

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

سماعين زهور

قطاف أسماء

تحت عنوان:

نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرنندة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

د . بلخضر نصيرة

رئيسا

د . شريط عابد

مشرفا

د . شريف محمد

مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

سماعين زهور

قطاف أسماء

تحت عنوان:

نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرنندة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

د . بلخضر نصيرة

رئيسا

د . شريط عابد

مشرفا

د . شريف محمد

مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكـر و تقديـر

قال تعالى: " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبِّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ
وَلَئِن كَفَرْتُمْ أَنْ عَذَابِي لَشَدِيدٌ".

ما لنا من وجاهة بهذه الشهادة من شيء إلا بفضل
الله وبرحمته منه، الحمد لله على عين رأت وأذن سمعت
والحمد لله على يد خطت والحمد لله على لسان نطق
والحمد لله على عقل فكر فعمل. والحمد لله الذي وفقنا لهذا النجاح
ونحسبه لوجه الله وحده.

ثم تقديرا لأهل العلم الذين قال فيهم الله تعالى:

" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون "

نهدي عملنا المتواضع إلى كل من علم فعمل بعلمه

ومنهم من ساعد على إبراز رسالتنا هذه إلى حيز الوجود خاصة

الأستاذ المشرف شريط عابد وهو من أثرى موضوع دراستنا من

مختلف الجوانب وسطر خطأنا وباقي الأساتذة الدكاترة الموجهين

والقارئین الذين قبلوا مناقشة هذا العمل فلهم منا كل محبة وشكر

وتقدير .

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولم ينبغ لها أن تكون ولا العلم

كان قريبا ولا الطريق معبدة

أمامنا، وبكبر المشقة والتعب كبر مجد اليوم وفخورة بمعانقتي هذا الإنجاز

اليوم نفعني الله ومن قرأه به وما خطوت هذه الخطوة وحيدة بل

محفوفة بثلة هونت الصعب علي وألهمتني الاستمرار ولهم أهدي عملي هذا.

فشكرا إلى جندي الله في أرضه، لذلك الذي أوصاني بالعلم، شكرا لوالدي الذي رافقني إلى أبواب المراحل كلها شكرا لأبي الذي اعتمر قبعة الوطن طيلة حياته فأخلص وحبب إلي التفاني في أداء الواجب وكزّه إلي أن أتتفس برئات الآخرين أو أن أطمع في ما أيديهم شكرا لعطائك الكامل شكرا لأماني ومأمني سكاني وسكينتي ..شكرا أبي.

و شكرا لمن أرهقتها ولادتي ورضاعتي ومرضي، لمن حق لها الشهادة عنا فقد حفظت مثل ما حفظنا وتوترت كما توترنا وعرفت مواقيت الدراسة كما عرفناها فجعل الله الجنة تحت قدميها ..شكرا أمي

إلى ملائكة رزقني الله إياهم، إلى إخوة قلبي سندي وملجئي آمال، ياسمين، نهاد وزوجها أمين حريز.

إلى رائحة أبي حبيب سماعين شيخ سماعين وعمتي فتيحة سماعين وإلى عائلة والدتي الكريمة بوخرشة.

وإلى من جعلني أوّمن ليس القريب من تربطك به صلة النسب ولكن القريب الحق من قرّب نفسه بالوّد أخلصه صديقتي الوحيدة عون الله أمينة، وإلى رفيق نذلّ أمامي الكثير من الصعاب وثق بي فوثقت بنفسي ريحان أحمد أمين .
ثم إلى الجميع أبشركم أنني نلتها...

زهور

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ما كنت افعل هذا لولا فضل الله

..فالحمد لله على البدء وعلى الختام.

أهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحه لقد ظنيت انني لا استطيع ولكن....

(من قال انا لها نالهاو ان ابت رغما عنها أتيت بها)

و ها أنا اليوم اختم بحث تخرجي فالحمد لله واللهم لا تجعله آخر عهدي مع العلم واجعلها

خير بداية لطريق اعظم.

أهدي ثمرة جهدي الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ومن دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الى من

علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة. الى داعمي الأول في مسيرتي وسندي بعد الله ..فخري

واعنزازي: والدي

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها ...الى ملاكي الراحل...الى أمي الحاضرة في قلبي دائما فثمرتك يا أمي

نجحت وانتصرت حتى على ذاتها لم تشيها الحياة ولا الأشخاصالى مصدر فخري انني عاهدتك بهذا

النجاح وها انا اليوم اتممت وعدي واهديته اليك (رحم الله روحك وجزاك عني خير الجزاء)

الى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتي (أختي)... الى من رزقت به سندا لي (أخي)

ولا انسى رفيقات الروح وكل من شاركني خطوات هذا الطريق.... الى كل من شجعني على المثابرة واكمال

المسيرة

سائلة المولى عز وجل ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

اسماء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
8	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للحوافز والأداء
9	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: مدخل إلى نظام الحوافز
10	المطلب الأول: ماهية الحوافز
13	المطلب الثاني: تصنيفات ونظريات نظام الحوافز
21	المطلب الثالث: أسس ومراحل تصميم نظام الحوافز .
26	المبحث الثاني: مدخل لأداء العاملين
26	المطلب الأول: ماهية الأداء
29	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء العاملين
33	المطلب الثالث أسس وطرق عملية تقييم الأداء ومعوقاته
41	خلاصة الفصل:
42	الفصل الثاني الدراسة الميدانية
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة
44	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة
50	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: المنهجية الدراسة

فهرس المحتويات

51	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
61	المطلب الثاني: تحليل محور الاستبيان
65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية
73-71	الخاتمة
78-75	قائمة المصادر و المراجع
95-79	الملاحق
96	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	(01-01)
51	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	(01-02)
52	مقياس " ليكرت Likert " الخماسي	(02-02)
53	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	(03-02)
54	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	(04-02)
54	صدق البناء الداخلي بين الحوافز وأداء العاملين	(05-02)
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-02)
56	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(07-02)
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(08-02)
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(09-02)
59	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	(10-02)
61	محور الحوافز	(11-02)
64	المحور الثاني أداء العاملين	(12-02)
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الأولى	(13-02)
65	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى	(14-02)
66	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية	(15-02)
66	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	(16-02)
67	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	(17-02)
67	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	(18-02)
68	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	(19-02)
68	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	(20-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يمثل تصنيفات الحوافز	(01-01)
17	سلم حاجات ماسلو	(02-01)
22	مراحل تصميم نظام الحوافز	(03-01)
45	هيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة	(01-02)
53	طول المجال الفئة	(02-02)
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
57	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(04-02)
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05-02)
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(06-02)
60	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	(07-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	استمارة الاستبيان	ملحق 1
83	معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)	ملحق 2
83	صدق البناء الداخلي	ملحق 3
84	البيانات الشخصية	ملحق 4
86	متوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان	ملحق 5
87	الفرضية الفرعية الأولى	ملحق 6
88	الفرضية الفرعية الثانية	ملحق 7
90	الفرضية الفرعية الثالثة	ملحق 8
91	الفرضية الرئيسية	ملحق 9
93	برنامج التكوين المتواصل	ملحق 10
94	إعلان بخصوص بعثات طبية لموسم الحج	ملحق 11
95	تهنئة بمناسبة عيد العمال	ملحق 12

مقدمة

مقدمة :

تعمل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها على البحث عن الطرق الكفيلة بتحقيق النجاح وضمان الاستمرار والتطور نحو الأفضل، لاسيما في الوقت الراهن، وذلك أثر التطورات السريعة التي شهدتها مختلف المجالات خاصة مجال إدارة الأعمال. ولقد توصلت معظم البحوث إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه، باعتباره أهم مفاتيح النجاح التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التطور والتميز، فأصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بالبحث عن ما هو كفيل باكتساب أكفأ الموارد البشرية والعمل على توفير كافة الشروط القاضية بالمحافظة عليها وتطويرها وتنميتها بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة. ورغم تعدد الآراء حول أهم أساليب التي يمكن انتهاجها لتحقيق ذلك ظل نظام الحوافز أسلوب أمثل والمقنع في تحقيق رضا المورد البشري .

إن نظام الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم الإدارة وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين انجاز أي عمل، فالحوافز بنوعها المادية التي يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة متمثلة في الرواتب والأجور وعلاوات، ومنها المعنوية أي أنظمة التعويضات غير المباشرة التي تتعلق بالأمن و رضا العاملين ، على أنها قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد وقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنه بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز دور وتأثيرا كبيرا ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين كما أنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل أدائه فعال وموفق بموجب أن الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين.

إن الحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصر في بيئة العمل، فهي تغيرات لاحتياجات الفرد لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى فكما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة، لذا يمكن تأكيد القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء على ذلك الحوافز ماهية إلى وسيلة لإشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة.

1- اشكالية الدراسة :

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المؤسسة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر، البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق .

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تتعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الديمومة والبقاء . وانطلاقا من قناعتنا بأن تسيير المورد البشري لا يختلف من مؤسسة انتاجية عن تلك الخدمية من جهة، والصعوبة التي لاقيناها في الميدان من جهة أخرى. أجبرتنا إجراء الدراسة الميدانية التطبيقية على مؤسسة عمومية خدمية، متمثلة في المؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بمدينة فرندة .

ضمن هذا الاطار يمكن أن تندرج اشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية ؟

و يندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية

– هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة ؟

– هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة ؟

– هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لفاعلية نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: نعم يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة.

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة.

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لفاعلية نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة.

3- أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الحوافز أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة باعتباره نوع من الاستثمار في المورد البشري خصوصا في المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل كثيرة كتأخر والتغيب واللامبالاة في العمل لذلك يعد الاهتمام بالتحفيز الافراد وسيلة للتقليل من هذه المظاهر السلبية لأنه ينمي قدرات الفرد ويخلق في ذهنه العلاقة بين الأداء المتميز وحصوله على الحافز وبالتالي اشباع حاجاته .

تتبلور أهمية هذه الدراسة في ايجاد مختلف تأثيرات نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة، و أيضا التطرق و التعرف على اتجاهات و رغبات الأفراد حول الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة .

4- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف البحث في :

- تقديم اطار نظري يشرح مفهوم نظام الحوافز من جهة وأداء العاملين من جهة اخرى .
- التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين في المؤسسة الاستشفائية وأثرها عليهم.
- الكشف عن علاقة بين النظام الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية من خلال اللمام بالموضوع من كل جوانب ومتغيرات .
- وقوف على مزايا نظام الحوافز ومدى فاعليتها وتحديد العيوب والقصور فيها .
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين.

5- أسباب اختيارنا للموضوع :

هناك دوافع ذاتية وأخرى موضوعية .

الدوافع الذاتية :

- رغبة في استكمال مشوار الجامعي بإنجاز مذكرة الماستر.
- معرفة التطلع على نظام الحوافز و أثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- رغبة في اختيار المشرف.

الدوافع الموضوعية :

- اختيارنا لهذا الموضوع جاء ضمن التخصص الذي ندرس فيه وهو إدارة الاعمال .
- يعتبر التحفيز الاساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق اهدافها .
- رد اعتبار للعامل الجزائري وتحفيزه على العمل أكثر نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه لتحقيق أهداف المؤسسات .

• محاولة افادة المؤسسات العمومية الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل تحسين ولقت انتباهها أنه لا يمكن تحقيق اهدافها دون اهتمامها بالموارد البشري .

6- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في :

-حدود زمنية: اجريت الدراسة الميدانية في شهر أفريل من السنة الجامعية 2023/2024 .

-حدود مكانية: تمت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية استشفائية ابن سينا بفرنندة ولاية تيارت.

7- منهج الدراسة :

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، من خلال جمع البيانات والمعلومات ووصف الحقائق استنادا إلى مجموعة من مراجع وكتب ورسائل جامعية وغيرها ، واعتمدنا في الجانب الميداني للدراسة على الاستبانة حيث قمنا بجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية المخصصة .

8- الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى:

الطاهر الوافي، التحفيز وأداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012 .

تناولت هذه الدراسة أهم المفاهيم الأساسية للحوافز والأداء الوظيفي وكذلك النظام الصحي في الجزائر، تمحورت اشكالية هذا البحث حول العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وضمن هذا السياق طرحت الفرضية العامة حول الارتباطات القائمة بين أنواع الحوافز والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على هذه الأهداف الآتية:

-التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية .

-تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية .

-التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية .

-معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.

-تأكيد الممرضين بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر. ولخصت النتائج في:

-عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبرت عنه نسبة 84% من المبحوثين.

- تكمن أهمية هذا المرجع الى التعرف لمفاهيم أساسية للحوافز و الأداء على مستوى القطاع الصحي في الجزائر بينما قمنا في دراستنا بدراسة الأثر بين الحوافز و الأداء عكس هذه الدراسة التي تطرقت الى التعرف على نظام الحوافز المعمول به و العلاقة بينه و بين أداء العاملين.

- الدراسة الثانية:

غازي حسن عودة الحلايبي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

اهتمت هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، ومن

أهدافها:

- تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
 - التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
 - تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
 - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية .
- و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- حيافة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
 - حيافة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
 - وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- تكمن أهمية هذا المرجع لدراستنا معرف أثر الحوافز على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى بينما دراستنا كانت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية في الجزائر.

- الدراسة الثالثة :

بوبر نعرورة، حياة قادة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة

رؤى الاقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، 2021

تهدف هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة حيث تمحورت اشكالية هذه الدراسة في إيجاد علاقة تأثير بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالوادي عن مستوى 5% وعليه الفرضية هي أنه يوجد علاقة تأثير بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عن مستوى 5 % حيث لخصت نتائجها في:

- يقوم المدير ورؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة بالمدح والثناء للعمال عند انجاز المهام.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتوفير كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الحوافز المعنوية و أثرها المطبق في الوكالة الوطنية لدعم الشباب بينما تناولنا في دراستنا كل من الحوافز المادية و المعنوية الشيء الذي لم تتعرض له هذه الدراسة هو الحافز المادي الذي يعتبر من درجة أولى أهم حافز

9- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علميا أو أي عمل من صعوبات وعراقيل وعوائق واهم صعوبات التي واجهتني خلال فترة انجاز هذا العمل ما يلي :

- وجود عراقيل في دراسة الميدانية من قبل العمال المبحوثين من خلال عدم مبالاتهم باستمارة الاستبيان
- الثقافة السائدة لدى المؤسسات الجزائرية التي تتمثل في التحفظ على المعلومات .

10- هيكل الدراسة:

بغيت البحث ودراسة هذا الموضوع وبغرض الاجابة على اشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة وآخرهم خاتمة عامة شملت مختلف التوصيات والاقتراحات التي أخذناها بعين الاعتبار وعليه:

تناولنا بالدراسة في الفصل الأول " الاطار المفاهيمي للحوافز والأداء " تطرقنا من خلاله إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول ماهية الحوافز بأنواعها , أهمية وأهداف أهم نظريات الحوافز وأسس منحها وشروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله، المبحث الثاني تحت عنوان مدخل لأداء العاملين يشمل مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء

اما الفصل الثاني خصصناه لدراسة حالة حول نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة من خلال تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة. تم تقسيم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام لمقر التربص وذلك من خلال تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا -فرندة- والهيكل التنظيمي لها ، واهم اهدافها اما في المبحث الثاني حيث تم تقديم الاستبيان وتحليل نتائجه وبالتالي استنتاج الدراسة و عليه في المبحث الثالث تناولنا اختبار الفرضيات والنتائج العامة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للحوافز والأداء

تمهيد الفصل:

تعتبر الحوافز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما لها من أهمية بالغة لفهم ممارسة التأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات بغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل . تساعد الحوافز المشجعة للأداء المتميز على تحقيق حاجات عميقة في الكيان البشري وتشعره بأنه إنسان له مكانته واحترامه في عمله، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، لذا تهتم كل مؤسسة بوضع نظام تحفيزي فعال خاص بها مبني على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى تعزيز الدافعية والانتاجية لدى العاملين .

وكذلك، يعتبر موضوع الأداء وتقييمه محط اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في عدة مجالات وقد أجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها في إطار مفهوم المؤسسة، فالعامل هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة ويشكل أهم اهتماماتها في تكوينه وتطويره، ولمعرفة مدى كفاءته تعتمد إدارة الموارد البشرية على طرق لتقييمه لمعرفة مكامن الضعف والقوة في انجاز المهام المنوطة به . ويعد الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة الحديث. سنتطرق في هذا الفصل وفي محوره الأول إلى ماهية نظام التحفيز من خلال التعرف على مفهومه، أنواعه وأهدافه بالإضافة إلى نظرياته وطرق تصميمه، وسنتطرق من خلال المحور الثاني إلى مفهوم الأداء ومعايير وأسس تقييمه لدى العاملين في المؤسسة .

المبحث الأول: مدخل إلى نظام الحوافز

تعد الحوافز من الأساسيات التي تضمن تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات الاقتصادية سواء خدماتية كانت أو إنتاجية التي تضمن لها الوصول إلى أعلى مستويات وتحسين أداء العاملين لديها، فمن الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الانسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الحوافز انطلاقاً من المفهوم إلى النشأة والتطور ومن ثم الأهمية ونتطرق أيضاً إلى الأنواع ومن ثم مراحل تصميم واعداد نظام الحوافز.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولهذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوافز.

أولاً: النشأة والتطور

مع مطلع القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، أصبح العلماء يهتمون بموضوع الحوافز من خلال دراساتهم حيث يمكننا أن نميز مرحلتين لتطور الفكر فيما يخص موضوع الحوافز.

المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

المرحلة الحديثة :

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء واثراء العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.¹

¹ غازي حسن عودة الحلايبية، أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال، سنة 2013 ، ص ص 11 12 .

ثانياً: مفهوم الحوافز

تعود كلمة الحوافز إلى مادة الحفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد واسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد.

و تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وادائه للنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.¹

وتعرف أيضاً على أنها كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الانسان إلى سلوكاً أفضل أو العمل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود اليها، أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين ويأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي وبالتالي يتحقق أهداف من التحفيز على الوجه الاكمل من خلال الترغيب والترهيب²

وجاء في تعريف آخر بأنه مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مدامت تؤدي بالنهاية الي تحقيق اهدافه الشخصية واشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.³

و في سياق آخر عرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اثاره الفرد من اجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق اشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.⁴

و فالأخير نستنتج أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات والمتغيرات المادية أو المعنوية التي تدفع أو تشجع العاملين على القيام بنشاط معين بصورة مناسبة ورفع من كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل .

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدميا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ص 212 .

² خيري كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات - العمليات الإدارية) ، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2007 ، ص 173

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2010 ، ص334

⁴ الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، سنة 2012 / 2013 ، ص 8.

ثالثا: **أهمية الحوافز:** وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعمال، على أنها تمثل تكلفة المؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو :

أ- **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجر بين العاملين .

ب- **زيادة الانتماء:** حيث تشكل الأجر والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها فعليه ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء تزيد من ادراك العامل للعدالة والانصاف كما نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن اعمالهم ويزيد من انتاجهم و ولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في :

-دراسة إدارة العاملين.

-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفعالة.

-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه.

-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين.

ج- **توجيه سلوك:** أثبتت المباحث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بها بتكفل التحقيق الامثل للأهداف المؤسسة، اذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

-تحسين الأداء والاحتفاظ بالزيائن.

-جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي المرحلة الاحقة والمحافظة عليهم .

-إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزء هاما من التكلفة الكلية¹.

رابعا: **أهداف الحوافز**

تتمثل أهداف الحوافز في ما يلي:

أ- **أهداف على مستوى الفردي:** إن أهم خاصية للحوافز على مستوى الفردي هي لمس العلاقة بين الأداء والمكافآت ولذا نجد نظام الحوافز الفردية هي الأكثر شيوعا واستخداما في المنظمات الصناعية.

أبو بكر بو سالم ،هدى الشهيد، اساسيات إدارة اعمال الوظائف والممارسات ،دار الابتكار الطبعة الأولى ، سنة 2009 ، ص

ب- أهداف على مستوى المجموعة: تلجأ المنظمة على اعتماد نظم الحوافز الجماعية عندما يصعب قياس أداء الفرد، وكذلك عندما يصبح من الضروري التعاون والتماسك داخل المنظمة من أجل الوصول إلى نتائج جيدة وتحقيق أداء أفضل وأسرع، وهذا يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي .

ج- أهداف المؤسسة على مستوى المنظمة: بما أن الكثير من المنظمات تحتاج إلى مستويات عالية من التعاون والتماسك بين العاملين بهدف تحقيق الأداء بكفاءة عالية وتلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز بهدف تعزيز الحالة على مستوى المنظمة ككل، ومن بين الخطط التي يمكن أن نطبقها هي المشاركة في الأرباح السنوية، ملكية العاملين لجزء من الأسهم في الشركة..... الخ
و هذه الخطط ما هي إلا خطط تشجع الأفراد على المساهمة في وضع اقتراحات بهدف تخفيض تكاليف الانتاج والعمل¹.

المطلب الثاني: تصنيفات ونظريات نظام الحوافز.

نجاح المؤسسات وتطورها قائم على ما تقدمه هذه المؤسسات من تصنيفات للحوافز المقدمة للعاملين، كما أن اهتمام الباحثين في دراساتهم بموضوع الحوافز مكثراً من التمييز بين عدة نظريات، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب .

أولاً تصنيفات الحوافز :

تهدف إدارة المنظمة من خلال منح الحوافز للمنتسبين أن تحصل على تجاوبهم الإيجابي لأداء المهمات وتشجيع حالات السلوك المقبول باتجاه التطور والابداع في العمل...و يمكن تصنيف الحوافز وفقاً لما يأتي:

1حسب طبيعة الحوافز:

أ- حوافز مادية: وهي تضم مجاميع من الحوافز التي تقدم للعاملين بصيغة أشياء ملموسة، وتشمل الحوافز المالية مثل (الرواتب والأجور الإضافية والمكافآت والعلاوات أو تخصيص نسبة من الأرباح السنوية)، وكذلك الحوافز العينية (مثل الهدايا أو منح العامل منتجات الشركة مجاناً أو مقابل أجر رمزية)². وتنقسم إلى - حافز الأجر: ويعرف الأجر على أنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما. وفي إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة بين العامل وصاحب العمل، وتعتبر الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، حيث تختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد. حيث توجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجر اما :

¹ جيلد فريده، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية،

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، ص05، 2019 / 2020

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان -الأردن- 2013، ص221

- **الأجر الزمني:** حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به.
- **الأجر على أساس الإنتاج:** يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في المعدل أجر الوحدة.¹
- **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها .
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعهم لإعطاء أكثر .
- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية .
- **الضمان الاجتماعي:** وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو الظروف الصحية التي توفقه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.²
- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيد بالعمل، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.³ و تتمثل الحوافز المعنوية في:
- **فرص الترقية والتقدم:** وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ترابطها في كفاءة الأداء والانتاجية ودافعا لدى العالمين الراغبين لشغل منصب وظيفي حقيقيا لنزعه أو حاجة لديه، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية .
- **تقدير جهود العاملين:** وهذا يكون من خلال منح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك اعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة .

¹ زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية،

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحاميد بن باديس مستغانم ، ص13 ، 2017/ 2018

² محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

الصناعية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، ص ص 23 24

³ الأحسن عبيدي، عبد الغني بريش ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ،

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر، ص19، 2019 / 2020

- **ضمان و استقرار العمل:** يعتبر الضمان والاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل حافزا لهم .
- **توسيع العمل:** والمقصود به اضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه كحافز معنوي بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها ¹.

2- حسب المستفيد من الحوافز:

أ- **حوافز فردية:** وهي الحوافز التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي، التي تمنح فرد معين بمضاعفة الأداء أو كفاءة له على انتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد فالحوافز الفردية ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، المكافآت والعلاوات التشجيعية .

ب- **الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الافراد العاملين في وحدة ادارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والانتاجية ².

3- حسب أثر الحوافز:

أ - **حوافز ايجابية:** هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين لزيادة انتاجهم وكفاءتهم وهيئات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويبتعدون عن السلبية منها. وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى اعلى من زملائهم ³.

ب- **حوافز سلبية:** هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال أو الموظفين من القيام بأعمال معينة وضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب . حيث تعتمد في ذلك على اسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير منتظمين والغير الأكفاء في الأداء، مثل: توجيه الانذار أو توبيخ سواء كانا كتابيين أو شفهيين، التأديب والتهديد بالعقاب والطرده أو ادخاله إلى مجلس التأديب، النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب، نشر قائمة أسماء المهملين في قامة سوداء، الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية، التحويل إلى التحقيق.... الخ ولكن نقول أن الواقع كشف لنا أن الحوافز السلبية هي مكلمة للحوافز الايجابية ومعنى هذا

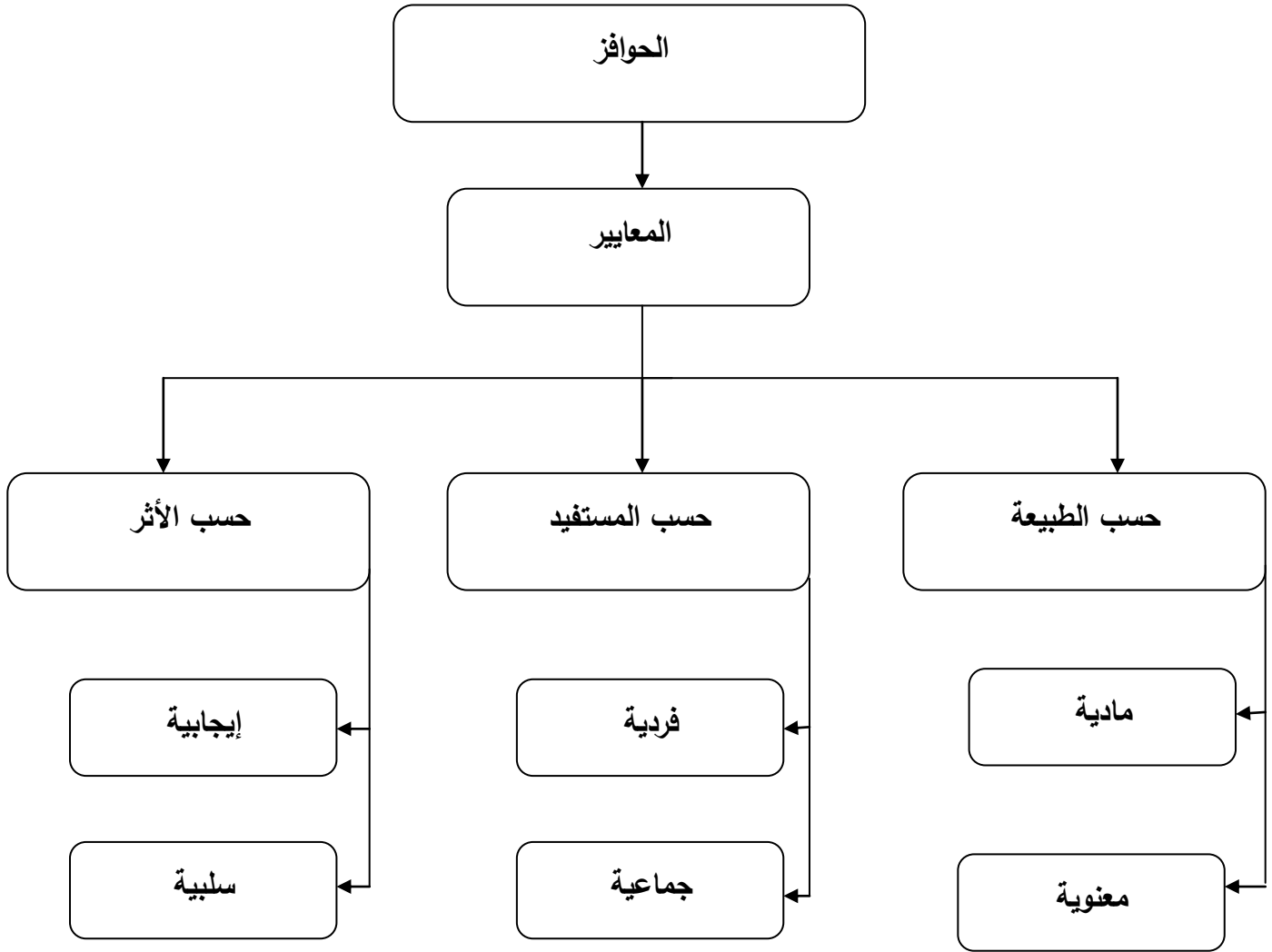
¹ محمد جيبوري واخرون ، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 9 ، العدد 2 الجزائر 2020 ، ص ص 79 80

² بلخادم نادية، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماستر ، - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت ، تخصص تسويق ، ص ص 21 22 ، 2016 / 2017

³ فيروز بوزورين ، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات (مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية) ، بحوث ودراسات، المجلد رقم 5 العدد 14 ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، سنة 2019 ، ص 38

حتى تتجح ويكون للحوافز السلبية أثر ايجابي على الموارد البشرية لابد أن تكون الحوافز الايجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجات هذه الموارد لخلق الولاء والالتزام والمواطنة التنظيمية ويتكون لدى المورد البشري الشعور بالمسؤولية وتنمي فيه معنى صحة الضمير. و بعدها ننتقل إلى تطبيق الحوافز السلبية وبصرامة لزيادة الالتزام التنظيمي.¹

الشكل رقم (01-01): يمثل تصنيفات الحوافز:



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: نظريات الحوافز :

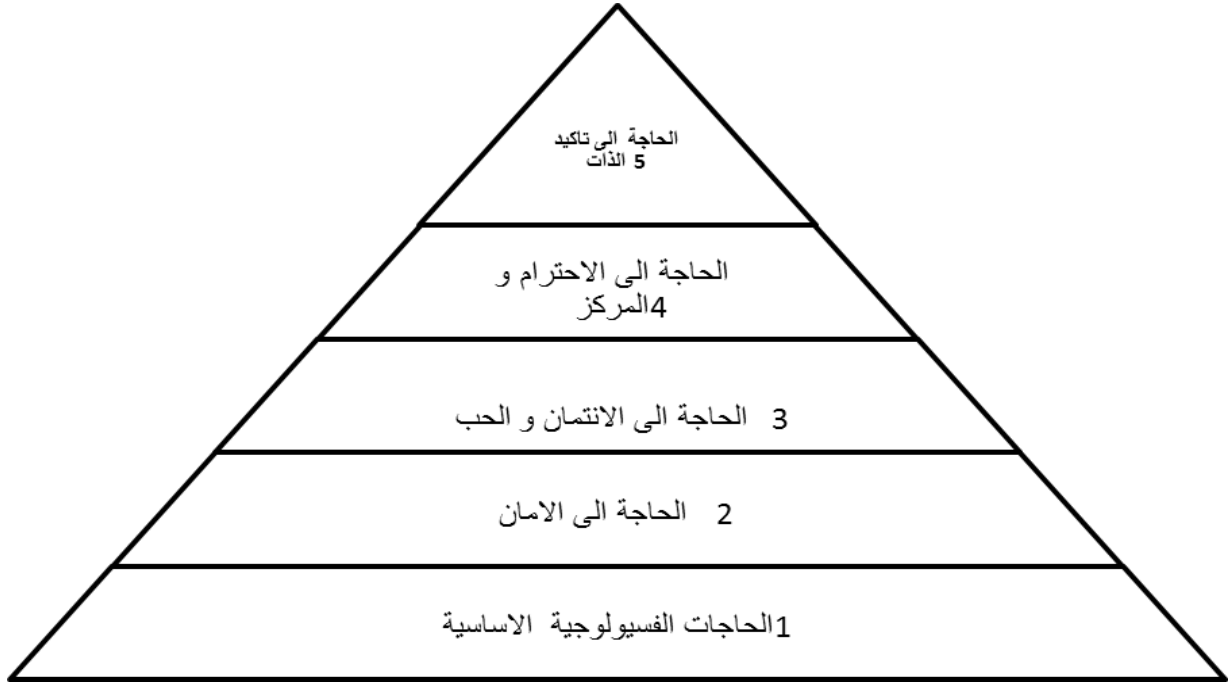
محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية (الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة
¹وعلى المجتمع) العدد التاسع ، ص 399

لقد استحوذت الحوافز والتحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وتتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة وفيما يلي شرح مبسط لأهم هذه النظريات

1-نظرية تدرج الحاجات:

تعد نظرية تدرج الحاجات التي وضعها ابراهيم ماسلو من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية لدى الأفراد، إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يتضح من الشكل التالي¹

الشكل رقم (01-02): سلم الحاجات ماسلو:



1954. 14،Source Maslow

وفي سياق نفسه وضع ماسلو اربعة افتراضات اساسية تحكم نظريته :
أن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو تمييز بينهما.

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر وتوزيع ،

¹عمان -الأردن-سنة 2010، ص 337

إذا تحقق اشباع التام للحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة اشباع لحاجة أخرى .

يفترض ماسلو أن يتم اشباع أولاً اشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي الحاح بضرورة الاشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه . باعتبار أن حاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل في طرق اشباعها تتعدد وتفوق طرق اشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفسيولوجية والتي تكون محددة وسهلة الاشباع.¹

2- نظرية الحاجات المنجزة :

قدم ديفيد ماكيلاند نظريته بشأن الحاجات المنجزة بعد انجازه لمجموعة من اختبارات للشخصية بهدف تحليل الأفكار والحاجات الانسانية وتفسيرها، وقد توصل إلى أن عوامل الدافعية تتصل برغبات وحاجات الأفراد التي أوجزها فيما يلي²

1. الحاجة للقوة: أن الأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون غالباً نحو ممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يبحثون على مواقع قيادية، وهؤلاء غالباً ما يتسمون بقوة الشخصية والياقة والاصرار وقدرة على الفرد الرأي .

2. الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون لانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة يجيبهم ويودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الابعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك مهتمون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرون .

3. الحاجة لإنجاز: أن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية لإنجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسن المهارات فهم يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد الأهداف المعتدلة لأنفسهم ولديهم رغبة في تحمل المسؤولية المنوطة بيهم والعمل لساعات طويلة، ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم، وذلك عن طريق التحكم وسيطرة في وسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والحصول على المعلومات بطريقة سريعة³

3- نظرية العاملين أو العنصرين:

¹لوكروش اسماء، سياسة التحفيز والتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة سنة، 2011 / 2012 ، ص 166

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، عمان -الاردن- سنة 2012 ، ص218

³ ابو بكر سالم، هدى شهيد، اسايات إدارة الاعمال الوظائف والممارسات، دار الابتكار للنشر والتوزيع، سنة 2019 ، ص235

قدمت هذه النظرية للعالم فردريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين الدوافع الانسان ورضاه والانتاجية لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقات بين الرضا ودوافع الانتاجية، فصاحب هذه النظرية توصل إلى أن هناك عاملين يؤثران على العامل داخل المؤسسة هما:¹

أ- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل (البيئة الخارجة للعمل) ،كالمركز الوظيفي ،العلاقة بالمشرفين، العلاقة مع الزملاء في العمل ،سياسة المنظمة، أسلوب الاشراف، ظروف العمل، الضمان الوظيفي، الأجور والرواتب، وقد أطلق عليها (هرزبك) بالصحية أو وقائية لأن وجودها يجعله مرتاح في عمله، ولكنها لاتعد لوحدها محفزا قويا لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعا من عدم الرضا لدى العاملين.²

ب- **العوامل المحفزة:** هذه العوامل هي عوامل حافزة، ترتبط بالعمل نفسه، وهي عبارة عن عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا في هرم ماسلو تشمل هذه العوامل كل من الانجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي، في حالة هذه العوامل تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل مزيد من الجهد وطاقة، أما في حالة غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين .³

4-نظرية الاتجاهات الحديثة:

جاءت هذه النظريات محاولة تجنب أخطاء النظريات السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت تراها المدارس التقليدية، وقد نادت المدارس الحديثة بضرورة ربط الحوافز بالنتائج المتحققة وبضرورة ربط الحوافز بالنتائج المتحققة وبضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من الحوافز مادية كانت أو معنوية وذلك حسب مستويات أدائه، ومن وجهة نظر هذه المرحلة أيضا ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.⁴

¹ ابو بكر سالم ، هدى شهيد ، مرجع سبق ذكره ،ص 234

² عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 340

³ قلال حمزة ، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في مؤسسات الأنتاجية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال ، كلية علوم الاقتصادية جامعة الجزائر3 ، سنة2012 ، ص 47

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي ، الطبعة الثانية دار وائل للنشر ، عمان، سنة2005 ،

⁴ ص262

5- نظرية التوقع :

لقد سعى فكتور فروم من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تقديم نموذج نظري متكامل ودقيق في تفسير سلوك الانسان ودوافعه وتأتي هذه النظرية إلى تبيان سبب لجوء الفرد في اختياره لسلوك معين دون غيره في موقف العمل، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة امامه من أنماط السلوك والجهد.¹ و يعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط الاتية :

✓ أن يتوفر لدى الأفراد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يحقق لدى الفرد.

✓ اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن أداء عالي يصاحبه مردود عالي.

✓ اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقوده إلى أداء ناجح.

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها أكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة عن الأداء وعليه اعتماد نظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم ترتكز على الجانب المالي في المحفزات.²

6- نظرية العدالة:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الانسان هو ليس فقد مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، ومن البديهي أن الافراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الافراد ليصلوا إلى الانصاف المرغوب به.³

7- نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z، التي توصل اليها البروفيسور ويليام أوشي بعد اجراء سلسلة من الدراسات والابحاث الميدانية في اليابان والولايات المتحدة الامريكية لاكتشاف سر نجاح الإدارة اليابانية تقوم علي العامل البشري الجماعي، قيادة الأعمال، مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، خلق جو عائلي داخل المنظمة، والروابط

¹ بوكرش اسماء ، نفس مرجع سابق، ص 175

² مرجع سبق ذكره، ص 27

³ جوزيان اسماء، نفس مرجع سابق، ص 43

الشخصية والتواصل الدائم والشعور بالمسؤولية وضبط النفس، والشعور بالانتماء للمؤسسة بأكملها دون فصل الموظف عن العمل مدى الحياة، وأهمية وضع دستور لكل مؤسسة يرغب الجميع في تنفيذه على أساس الولاء والانتماء، والصدق. أهم دروس نظرية Z هي الثقة بالنفس الدقة والمهارة و المودة.

– **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة انسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شئ ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن النية الرؤساء والشركة على وجه العموم ،وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

– **الحدق والمهارة:** عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان الي المزيد من الانتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم الا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة .

الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه الاهتمام وعدم نية الأنانية التي تمكن المرء من العيش الامن من خلال اقامة علاقات اجتماعية وو ثقة وصدقات.¹

المطلب الثالث: أسس ومراحل تصميم نظام الحوافز.

نظام الحوافز عبارة عن نظام يتم تطبيقه في المؤسسات لتحقيق أهداف معينة وزيادة انتاجاتهم ولكي يكون نظاما فعالا يجب تصميمه وفق أسس ومراحل وعوامل تساعد على نجاحه .

أولا: أسس منح الحوافز:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء. و هناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي توضيح ذلك:

- التميز في الأداء بمعنى الأداء الفوق العادي .
- المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات .
- الاقدمية التي تعكس الولاء والانتماء .
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري و التعليمي .²

ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

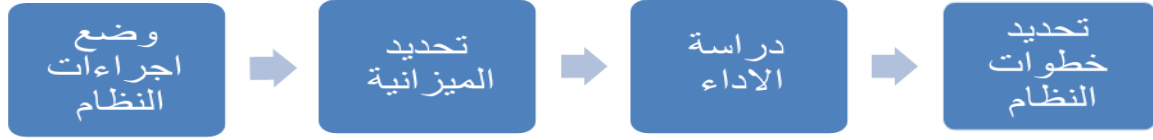
إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فانها تأخذ في الحسبان شروط النظام للحوافز وهذا النظام يمكن تلخيصه في الشكل التالي :

محمد أنس شمس، أثر الحوافز على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مجلة الدولية للنشر وبحوث الدراسات، المجلد 5

¹ اصدار 51، سنة 2024، ص 195

²بشار يزيد الوليد ، مفاهيم الإدارة الحديثة ، دار الرية لنشر والتوزيع، عمان 2008 ، ص 89

الشكل رقم (01-03): مراحل تصميم نظام الحوافز:



المصدر: من اعداد الطالبتين.

يمكن ذكر هذه المراحل في ما يلي:

1-تحديد خطوات النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، أو قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والارادات، أو قد يكون تخفي التكاليف أو تشجيع على الافكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.¹

2-دراسة الأداء: وتسمى هذه الخطوة الي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ،كما تسعى الي تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1.وجود وظائف ذات تصميم السليم .

2.وجود عدد سليم للعاملين.

3.وجود ظروف عمل ملائمة .

4.وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.²

3-تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية :

1.قيمة الحوافز والجوائز.

2.تكاليف الادارية .

¹ ابو بكر بو سالم ، هدى شهيد، نفس مرجع السابق، ص ص 228 229

²محمد مصطفى نعمات، إدارة الافراد ، دار الابتكار للنشر وتوزيع ، عمان ،سنة 2022 ، ص ، ص 190 191

3. تكاليف الترويج.

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما:

- **ميزانية ثابتة:** ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وتتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفايتها واهمية الحوافز لزيادة الانتاج .
- **ميزانية مرنة:** بمعنى أن تكون ميزانية متغيرة وغير محددة سابقا وذلك بحسب ارقام الارباح أو المبيعات أو الانتاج وهذا نوع من ميزانيات لا يفرض على الإدارة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين¹.
- **وضع اجراءات النظام :**

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة وتعني بتسجيل الأداء وحسابته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيها وأنواع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الاجراءات .

1. **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات المحددة مثل مدير نظام الحافز أو مدير الموارد البشرية أو رؤساء المباشرين للاعتماد أو اقرار أو موافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز لي أفراد معينين تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ومدير الحوافز أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من اجل الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة .

2. **الاجتماعات:** قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر الى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد .

3. **توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة وهل تقدم في مناسبات معينة.**

4. **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز علي احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير الي ضرورة تنوع الحوافز .

5. **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة².

ثالثا: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله:

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام الحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توفرها

لتحقيق ذلك. من أهمها :

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2008 ، ص92

خالد علي ابو علان ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، رسالة الماجستير ، كلية

²الدراسات العليا ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة الخليل سنة 2016

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز اذ أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الاشباع المطلوب الامر الذي يؤدي إلى الاستمرار حالة عدم التوازن عند الفرد .
 - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمجموعة و بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحوافز بالأداء الجيد.
 - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين .
 - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة التي يعمل بها.
 - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والانتاجية .
 - مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق رضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما وأن الدوافع العاملين في تغيير مستمر.¹
 - أن يركز نظام الحوافز الفعال على اشباع الدوافع الأكثر الحاحا لدى الفرد حيث أنها مسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع .
 - العمل على ايجاد رغبة جديدة أو أيجاد أو زيادة في المستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة .
 - ربط الحافز بالأداء حيث لا بد أن يشعر الأفراد أن كل مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.²
- رابعا: معوقات نظام الحوافز:**

- إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية :
- تدني مستوى أداء لدى العاملين .
- انخفاض معدلات الانتاج والانتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الانتاج وانجاز المهام والاعمال .
- ابتعاد العاملين عن العمل في اطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية .

¹ سيد سالم ، عرفت اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراجحي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2011 ، ص 38
علي بن عبد الوهاب ، استراتيجية التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة مصر ، سنة

- سيادة اللامبالاة وغياب روح مسؤولية .
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت الذرائع مختلفة: المرض، الظروف الاجتماعية.
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة .
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير مع العاملين في المؤسسة.¹

داودي معمر ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء لمؤسسي شركة صرفية سوق اهراس ، رسالة ماجستير كلية الآداب ، جامعة باجي مختار عنابة ، سنة 2010 ص 36

المبحث الثاني: مدخل لأداء العاملين

إذا ما تحدثنا عن وظيفة إدارة الموارد البشرية لابد لنا من الولوج إلى موضوع الأداء وتقييمه، لما له من علاقة وطيدة وارتباط مباشر بمدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية لأي منظمة ما يجعله البؤرة الأساسية التي تنصب حولها جهود المديرين باعتباره اهم أهداف المنظمة، ويكون تقييمه مفتاحا لمعرفة مدى كفاءته ومعرفة مكامن الضعف والقوة في انجاز الاعمال الفردية ثم نتيجة لذلك يتمكن من وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين والتحفيز حتى الاستغناء عن بعض الافراد واعطاء صورة واضحة عن الأداء .

المطلب الأول: ماهية الأداء:

الأداء عبارة عن اداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل، ومن هنا سنتطرق إلى بعض مفاهيم الخاصة بالأداء.

أولا مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء احد المصطلحات العامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه الا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح فالأداء: يعرف الأداء على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ويعرف كذلك على أنه الطريقة التي تنجو بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام افضل الطرق والأساليب المتاحة. ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه¹.

يعرف عبد الكريم غريب الأداء بأنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة.²

كما عرف أيضا بأنه من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي بالمؤسسة، حيث عرفه فينيتش على أنه القدرة على استخدام مهارة خاصة ومهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة وعرفه كذلك بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعرف أيضا ب قيام الموظفين والأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها.³

¹ زرنوح احمد ، مجلة الأداء في المنظمة جامعة الجلفة ص 29.

محمود سمايلي، وآخرون، مجلة ميلاف، للبحوث والدراسات (الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر)، جامعة سطيف المجلد 5، العدد2، ديسمبر 2019 ص 109.

خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاجتماعية

³والإنسانية ،تخصص التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ص 39 ، 2020 / 2021

ثانيا: مراحل تطور مفهوم الأداء

1-مرحلة تفضيل الطلب على العرض:

ففي خمسينات القرن الماضي أي بعد الحرب العالمية الثانية، كان نشاط المؤسسات الاقتصادية موزعا على وظيفتين أساسيتين هما الانتاج والبيع، وهي مرحلة ذات نمو قوي، وارتبط مفهوم الأداء في هذه المرحلة بمفهوم الإنتاجية التي يعرفها ريتشمان وفيرمر بأنها" الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات، ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على اعظم وافضل مخرجات من هذه المدخلات"، كما أن مفهوم الأداء الكلي يتمثل التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة .

2-مرحلة التوازن بين الطلب و العرض:

ظهرت هذه المرحلة بالتحديد خلال الثمانينات من القرن الماضي، أين أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيد، واخذ صيغة المفهوم الكلي، أين اصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث عن حماية لحصتها في السوق، كما ظهرت مصطلحات جديدة كمصطلح المرونة، بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية، التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حكرًا على الخبراء، هذه التكنولوجيات أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات، وفتح العديد من الأسواق، ومن ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات وبذلك تغيرت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة، إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدفق والعمليات عناصر أساسية للإدارة والتسيير والمراقبة، التي تحتاج بصفة عامة للتغيير.

و ضمن هذا الإطار اصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين محقق موازني إلى ما هة محقق فعلا وفي هذه المرحلة اخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

3-مرحلة افضلية العرض على الطلب:

ظهرت هذه المرحلة في تسعينات القرن الماضي، أين اصبحت العوامل الخارجية في السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاك أصبح عشوائيا نسبيا، وحدود كل استراتيجية أنتاج وتقييم في قدرتها على التحكم في الحجم، الأجل، النوعية، التكلفة، بحيث يقاس الأداء على نوعية هذا الرباعي، حيث التنظيم في المؤسسة أصبح اقل حواجز، وزادت فيه عمليات التنسيق والتكامل والاتصال بين الوظائف باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابطا، وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة كتسيير المشاريع ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.¹

ثالثا: محددات الأداء:

حسان بويعاية وآخرون ، مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى 2022، ص

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا 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 متغيرين و هي :

الجهد المبذول: والمقصود به درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند ادائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون احد اهم محددات الأداء، والجهد كما يرى بورتر ولولر يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء .

نوعية الجهد: والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.¹

رابعا: مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي :

كمية العمل: هي الطاقة الجسمية و العقلية والنفسية المبذولة من طرف الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية العمل: يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية وسرعة الأداء .

نمط أنجاز العمل: الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله، فعلى اساس نمط النجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.²

أنواع الأداء:

يتم تصنيف أداء المؤسسة إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة نذكر منها:

مقياس الشمولية: فحسب مقياس الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع

¹ عمار حسن علوش ، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماجستير ، جامعة افتراضية السورية ، تخصص اداة اعمال ، سنة 2019 ، ص 36 .

حسين حبيبو، إدارة الوقت والأداء، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8² ماي 1945، قالمة، سنة 2018 / 2019 ص 43

من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....¹

الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الجزئية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة لذلك فالأداء الجزئي هو القدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف الممكنة فالأنظمة الفرعية تسعى على تحقيق الأهداف الخاصة بها وتحقيق أداء الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.²

معيار المصدر:

و فقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي .

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي :

الأداء البشري: هو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها موردا هاما قادر على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية قياسها وتحديد أثرها³.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء العاملين

يعد تقييم الأداء احد الوظائف الهامة لأي منظمة، لأنه يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء

العاملين وعليه العمل على ايجاد وتطبيق طرق واساليب لتحسين أدائهم.

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين :

توجد عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين يمكن ذكر اهمها كالاتي :

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - المفهوم والتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 ، جامعة بسكرة ،سنة 2001، ص 89.¹

² حسان بويعاية واخرون ، مرجع سبق ذكره ص 108 .

³مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (أداء العاملين) ، العدد الخامس ، جوان 2015 ، ص 67

تقييم الأداء بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو مجال لهدف محدد والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشئى محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العلمية الادارية التي تبدأ بتحديد لأهدافهم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم الكفاية وفعالية تحقيق الاهداف¹.

كما يعرفه راندل Rndell 1974 تقييم الأداء بأنه هو (الاجراءات التي تساعد في تجميع ،و مراجعة، ومشاركة، واعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين ادائهم في العمل)² و يعتبرها jean marie peretti " بأنها العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد فهي تسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد.³

كما يعرف تقييم الأداء العاملين أيضا بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة عادلة لتقديم مكافئات بقدر ما ينتجونه في العمل واستنادا إلى العناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون بهم.⁴

ويعرف أيضا "أنه العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة وضعف في الأداء، مع تحديد اسباب ذلك لتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار في المؤسسة."⁵

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية تقييم وتقدير أداء الفرد أو المؤسسة باستخدام معايير محددة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وتحسين الأداء الشخصي أو أداء العام للمؤسسة في المستقبل .

ثانيا: اهمية تقييم أداء العاملين

✓ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز لمسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الاشراف وحيث يكون الاشراف أكثر إنتاجية .

¹ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال مؤتمرات ، قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، بريد الحرية ، مصر الجديدة القاهرة ، سنة 2009 ، ص121 .

² محمد احمد خليفة، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار الكتاب الجامعي ، دولة الامارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، سنة 2020 ، ص 250 .

³ نوال شنافي ،الأداء البشري بين التقييم والأسس ، دار اسامة لتوزيع والنشر، الاردن عمان ، ص 81 .

⁴ سودي عائشة ، تقييم الأداء الموظف في الوظيفة العمومية ، مذكرة الماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسة والاعلام ،سنة2011/2012 ، ص 22 .

⁵ جياس خالد ، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر ،تخصص اقتصادية وتسيير بترولي ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة سنة2013/ 2014 ، ص 4 .

تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها . أو محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافأة التشجيعية .

✓ تساعد مديري الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم .

المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الاساس السليم لإقامة نظام سليم. وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات .

✓ تمدنا المؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه اجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين المنظمات الاعمال وبعضها البعض.

✓ تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الادارية على التعرف على اسباب الانحرافات التي يتم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لتلافيها.¹

ثالثا: أهداف

تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي:

أ. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي :

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام .

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم .

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

ب. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين:** إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

¹ المنظمة العربية لتنمية الادارية ، مرجع سبق ذكره ص ص ، 123 124

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل .
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعمالين .
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:** ومن أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العمالين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي :
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم .
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.¹

رابعاً: مجالات تقييم الأداء

ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الترقية والنقل :

اذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العمالين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف اعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته .

2. اجراء تعديلات في الرواتب والاجور:

اذ أن تقييم الأداء يساهم في اقتراح مكافآت مالية المناسبة للعمالين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب واجور العمالين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام الحوافز معين لهم، اذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وادائه .

3. التعيين:

يعتبر تقييم الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته.

4. تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على نحو التالي :

¹ قصير بن عودة ، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 ، غليزان - مجلة التنمية

البشرية ، العدد 11 نوفمبر 2012 ، ص ص . 106 107

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر ،وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية زيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل .
- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.
- وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.¹

خامسا: مراحل عملية تقييم الأداء :

- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الافراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمون به وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها ،مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء .
 - **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد ،كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة ،لدورها الفعال في تصحيح الاخطاء والانحرافات، اذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت
 - **سادسا: تقييم الأداء:** عندها يقيم أداء جميع العاملين التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات .
 - **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الاجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة ادائه، ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ،وهذا طبقا لما تتحده الإدارة ،والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .
 - **اتخاذ القرارات الادارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية التعيين الفصل الخ
 - **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل اخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطورية أي يمكن أن تتعكس وبشكل إيجابي علي التقييم ،من خلال التعرف علي جميع مهارات وقدرات وكذا العاملين².
- المطلب الثالث: أسس وطرق عملية تقييم الأداء ومعوقاته**
- لضمان نجاح فعالية عملية تقييم الأداء يجب أن ترتكز على عدة طرق وأسس وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المطلب .

¹ فرسي صبرينة ، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة ، شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة ،جامعة الجبلالي بونعامه خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، سنة 2015 ، ص 24 .

² محمد شيخ صالح القدومي ، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع ، لأردن عمان، سنة 2012 ، ص ص 257 . 256 .

أولاً: أسس التقييم الفعال للأداء

- يمكن تلخيص أهم الأسس ومبادئ التي يقوم عليها تقييم الفعال للأداء العاملين على النحو التالي :
- تحديد الأهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان، ووجوب وضوح المعايير .
 - التعريف الواضح والدقيق للواجبات كل وظيفة ومعايير أداء فيها
 - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام النظام وأساليب التقييم ونماذجها .
 - يمكن أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم .
 - إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس أداء (مثل "الحضور" و " الجودة" و " الكمية ") فإن وزن كل مقياس، فيما يتعلق بالعمل الكلي، يتعين أن يكون ثابتاً على مدار الوقت التقييم .
 - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء .
 - يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء واسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسلوكيات¹.

ثانياً: طرق لتقييم أداء

هناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الاداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم ادائهم، وغالباً ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها، وقد استخدمنا مصطلح التقييم تارة والتقييم تارة اخرى لتأكيد على اتئهما يعبران عن المعنى الواحد وقد اجازا اللغويون استخدامهما معا مع أن التقييم أكثر شيوعاً في الاستعمال .

وتتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات هي :

- الموضوعية .
 - سهولة الاستخدام .
 - السرعة في الاستخدام.
 - قدرة الطريقة على اظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين .
 - عدد العاملين الذين تم تقييمهم².
- يمكن تصنيف طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين، وهما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل نوع على حده.

¹زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

² محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، اردن عمان، سنة 2010، ص201 .

أ. طريقة القوائم المرجعية :

في هذه الطريقة يتم اعداد قوائم معنية تحتوي على عدد من العبارات تصف مستويات مختلفة لأداء العامل والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ويخصصون قيمة معينة لكل عبارة، ثم يقوم المقيم بالتأشير على الصفة التي يرى أنها تصف أداء الفرد ويكون تأشيرته بنعم أو لا وعند اتمام القائمة يتم تحليلها وتحديد درجات كل العامل .

ما تتميز به هذه الطريقة البساطة وسهولة الفهم اما ما يعاب عليها أنها عالية التكلفة لأنها تتطلب اعداد قوائم بقدر ما يوجد من التصنيفات للأعمال الموجودة في المؤسسة¹.

ب. طريقة الترتيب العام :

يقوم الرئيس وفقا لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين افراد مجموعة العمل، بدلا من اعطاء المجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها .ويتشابه مع هذه الطريقة اسلوب المقارنة المزدوجة praid comparison حيث يتم مقارنة كل عامل في المجموعة مع البقية افراد مجموعته في دورة كاملة وعلى سبيل المثال قد يسفر تطبيق هذه الطريقة عن أن 10 % من افراد المجموعة يشغلون اعلى مستوى ،ثم 20 % يشغلون المستوى فوق المتوسط ،ثم 20 % يحتلون المستوى المتوسط ،بينما يشغل 20 % المستوى اقل من المتوسط ،ثم يقع 10 % في المستوى الضعيف.²

ت. طريقة تقييم الأداء بالأهداف:

تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، فالنقيّم يكون بقياس النتائج التي حققها الفرد .

وتمر طريقة الإدارة بالأهداف بعدة مراحل نوجزها بما يأتي :

■ وضع ملخص مكثف لكل تخصص عملي في المؤسسة وذلك بتعاون بين العامل والمشرف وبعد المناقشة المستنصيفة حول طبيعة هذا التعديل والحذف والاضافة يصل كل العامل والمشرف إلى صياغة أهداف نهائية ومهام اساسية في هذه الوظيفة .

■ وضع أهداف محددة لمدة زمنية محددة ،كإنجاز كمية معينة من السلع أو قدر معين من الاعمال بعدة كدة ثلاثة اشهر مثلا والكمية والمدة الزمنية تكون حصيلة نقاشات وجلسات بين العامل ورئيسه المباشر ويضعان الخطوات الكفيلة بإنجاز تلك المهمة في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة فضلا عن تقديم التسهيلات المناسبة جميعها لدفع عملية الإنتاج والأداء إلى الامام .

¹ نوال شنافي، مرجع سبق ذكره ، ص 93

² زهير ثابت، مرجع سبق ذكره ، ص 112

■ بعد مضي المدة الزمنية المحددة، يقوم العامل أو الموظف بتقويم نفسه، وما مدى ما حققه من الخطة الموضوعية. و يتحاور مع مشرفه المباشر ذاكرا الصعوبات والمشاكل التي اعترضته وأثرت في عمله ،و يوضح المشرف من خلال الأرقام والاحصاءات كمية عمله بشكل دقيق ،ومن ثم مستوى أدائه ،و بعدها يقوم المقيم بوضع تقرير نهائي يقدمه إلى الجهة المسؤولة يوضح فيه سوى أداء العاملين وصعوبات العمل واقتراحاته سواء حول أداء العاملين أو مؤسسة كليا ووضع الحلول المناسبة لتلافي تلك الصعوبات وتجاوزها، و يستطيع المشرف عدم الموافقة على الأهداف الموضوعية إذا رآها غير جدية أو غير صحيحة ويبدل فيها عندما يرى ذلك ضروريا¹.

ث. طريقة التقييم الذاتي SELF RAITING

هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء وأن يضع الاقتراحات التي يراها تتعلق به -على سبيل المثال - بتعديل وصف الوظيفة الخاصة أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم . كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها وهذا يتطلب حتى تنجح توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين ومناخ عمل جيد في التنظيم².

ج. طريقة التوزيع الإيجابي

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد 10% 20% 40%. ورغم أن هذه الطريقة تنسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تقتض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى: جيد، ضعيف وممتاز، وهذا ليس من العدل، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم³.

ح. طريقة المقارنة المزدوجة

¹ نوال شنافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 94 95 .

² محمد احمد خليفة، مرجع سبق ذكره ،ص 258 .

³ جباس خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

ترتكز هذه الطريقة على إيجاد التباين بين الثنائيات الموظفين حيث يتم المقارنة كل موظف مع الباقي من نفس القسم، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب الموظفين تنازليا حسب ادائهم ولتحديد عدد المجموعات الثنائية نستعمل المعادلة التالية :

$$n(n-1)/2$$

حيث أن (n) تمثل عدد الموظفين، فإذا كان عدد العمال 4 مثلا يمكن الحساب الثنائيات من خلال العلاقة التالية :

$$6=2/(1-4)4$$

أي أن عدد الثنائيات ستة، بعد ذلك نختار واحد من كل الثنائية وفي الأخير نحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد وحينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى والثانية الخ ولكن هذه الطريقة تبدو صعبة الاستخدام في الاقسام التي لها عدد كبير من الموظفين واتساق إدارة الموارد البشرية¹.

خ. طريقة اختيار الاجباري

يتم التصميم نموذج للتقييم يعتمد على المجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية واخرى من العبارات السلبية، ويتم اعداد شيفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع درجات ويعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير ادائه .

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- تتغلب على اخطاء التساهل أو التشدد في التقييم .
- ويعاب على تلك الطريقة أنها:
- تتطلب كثير من الجهد والمهارة في اعدادها.
- تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف .

¹ سعودي امنة، طرق تقييم أداء العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر ، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيبر ، جامعة احمد دراية ادرا، سنة 2016/2017 ، ص 11 .

- من الصعوبة الاحتفاظ بسرية الأوزان.¹

د. طريقة المقارنة المزدوجة

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف آخر بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة فمثلا لو كان هناك ثلاثة موظفين هما (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاثة مقارنات فلو كانت نتائج المقارنات هي:

- أ أفضل من ب.
- أ أفضل من ج.
- ب أفضل من ج.

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضح بعد:

الجدول رقم (01-01): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
1. يؤدي عمله بدقة		
2. ينهي العمل في الموعد المحدد		
3. يلتزم بساعات العمل		
4. يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل		
5. يتخذ قرارات حاسمة		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 205

وتتميز تلك الطريقة بأنها :

- ✓ سهلة التطبيق .
- ✓ لا تحتاج إلى التدريب المقيمين على كيفية تنفيذها .
- ✓ تساهم في الحد من بعض اخطاء التقييم مثل التساهل أو تشدد .
- ✓ تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية ومكافاة .
- ويعاب على تلك الطريقة أنها :
- ✓ لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.²

¹ محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 207 208 .

² محمد احمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

ذ. طريقة احداث الحرجة :

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة واساس الذي تركز عليه هو تجمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الافراد سواء من حيث نجاحه أو اخفاقه وتتحدد قيمة لكل حادث حسب اهميتها للعمل.

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الاساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة فترة التقييم لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية والمواقف السلبية. أو بمعنى اخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الاحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو وجهها الموظف.¹

ر. طريقة مراكز التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة من ابسط الطرق بحيث يقوم المقيم بتعبئة نموذج تقرير الأداء لكل موظف والذي يتكون من عدة عوامل تشمل :

- كمية العمل .
- الاعتمادية في العمل أي إلى أي درجة يمكن الاعتماد على العامل (أي درجة الثقة فيه) .
- معرفة العامل بالعمل .
- الحضور و مواظبة .
- الدقة في العمل .
- التعاون مع زملائه ومشرفيه .

ولكن من عيوب هذه الطريقة أنها أحيانا تكون مبنية على الحكم الشخصي (التقديري) للمشرف كما تختلف باختلاف مستوى خبرة المشرف وخلفيته عن العامل.²

ثالثا: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه

المشاكل تشمل الآتي:

1-تأثير الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الاخرى وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة .فهناك الكثير من المشرفين

¹ الطاهر الوافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

² محمد احمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

الذين يميلون إلى اعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة .

2- الميل للتساهل أو التشدد :

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم ،معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسهم، أن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الامر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير .

3- الاتجاه للوسط في التقدير:

يعارض بعض القائمين على التقييم أن يقيموا بكفاءة مرؤوسهم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الافراد الذين يتم التقدير كفاءتهم أو أنه غير مدرك الأداء بعض العاملين أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة¹.

4- التحيز الشخصي:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد احد الافراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد .

وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين الا أن هذا الاجراء قد لا يمنع التحيز ،إذا سيكون في موقع يستطيع اقناع الجهة بصحة التقييم².

¹ سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الناشر والموزعون ، المملكة الاردنية الهاشمية - عمان ، سنة 2010 ،ص 233

² نوري منير، تسير الموارد البشرية ، ديوان مطبوعات الجامعية ، سنة 2010 ، ص 360 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الحوافز من أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المنظمة وهذا بفضل دورها الفعال في دفع العاملين إلى بذل جهد أكبر في تأدية المهام الموكلة اليهم، كما أن الحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر على السلوك الانساني نحو تحقيق هدف معين ويستحق هذا الفهم العميق للأداء حتى يمكن تحديد نوعية الحوافز التي يمكن تقديمها من أجل التغيير في هذا السلوك الذي يختلف من فرد إلى آخر .

كما نستنتج أن الأداء ذو أهمية بالغة في تثبيت العاملين في وظائفهم وهذا من خلال عملية تقييم الأداء التي تهتم بمعرفة مدى توافق ونجاح العامل في أداء عمله من جهة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

بعد تحديد الاطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بدائرة فرندة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي بالمؤسسة وهذا من خلال اعطاء لمحة حول المؤسسة والتعرف على اهم ظروف العمل فيها بالإضافة إلى تحليل استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من العمال المتواجدة فيها.

وقد إعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية ورفع المستوى الصحي للمواطنين القاطنين بدائرة فرندة والقضاء على مشاكلهم الطبية وعليه من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية ابن سينا .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف وأهم أهداف المؤسسة الاستشفائية ابن سينا .

أولا تعريفها:

هي مؤسسة ذات طابع عمومي أنشأت سنة 1968 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم .

تتربع المؤسسة العمومية الاستشفائية على مساحة قدرها 3806 م² .

قطعة الأرض المنجزة: 2772 م²

قطعة الأرض غير منجزة: 1034 م²

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بوسط مدينة فرندة بحي القدس شارع بلجيلالي الحبيب فرندة . كما تحتوي المؤسسة على مستخدمين طبيين أخصائيين وعددهم 16 وأطباء عامون 16 وممرضين شبه طبيين 218 ومختلف عمال الأسلاك المشتركة وعددهم 33.

ثانيا أهداف هذه المؤسسة :

تهدف المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرندة إلى :

- تقديم الرعاية الطبية في مختلف التخصصات وبمستوى جيد.
- معرفة وممارسة الخدمات الوقائية والمساعدة وخدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى.

- توفير المجال التعليمي والحوافز المتكامل للطلاب في جميع التخصصات.

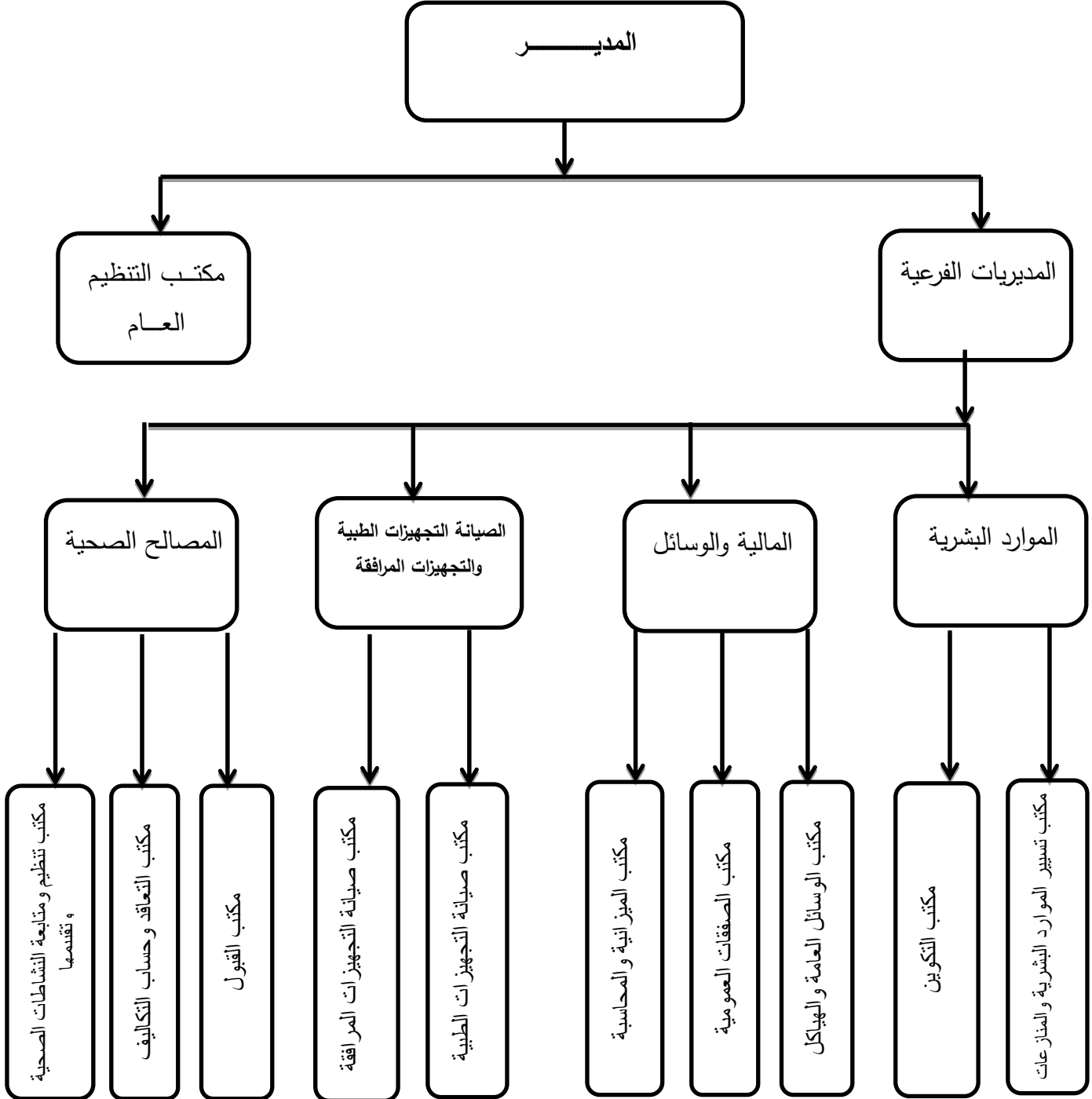
- رفع المستوى الخدماتي للمستشفى من خلال التعامل مع مستشفيات أخرى .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة

أن هيكل التنظيمي هو القاعدة الأساسية لأي مؤسسة حيث يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل قسم وربطه مع غيره من الأقسام والإدارات.

فهو بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي لأي منشأة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة ورسم العلاقات بين العاملين وفريق الإدارة داخل الكيان، لذلك سنتعرف اليوم على الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن سينا بفرنجة وشرح ركائز الاساسية فيه

الشكل (01-02): هيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا فرنجة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثانيا: الركائز الأساسية للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة

وتتكون من :

1. المدير: هو المسؤول الأول على إدارة المؤسسة وحسن سيرها ومن مهامه:
 - السهر على تخطيط أعمال المؤسسة في إطار "مشروع المؤسسة الاستشفائية".
 - السهر على احترام وتطبيق خطط العمل ومعايير وإجراءات التدبير الاستشفائي.
 - تنسيق خطط عمل مختلف الأقسام والمصالح الاستشفائية لأجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
 - تنسيق أنشطة مجموع الأقطاب أو الأقسام أو المصالح الطبية أو الطبية التقنية والتحقق من أنسجام أنشطتها مع مهام وأهداف المؤسسة والموارد الموجودة .
 - التحقق من كون وحدات العلاج والخدمات تقوم بتقييم جودة الأعمال المهنية بشكل منتظم ومستمر.
 - السهر على تنفيذ توصيات "لجنة المؤسسة" بالمستشفى.
 - المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة الإلزامية.
 - إعداد إستراتيجية للتواصل الداخلي والخارجي ودعم مختلف مصالح المؤسسة في إعداد خططها الخاصة في التواصل.
 - إعداد تقرير سنوي حول الأنشطة التقنية والإدارية والمالية للمؤسسة.
 - تدبير علاقات الشغل مع مختلف الهيئات النقابية المحلية .
 - التحيين السنوي للوائح جرد ممتلكات المستشفى .
 - إعداد مشروع الميزانية السنوية ومشاريع الميزانيات - البرامج والسهر على تنفيذها.
 2. الأمانة: ومن المهام التي تقوم بها:
 - تهتم وتستقبل البريد الصادر والوارد.
 - تحضير الوثائق للإمضاء عليها .
 - ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة.
 - استقبال الزوار لمقابلة المدير .
- هناك السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى وهي:
- أ. دفتر الصادرات والواردات:
- حيث أن دفتر الصادرات يحتوي على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات والمؤسسات العمومية، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل والمذكرات، والوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات الإدارية.

ب. دفتر المداولات: حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في "المجلس الطبي «أو» المجلس الإداري.

3. مكتب التنظيم العام: هو حلقة الوصل بين المدير والمديريات الفرعية وكذلك مصالح المستشفى.

4. المديرية الفرعية للموارد البشرية: تحتوي على مكاتبين:

أ. مكتب لتسيير الموارد البشرية والمنازعات: هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد، ويعمل على متابعة وضعياتهم القانونية والمهنية بما يحفظ حقوقهم.

ب. مكتب التكوين: هذا المكتب مهامه تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال ولديهم نوعان من تكوين قصير المدى وطويل المدى، حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة، أما قصير المدى يقتصر على يوم، أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة.

5. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب العمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد كشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية.

ب. مكتب الصفقات العمومية: ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب ومتابعة الوضعية المالية.

انشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، الاستشارات... الخ، حيث يقوم المكتب بأثناء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من اجل الموافقة عليها، ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية، ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين المكتب، من اجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من اجل نشره.

ت. مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من المهام التي يقوم بها هذا المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف..... الخ.

6 المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهذه المديرية تحتوي على ثلاثة مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

- مكتب الدخول

- مكتب التعاقد وحساب التكلفة

- مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية

7. المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية: ويوجد فيه

مكتب صيانة المعدات الطبية: يقوم هذا المكتب بنوعين من الصيانة.

- الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من اجل تجنب الاعطاب.

- **الصيانة العلاجية:** هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.
- اما بالنسبة إلى لأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة الاستشفائية
- **المصالح الطبية:** تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية على 11 مصلحة بها 18 وحدة وهي كالتالي:
1. **مصلحة الجراحة العامة:** وتضم وحدتان (02) وهما:
 - ✓ وحدة استشفاء رجال
 - ✓ وحدة استشفاء نساء
 2. **مصلحة الطب الداخلي:** وتضم وحدتان (02) وهما:
 - ✓ وحدة استشفاء الرجال
 - ✓ وحدة استشفاء النساء
 3. **مصلحة طب أمراض الكلى وتصفية الدم:** 10 سرير
 4. **مصلحة طب أمراض الرئة والصدر:** وتضم وحدتان (02) وهما:
 - ✓ وحدة استشفاء الرجال
 - ✓ وحدة استشفاء النساء
 5. **مصلحة الاستعمالات الطبية الجراحية:** وتضم وحدتان (02) وهما
 - ✓ وحدة فحص وتوجيه
 - ✓ وحدة الاستشفاء اليومي
 6. **مصلحة أمراض النساء والتوليد:** 35 سرير
 7. **مصلحة طب الأطفال:** وتضم وحدتان (02) وهما:
 - ✓ وحدة طب الأطفال
 - ✓ وحدة حديثي الولادة
 8. **مصلحة الأشعة المركزية:** وتضم:
 - ✓ وحدة علم الأحياء المجهرية
 - ✓ وحدة الكيمياء الحيوية
 - ✓ زيادة على نقطة حقن الدم
- **المصالح الفنية :**
- 1 - **مصلحة المخبر المركزي:** ويضم وحدتان (02) وهما :
 - ✓ وحدة علم الأحياء المجهرية
 - ✓ وحدة الكيمياء الحيوية
 - ✓ زيادة على نقطة حقن الدم
 - 2- **مصلحة الصيدلانية:** وتضم وحدتان (02) وهما:

- ✓ وحدة تسيير المواد الصيدلانية
- ✓ وحدة توزيع المواد الصيدلانية
- 3 - مصلحة الحوافز وإعادة التأهيل الوظيفي .
- المصالح العامة:
- 1 - مخازن
- 2 - مراب خاص بالسيارات (يحتوي على رصيف خاص بالصيانة، تفريغ والتشحيم)
- 3 - مطبخ + مخزن المواد الغذائية
- 4 - مخزن البياضة والألبسة
- 5 - مصلحة الغسيل
- 6 - المدفئة الرئيسية
- 7 - المولد الكهربائي
- 8 - خزن الأوكسجين الطبي
- 9 - خزانات المياه
- 10 - مخزن الأدوات المكتبية والمطبوعات ومختلف الوثائق
- 11 - مخزن الخردوات العامة
- 12 - قاعة حفظ الجثث
- 13 - مركز الحراسة
- 14 - عمارة السكنات الوظيفية: تتكون من 03 طوابق بداخل المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة المعتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير العلاقة بينها. وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

نظراً لاحتواء المؤسسة على 283 عامل تم اختيار العينة عشوائياً شملت مختلف موظفي مصالح المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع حوالي 115 استبيان على العمال، وقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام لاستبيان على مختلف الفئات المحددة في الاستبيان.

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 100 استبيان من مجموع 115 استبيان لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 15 استمارة استبيان لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة أو بسبب غيابهم، والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

جدول رقم (01-02): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100	115	عدد الاستمارات الموزعة
13.04	15	عدد الاستمارات غير المجاب عليها
86.96	100	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

ثالثا: طرق جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- المصدر الثاني: الاستبيان الذي يعتبر أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات بمتغيرات الدراسة، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

رابعا: أداة الدراسة

لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي الوضعية الحالية عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان.

أ- المحور الأول: الحوافز على 15 فقرات.

ب- المحور الثاني: أداء العاملين ويحتوي على 05 فقرات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت في ما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند ايجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".

- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".

- تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

بالإضافة إلى هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل ومن أجل معرفة أو تحديد اتجاه

رأي عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان تم تحديد مجال التقييم المعروف بمجال رأي العينة وهذا المجال موضح في الجدول (1-3)، أما عن طريقة أو خطوات إعداد هذا المجال فهي موضحة كالاتي:

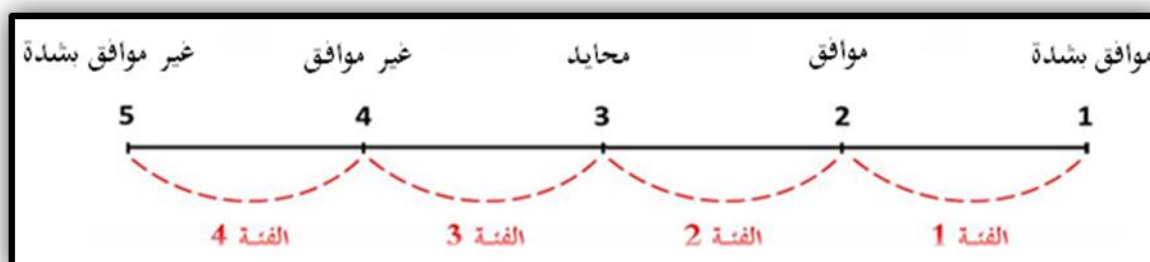
أ- تم تحديد مقياس " ليكرت Likert " بدرجاته الخمس كما هو موضح:

الجدول رقم (02-02): مقياس " ليكرت Likert " الخماسي

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

ب- حساب المدى بين أعلى قيمة وأصغر قيمة لهذا المقياس وهذا من أجل تحديد طول المجال الذي تتوزع عليه درجات مقياس " ليكرت Likert " حيث أن قيمة المدى تساوي (4 = 1 - 5)، من خلال قيمة المدى نستنتج أن درجات مقياس Likert تتوزع على مجال طوله أربعة (4) فئات أو خلايا كما هو موضح:

الشكل رقم (02-02): طول المجال الفئة



ج- تقسيم المدى على عدد درجات مقياس Likert لنحصل في الأخير على طول الفئة أو الخلية الصحيح
($0.8 = 5 \div 4$).

د- نظيف القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة أو خلية (1) + $0.8 = 1.8$)، وهكذا تصبح الفئة الأولى محددة في المجال التالي:

[1 ; 1.8] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الأول لأفراد عينة الدراسة وهو: موافق بشدة.

هـ- نضيف طول الفئة أو الخلية (0.8) إلى الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8) لنحصل على الفئة الثانية الممثلة بالمجال التالي: [1.8 ; 2.6] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الثاني لأفراد عينة الدراسة وهو: موافق.

ونكمل نفس العملية مع الفئات الثلاث المتبقية ليصبح لدينا في النهاية مجال كامل يسمى بمجال رأي العينة المكون من الفئات التالية:

جدول رقم (02-03): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1 - 1.80]
درجة منخفضة	موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[1.81 - 2.60]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[2.61 - 3.40]
درجة عالية	غير موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[3.41 - 4.20]
درجة عالية جدا	غير موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[4.21 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الاستاذ

المشرف، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (s alpha coefficient, cronbach)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-04): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	15	0.973
المحور 02	05	0.921
المجموع	20	0.9800

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.980)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجابته في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :

1- صدق البناء الداخلي بين الحوافز وأداء العاملين

الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي بين الحوافز وأداء العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الحوافز	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	معامل بيرسون	0.967**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	100	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معامل الارتباط كانت المحور الأول الحوافز والمحور الثاني أداء العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

نهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان المختلفة للتعرف على مختلف الإجابات و الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية. أولاً. الجنس: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

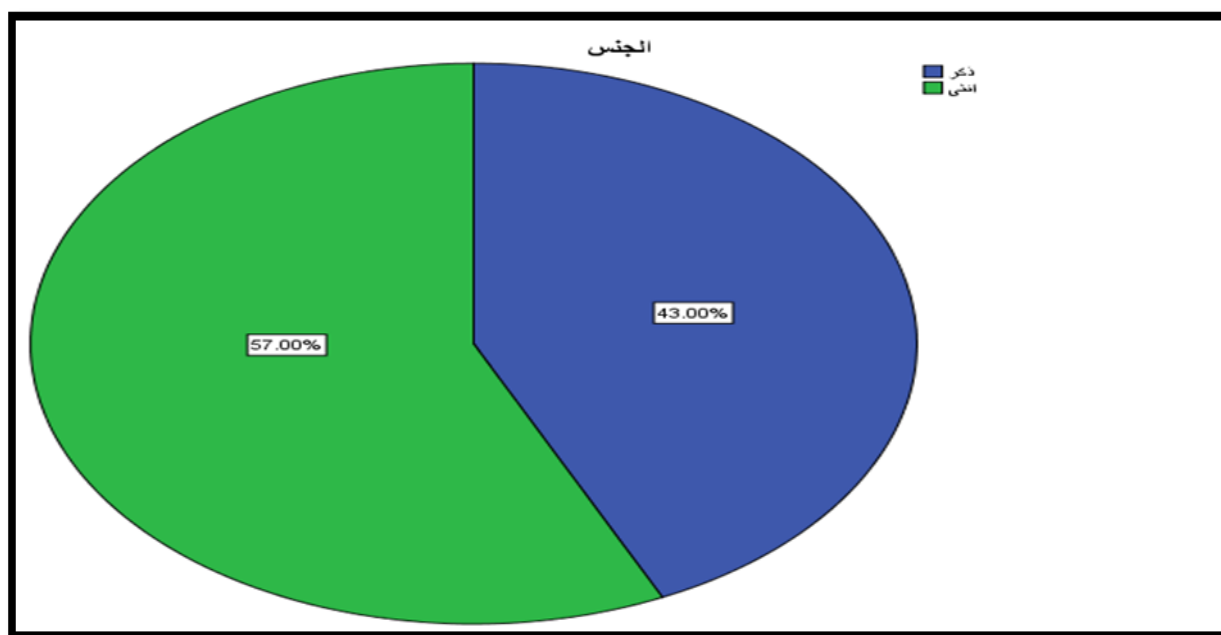
جدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التكرار	النسبة %	الإجابة
43	43.0	ذكر
57	57.0	أنثى
100	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: تدل النتائج على أن 43 موظف يمثلون 43% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 57 منهم يمثلون نسبة 57% هم أناث.

شكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

ثانياً. السن: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

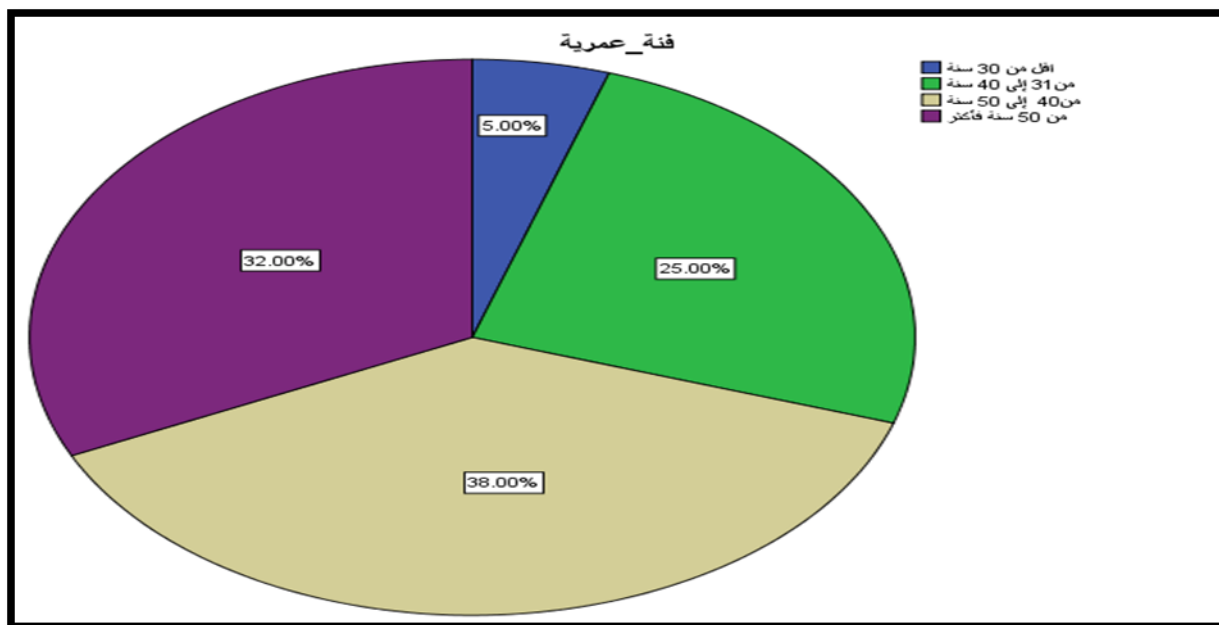
التكرار	النسبة %	الإجابة
5	5.0	اقل من 30 سنة
25	25.0	من 31 إلى 40 سنة
38	38.0	من 40 إلى 50 سنة
32	32.0	من 50 سنة فأكثر
100	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين المؤسسة يمثلون الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 38 %، ثم تأتي الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة

32 %، وهذا أن دل على شيء أنما يدل على أن هناك تقارب بين فئتين، وبعدها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 25 % وفي الأخير فئة اقل من 30 سنة بنسبة 05 % الممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

ثالثاً. المستوى الدراسي: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي من خلال الجدول الموالي.

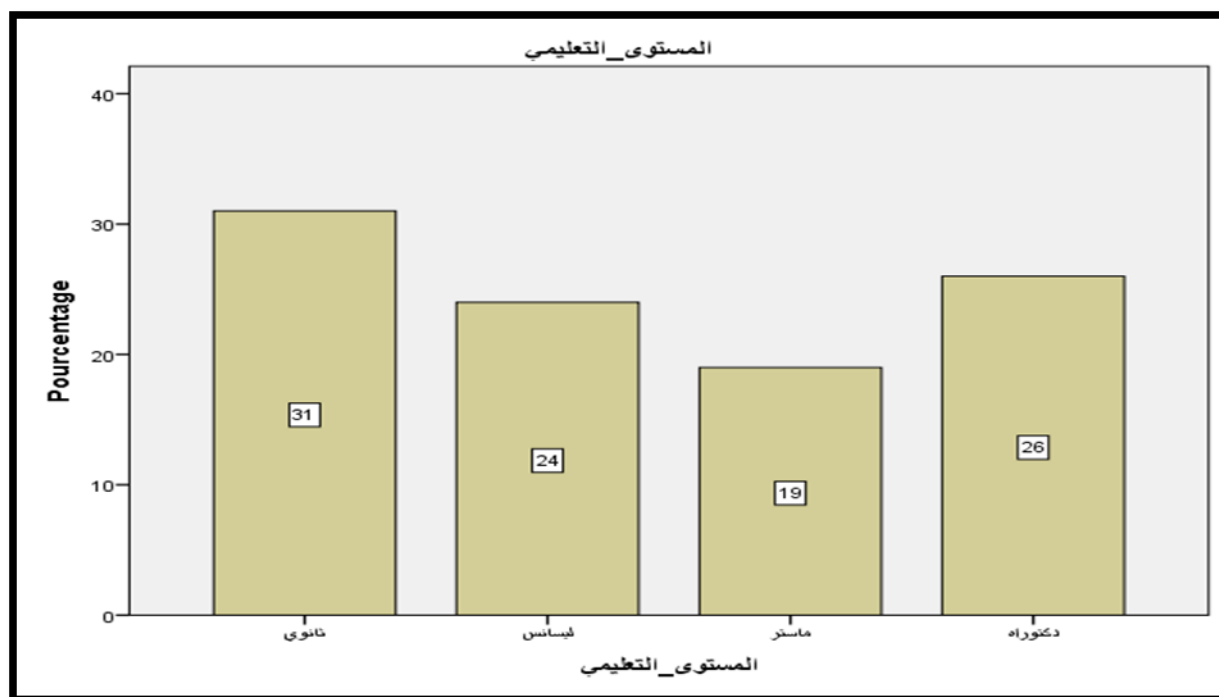
جدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

التكرار	النسبة %	الإجابة
31	31.0	ثانوي
24	24.0	ليسانس
19	19.0	ماستر
26	26.0	دكتوراه
100	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فنانا نلاحظ أن فئة الثانوي هي أكبر بنسبة 31 % وتليها فئة الدكتوراه بنسبة 26 % ثم فئة مؤهل الليسانس بنسبة 24 % وبعدها فئة الماستر بنسبة 19 %. حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

رابعاً. الخبرة المهنية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية من خلال الجدول الموالي.

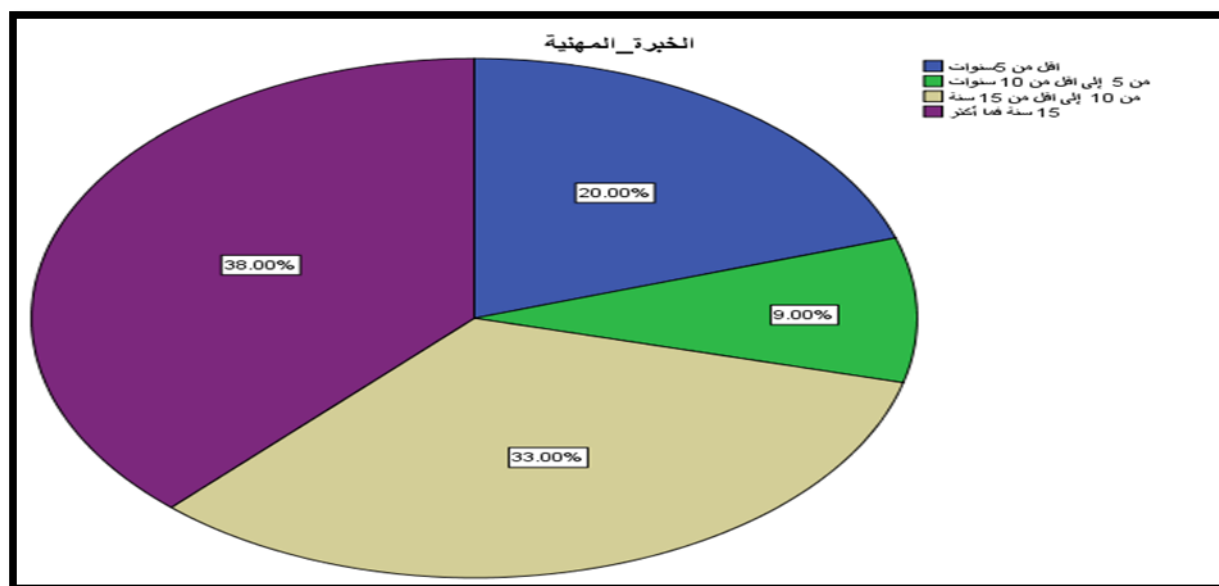
جدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التكرار	النسبة %	الإجابة
20	20.0	أقل من 5 سنوات
9	9.0	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33	33.0	من 10 إلى أقل من 15 سنة
38	38.0	15 سنة فما أكثر
100	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فأننا نلاحظ أن فئة 15 سنة فما أكثر هي أكبر بنسبة 38 % وتليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 33 % ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20 % و بعدها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 9 % .حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

خامسا: الوظيفة الحالية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية من خلال الجدول الموالي.

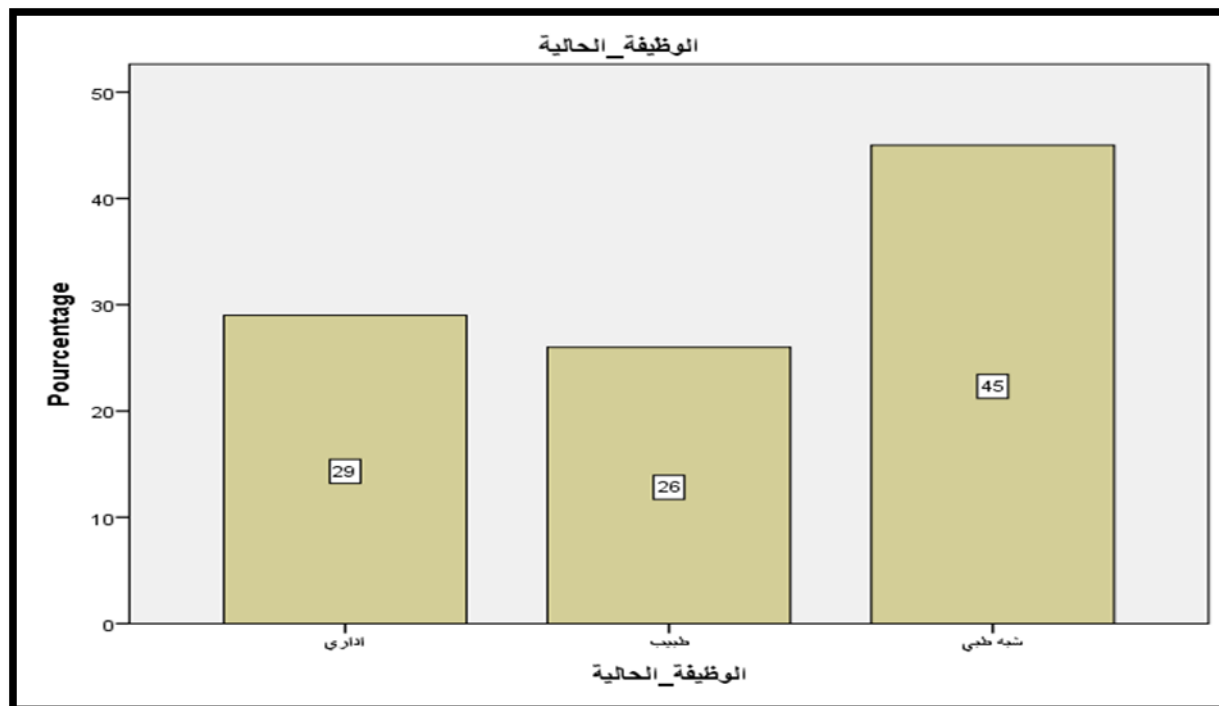
جدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

التكرار	النسبة %	الإجابة
29	29.0	اداري
26	26.0	طبيب
45	45.0	شبه طبي
100	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير أننا نلاحظ أن فئة الشبه طبيين هي أكبر بنسبة 45 % وتأتي بعدها فئة الإداريين بنسبة 29 % في الاخير تأتي فئة اطباء بنسبة 26 %، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

المطلب الثاني: تحليل محور الاستبيان

أولاً: تحليل المحاور: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام مستشفى محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري: المحور الأول: الحوافز.

الجدول رقم (02-11): محور الحوافز

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
درجة متوسطة	4	1.16	3.26	المستشفى تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ماديا ليقدموا احسن ما لديهم	01
درجة عالية	1	1.08	3.42	المكافآت المادية عامل محفز للمزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	02
درجة عالية	2	1.06	3.40	أنا راض عن التعويضات التي اتقاضها (الأجر، العلاوات المكافآت)	03
درجة متوسطة	3	0.97	3.31	الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية	04
درجة متوسطة	5	0.87	3.13	تعتمد إدارة المستشفى في الإستفادة من الحوافز المادية على الأقدمية في العمل	05
درجة متوسطة	ثالثا	1.03	3.30	البعد الأول: الحوافز المادية	
درجة متوسطة	5	0.84	3.13	تأخذ إدارة المستشفى بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار	06
درجة عالية	3	1.08	3.42	التقدير والاحترام من قبل مسؤولي المستشفى من اهم الأمور التي تدفعني للعمل	07
درجة عالية	2	1.08	3.42	تساعد إدارة المستشفى على تطوير مهارات العمال وتكوينهم	08
درجة عالية	1	0.77	3.85	عملي في المستشفى يعطيني قدرا من التميز في المجتمع	09

10	روح العمل الجماعي في الفريق يعطيني حافزا معنويا للعمل أكثر	3.31	0.97	4	درجة متوسطة
البعد الثاني: الحوافز المعنوية					
11	العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل	3.40	1.04	3	درجة عالية
12	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول	3.92	0.80	1	درجة عالية
13	يشجع نظام الحوافز العاملين على تطوير ادائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	3.26	1.16	5	درجة متوسطة
14	اهتمام كبير من طرف المستشفى حول تحسين فعالية نظام الحوافز	3.42	1.08	2	درجة عالية
15	يساهم نظام الحوافز في تشجيع العاملين على المبادرة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	3.40	1.06	4	درجة عالية
البعد الثالث: فعالية نظام الحوافز					
	الدرجة كلية	3.40	1.00		درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

أ. **فعالية نظام الحوافز:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "فعالية نظام الحوافز" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (1.032). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى درجة قبول عالية، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.26-3.92)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.800-1.16)، وهذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أهمية الحوافز في المؤسسة، أي أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية (صحية).

ب. **تقارير الحوافز المعنوية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تقارير الحوافز المعنوية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.95). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول عالية،

حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.13-3.85)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.77 - 1.08)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بنسبة مقبولة على أن نظام الحوافز يلعب دور مهم داخل المؤسسة.

ج. **تقارير الحوافز المادية:** حقق بعد " تقارير الحوافز المادية" الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.30) بانحراف معياري (1.03). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة القبول المتوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.13-3.42)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.87-1.16)، وهذا يدل على أن سياسة الحوافز المادية المتبعة في مؤسسة تحظى بالقبول من قبل الموظفين، ويدل هذا أيضا على أن التحفيز في المؤسسة تجعل الموظف يقدم أداء ونتيجة تميزه في عمله .

خلاصة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال الحوافز أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.40) وانحراف معياري (1.00) وهذا يدل على أن مجال الحوافز جاء درجة عالية.

المحور الثاني: أداء العاملين.

الجدول رقم (02-12): المحور الثاني أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
16	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على المبادرة والابتكار	3.31	0.97	3	درجة متوسطة
17	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتعزيز الكفاءات الفردية لموظفيها	3.13	0.87	4	درجة متوسطة
18	تساعد المؤسسة في اكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها	3.13	0.84	5	درجة متوسطة
19	تستفيد المؤسسة من اكتشاف وتطوير الكفاءات الفردية للعمال في مختلف المستويات	3.42	1.08	2	درجة عالية
20	اكتساب العامل لمختلف المعارف يساعده في القيام بمهامه بكفاءة وفعالية	3.42	1.08	1	درجة عالية
الدرجة كلية		3.28	0.97	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 20

يلاحظ من الجدول السابق مايلي:

جاءت الفقرتين رقم 20 و19 في المرتبة أولى والثانية بمتوسط حسابي متساوي القيمة (3.42)، وبانحراف معياري متساوي القيمة بـ 1.08 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى درجة القبول العالية، وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة تسعى إلى تطوير الكفاءات من اجل التميز والعمل بكفاءة وفعالية. في حين جاءت الفقرتين رقم 16 و17 في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي القيمة (3.31) (3.13) على التوالي، وبانحراف معياري (0.97) (0.87) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى درجة القبول متوسطة، وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة لديهم مباداة إلى الابتكار وتطور الكفاءات الفردية لموظفيها.

في حين جاءت الفقرة رقم 16 و17 في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي القيمة (3.13)، وبانحراف معياري (0.84) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى درجة القبول متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لاكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

خلاصة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال أداء العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.029) وانحراف معياري (0.98) وهذا يدل على أن مجال أداء العاملين جاء درجة عالية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبني عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من الفرضيات التي نسعى للتأكد من صحتها أو خطؤها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين محور الحوافز المادية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين محور الحوافز المادية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الأنحدار	67.090	1	67.090	1381.854	.000 ^b
الخطأ	4.758	98	0.049		
المجموع الكلي	71.848	99			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-14): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد R^2	$0.93 \leq 0.934$
معامل الارتباط R	0.966
تقدير النموذج	$Y = 0.373 + 0.881X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الحوافز المادية ومحور أداء العاملين ككل تبلغ قيمته (0.966) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحل محور أداء العاملين يفسرها بعد الحوافز المادية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1381.854)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني أن نموذج محل الدراسة صالح كليا
 اما عن التفسير الجزئي فإنه لمحور الحوافز المادية أثر على أداء العاملين بنسبة $Y = 0.373 + 0881$ أي علاقة تأثير طردية وقوية
 وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0
 التي تؤكد وجود أثر معنوي بين أداء العاملين والحوافز المادية من وجهة نظر موظفي مؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى الثقة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى الثقة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	68.306	1	68.306	1890.148	.000 ^b
الخطأ	3.542	98	0.036		
المجموع الكلي	71.848	99			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (02-16): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.95 \simeq 0.951$
معامل الارتباط R	0.975
تقدير النموذج	$Y = -0.353 + 1.061X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الحوافز المعنوية ومحور أداء العاملين ككل تبلغ قيمته (0.975) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.95) وهذا يعني أن 97% من التغيرات التي تحل بعد الحوافز المعنوية يفسرها محور أداء العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (1890.148)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني أن نموذج محل الدراسة صالح كليا. اما جزئيا فان معامل الحوافز المعنوية سجل دلالة احصائية عند مستوى الثقة 95 بالمئة بقيمة $Y = 1.061$ وهو ما يدل إلى وجود العلاقة طردية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تأكد على وجود أثر معنوي بين محور أداء العاملين وبعد الحوافز المعنوية من وجهة نظر موظفي مؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء العاملين عند مستوى الثقة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء العاملين عند مستوى الثقة $(\alpha = 0.05)$

الجدول رقم (02-17): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	60.936	1	60.936	547.263	.000 ^b
الخطأ	10.912	98	0.111		
المجموع الكلي	71.848	99			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

الجدول رقم (02-18): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.84 \approx 0.848$
معامل الارتباط R	0.921
تقدير النموذج	$Y = 0.278 + 0.863X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نجد أن معامل الارتباط بين بعد محور أداء العاملين وفعالية نظام الحوافز ككل تبلغ قيمته (0.921) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.84) وهذا يعني أن 94% من التغيرات التي تحل بعد فعالية نظام الحوافز يفسرها محور أداء العاملين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (827.317)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني أن نموذج محل الدراسة صالح كليا. بالنظر إلى تفسير الجزئي لمعاملات النموذج الانحدار الخطي البسيط لفاعلية نظام الحوافز على أداء العاملين فإن الدراسة القياسية اثبت وجود علاقة طردية بين المتغيرين بقيمة **0.863** وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود أثر معنوي بين محور أداء العاملين وبعد فعالية نظام الحوافز من وجهة نظر موظفي مؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة .

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين محور الحوافز وأداء العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين محور الحوافز وأداء العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-19): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	67.228	1	67.228	1426.209	.000 ^b
الخطأ	4.619	98	0.047		
المجموع الكلي	71.848	99			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (02-20): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.93 \approx 0.936$
معامل الارتباط R	0.967
تقدير النموذج	$Y = 0.031 + 0.955X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نجد أن معامل الارتباط بين بعد محور الحوافز ومحور أداء العاملين ككل تبلغ قيمته (0.967) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحل بعد محور أداء العاملين يفسرها محور الحوافز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى بنسبة تفسير .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1426.209)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني أن نموذج الدراسة صالح كليا. وتبين من اختبار الصلاحية الجزئية باستعمال اختبار ستودنت أن معلمة الحوافز عند مستوى الثقة 95 بالمئة وتبين أنه توجد علاقة أثر طردية بين ا الحوافز وأداء العاملين وبلغت نسبة تأثير **0.955** وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود أثر معنوي بين محور الحوافز ومحور أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة الاستشفائية ابن سينا فرندة .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية حاولنا اعطاء صورة شاملة واضحة عن أثر نظام الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بمدينة فرندة وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الافراد المجتمع والبالغ عددها 100 عامل توصلنا إلى نتائج تم من خلالها اختبار صحة الفرضيات ومنه اتضح أنه توجد علاقة أثر قوية بين نظام الحوافز وأداء العاملين كما أن الحوافز بنوعها لها دور كبير في تأثير على أداء العاملين

الخاتمة

خاتمة

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الحوافز تعتبر عملية جوهرية وهامة لرفع مستوى أداء العاملين الذين تعتمد عليهم إدارة المستشفى في تحقيق التميز وتحسين كفاءاتها ورفع مردودية أطبائها وممرضين ويظهر ذلك من خلال تأثير مختلف الحوافز المادية والمعنوية على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي في المؤسسة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد لهذا يسعى جل قطاع الصحي إلى اعطائه مكانة واهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية من خلال اشبع حاجاته وتحفيزه

تؤثر الحوافز بشكل كبير على أداء العاملين ويظهر ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرنندة حيث أن غالبية العمال اجمعو على أن أداء يتأثر بنوع الحوافز موجودة بها

1- نتائج الدراسة

- إن حوافز المعتمدة في الإدارة العمومية وبالأخص المؤسسة العمومية الاستشفائية لفرنندة حوافز مادية معتبرة أسست نظام شبه اجتماعي ضمن نطاق القانوني أسفرت الدراسة التطبيقية على نتائج جد مرضية سجلت من خلالها الحوافز المادية نسبة تفسير عالية قد اشير إليها من خلال معامل تحديد R.

- وقد افضت الدراسة التطبيقية إلى تلك العلاقة الطردية بين الحوافز المادية وأداء العاملين وقد تجلى ذلك من خلال التفاني غير المشهود للعمال ضمن حرم المؤسسة على اختلاف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية وكما نستشهد على ذلك الفراغ التام لسجل الشكاوي ضد موظفين وكذا انعدام أي حالات سجلت للمجلس تأديبي داخل الفضاء الصحي بفرنندة .

- إن فضاء الصحي لفرنندة قد تميزه على غيره من الفضاءات الجوارية المواتية له في تقديم الخدمة العمومية اذ تبين في دراسة التطبيقية مدى متانة النسيج الوظيفي للعمال، اذ تشهد المؤسسة علاقات اجتماعية قوية شكلت بذلك لحة الواحدة نظيرا للعمال للفناء الوظيفي لما يتلقونه من تحفيزات معنوية فردية وجماعية كالرحلات والسياحات الحموية وغيرها من الخاصة أو غير المنظمة قانونيا .

- من خلال تحليل ابعاد الحوافز سجل مستوى جد مقبول للعمال محل الدراسة اتجاه أداء الوظيفي حيث سجل متوسط المحور 3.40، بدرجة موافق وهو ما يلزمنا بالقول أن حوافز جد فعالة للأداء الوظيفي .

2- التوصيات

- الحرص على نظام الحوافز المعنوية كضرورة لتوطيد العلاقات الإنسانية لتفاني في العمل.
- ارساء مبادئ النظرية السلوكية الذي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي .
- إن تحقيق أهداف العامة للمؤسسة العمومية يقتضي التفاني لإرساء مبادئ اخرى كالاستمرارية والولاء وذلك لانتشار الوعي العمومي لإدارة وتسيير المؤسسات العمومية وفقا للذكاء الاجتماعي .

- تطوير مهارات المديرين في مجال التحفيز، وتزويدهم بالمعارف والأساليب الحديثة في هذا المجال.
- توسيع نطاق التمكين وتشجيع العاملين على مشاركة في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم في مختلف القضايا خصوصا تلك التي تتعلق بالمهام الموكلة اليهم بالإضافة إلى دعم فرص الابداع والابتكار الوظيفية لديهم
- العمل على خلق بيئة عمل حيوية قائمة على الصداقة والزمالة ويسودها جو من الاحترام والتقدير بين مختلف العاملين وتكثيف مختلف اليات التواصل والتفاعل الرسمية منها وغير الرسمية لما لها اثار إيجابية تنعكس إيجابيا على أداء العاملين .

قائمة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدميا الطباعة والنشر، الاسكندرية
2. خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات - العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
3. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2010
4. أبو بكر بو سالم، هدى الشهيد اساسيات إدارة اعمال الوظائف والممارسات دار الابتكار الطبعة الأولى، سنة 2009
5. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان -الاردن- 2013
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان 2005
7. بشار يزيد الوليد، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان 2008
8. محمد مصطفى نعمات، إدارة الافراد، دار الابتكار للنشر وتوزيع، عمان ،سنة 2022
9. سيد سالم ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2011
10. علي بن عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة مصر ،سنة 2000
11. حسان بويعاية، وآخرون، مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار حميثرا للنشر الطبعة الأولى 2022
12. المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال مؤتمرات ،قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، بريد الحرية ،مصر الجديدة القاهرة ،سنة 2009
13. محمد احمد خليفة ،إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، سنة 2020
14. نوال شنافي، الأداء البشري بين التقييم والأسس ،دار اسامة لتوزيع والنشر، الاردن عمان
15. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع ،الاردن عمان ،سنة 2012
16. محمد احمد عبد النبي ،إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، اردن عمان، سنة 2010
17. سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دارا لفكر الناشرون والموزعون، المملكة الاردنية الهاشمية -عمان ،سنة 2010
18. نوري منير، تفسير الموارد البشرية، ديوان مطبوعات الجامعة، سنة 2010

ثانياً: مجالات

1. محمد جيبوري وآخرون ، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 9 ، العدد 2 الجزائر 2020
2. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات (مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد رقم 5 العدد 14، سنة 2019) جامعة فرحات عباس سطيف 1
3. محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية (الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع) العدد التاسع
4. زرنوح احمد ،مجلة الأداء في المنظمة جامعة الجلفة
5. محمود سمالي، وآخرون، مجلة ميلاف، للبحوث والدراسات (الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول و اقع التنفيذ في الجزائر)، جامعة سطيف المجلد، 5 العدد، ديسمبر 2019
6. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (أداء العاملين)، العدد الخامس، جوان 2015
7. قصير بن عودة، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، غليزان- مجلة التنمية البشرية ،العدد 11 نوفمبر، 2012
8. محمد أنس شمس، أثر الحوافز على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، مجلة الدولية للنشر وبحوث الدراسات، المجلد 5 اصدار 51، سنة 2024

ثالثاً: رسائل جامعية

1. غازي حسن عودة الحلايية، أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال، سنة 2013
2. قلال حمزة أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في مؤسسات الإنتاجية مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال كلية علوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3 سنة 2012
3. بوكرش اسماء سياسة التحفيز والتنمية العلاقات العامة في المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة سنة 2011 2012
4. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، سنة 2012/2013
5. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، جامعة افتراضية السورية ،تخصص اداة اعمال، سنة 2019،
6. خالد علي ابو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة المجستير، كلية الدراسات العليا ،تخصص إدارة اعمال، جامعة الخليل سنة 2016

7. داودي معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء لمؤسسي شركة صرفية سوق اهراس، رسالة ماجستير كلية الآداب، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2010
8. سودي عائشة، تقييم الأداء الموظف في الوظيفة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، سنة 2012، 2011،

ماستر

1. مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة الجامعة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، قسم علم الاجتماع، 2019/2018
2. جيلد فريدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر 2019 / 2020
3. زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2017 / 2018
4. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 / 2018
5. الأحسن عبيدي، عبد الغني بربيش، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر، 2020 / 2019
6. بلخادم نادية، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة ماستر، - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، تخصص تسويق 2016 / 2017
7. خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والأنسانية، تخصص التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي - 2020 / 2021
8. حسين حبيبو، إدارة الوقت والأداء، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة
9. جباس خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية مذكرة الماستر اكايمي، تخصص اقتصادية وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014 2013
10. فرسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2015

11. سعودي امنة ،طرق تقييم أداء العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، سنة 2016 2017 ،

الملاحق



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
استبانة



سلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

في اطار اعداد مذكرة ماستر في تخصص الإدارة الاعمال حول موضوع نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بفرندة -نقدم لكم هذه الاستبانة راجيين منكم التفضل بقراءة جميع العبارات التي تتضمنها والاجابة عليها بدقة وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم .

علما أن الاجابات التي تقدم ستكون في سرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

من اعداد طالبتين:

قطاف اسماء

شريف عابد

اشراف الاستاذ :

شريف عابد

سماعين زهور

سنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول: السمات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) داخل الخانة التي تناسب حالتك

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سن من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوي ماستر دكتوراه:
- الوضعية الحالية: إداري شبه طبي
- عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما أكثر

الملاحق

المحور الثاني: الحوافز

أولاً: الحوافز المادية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المستشفى تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها مادياً ليقدموا احسن ما لديهم					
2	المكافآت المادية عامل محفز للمزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها					
3	أنا راض عن التعويضات التي انتقاضها (الأجر، العلاوات المكافآت)					
4	الأجر الذي أنتقاضه يغطي حاجاتي الأساسية					
5	تعتمد إدارة المستشفى في الاستفادة من الحوافز المادية على الأقدمية في العمل					

ثانياً الحوافز المعنوية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تأخذ إدارة المستشفى بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار					
2	التقدير والاحترام من قبل مسؤولي المستشفى من اهم الأمور التي تدفعني للعمل					
3	تساعد إدارة المستشفى على تطوير مهارات العمال وتكوينهم					
4	عملي في المستشفى يعطيني قدراً من التميز في المجتمع					
5	روح العمل الجماعي في الفريق يعطيني حافزاً معنوياً للعمل أكثر					

فعالية نظام الحوافز:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل					
2	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول					
3	يشجع نظام الحوافز العاملين على تطوير ادائهم ومهاراتهم بشكل مستمر					
4	اهتمام كبير من طرف المستشفى حول تحسين فعالية نظام الحوافز					
5	يساهم نظام الحوافز في تشجيع العاملين على المبادرة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل					

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	الفقرات	موافق ق	موافق ق	محايد	غير موافق ق	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة ويقوعد وإجراءات العمل					
2	هناك تطور في أداء العمال والموظفين نتيجة تطبيق إدارة المستشفى نظام حوافز عادل					
3	يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع لا تتأثر بالعلاقات الشخصية					
4	تفكر إدارة المستشفى وبإشراك موردها البشري في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل					
5	لدى العمال القدرة لتحمل المسؤولية مع وجود توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على أنجازه					

الملحق رقم 02: معامل ألفا كرونباخ (cronbach)، (s alpha coefficient)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.980	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.973	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	5

الملحق رقم 03: صدق البناء الداخلي

Corrélations

	محور 01	محور 02
محور 01		
Corrélation de Pearson	1	.967**
Sig. (bilatérale)		.000
N	100	100
محور 02		
Corrélation de Pearson	.967**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04: البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	43	43.0	43.0	43.0
Valide أنثى	57	57.0	57.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

فئة عمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	5	5.0	5.0	5.0
من 31 إلى 40 سنة	25	25.0	25.0	30.0
Valide من 40 إلى 50 سنة	38	38.0	38.0	68.0
من 50 سنة فأكثر	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	20	20.0	20.0	20.0
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	9	9.0	9.0	29.0
Valide من 10 إلى اقل من 15 سنة	33	33.0	33.0	62.0
سنة فما أكثر 15	38	38.0	38.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثأنوي	31	31.0	31.0	31.0
لبسأنس	24	24.0	24.0	55.0
Validه مأسئر	19	19.0	19.0	74.0
دكئوراه	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الحالفة الوظفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اداري	29	29.0	29.0	29.0
طببب	26	26.0	26.0	55.0
Validه طبي شبه	45	45.0	45.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: متوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات الاستبيان

Statistiques

	المستشفى تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالهاماديا ليقدّموا احسن ما لديهم	المكافآت المادية عامل محفز للمزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	أنا راض عن التعويضات التي اتقاضاها(الأجر، العلاوات المكافآت)	الأجر الذيأتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية
N	Valide Manquante	100 0	100 0	100 0
Moyenne	3.2600	3.42000	3.4000	3.3100
Ecart-type	1.16879	1.084137	1.06363	.97125

Statistiques

	تعمد إدارة المستشفى في الإستفادة من الحوافز المادية على الأقدمية في العمل	تأخذ إدارة المستشفى بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرار	التقدير والاحترام من قبل مسؤولي المستشفى من اهم الأمور التي تدفعني للعمل	تساعد إدارة المستشفى على تطوير مهارات العمال وتكوينهم
N	Valide Manquante	100 0	100 0	100 0
Moyenne	3.1300	3.1300	3.4200	3.4200
Ecart-type	.87219	.84871	1.08414	1.08414

Statistiques

	عملي في المستشفى يعطيني قدرا من التميز في المجتمع	روح العمل الجماعي في الفريق يعطيني حافزا معنويا للعمل أكثر	العاملون راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح في العمل	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول
N	Valide Manquante	100 0	100 0	100 0
Moyenne	3.8500	3.3100	3.4000	3.9200
Ecart-type	.77035	.97125	1.04447	.80000

Statistiques

	يشجع نظام الحوافز العاملين على تطوير ادانهم ومهاراتهم بشكل مستمر	اهتمام كبير من طرف المستشفى حول تحسين فعالية نظام الحوافز	يساهم نظام الحوافز في تشجيع العاملين على المبادرة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة ويقوعد وإجراءات العمل
N	Valide Manquante	100 0	100 0	100 0
Moyenne	3.2600	3.4200	3.4000	3.3100
Ecart-type	1.16879	1.08414	1.06363	.97125

Statistiques

		هناك تطور في أداء العمال والموظفين نتيجة تطبيق إدارة المستشفى نظام حوافز عادل	يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع لا تتأثر بالعلاقات الشخصية	تفكر إدارة المستشفى وبإشراك موردها البشري في استنباط أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	لدى العمال القدرة لتحمل المسؤولية مع وجود توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على أنجازه
N	Valide	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.1300	3.1300	3.4200	3.4200
Ecart-type		.87219	.84871	1.08414	1.08414

الملحق رقم 06: الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante: محور02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.966 ^a	.934	.933	.22034

a. Valeurs prédites: (constantes) بعد01 ،

b. Variable dépendante: محور02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	67.090	1	67.090	1381.854	.000 ^b
	Résidu	4.758	98	.049		
	Total	71.848	99			

a. Variable dépendante: محور 02

b. Valeurs prédites: (constantes) بعد 01 ،

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.373	.081		4.582	.000
بعد 01	.881	.024	.966	37.173	.000

a. Variable dépendante: محور 02

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.4292	4.5994	3.2820	.82321	100
Résidu	-.43818-	1.09017	.00000	.21923	100
Erreur Prévision	-2.251-	1.600	.000	1.000	100
Erreur Résidu	-1.989-	4.948	.000	.995	100

a. Variable dépendante: محور 02

الملحق رقم 07: الفرضية الفرعية الثانية

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	بعد 02 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.975 ^a	.951	.950	.19010

a. Valeurs prédites: (constantes)02بعد ،

b. Variable dépendante: 02محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	68.306	1	68.306	1890.148	.000 ^b
Résidu	3.542	98	.036		
Total	71.848	99			

a. Variable dépendante: 02محور

b. Valeurs prédites: (constantes)02بعد ،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.353-	.086		-4.112-	.000
02بعد	1.061	.024	.975	43.476	.000

a. Variable dépendante: 02محور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.3448	4.7396	3.2820	.83064	100
Résidu	-.31529-	.63080	.00000	.18914	100
Erreur Prévision	-2.332-	1.755	.000	1.000	100
Erreur Résidu	-1.659-	3.318	.000	.995	100

a. Variable dépendante: 02محور

الملحق رقم 08: الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد ^b 03	.	Entrée

a. Variable dépendante: محور02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.921 ^a	.848	.847	.33369

a. Valeurs prédites: (constantes)03بعد ،

b. Variable dépendante: محور02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	60.936	1	60.936	547.263	.000 ^b
	Résidu	10.912	98	.111		
	Total	71.848	99			

a. Variable dépendante: محور02

b. Valeurs prédites: (constantes)03بعد ،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.278	.133	2.093	.039
	بعد03	.863	.037	.921	.000

a. Variable dépendante: محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.3137	4.5942	3.2820	.78455	100
Résidu	-.73092-	1.22303	.00000	.33200	100
Erreur Prévision	-2.509-	1.673	.000	1.000	100
Erreur Résidu	-2.190-	3.665	.000	.995	100

a. Variable dépendante: محور 02

الملحق رقم 09: الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور 01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.967 ^a	.936	.935	.21711

a. Valeurs prédites: (constantes) محور 01 ،

b. Variable dépendante: محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	67.228	1	67.228	1426.209	.000 ^b
	Résidu	4.619	98	.047		
	Total	71.848	99			

a. Variable dépendante: محور 02

b. Valeurs prédites: (constantes) محور 01 ،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.031	.089		.353	.725
محور 01	.955	.025	.967	37.765	.000

a. Variable dépendante: محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.3049	4.6797	3.2820	.82406	100
Résidu	-.46984	.88529	.00000	.21601	100
Erreur Prévision	-2.399	1.696	.000	1.000	100
Erreur Résidu	-2.164	4.078	.000	.995	100

a. Variable dépendante: محور 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تيارت

المؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مكتب التكوين

إعلان

تنقيذا للمراسلة رقم 140 المؤرخة في 2024/02/28 والصادرة عن المدرسة الوطنية للمناجحت و إدارة الصحة، المتعلقة ببرنامج التكوين المتواصل لسنة 2024 لفائدة مستخدمي قطاع الصحة، تنهي إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة إلى علم الموظفين في الاختصاصات التالية: المدراء الفرعيين، رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح الأطباء المنسقين، والمنسقين الشبه الطبي، إطار الشبه الطبي، و الراغبين في المشاركة في دورات التكوين المتواصل لسنة 2024 التقرب من المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتب التكوين لمزيد من المعلومات و سحب استمارة للمشاركة المرفقة عبر البريد الالكتروني: dfcn@enmas.dz وذلك في اجل لا يتعدى 20 مارس 2024.

فرندة في: 14 مارس 2024

المدير



الملحق رقم 11: إعلان بخصوص بعثات طبية لموسم الحج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية تيارت

المؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة

إعلان

تطبيقا للإرسال رقم 1053 المؤرخ في 2024/03/03 الصادر عن مديرية الصحة والسكان لولاية تيارت
المتعلق بالمشاركة في البعثة الطبية لموسم الحج 1445 هـ / 2024 م ، تعلم إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة
حكاية مستخدميه الراغبين في المشاركة في البعثة السالفة الذكر التقرب من ادارة المستشفى من أجل ملأ استمارة
المشاركة على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية وذلك قبل تاريخ 2024/03/04 على الساعة 16:00 مساء.

شروط الترشح:

- طلب خطي.
- استمارة معلومات مملوكة وممضاة من طرف المعني (تسلم على مستوى المديرية الفرعية للموارد البشرية).
- اثبات خبرة مهنية لا تقل عن خمس (05) سنوات بالنسبة للممارسين الأخصائيين.
- اثبات خبرة مهنية لا تقل عن عشر (10) سنوات بالنسبة للأطباء العاميين، شبه الطبيين، محضر صيدلي وسائقي السيارات.
- ألا يحكون قد سبق له المشاركة في بعثة طبية من قبل.
- التمتع بالصحة الجيدة.

ملاحظة: يتم إقتفاء المترشحين على أساس عملية القرعة الأولية التي ستجرى على مستوى المؤسسة يوم 2024/03/05 على الساعة 10:00 صباحا .

فرندة في:
المدير
مديرية الصحة والسكان لولاية تيارت
المؤسسة العمومية الاستشفائية فرندة



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بفرندة ولأية تيارت، والتعرف على مختلف الحوافز الموجودة فيها ، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استخدام أداة استبانة لجمع البيانات وكأنت مكونة من ثلاثة محاور (المحور الأول يشمل السمات الشخصية لأفراد العينة ، أما المحور الثاني يهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الحوافز، أما بالنسبة للمحور الثالث فتضمن المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين) . كما تم اعتماد على اسلوب العينة العشوائية في عملية توزيعها، حيث ضم مجتمع الدراسة 212 فرد، اذ تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت 115 مفردة تم استرجاع منها 100 استبانة . و عليه تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات ومن خلاله توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لنظام الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية -ابن سينا- دائرة فرندة ولأية تيارت. الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

Abstract :

The objective of this study was to determine the extent to which the incentive system affected the performance of staff of the hospital institution, Ibn Sina, in Franda, Tiaret State, and to identify the various incentives that existed in it. In this study, researchers relied on the analytical descriptive approach, where a three-axis data collection tool was used (the first one included the personal characteristics of the sample members, the second one aimed at measuring the independent variable of the incentives, and the third one included the dependent variable of the workers' performance.)

The random sampling method was also used in the distribution process, with 212 individuals included in the study community. The resolution was distributed to the 115 study sample from which 100 identifications were recovered.

Thus, the Social Science Statistical Packages Programme was used to analyse the data and this study found a statistically significant impact of the incentive system (physical and moral) on the performance of the staff of the hospital institution, the son of Sina, the French Department of the State of Tiaret.

Keywords: incentive system, material incentives, moral incentives, worker performance