الملاحق

إرتباط بيرسون بين: درجات المنح وأداء العاملين

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات المنح	1.84	.122	80

Corrélations			
		أداء العاملين	درجات المنح
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	-.115-
	Sig. (bilatérale)		.311
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	-.194-
	Covariance :	.031	-.002-
	N	80	80
درجات المنح	Corrélation de Pearson	-.115-	1
	Sig. (bilatérale)	.311	
	Somme des carrés et produits croisés	-.194-	1.183
	Covariance :	-.002-	.015
	N	80	80

إرتباط بيرسون بين: درجات الترقيات وأداء العاملين

Statistiques descriptive			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات الترقيات	1.83	.175	80

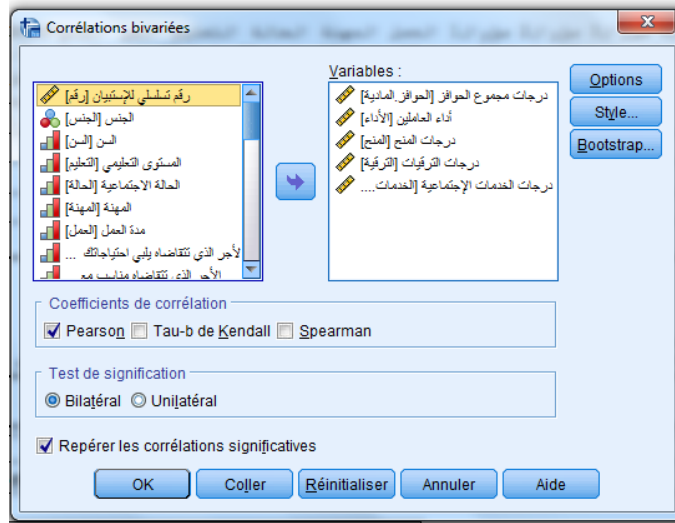
Corrélations			
		أداء العاملين	درجات الترقيات
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	.268
	Sig. (bilatérale)		.016
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	.650
	Covariance :	.031	.008
	N	80	80
درجات الترقيات	Corrélation de Pearson	.268	1
	Sig. (bilatérale)	.016	
	Somme des carrés et produits croisés	.650	2.425
	Covariance :	.008	.031
	N	80	80

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

إرتباط بيرسون بين: درجات الخدمات الإجتماعية وأداء العاملين

Statistiques descriptive			
	Moyenne	Ecart type	N
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات الخدمات الإجتماعية	1.85	.218	80

Corrélations			
		أداء العاملين	درجات الخدمات الإجتماعية
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	1	-.059-
	Sig. (bilatérale)		.602
	Somme des carrés et produits croisés	2.429	-.179-
	Covariance :	.031	-.002-
	N	80	80
درجات الخدمات الإجتماعية	Corrélation de Pearson	-.059-	1
	Sig. (bilatérale)	.602	
	Somme des carrés et produits croisés	-.179-	3.756
	Covariance :	-.002-	.048
	N	80	80



Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
درجات مجموع الحوافز	1.83	.100	80
أداء العاملين	1.84	.175	80
درجات المنح	1.84	.122	80
درجات الترقيات	1.83	.175	80
درجات الخدمات الإجتماعية	1.85	.218	80

Corrélations						
		درجات مجموع الحوافز	أداء العاملين	درجات المنح	درجات الترقيات	درجات الخدمات الإجتماعية
درجات مجموع الحوافز	Corrélacion de Pearson	1	.204	.628**	.485**	.327**
	Sig. (bilatérale)		.069	.000	.000	.003
	Somme des carrés et produits croisés	.795	.284	.609	.674	.565
	Covariance :	.010	.004	.008	.009	.007
	N	80	80	80	80	80
أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	.204	1	-.115-	.268*	-.059-
	Sig. (bilatérale)	.069		.311	.016	.602
	Somme des carrés et produits croisés	.284	2.429	-.194-	.650	-.179-
	Covariance :	.004	.031	-.002-	.008	-.002-
	N	80	80	80	80	80
درجات المنح	Corrélacion de Pearson	.628**	-.115-	1	.099	.044
	Sig. (bilatérale)	.000	.311		.382	.698
	Somme des carrés et produits croisés	.609	-.194-	1.183	.168	.093
	Covariance :	.008	-.002-	.015	.002	.001
	N	80	80	80	80	80
درجات الترقيات	Corrélacion de Pearson	.485**	.268*	.099	1	.022
	Sig. (bilatérale)	.000	.016	.382		.846
	Somme des carrés et produits croisés	.674	.650	.168	2.425	.067
	Covariance :	.009	.008	.002	.031	.001
	N	80	80	80	80	80
درجات الخدمات الإجتماعية	Corrélacion de Pearson	.327**	-.059-	.044	.022	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.602	.698	.846	
	Somme des carrés et produits croisés	.565	-.179-	.093	.067	3.756
	Covariance :	.007	-.002-	.001	.001	.048
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).