

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: - زيدي حسام الدين

- حماش تقي الدين

بعنوان:

---

دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي

(دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية في برج بوعريريج)

---

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

بعجي سعاد

مقلاتي عاشور

علاوي عبد الفتاح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

إلى من أجلها تهون الحياة، إلى من لأجلها تستحق الحياة، إلى من عشش حبها في القلب إلى الممات إلى  
أمي الحبيبة

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهديني إلى طريق العلم  
إلى أبي الموقر

إلى من دعموني وساندوني وتحملوني في رحلتي هذه، إخوتي وأخواتي قرة عيني

إلى روعي جدي محمد وجدي إبراهيم اللذان تمنيا رؤيتي في موقفي هذا لكن شاءت الأقدار مفارقتهما  
رحمهما اللهو اسكنهما فسيح جنته

إلى أصدقائي (أنيس، عبد الناصر، حسين، وليد، ياسين) الذين نصحوني وأعانوني وشجعوني للاستمرار  
والتقدم الى الأمام

زيدى حسام الدين

# الإهداء

ما أجمل أن يوجد المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأعلى

هذه ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى:

والدي الغالي حفظه الله

أمي العزيزة أطال الله عمرها

جميع إخوتي وأخواتي وأصدقائي

وإلى أستاذي المشرف وجميع أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علينا من جهودهم ووقتهم

حماش تقي الدين

## شكر وعرفان

الله الحمد والشكر أولاً وأخيراً على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل الذي نتمناه لبنة في  
ميدان البحث العلمي، كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر وكثير الاحترام إلى  
الدكتور مقلاتي عاشور الذي كان له الفضل في إنجاز هذا العمل من خلال توجيهاته  
وإرشاداته.

كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي على الدعم الذي منحونا إياه خاصة الأستاذ  
القدير بن حسن أحسن صلاح الدين

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم

بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي لولاية برج بوعرييج وتم اجراء هاته الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات، المؤسسة العمومية الاستشفائية EPH لبلدية برج بوعرييج، والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل EHS لبلدية برج بوعرييج، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية EPSP لبلدية بئر قعد علي، حيث اشتملت هاته الدراسة على فصلين الفصل الأول عبارة عن فصل نظري والفصل الثاني هو فصل تطبيقي، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم القيام بدراسة تحليلية والتي هي عبارة عن تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة قسم الموارد البشرية لمؤسسات القطاع الصحي وكذا الاستبيان الموزع الكترونيا وقدر عددهم ب60 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمنا برنامج SPSS للمعالجة وفي الأخير خلصنا إلى أهم النتائج:

- نظام المكافآت والعلاوات يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الخدمات وتحسين الأداء
- نظام تقييم الأداء المستخدم في القطاع الصحي يحتاج الى المزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين

الكلمات المفتاحية: التحفيز - الأداء - المؤسسات الاستشفائية

## summary

This study aims to learn about the role of the incentive system in improving workers' performance state of Bordj Bou Arreridj and This study was conducted at the level of three institutions:

- public hospitals municipality of Bordj Bou Arreridj
- The specialized hospital institution for mother and child municipality of Bordj Bou Arreridj
- The Public Foundation for Neighborhood Health municipality of bir kasd ali

This study included two chapters, the first being theoretical and the second being applied. We have relied on the analytical descriptive curriculum and an analytical

study has been carried out, which is the analysis of the results of the questionnaire distributed to the individuals of the Human Resources Department of Health Sector Institutions as well as the questionnaire distributed electronically, It was estimated that 60 workers were selected in a random manner, and we used the SPSS processing program and finally came up with the most important results:

- The system of bonuses and allowances pays workers to stick to work, increase services and improve performance
- The performance appraisal system used in the health sector needs more transparency and clarity in order to achieve fairness and excellence for workers

Keywords: Motivation – Performance – Hospital Institutions

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
8	المبحث الأول: الحوافز
8	المطلب الأول: تعريف ومفاهيم للحوافز
9	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
18	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأهميتها
22	المطلب الرابع: أسس منح الحوافز
23	المبحث الثاني: نظام الحوافز
23	المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز
26	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز
28	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
32	المطلب الرابع: شروط نجاح وأسباب فشل نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
35	المبحث الثالث: أداء العاملين
35	المطلب الأول: تعريف الأداء
36	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء
39	المطلب الثالث: تقييم الأداء
39	المطلب الرابع: أهمية تقييم أداء العاملين

41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للنظام الصحي في برج بوعريبرج	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: نبذة عن تطور قطاع الصحة في الجزائر
44	المطلب الأول: تطور النظام الصحي في الجزائر (1963-2009)
49	المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر
53	المطلب الثالث: إصلاح النظام الصحي في الجزائر
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الأول: عينة ونموذج الدراسة
58	المطلب الثاني: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
63	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
63	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل التطبيقي
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع
89	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	تطور عدد الأطباء في الجزائر من سنة 1963-1971	01
57	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة	02
59	مقياس ليكارت الخماسي	03
60	الاتجاهات الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي	04
61	نتائج ألفا كرومباخ للأبعاد والمحاور	05

62	نتائج اختبار kolmogorv-smirnov	06
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
64	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	08
65	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	10
68	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
71	التحفيز المادي في مؤسسات الدراسة	12
72	التحفيز المعنوي في مؤسسات الدراسة	13
73	أداء العاملين في مؤسسات الدراسة	14
74	مصفوفة الارتباط بين التحفيز المادي وأداء العاملين	15
75	اختبار فيشر وستيودنت بالنسبة للتحفيز المادي	16
76	مصفوفة الارتباط بين التحفيز المعنوي وأداء العاملين	17
77	اختبار فيشر وستيودنت بالنسبة للتحفيز المعنوي	18

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	هرم الحاجيات الإنسانية لماسلو	01
14	الفرق بين نظرية X و Y	02
20	أنواع الحوافز	03
24	قواعد نظام الحوافز	04
28	مكونات نظام الحوافز	05
28	مكونات نظام الحوافز المعدل	06
30	خطوات تصميم نظام الحوافز	07
58	المتغير المستقل والمتغير التابع	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	الاستبيان	01
94	مخرجات برنامج SPSS	02

# مقدمة

## مقدمة عامة

للموارد البشرية أهمية في المنظمات خاصة في الوقت الحالي حيث تعمل كمحفز أساسي للنمو والتقدم متجاوزة بذلك دورها السابق كقوة عاملة فقط وقد صارت المؤسسات تتنافس مع بعضها البعض للحصول على المواهب الأكثر استثنائية وصقل مهاراتها مع الاعتراف بالتأثير العميق الذي تقوم به على الوظائف الأخرى. حيث يعتمد ازدهار أي مؤسسة على مدى خبراتها وقدراتها البشرية فالفرد يعتبر مساهماً حيوياً في تقدم المؤسسة وبالتالي من الأهمية ان يتم الاستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لأنهم هم الذين سيقفون في النهاية أهداف المؤسسة.

تعتبر الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفاعليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته، وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية وهي ما نطلق عليه بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات، ومنها المعنوية او ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير المباشر فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل استقرار العمل والمشاركة في صنع القرار وتقدير جهود العمال... الخ. يتم الاهتمام بالأداء من طرف المؤسسة نظرا للأهمية التي يكسبها إياها، فهي تسعى بدورها الى تطوير مواردها البشرية، كما انه المحور الرئيسي الذي تنصب عليه جهود المدراء كافة، بغية احداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فعالية الأداء يقف على مدى استيعاب الافراد لوظائفهم.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن اسقاط ذلك على مؤسسات القطاع الصحي؟**

وتتفرع هذه الإشكالية الى أسئلة فرعية كالتالي:

- هل هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين؟
- ما علاقة الحوافز المادية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية؟

## الفرضية العامة:

نظام الحوافز له أثر كبير وفعال على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية

ويمكن تقسيمها الى فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا اقل من او يساوي 0.05 بين الحوافز المادية (الأجور والمكافئات... الخ) وزيادة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا اقل من او يساوي 0.05 بين الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب) وتحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

## أسباب اختيار الموضوع:

## أسباب ذاتية:

- مدعى اقتناعنا بان العنصر البشري أساس نجاح المؤسسة وبقائها.
- اعتقادنا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه
- الفضول حول الموضوع

## الأسباب الموضوعية:

- اهتمام المؤسسات واعترافها بتأثير العنصر البشري على أداء المؤسسة.
- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري

## اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بالحوافز والأداء
- التعرف على اهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لمؤسسات القطاع الصحي.
- التعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في قطاع الصحة.
- التوصل الى تقديم الاقتراحات التي يمكن من شأنها ان تساعد على تحسين مستوى الأداء وذلك لتحقيق التميز في مؤسسات القطاع الصحي

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- التأثير الحيوي للحوافز في تحقيق وتطوير المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- أهمية الحوافز في تحسين الأداء
- تقديم صور واقعية حول طبيعة العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية

## المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على:

- المنهج الوصفي:** يتمثل المنهج الوصفي في كونه أحد المناهج العلمية المناسبة لهذه الدراسة فقد اعتمد عليه في الجانب النظري وذلك من خلال وصف البحث
- المنهج التحليلي:** والذي استخدم في الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل واقع استخدام الحوافز في القطاع الصحي في الجزائر وذلك عن طريق الاستبيان الموزع على الموظفين.

## أدوات الدراسة:

- **المسح المكتبي:** بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على تحصيل مراجع من مكتبة الكلية ودراسات سابقة سواء على الانترنت او على مستوى الجامعة
- **الاستبيان:** وقد تم تصميم نموذج الاستبيان تم نشره عن طريق الانترنت

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين في مؤسسات القطاع الصحي.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معرفة من الإطارات والموظفين في مؤسسات القطاع الصحي

- الحدود الزمنية: طبقة الدراسة خلال السنة الدراسة 2023/2022

- الحدود المكانية: مؤسسات القطاع الصحي لولاية برج بوعريريج

المتغيرات: بالنسبة للمتغير التابع هو مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، والمتغير المستقل هو الحوافز المادية والحوافز المعنوية الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من البحث الى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة نوجزها فيما يلي:  
الدراسة الأولى:

فقائر فيصل، المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلية، 2013

وهدفت هذه الدراسة الى إيضاح مدى مساهمة المناخ الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية كعامل محفز على تشجيع المورد البشري لتحسين أدائه، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع منهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة وقد تم التوصل لنتائج التالية:

- تسود العلاقات الطيبة بين العاملين وذلك راجع للتقارب العمري بين افراد العينة
- تعتمد المؤسسة على المتغيرات المحدد للمناخ الاجتماعي كأسلوب لتحفيز العاملين.

## الدراسة الثانية:

رباعي بديرة، تحرير سمية، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة البلية 2، 2019/2018

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي لولاية تيبازة وقد تم اجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات (المؤسسة العمومية الاستشفائية قوراية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الداموس والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأم والطفل تيبازة) وقد اشتملت تلك الدراسة على ثلاثة فصول فصلين نظريين والآخر تطبيقي وقد تم التوصل فيها لنتائج التالية:

- نظام المكافآت والعلاوات في القطاع الصحي يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الخدمات وتحسن الأداء.

• نظام تقييم الأداء المستخدم في القطاع الصحي يحتاج الى المزيد من الشفافية والوضوح

حتى يحقق العدالة والتميز للعاملين

**الدراسة الثالثة:**

أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي مع دراسة حالة بجامعة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير من اعداد الباحثة قويدري فاطمة بجامعة ورقلة 2016/2015

حيث تعرض هذه الدراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث والمتمثلة في نظام الحوافز والأداء بالإضافة الى مداخل تحسن أداء الموظف العمومي، تمحورت الإشكالية حول مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي بالجامعة حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في الجزء النظري وفي الجزء التطبيقي استخدمت المنهج التحليلي وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

الاهتمام بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، تتفق هذه الدراسة مع الباحثين في كونها تتعلق بالموظف العمومي وتختلف من ناحية الحدود الجغرافية كما تتفق هذه الدراسة مع الباحثين في ابراز أهمية الحوافز من خلال نتائج الأداء

**الدراسة الرابعة:**

دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية مع دراسة حالة بمديرية التجهيزات العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في التسيير تخصص اقتصاد عموم من اعداد الباحثة سمية ترشة جامعة الوادي 2015/2014

تناولت هذه الدراسة اهم المفاهيم لنظام الحوافز والأداء وكذلك المؤسسة العمومية، تمحورت إشكالية هذا البحث حول مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، ولقد خلصت نتائج الدراسة الى ما يلي:  
يتحقق تحسين الأداء من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية معا، مع العمل على تطوير قدرات ومهارات العمال واشراكهم في اتخاذ القرارات، تتفق هاته الدراسة مع الباحثان في إعطاء مجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم والاهتمام بتطوير كفاءتهم،

لقد اتاحت الدراسات السابقة التي كانت في متناولنا من الوقوف على الجوانب المعرفية والمنهجية بالبحث من خلال الاسترشاد بالأطر النظرية والمنهجية لإعداد وتصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

**هيكل الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والاسئلة المطروحة تم تقسيم الموضوع الى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب تطبيقي ودراسة الحالة

بالنسبة للفصل الأول الخاص بالجانب النظري تناولنا فيه مبحثين ، المبحث الأول خاص بالحوافز تناولنا فيه اربع مطالب تتمثل في المطلب الأول الخاص بالمفاهيم العامة للحوافز والمطلب الثاني المتعلق ب نظريات الحوافز ، المطلب الرابع خصصناه لأنواع الحوافز واهميتها اما المطلب الرابع فخاص بأسس منح الحوافز اما بالنسبة للمبحث الثاني والخاص بنظام الحوافز تناولنا فيه اربع مطالب حيث ان المطلب الأول خاص ماهية

نظام الحوافز والمطلب الثاني يتكلم حول المبادئ الأساسية التي تحكم نظام الحوافز اما المطلب الثالث فيتعلق بمراحل تصميم نظام الحوافز والمطلب الرابع والأخير متعلق ب شروط نجاح وأسباب فشل نظام الحوافز وكذلك العوامل المؤثرة فيه

بالنسبة للفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية في مؤسسات القطاع الصحي لولاية برج بوعريريج، وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، فكان المبحث الأول حول عموميات عن الصحة والمبحث الثاني حول مجتمع وعينة الدراسة اما المبحث الثالث فتحليل نتائج الاستبيان

## الفصل الأول:

# الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء سواء الاقتصاديين او النفسانيين او الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز يمارس للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما يهدف الى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية او معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الافراد في العمل

## المبحث الأول: الحوافز

### المطلب الأول: تعريف ومفاهيم للحوافز

إن الحوافز تختلف من شخص إلى آخر بحسب احتياجات الافراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها لهذا إذا أرادت المؤسسة أن تدفع الموظفين نحو تحقيق متطلباتهم وتعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم.

#### أولاً - مفهوم الحوافز:

للحوافز عدة تعاريف تتمثل أهميتها فيما يلي:

**1 - لغة :** الحوافز لغة من الفعل حفز، جمع، مفردة حافز يقال حفزه حفزاً أي دفعه من خلفه ويقال حفزه على الامر أي حثه عليه<sup>1</sup>.

**2 - اصطلاحاً :** يعرف علي السلمي الحوافز " أنها بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً جيداً، يحظى بقبول الجهة التي تعرض هذه الجائزة"<sup>2</sup>.

يقوم هذا التعريف على أساس أن الحافز عبارة عن مكافأة تمنح للعامل عند إنجازه لمهامه كما هو مطلوب، حيث ركز على الجانب المادي.

**3 -** أما الأغيري فيعرف الحوافز بانها " الباعث المادي، والمعنوي الذي يحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين"<sup>3</sup>.

وحسب هذا التعريف، الحافز هو الباعث الذي يحرك ويدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف سواء كان مادياً أو معنوياً.

**4 -** يعرفها عاطف محمد عبيد بأنها " تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"<sup>4</sup>.

**5 -** مجموعة من الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف، البيئة المحيطة<sup>5</sup>.

**6 -** يعرف الطاهر محمود للكاكده التحفيز على أنه أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً أو احداهم<sup>6</sup>

ومنه فإن التحفيز هو عبارة عن نشاطات تقوم بها المنظمة قصد تحقيق حاجات أو رغبات الأفراد، أي تحقيق ما يطمحون اليه من خلال العمل وهذا لحثهم على السلوك المتميز وتحقيق أهدافها وتحرير طاقاتهم ورغباتهم في العمل وتبرز ملامح من خلال الرضى عن العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: المعجم العربي الجامع، /<https://www.arabicterminology.com/>

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1980، ص23.

<sup>3</sup> الأغيري، الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص18

<sup>4</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006، ص 229

<sup>5</sup> محمد الصرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص235

<sup>6</sup> أمحد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والثقافة، الطبعة 3، الاسكندرية، مصر 2004-ص235.

## ثانيا - تعريف شامل للحوافز:

هناك العديد من التعاريف في الفكر التسييري حول موضوع الحوافز، بسبب وجود أكثر من وجهة نظر حسب المفكرين ومن خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز هي مجموعة الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة به، والتي تمكنه من توجيه سلوكه ورغبته في اتجاه القيام بعمل معين، وذلك يعرض لتلبية رغباته واشباه حاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، والرفع من مستوى أداءها.

لهذا نجد لأن هناك عدة تعاريف للحوافز ويمكن أن نلخصها في أربعة مفاهيم<sup>1</sup>:

- (1) مفهوم الحوافز من حيث نوعيتها
- (2) مفهوم الحوافز من حيث فعاليتها
- (3) مفهوم الحوافز من حيث الوسيلة
- (4) مفهوم الحوافز من حيث الهدف والنتيجة.

## المطلب الثاني: نظريات الحوافز

لقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير الأسباب تحفيز الافراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الانسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للحوافز، ونظرا لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين، فإننا نقوم باستعراض اهم تلك النظريات، كما يلي:

### أولاً- نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلر: F. TAYLOR

يعتبر فريدريك تايلر 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل اذ كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء الاستغلال للموارد البشرية والمادية المتواجدة آنذاك فرأى أنه من الضروري اخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف على الصراع، الأجور... الخ

فلسفة الطريق الواحد الأفضل the one best way ترتبط باستعمال الكبير للتكنولوجيا ومن ثم اصبح مفهوم الانسان اقتصاديا the économe man الذي يدعم المجهودات العقلانية في العمل المترجمة في مرحلة التصنيع والفرص في التنظيمات الكبيرة.<sup>2</sup>

فركز على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كزيادة في الاجر وتقديم المكافآت...، وكان أساس الفكرة عند تايلر هو اقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين واستعمل هنا فكرة أخرى هي التحفيز من 30% الى 100% التي اشتهر بها فكان التصور السائد في تلك المرحلة هو اعتقاد برفاهية المنشأة الصناعية ينعكس عليهم سلبا او إيجابا حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل ولهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية) حيث رأى ان العامل يبحث

<sup>1</sup>محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة البلية، مارس 2012، ص ص81-82.  
<sup>2</sup> نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، 1978، ص ص30-33.

باستمرار تحقيق الاجر المعقول ويتقرب دائما الأفضل في لوقت الذي اصبح هذا المفهوم للعامل هو المفهوم الاقتصادي بدرجة أولية اذ تكور مع المراقبة السائدة فيما بعد خلال 1920-1930 التي تأخذ بعين الاعتبار السلوك وذلك اعتبارا من ان حافظا معطى يعطينا استجابة متوقعة<sup>1</sup>.

وقد حاول تايلر فيها تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:

- ان تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي الى الكفاية الصناعية في الإنتاج
- ان تطبيق الحوافز (نقدية) المادية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن اقل موضحا بان الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاجية ولذلك فان نظرية تايلر للحوافز كانت تهدف الى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، اذ كل زيادة في الاجر تتبعها زيادة في الإنتاجية بمعنى ان كل انتاج اعلى يقابله اجر اعلى.
- غير ان هناك من عاب تايلر وذلك لأنهم ظنوا ان هذا الحافز النقدي يتعلق بفترة قصيرة فقط ، ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية كما انه لا يمكن الحد من حرية الانسان بان تخطط الإدارة للعامل وعليه ان ينفذ، ومن ذلك كله يتبدى لنا بان هذه النظرية تجاهلت تماما إنسانية الانسان كما تجاهلت النقابة كما انه قدمت الحوافز كلما ارتفع الإنتاج وهذا ما كشفه تايلر في تجاربه المتعددة، وأثبتت من خلالها مدى دفع الحوافز أكثر ولتحقيق الحاجات وللوصول الى الأهداف<sup>2</sup>.

#### ثانيا- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو): L. MAYO

ان مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل، وعلى رأسها كل من مايو وهومانس وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين، وتليهم المدرسة التفاعلية والتي اكدت على العلاقات الإنسانية غير رسمية. ان التمايز بين البرنامج والسلوك الحقيقي، يظهر من خلال الصراعات الغير رسمية ونبعث عن تفسيرها من خلال تزايد الحاجيات وتداخل الحوافز في العمل.

وهذا وان المعالجة المقترحة هي سياسة مركزة على تحقيق الحاجيات التي يخلقها العمل والتقدير له، وهذا ما اثبتته نظريات اللاحقة ومن هنا عرفت ما تسمى بالجماعات الغير رسمية وقد حفزت مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية<sup>3</sup>:

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري.
- إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل والمشاركة في نشاط المنظمة.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

<sup>1</sup> نبيل رسلان، مرجع سابق، ص 34

<sup>2</sup> داوود معمر، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، 2006، ص44-46.

<sup>3</sup> مرجع سابق ص47-49

ومن هنا نلاحظ ان المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب الاقتصادي واخر اجتماعي يحقق من خلالها الفرد حاجياته

(1) الجانب الاقتصادي: والمتمثل في انتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافئات وعلاوات كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز

(2) الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الافراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة اجتماعية في اشباع الحاجات النفسية واجتماعية للعمال.

(3) ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نظريات أخرى كنظريات الحاجات لابراهيم ماسلوو نظرية المشاركة في التسيير او نظرية السلوك التنظيمي التي تعترف بأهمية الحوافز الاقتصادية، لكنها تصنف كذلك عوامل جذب الافراد الى مستوى اخر كالترقية والعمل في جماعات العمل التي توفر نوعا من التقدير والاحترام، فالميل نحو تحقيق الاستعمال الأفضل للقدرات وطاقات العمال وحبه على الحصول على العمل الذي يعطيه نوع شخصيته معنى لحياته هو الذي يحفزه على العمل أحسن وعلى المساهمة الإيجابية في العملية الإنتاجية

### ثالثا- نظرية الحاجات ابراهام ماسلو: L. MASLOW

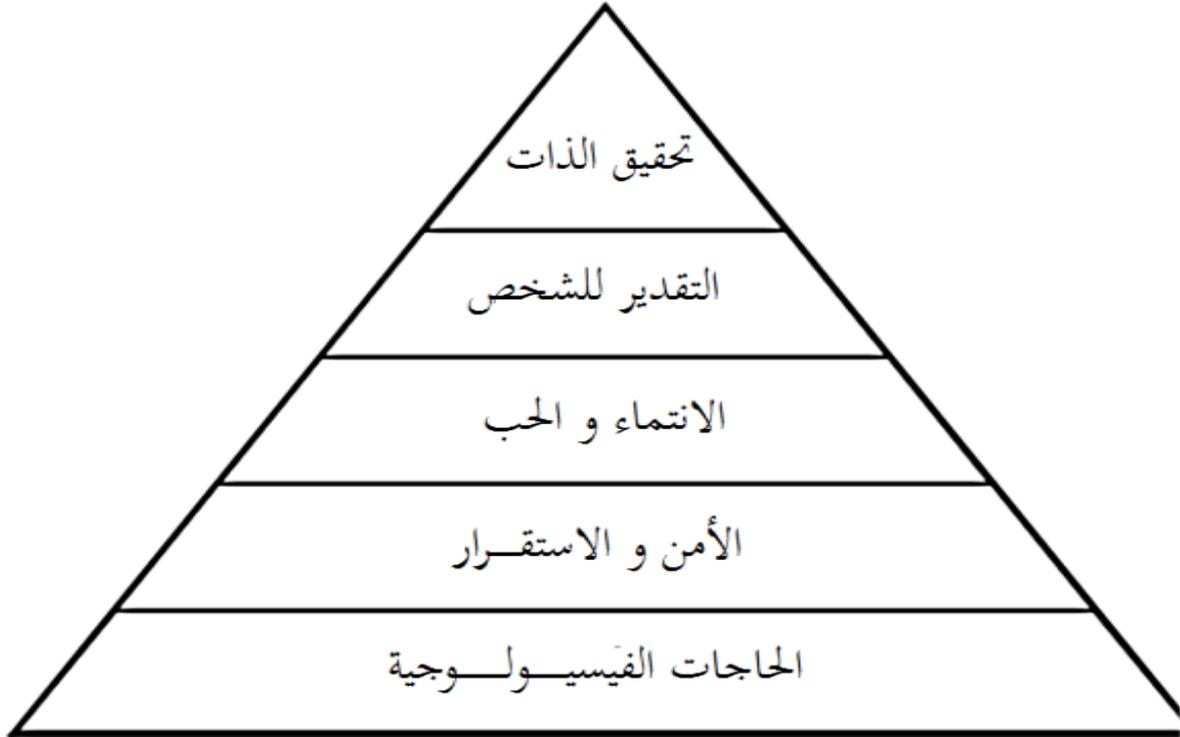
ومن النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها ابراهام ماسلو والتي تسمى باسم النظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو ان الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل ان يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا.

ويرى ماسلو الحاجات الفيسيولوجية والامن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد وهي موجودة لدى الانسان والحيوان في حين ان الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الالات موجودة لدى الانسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

وهذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكلها الهرمي الى خمسة أنواع كما هو موضع في الشكل

التالي:

الشكل 01: هرم الحاجيات الإنسانية لماسلو



المصدر: محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز

والاتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو<sup>1</sup>:

- 1- **الحاجات الفسيولوجية (المادية):** وهي الحاجات الأساسية التي تقوم بدور فعال في وضع الانسان وتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكوين الانسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والاكل والجنس وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته.
- 2- **الحاجة الى الامن والأمان:** وهي تتمثل في توفير البيئة الامنة والمساعدة على كينونته وبقائه مثل: الامن، الثبات، الحماية، الحرية...، كما ان حاجات الامن تعنى في رأي ماسلو الحصول على عمل مستقر يوفر الاجر الكافي والحماية للحاضر والمستقبل وكذلك الحصول على أنواع التامين المتعددة كالتأمين ضد البطالة الشيخوخة والعجز.
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو انه عندما تحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الامن وتتسبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصداقة في الظهور ويقصد بهذه الأخيرة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة الى الحب والتعاطف مع الاخرين والانتماء وربط العلاقة مع

<sup>1</sup> داوود معمر، مرجع سابق، ص48.

الغير وعدم اشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع

4- حاجات تقدير الذات: وهي حاجات الانسان ورغبته في تكوي صورة إيجابية عن نفسه واعتراف

الآخرين به، وبأهميته بين الناس ويرى ماسلو ان هذه الحاجات يمكن تقسيمها الى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في استغلال الحرية والثاني يتمثل في الرغبة في اكتساب سمعة واحترام الغير .

5- الحاجة الى تحقيق الذات: تأتي الحاجة الى تحقيق الذات بعد ان يتم اشباع الحاجات السابقة وهذه الحاجة تظهر رغبة الافراد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته او كما يقول ماسلو - رغبة الفرد في ان يكون ما يود ان يكونه وما يمكنه ان يكونه - .

وبصفة عامة فان نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير الكثير من مشكلات العاملين في المنشأة المختلفة فالإدارة تتفاجأ بالعديد من المشكلات الغير متوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى ولكن بالرجوع الى نظرية الهرم للحاجات واشباعها تجد تفسير لها.

رابعاً- نظرية ماجريجر  $X$  و  $Y$ :

وضع دوجلاس ماجريجر Douglas Mcgregr نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين وأطلق على هذه النظرية  $X$  والنظرية  $Y$  حيث ترى النظرية  $X$  ان المديرين يرون ان الموظف العادي:

1. خامل ولا يحب العمل
2. يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
3. يحتاج الى رقابة واشراف مستمر .
4. ليس لديه طموح.
5. كل ما يهمله الأمان.
6. لا يتحفز بالمال.
7. يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق الأهداف.
8. الحوافز السلبية اقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف.

ويرى ماجريجر ان هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام بينما نظرية  $Y$  تشير الى ان المديرين يرون:

- 1- ان العمل عملية طبيعية لدى الانسان تحتاج الى بذل الجهد العقلي والجسمي.
- 2- سيوجه العاملين أنفسهم ويتحكموا بها لتحقيق اهداف كانوا مرتبطين بها.

- 3- الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والانجاز والحوافز.
- 4- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويتقبلها في الأحوال الصحيحة.
- 5- ان العقاب ليس وسيلة لجعل العاملين يبذلون جهد لتحقيق اهداف المنظمة.
- 6- النقود (الحوافز المادية) ليس هي الدافع الوحيد للعمل.
- 7- الحوافز الإيجابية اقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظفين للقيام بالعمل

نستخلص مما سبق ان نظرية X تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة مع النظرية Y ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J.GREENBERG وروبرت بارون R.BARON بعض الفروق بين النظريتين في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل 02: يوضح الفرق بين نظرية X وY

نظرية Y	نظرية X
الثقة والاحترام	الشك وعدم الثقة
عال ومهتم جدا	منخفض وغير مهتم
في حاجة الى اشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسؤولية	كسول بطبعه
يعمل حينما يتم اعداده جيدا ويتم الاعتراف نقداً،تهنئة	يعمل تحت الضغط والتهديد
الحوافز الايجابية	الحوافز السلبية

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الإدارة الحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، القاهرة 2014، ص 126-130

المصدر: مدحت أبو النصر، الإدارة الحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، القاهرة، 2014

### خامسا- نظرية التوقع والتفضيل او نظرية التوقعات ل فروم E. FROM

لقد بين فروم ان هناك تفسيراً للحواز التي ترفع السلوك وتشكله وذلك بناء على فرضيتين<sup>1</sup> :

1- ان الفرد يفضل دائما النشاط الذي يبني من ورائه المنفعة المتزايدة.

2- يجب دائما الاعتماد على:

- الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد الى تحقيقها.
- الاعتقاد ان النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته اذ كلما اعتقد العامل في زيادة في الاجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعا للعمل أكثر

كما يضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الافراد في ميدان العمل<sup>2</sup>:

- I. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.
- II. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل انشطتهم.
- III. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد ان النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- IV. توقعات الفرد التي تدفعه لاتخاذ القرارات.

ولذلك فان فروم يبني نظريته على ثلاث مفاهيم: القيمة، التوقع، القوة، ومن مميزات نظريته ان سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر اشباعا لحاجاته ورغباته وتكمن أهمية نظريته في تفسير الحافز هو ذلك الميل والرغبة والاندفاع نحو العمل بطريقة تعتمد على قوة التوقع بان العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة أي توقعه في زيادة الاجر بزيادة الإنتاجية.

### سادسا- نظرية الإنجاز ل ماكلياند DAVID MECLILAND

يرى ماكلياند ان الحاجة للإنجاز هي ضرورة الدائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتخطي الحالات التي يكون فيها المردود على أساس معيار الامتياز وهذا ما أثبتته في تجاربه.

وقد أوضح ان مساهمته في عملية التحفيز تتخلص في ثلاث أنواع للحاجات تعتبر أساسية:

- الحاجة الى الانتماء.
- الحاجة الى التحصيل.
- الحاجة الى السلطة.

<sup>1</sup> معمر داوود، حوافز العمل في الصناعة، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986-1987، ص40-43.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص55-56

وهي تمثل نظرية التحفيز والدافع لأنها اوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التحديد والتحدي والابتكار<sup>1</sup>.

وقد بين ماكلياند من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود لأداء الفرد هما:

- مستوى الطموح
- مستوى الأداء الفعلي

ان الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه وان خبرات النجاح او الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى اعلى للطموح مستقبلا والقدرات الفردية الموروثة او مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد وانه يرى ان الحافز لإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الافراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على ارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة المناسبة لوضع مستويات طموحهم عند نقطة اعلى بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة المناسبة لوضع مستويات طموحهم عند نقطة اعلى بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

#### سابعاً - نظرية العاملين هيرزبيرج F. Herzberg

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى فريدريك هيرزبيرج حيث توصل الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وانهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا ان استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما، انما يعود الى العمل ويرى فريدريك ان الانسان لن يشعر بالرضا الا اذا تحقق له جميع وسائل الاشباع المختلفة عن العوامل الصحية والبيئية والمادية وهذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطاتهم وتحقيق الأداء الجيد ينعكس إيجابيا على تحقيق اهداف المنظمة، اما محددات عدم الرضى اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة و الاشراف والعلاقات الشخصية والراتب و الاجر وظروف العمل والامن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد

<sup>1</sup> داوود معمر، مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة الثانية، لبنان، 2000، ص 360

على الانتماء لعمله، وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثامنا- نظرية جماعات العمل ل ستايلز او فنيبتون Styles of Lepton

تتعلق بدراسة جماعات العمل ونجد هناك دراستين:

#### 1- الدراسة الأولى: حاول فيها ستايلز ان يميز بين جماعات العمل وان يصنفه طبقا لسلوكها بصفة خاصة،

حيث يرى انه يجب التمييز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، تتميز كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميزا لها رغم تغيير الأشخاص.

- **الجماعات السلبية** تقل فيها المعارضة والشكاوى وتتميز بقيادة غير واضحة وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية، كما انها تلعب دورا بسيطا في كل الاعمال النقابية.
- **الجماعات الضالة** وهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى كما انهم أكثر تظلمًا ولكن أعضائها لا ينضبطون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة وغالبا ما تكون القيادة على درجة عالية من التركيز وتلعب دور إيجابيا في النقابة.
- **اما الجماعات الاستراتيجية** تتميز اعلى مستويات التظلم وهي على درجة من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا للقيادات عديدة وتأكيذا لمالحها الخاصة، تمارس ضغوطا كثيرة على الإدارة.
- تعتبر الجماعات المحافظة أكثر الجماعات ثباتا واعلاها من حيث الوحدة الداخلية وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة كما انها اقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.<sup>2</sup>

#### 2- الدراسة الثانية : قام فيها ستايلز في ورشتين صغيرتين باعتماد على الملاحظة المشاركة، اذ اهتم بالعوامل

الموجودة خارج المصنع وليس فقط بسياق تنظيمي، كما هو معتاد وهذا من اجل تفسير سلوك جماعات العمل، اذ اتضح له ان نظام الأجور في الورشتين كان يطبق نفس الحوافز غير ان الورشة الأولى لم يستجيبوا بالطريقة التي كانت تقصدها الإدارة على عكس الورشة الثانية، واذا تأملنا جيدا نجد ان الاختلاف لم يكن راجا من وجهة نظر العمال الى تفوق نظام الحوافز في ورشة دون أخرى.<sup>3</sup>

#### 3- الدراسة الثالثة : اهتم العمال بالمكافآت بشكل أساسي وقد اتضح من خلال الدراسة التي قام بها الباحث

من خلال طرحه لسؤال على العمال حول رأيهم في زيادة الإنتاج مقابل الزيادة في المكافآت ، اذ أجاب افراد العينة بنسبة 100% انهم مستعدون لزيادة الإنتاج لكن بشرط ان تكون هناك زيادة في المكافآت .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوقفة عبد الرحمن، التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص36

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سابق، ص62.

<sup>3</sup> السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع صناعي، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 1985، ص111-112

<sup>4</sup> داوود معمر، مرجع سابق، ص 63

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأهميتها

### أولاً- أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها الى:

**1- الحوافز المادية:** تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة الى الطعام والملبس والمأوى ونذكر منها ما يلي:

**1- الاجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كثيرا كان له دور كبير في اشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

**2- المكافآت:** وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير عادية يقومون بها.

**3- المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها جزء من الأرباح.

**4- الترقية:** لها دور كبير في فز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر

**5- التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم.

**6- السكن والمواصلات:** تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات

**7- الضمان الاجتماعي:** وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد او لظروف صحية توقعه من العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة<sup>1</sup>.

**2- الحوافز المعنوية:** ومن أبرزها ما يلي:

**1- الاعتراف بالإنجاز:** يجب على الإدارة ان تقدر عاملها بوسائل متعددة مثل منح شهادات تقدير.

**2- الاستقلالية في العمل:** كلما زاد استقلالية الموظف في هذا المجال كلما أدى ذلك الى الاستقرار في العمل.

**3- ظروف العمل المادية:** وتتمثل في الإضاءة الحرارة الرطوبة ...

**4- الاستقرار في العمل:** يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.

**5- فرصة الترقية:** وجود فرصة للترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل<sup>2</sup>.

**3- الحوافز الإيجابية:** تتمثل في الحوافز التي جذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في:

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة وألية تسيري الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، شارع. أوالد سيد الشيخ، الجزائر، ط01، 2011، ص 46  
<sup>2</sup> - السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، القاهرة، ك01، 2001، ص104

- 1- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الافراد كمشاركة في الأرباح
  - 2- المكافآت النقدية
  - 3- التقديرات الاجتماعية والصحية
  - 4- منح تدريب وعطل سنوية
  - 5- إتاحة الفرصة في صنع القرار
  - 6- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، مستوصف، تكييف...)
- 4- الحوافز السلبية:** وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وفيما يلي نذكر أبرز هاته الحوافز:
- التنبيه الشفهي أو الخطي
  - الإنذار الشفهي أو الخطي
  - خصم الراتب التعويضات جزئيا أو كليا.
  - وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات او تجميدها مؤقتا
  - الانصراف أو التصريح المؤقت او النهائي.<sup>1</sup>
- 5- الحوافز الفردية:** وهي التي تصرف للعاملين وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية وقد تكون إيجابية او سلبية فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات
- 6- الحوافز الجماعية:** وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية وقد تكون إيجابية وسلبية فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافأة معينة لفريق عمل او لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك وتوزع المكافآت معينة بينهم تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل منهم ومن أمثلة العلاوات التي يتم صرفها للعاملين في أي منظمة نذكر منها:
- (1) علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنع بعد فترة عام تقريبا حيث يثبت الفرد ان إنتاجيته عالية
  - (2) علاوة الاقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا في اخلاصه لمدة عام
  - (3) العلاوة الاستشفائية:** وهي تمنح وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي أي انه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل ومن أمثلة الحوافز الجماعية التي تصرف على مستوى المنظمة ككل نذكر:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 20، دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006، ص ص 40

أ- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو أكثر من أسا واحد ويتم التوزيع نقدا ولمرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ب- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك انها عبارة عن خطط لتشجيع الافراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج أو توفير التكاليف يمكن ان يكون أساسا مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ت- ملكية العاملين لاسهم الشركة: في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

7- حوافز رسمية: ويقصد بها حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها:

➤ الترقيات.

➤ العلاوات.

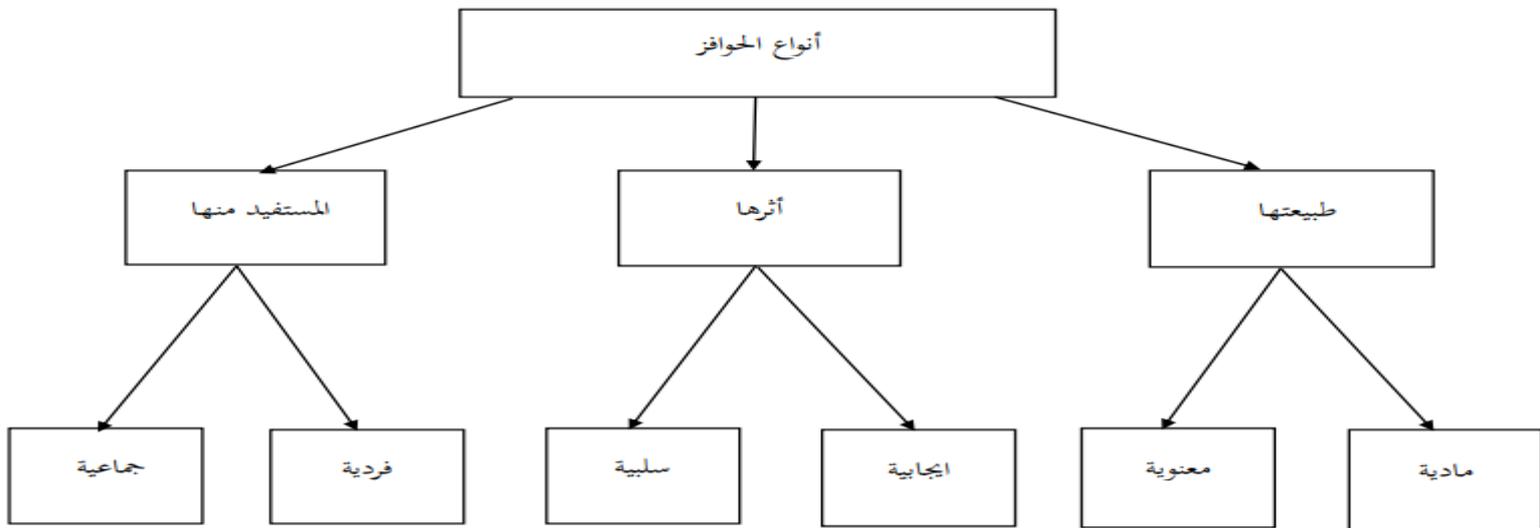
8- حوافز غير رسمية: ويقصد بها حوافز لم يصدر قرار من قبل المنظمة ومن أمثلتها

➤ الثناء والشكر

➤ خطاب تقديري غير رسمي

ويمكن تلخيص ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: أنواع التحفيز



المصدر: صالح علي عودة الهلايات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار مكتبة للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2015،

## ثانياً- أهمية الحوافز:

اضحى للحوافز في يومنا الحالي أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد او الجماعات او على مستوى المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي<sup>1</sup>:

### (1) أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

يمكن حصرها كيما يلي:

- ❖ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وهذا بمكافئته وحقه على الاستمرار لان استمرار المؤسسة وديمومتها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها
  - ❖ تعتبر اداة للتغذية المرتدة حيث تسعى معظم الافراد على الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.
  - ❖ الدعم المالي الذي يحتل مكانة كبيرة في مجال العمل، فمن خلاله يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.
  - ❖ تمكين الأفراد من تحمل مسؤولياتهم.
- ### (2) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

تتمثل أهمية الحوافز على المستوى الجماعي فيما يلي:

- ❖ اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الافراد والجماعات، حيث أن كل فرد في المؤسسة يحاول إثبات نفسه
  - ❖ تنمية روح المشاركة والتعاون، حيث ان الحوافز الجماعية تؤدي الى تكاتف الجماعة لتحقيق الأهداف
  - ❖ تنمية المهارات بين افراد الجماعة، حيث ان الحوافز تشجع ذوي المهارات العالية
- ### (3) أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

تتجلى أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة في:

- ❖ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث ان المؤسسة مهما كانت لها ضغوطات من محيطها الداخلي والخارجي معاً، سواء من الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي او التكنولوجي أو حتى الحكومي ولمواجهة هذه الضغوطات يتطلب على المؤسسة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا لا يكون إلا بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية ولتحقيق هذا ينبغي توفير نظام فعال للحوافز

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص142-143

❖ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد مما يدفعهم الى الحرص على المنفعة العامة والسعي لزيادة الإنتاج.

## المطلب الرابع: أسس منح الحوافز

### أولاً- لماذا نمح الحوافز

يحقق المنح الجيد للحوافز نتائج مفيدة يذكر هيثم العاني أهمها كالتالي<sup>1</sup>:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجود انتاج، ومبيعات وارباح
2. تخفيض الفاقد من العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
3. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص الشعور بالتقدير والاحترام والاحساس بالمكانة.
4. اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
7. جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

### ثانياً- أساس منح الحوافز

فيما يلي نعرض هذه الأسس والمعايير<sup>2</sup>:

1. الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى بعض وهو ان يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او توفير في وقت العمل او في التكاليف ويعتبر التمييز في الأداء من اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.
2. المجهود: قد يصعب قياس ناتج العمل وذلك لأنه الناتج الإجمالي لذلك يعتبر المجهود أساس التحفيز بعد الأداء
3. الاقدمية: يقصد بالأقدمية طول الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي على شكل علاوات ومكافئات الاقدمية
4. المهارة: تقوم المنظمة بالمكافأة على ما يحصلون عليه من شهادات عليا او نجاحهم في الدورات التكوينية بترقيتهم الى منصب اعلى بهدف الاستفادة من كفاءتهم وخبرتهم ومنحهم الفرصة لإبراز مهاراتهم

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، مجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، 2014، ص 128

<sup>2</sup> محد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون الطبعة، اسكندرية، 1999، ص 238

5. صعوبة الوظيفة: تعني مدى تحمل الافراد لأعباء ومتاعب الوظيفة ومخاطر الغير مرغوب فيها نظرا لتعرض شاعلها لضغوط عصبية واطار دائمة وعدم تلائم الظروف المناسبة لتلك الوظيفة لابد ان تحمل معها حوافز مادية ومعنوية مرتفعة حتى يتم جذب الافراد اليها.
6. درجة الاستقلالية: تعني انه كلما زادت الحرية الممنوحة للفرد لأداء وظيفته كانت درجة استقلاليته كبيرة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله وزادت الحاجة الى الحكم الصائب لان الأخطاء يكون تأثيرها كبيرا.

## المبحث الثاني: نظام الحوافز

ان تصميم نظام الحوافز للمنظمة ليس امرا سهلا، كما انه لا يمكن ان يقتبس من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب ان يكون على مقياس المنظمة أي ان يناسب أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها وميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الاخذ بهذه الاعتبارات يحيل الى نظام فاشل للحوافز بالمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز

يستمد نظام الحوافز أهميته من خلال الأنظمة التي تتكون منها المؤسسة ومن هنا نقوم بتقديم تعريف لنظام الحوافز وأهميته وأهدافه وخصائصه.

#### أولاً- مفهوم نظام الحوافز

هي عبارة عن مجموعة متكاملة من السياسات او الممارسات او العمليات لمكافأة العاملين طبقا لمساهماتهم وخبراتهم وكفاءتهم وقيمتهم العملية او السوقية وتظهر من خلال الهياكل التنظيمية والإجراءات التي من خلالها يتم تقديم مستويات وأنواع من المكافآت المالية والمنافع واي اشكال أخرى من المكافآت<sup>1</sup>.

#### ثانياً- أهمية نظام الحوافز

ان لنظام الحوافز أهمية كبيرة للمؤسسة بصفة عامة وللأفراد بصفة خاصة بشرط أن تستخدم بشكل جيد وفي الوقت المناسب لها، دون إفراط و بالأسس العلمية وتكمن هذه الأهمية في<sup>2</sup>:

✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

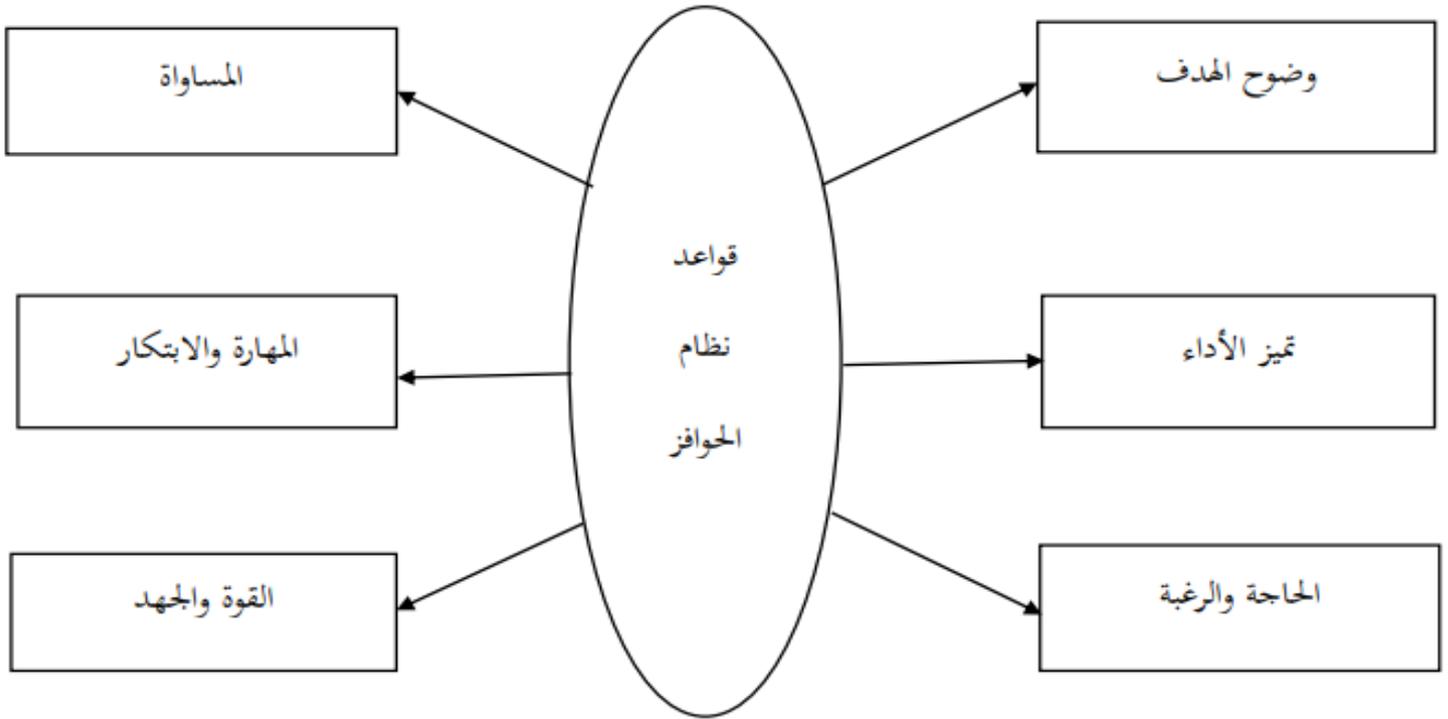
<sup>1</sup> فقاير فيصل، المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، 2013، ص109

<sup>2</sup> طاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، بدون طبعة، الأردن، ص 225

- ✓ تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة ذلك بمساهمة نظام الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل.
- ✓ تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق الابتكار والتطوير واعتماد أساليب العمل الحديث من شأنها تقليل الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج وهذا يعني تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين.
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

### ثالثا- قواعد نظام الحوافز

الشكل رقم 04: قواعد نظام الحوافز



المصدر: محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان،

2016، ص 203

وفيما يلي شرح لأهم القواعد التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز<sup>1</sup>:

1. **وضوح الهدف والغاية:** حيث يجب أن يسعى جميع الأطراف الى تحقيق الهدف وان يحدد بوضوح من نظام الحوافز على المدى القصير كذلك المدى البعيد.
2. **المساواة والعدالة:** يجب ان يتميز نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم.
3. **تميز الأداء:** يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته او تتخفض تكلفة الإنتاج او وقته حتى يتم حساب الحوافز أي بعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز .
4. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على افراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في داية مسارهم الوظيفي تزداد أهمية الحوافز المادية والمعنوية لهم.
5. **القوة والمجتمع:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص او الجماعة على انتزاع جزء من مجموعة الحوافز ومع مراعاة ان الحوافز تمنح في الغالب على النتائج الى ان الحال في بعض الأحيان يفرض الاخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
6. **المهارة والابتكار:** تهتم المؤسسات بتخصيص الذين يحصلون على براءات اختراع او الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

#### رابعاً - خصائص نظام الحوافز

إن نظام الحوافز يتم بمجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **القابلية للقياس:** يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في التقدير الكميات او الأوقات او الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب على نظام الحوافز ان يقوم بإثارة الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة:** يفضل ان يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

<sup>1</sup> محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016، ص203-204  
<sup>2</sup> احمد سي مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة ينها، بدون طبعة، 2000، ص370

6. **تحديد معدلات الأداء:** يقصد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب ان يشعر الافراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. **القبول:** يتسم النظام الفعال لحوافز بقبوله من جانب الافراد المستهدفين منه والا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه
8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذا يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعات الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمار السنية والحاجات الإنسانية
9. **المرونة:** يجب ان يتصف نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا ان ذلك لا ينفي إمكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الامر ذلك.
10. **الجدوى التنظيمية:** يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في تشكيل زيادة إرادتها وأرباحها او نتائج اعمالها.
11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت الذي يدفع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

## المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز

من خلال هذا المطلب نتطرق الى مبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال في مؤسسة

### أولاً- المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال:

حدد كل من حسن محمد خيرالدين وزملاؤه عدد من المبادئ الأساسية للنظام وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1. **مبدأ التبعية:** ونقصد به ان الثواب والعقاب ينبغي ان يكون تابعا او معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى ان الوظف الذي يكون ادائه متميزا وفوق مستوى معين يمكن ان يتم تحفيزه بمنحة زيادة في راتبه وهنا نقول ان الحافز " الزيادة في الاجر تتبع السلوك" (الأداء المتميز) وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية فان الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين او مستوى الأداء .
2. **مبدأ الادراك:** نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد ان يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا زيادة في راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده ومن هذا المبدأ يجب على المشرف عندما يريد ان يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي ان ينقل هذا المبدأ الى الموظفين

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص173-175

3. **مبدأ التوقيت:** فالحافز والثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه لذلك ينبغي على المشرف أذا وجد ان الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز ان يتبع ذلك بصرف تحفيز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك
4. **مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبر او صغر الحافز بحد ذاته، فالحافز الكبير سكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
5. **مبدأ النوع:** ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون الحوافز المادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات وقد تكون الحوافز الغير المادية كالرضا الوظيفي والاستحسان من المشرف ويختلف الافراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم ان يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه ان يحقق علاقة التبعية بين الثواب والسلوك المؤدي له.
6. **مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الافراد بمعنى اخر ينبغي على المشرف ان يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وينبغي ان تقدم المكافأة على نفس الأشياء، مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان اداؤه جيد ونال تقديرا من المشرف فان المرؤوسين الاخرين يجب ان ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد وهكذا.
7. **مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف فاذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور الانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن ان تؤثر على السلوك. اما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن ارادته مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة او المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم اخر فان استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

#### ثانيا - اهداف نظام الحوافز

ان من اهم اهداف نظام الحوافز نذكر منها:

- ✓ اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص الإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ✓ جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
- ✓ تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

## المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

### أولاً- مكونات نظام الحوافز

يتكون نظام الحوافز من<sup>1</sup>:

1. الفرد: هناك اختلاف وتباين أعضاء المؤسسة من مدراء وغيرهم من حيث مستوى الذكاء والكفاءات والحاجات لهذا نجد أن هناك ردود أفعال اتجاه أسلوب التحفيز من حيث الاختلاف.
2. الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة ومحتواها في مستوى التحفيز فبعض الافراد يندفعون بدرجة عالية الى الوظائف التي تفرض التحدي والصعوبة بهدف اجتيازها وتحقيق طموح الترقية الى وظيفة تشعرهم باندفاع وتحقيق الذات، إلا ان البعض الاخر يفضل الوظائف الروتينية والصعوبات السهلة قصد تفادي الصعوبة في إنجازها

الشكل 05: مكونات نظام الحوافز

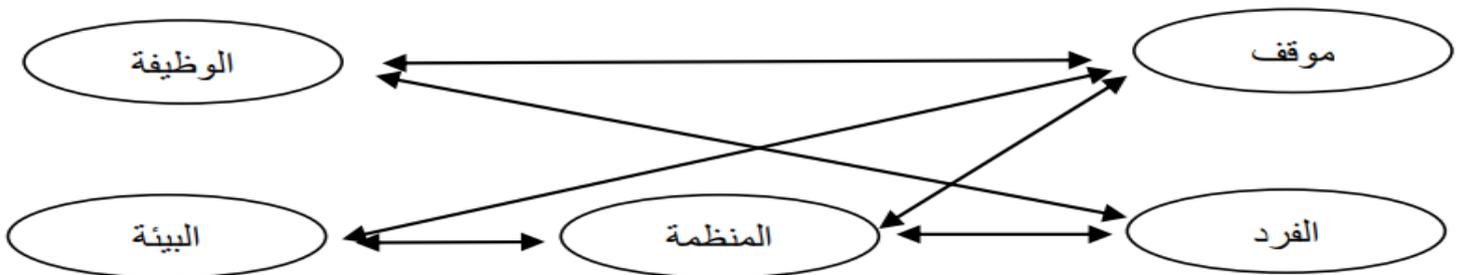


المصدر: بشار بن يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة 01، دار الراية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2008، ص159

وقد عدلت هذه المنظمة لتصبح:

الشكل 06: مكونات نظام التحفيز المعدل



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع نفسه

<sup>1</sup> حمدوان وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص117

3. **موقف العمل:** ان تماسك والارتباط النوعي في العلاقات بين جماعة العمل قد يؤدي الى رفع مستوى الأداء أو انخفاضها وهذا راجع الى معايير الجماعة التي قد تكون إيجابية أو سلبية، وبناء على ذلك يحدد مؤشر الأداء.

4. **المنظمة:** هناك في المؤسسة عدة موارد من بينها المالية والتقنية، بالإضافة الى اللوائح والإجراءات التي تقنن سير العمل، وتحدد الشكل العام لتحفيز كما يخدم المرؤوسين، أي أن الافراد او الوظيفة وموقف العمل تتفاعل فيما بينها وتؤثر على الفرد في إطار ما تحدده القواعد التنظيمية للمؤسسة.

5. **البيئة:** وهي مكونات المحيط الذي يكون لها تأثير على المنظمة، فالفرد يستمد القيم الاجتماعية و الأخلاقية من البيئة التي نشأ فيها لتكون كعوامل محفزة له<sup>1</sup>.

وسيل نجاح عملية التحفيز يجب ان تتوفر عدة عناصر وهي:

أ. **الفرد والوظيفة:** لتحقيق التوازن بين الفرد والوظيفة يجب تصميم الوظيفة على حسب قدرات

الافراد ومؤهلاتهم لكي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

ب. **الوظيفة والمؤسسة:** يجب ان يكون محتوى الوظيفة جزء حيوي وفعال في هيكل المؤسسة، بحيث أنه يؤدي الى فشل الأساليب التحفيزية بالمؤسسة.

ت. **الفرد والمؤسسة:** إن الفرد والمؤسسة هما العنصران المهمان في استكمال العملية الإنتاجية، فالمؤسسة لها أهداف تريد تحقيقها فإن الأفراد يدورهم لهم أهداف وطموحات يعملون على تجسيدها ولذلك يتعين على المؤسسة وضع مخطط ملائم لتوضيح أهداف الفرد مع أهدافها، وهذا الأمر لا يتحقق الا بالحوافز المناسبة الي تؤثر عليهم بشكل إيجابي.

ث. **المؤسسة والبيئة:** إن المؤسسة تتكيف مع متطلبات عملها وتجدد مواردها التقنية والتكنولوجية وبحثها عن المصادر الأولية، فيفرض عليها التكيف مع متطلبات مواردها البشرية.

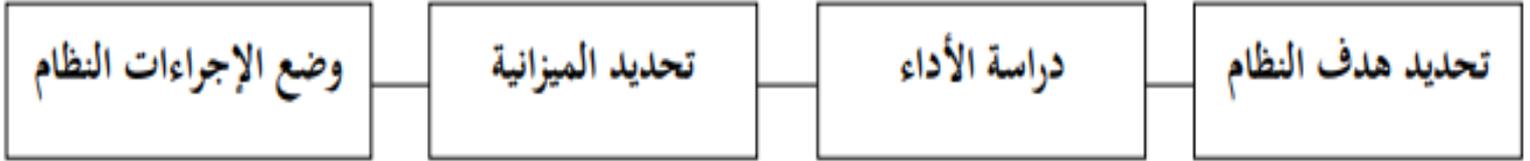
ج. **الفرد والموقف:** الفرد العامل له القدرة على استيعاب موقف العمل ومتطلباته لكي يتخذ السلوكيات التي تتناسب معه، وتعتمد كل المؤسسات على التحفيز بهدف تحريك الطاقات واستخراج القدرات الباطنية لدى الأفراد، فبمجرد دخول الفرد الى المؤسسة وتحمله المسؤولية الموكلة له، وبالرغم من توافق متطلبات الوظيفة وما يحمله من مؤهلات، يبقى الفرد في حاجة ماسة الى التحفيز لإثارة دوافعه وتوجيه سلوكه نحو الأداء المرغوب فيه

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن -2005، ص258

## ثانياً - تصميم نظام الحوافز

انه من الضروري على من يقوم بصنع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي:

الشكل 07: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و الثقافة، 2004، ص238

### 1. تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات على أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من تقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد تكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع مبيعات وإيرادات أو قد تكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

### 2. دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

ان تحديد وتوصيل الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- أ. وجود عدد سليم من العمال.
- ب. وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- ت. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ث. وجود ظروف عمل ملائمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2008، ص102

### 3. تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الحوافز كي يتفق على هذا النظام ويجب ان يعطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- أ. قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
- ب. التكاليف الإدارية: وهي تعطى بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- ت. تكاليف الترويج : وهي تعطى بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا أخرى<sup>1</sup>.

### 4. وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء، وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات:

- ✓ تحديد الأدوار: ويتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير الى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز او مدير الموارد البشرية او الرؤساء المباشرين) باعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز الى الافراد المعينة وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير دائرة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- ✓ الاجتماعات: قد يحتاج الأمر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج أمرا الى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.
- ✓ توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية ام ربع سنوية ام نصف سنوية ام سنوية ام انها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس.
- ✓ نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجات من يتلقاها والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحافز.
- ✓ النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج، اقتراح صرف وتقديم الحوافز معينة ونماذج ترشيح للحصول على الحافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص176-177

<sup>2</sup> أمحد ماهر - مرجع سابق - ص261

## المطلب الرابع: شروط نجاح وأسباب فشل نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

حتى يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط ومن هنا سنتطرق الى شروط نجاح وأسباب فشل نظام الحوافز وكذا العوامل المؤثرة عليه.

### أولاً- شروط نجاح نظام الحوافز

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، جب ان تراعي الإدارة الشروط العامة الآتية كما ان القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة يعد أحد الركائز الهامة لنظام الحوافز.

ولنجاح نظام الحوافز في أي مؤسسة ما عليها ان توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ ربط الحوافز بأهداف الافراد والمؤسسة معا
- ✓ تناسب الحوافز مع دوافع الافراد أي انشاء صلة بين الحوافز والدوافع
- ✓ تحديد الوقت الملائم الذي تسمح فيه الحوافز الخاصة، خاصة الحوافز المادية يجب ان تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وهذا لتتمية الطمأنينة لدى افراد يعني استمرارية قيم المؤسسات باتباع رغبات الافراد مستقبلا
- ✓ الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز، ضمان العدل والمساواة والكفاءة والشمولية في نظام الحوافز
- ✓ تناسق الحافز مع الجهد المطلوب
- ✓ التعرف على ردة فعل الافراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز
- ✓ توافق اهداف العمل مع اهداف العاملين وتوافق الوظائف المسندة إليهم مع ميولهم وقدراتهم

### ثانياً- أسباب فشل نظام الحوافز

ان فشل نظام الحوافز في المؤسسة قد يكون نتيجة عدم التزام المؤسسة بأحد شروط نجاحها وقد يكون تركيز الافراد فقط على ما يمنح الحافز من اجله، فاذا كان الحافز سوف يمنح على أساس الوحدات المنتجة فسوف يبذل الافراد اقصى ما لديهم من الجهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة وان من أسباب فشل نظام الحوافز تدهور العلاقات بين الافراد بسبب المكافآت وهذا ما يؤدي الى تقليل فرص تشكيل فريق عمل بسبب تركيز الافراد على مصالحهم الخاصة<sup>2</sup>.

### لماذا يفشل نظام الحوافز؟

1 علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ص56-57

2 علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص57

يجيب جاري ديسلر عن هذا السؤال من خلال توضيح الاتي<sup>1</sup>:

- 1) الاجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض انها تحفزه على بذل المزيد من الجهد ولكن ليس الحافز هو المتهم الوحيد في كل الأحوال، فقد هناك أسباب أخرى للإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف.... الخ.
- 2) التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله، حيث يشير علماء النفس الى ان الافراد يبذلون اقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا انهم سوف يكافؤون عليه ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون أخرى، فلو ان الحافز على أساس عدد الوحدات المنتجة سوف يبذل الفرد اقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن الجودة.
- 3) ان الاجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس فريدريك هيزبرج الى ان المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لذي الفرد سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى ان تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح ان تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة الى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق نجاح نفسي في وظيفته.
- 4) مكافأة المخطئ وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني او في اخر السنة.
- 5) ان المكافآت قد تمزق العلاقات بين الافراد ولذلك قد تقلل من فرص تشكيل فرق عمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- 6) قد يؤدي منح المكافآت الى إعاقة الأداء حيث يشير أحد الخبراء الى ان تحقيق التمييز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في الاتجاه الاخر، حيث يتم اخبار الافراد بان دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية او نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر على مستوى الجودة وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية
- 7) قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الافراد نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل: خفض التكلفة ولذلك فان حدوث أي تغييرات بعني صعوبة تحقيق هذا الهدف وبالتالي يلعب دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.
- 8) قد تقلل المكافأة الحافز الداخلي لدى الفرد نظرا لأنها تشعره بانه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته بشكل اختياري.
- 9) ان الافراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة الى حوافز مادية فالفرد يرغب في ان يستمتع بعمله وان يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته ولذلك فان التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، طبعة 01، 1993، ص 190

ومن متطلبات حماس العاملين ذكرها دين سبتزر Dean Spitzer في كتابه "التحفيز الخارق" ما يلي<sup>1</sup>:

1. النقد الغير بناء.
2. بيئة عمل مادية غير مناسبة.
3. أجور غير عادلة.
4. اجتماعات غير هادئة.
5. صراعات في بيئة العمل.
6. حجب المعلومات.
7. المنافسة الداخلية السلبية.
8. توزيع الحوافز بشكل غير عادل.
9. قواعد غير ضرورية.
10. تصميم رديء للعمليات.
11. قيم واخلاقيات سالبة.
12. توقعات غير واضحة.
13. الإدارة الغير ديموقراطية.
14. الرقابة اللصيقة.
15. الاستهانة بمجهود العاملين.

### ثالثا- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

توجد عوامل داخلية وخارجية تؤثر في مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على افرادها وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. العوامل الداخلية

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الافراد بداخلها وذلك وفقا لما يلي:

- ✓ مركز العمل او محتوى الوظيفة من حيث طبيعته أي درجة الوضوح او التعقيد والمتعة والتنوع.
- ✓ المسؤولية او الدور الذي يؤديه الفرد ودرجة اتساعه او محدوديته.
- ✓ التكنولوجيا المستعملة من حيث تطورها او تقدمها او قدمها.
- ✓ البنية الوظيفية والهيكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها.
- ✓ التغيرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة او القسم او فريق العمل.
- ✓ الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم والترقية.
- ✓ الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة ومدى تلبيتها لنظم الحوافز المطبقة.

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي، مرجع سابق، ص193-194.

<sup>2</sup> معني امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، طبعة الأولى، دار النشر، الجزائر، 2010، ص369-370.

✓ العلاقات الوظيفية والاجتماعية سواء كانت إيجابية او سلبية، تنافسية او تعاونية.

## 2. العوامل الخارجية

تؤثر البيئة على مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على افرادها من خلال العوامل التالية:

- ✓ التشريعات والقوانين المنظمة لإجراء التحفيز ومدى استجابتها وتطابقها لنظم الحوافز المطبقة في المؤسسة.
- ✓ السوق التنافسية في المؤسسات الأخرى واعتمادها لنظم حوافز فعالة تزيد من معدلات التحفيز.
- ✓ النظام التربوي والتعليمي الذي يعطي للمؤسسة الموارد البشرية.
- ✓ مدى رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.
- ✓ اشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسة او تجعلها عرضة للإفلاس والخسائر.
- ✓ وسائل الاعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية.
- ✓ صورة المؤسسة من الخارج ودرجة رضا البيئة عنها.
- ✓ الدور الاستشاري للمختصين في مواضيع التحفيز وتشجيعه وتعزيزه في كافة المؤسسات وتعميم دراستهم وابحاثهم حوله ليصبح نشاطا مألوفا ومعتادا لدي الجميع.

## المبحث الثالث: أداء العاملين

### المطلب الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سنحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1. الأداء لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.
2. الأداء اصطلاحا: يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطبت العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه فقد عرفه (A.Kherakhem): " الأداء هو تأدية

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26

عمل او انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

وقد عرفه علي السلمي: " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متبادلة ومتلازمة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"<sup>2</sup>.

وتعريف توماس جليبرت: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس<sup>3</sup>.

ولقد عرفه توفيق محمد عبد المحسن: " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>4</sup>.

ويقصد بالأداء: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج هذه العوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

## المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض مكونات وأنواع الأداء

### أولاً: مكونات الأداء:

إن دراسة مكونات الأداء، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة فهي لازمة لقياس فعالية الأداء في العمل، وعليه فالأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة.

1. **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات

مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق

1 د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص15  
2 أ. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص280  
3 عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25  
4 عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004، ص03

الأهداف المسطرة وعليه عرف (Vincent plauchet) الفعالية فقال: " القدرة على

تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"<sup>1</sup>

وتعرف الفعالية على أنها: " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر على كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"<sup>2</sup>

2. الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية

والاجتماعية بعد الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة عن وقفنا على التقطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية... الخ، فقد عرف (wellber & rukertsz) الكفاءة ب " قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي قياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية". ومنه نستنتج أن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدا للقيمة المقدمة للسوق وباختصار الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات<sup>3</sup>.

3. الملائمة: وهي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد<sup>4</sup>، وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين

الأهداف والوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير<sup>5</sup>.

## ثانيا: أنواع الأداء

إن نوع الأداء يكون حسب معايير التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف، مرجع نفسه، ص 23

<sup>2</sup> أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص59

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2006، ص415

<sup>4</sup> Ali Debbi, la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs Workshop Vill-managment, la perffrmance publique locale : composants et mesures, décembre 2005.p15

<sup>5</sup> Michel Gervais , Contrôle de gestion, Economica, édition 8,2005.p15

<sup>6</sup> بو عطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة- الجزائر، 2008-2009، ص76

(1) **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي

أ. **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

➤ الأداء البشري

➤ الأداء التقني

➤ الأداء المالي

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه 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

(2) **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي حيث:

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يكون الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد ووظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

(3) **حسب المدة الزمنية:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العملات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف التي تجري فيه معالجة العمليات.

<sup>1</sup> عمر محمد تومي البيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتابات، طرابلس، 1988، ص 56

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارفة عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة يتم من خلالها تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف<sup>1</sup>.

ويقصد بتقييم الأداء: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك من خلال الحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى"<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق نستخلص ان تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعملهم ومعاملتهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة.

### المطلب الرابع: أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من السياسات الإدارية الهامة التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة بالإضافة على دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، وتتجلى الأهمية من خلال:

#### أولا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظف:

- ✓ اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية
- ✓ إشعار العاملين بمسؤولياتهم، وأن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء المباشرين ليبذل جهد أعلى
- ✓ تطوير الأفراد الجيدين في المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارة والقدرات العالية.
- ✓ خلق شعور لدى الافراد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2014/2015، ص 251

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 175

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، حسني فرازي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 59

ثانيا: أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- ✓ استخدام مفاهيم ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين
- ✓ التعرف على مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور
- ✓ يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق والتمويل
- ✓ تحديد الافراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين
- ✓ توافر تغذية عكسية من العاملين والمدراء والتنفيذيين بدرجة رضاهم عن وظائف إدارة الموارد البشرية

ثالثا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمديرين:

- ✓ تشجيع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي
- ✓ تحفيز المديرين نحو تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليه من اجل التعرف على المشاكل
- ✓ التعرف على المهام والأعمال التي من الممكن أن تستند إلى الموظف وهذا في حال الحاجة إلى هذه المهام
- ✓ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه الى التطوير والتنمية من خلال جهود التدريب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد مربي، تقييم وتطوير تقييم نظام أداء العاملين، دار الجازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص78

## خلاصة الفصل

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه احد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي او المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فر لآخر تبعا لعوامل منها: البيئة، طبيعة العمل، الثقافة ، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات الشخصية وغيرها، والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الفرد، مما يخدم اهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ومما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات وكلما كانت الغدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الافراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر واعظم، إضافة الى المحافظة على الافراد العاملين في المؤسسة.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لنظام الصحي في برج بوعريرج

**تمهيد:**

بعد استقلال الجزائر وجدت الجزائر نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه سواء على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او الثقافي، وكان على المسؤولين آنذاك البحث بسرعة على الطريقة او الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الازمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية اجتماعية واقتصادية شاملة ونظرا للأهمية الاستراتيجية والدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الاجتماعي فقد عمدت الجزائر الى تطبيق العديد من الإصلاحات التي شهدت من خلالها المؤسسة الصحية الجزائرية بعد استقلالها عدة تغييرات سواء من حيث الهياكل الصحية بمختلف أنواعها، أو من حيث عدد العاملين بها، هذه التغييرات كانت عبر مراحل، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض الى أهم هذه المحطات، كما سنتعرف على آليات التحفيز في المؤسسات العمومية الخاصة بالقطاع الصحي، لقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى عدة مؤسسات استشفائية في ولاية برج بوعريرج،

## المبحث الأول: نبذة عن تطور قطاع الصحة في الجزائر

لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقب تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة، تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ الصحة بالجزائر، وقد عرف القطاع الصحي انهيار في عدد العاملين.

### المطلب الأول: تطور النظام الصحي في الجزائر (1963-2009)

قد شهد النظام الصحي في الجزائر عدة تطورات جاءت نتيجة للإصلاحات العميقة التي بادرت بها الحكومة منذ الاستقلال بهدف تكوين نظام صحي فعال يتماشى وتطلعات الافراد.

#### النظام الصحي من 1962-1974

لقد شهدت الجزائر وضعية صعبة بعد الاستقلال وهذا راجع الى الظروف الاقتصادية التي كانت تعيشها البلاد، وعلى ها الأساس تعتبر سنة 1962 سنة انتقالية بالنسبة للنظام الصحي في الجزائر نلاحظ من خلالها أن هذا الأخير كان يلبي الاحتياجات بنسبة ضئيلة من السكان المتمركزين في المدن وبعض الأرياف وذلك بواسطة طب الدولة ويمكن ان نبرز خصائص النظام الصحي لهذه الفترة فيما يلي:

قلة العمال في السلك الطبي والشبه الطبي، فمغادرة الأطباء الفرنسيين ترك فراغا محسوسا بالقطاع، خاصة نقص التأطير لدى الأطباء الجزائريين كما ان توزيعهم غير عادل مما أدى الى استدعاء التعاونية الأجنبية الطبية *coopératif médical* من أجل التكفل بمتطلبات العلاج في المجتمع.<sup>1</sup>

الجدول 01: تطور عدد الأطباء في الجزائر من سنة 1963-1974

السنوات	1963	1966	1969	1972	1974
الأطباء الجزائريين	26.70%	16.30%	39.50%	86.10%	89.30%
الأطباء الأجانب	73.30%	73.20%	60.50%	13.90%	10.70%

المصدر: الندوة الخاصة بتطور النظام الوطني للصحة، الجزائر، 1983، ص54

<sup>1</sup> Ouchfoun et Hamouda, Bilan de vingt-huit année de politique sanitaire en Algérie, édition OPU, Alger, 1993, p64

كما تميزت هذه الفترة بقلّة الهياكل الصحية حيث تموضع أغلب المستشفيات والصيدليات، وكذا العيادات في شمال البلاد.

أما فيما يخص الجانب التنظيمي فقد وجدت الجزائر نفسها تسير نظام متشعبا حيث كانت:

- ✓ المساعدات الطبية المجانية تحت الوصاية المحلية.
- ✓ تأميم المجال الطبي.
- ✓ خلق المعهد الوطني للصحة العمومية.
- ✓ إعادة تنشيط معهد باستور الجزائري.
- ✓ خلق الصيدلة المركزية الجزائرية وكذا المتاجر العامة للمستشفيات magasin généraux des hôpitaux
- ✓ ومن أجل ضمان السير الحسن للهياكل الصحية فقد التزمت الدولة ب تغطية 60% من نفقات الصحة على مستوى الهياكل الاستشفائية المستوصفات الطبية المجانية assistance médical gratuit
- ✓ يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بتعويض تكاليف العلاج للأجزاء كما يشارك في تمويل القطاع الاستشفائي بنسبة 30%.
- ✓ التجار وأصحاب المشاريع الصناعية والزراعية مسؤولون عن تكاليف علاجهم بنسبة 10%<sup>1</sup>.

### النظام الصحي (1974-1988)

تتوافق سنة 1974 مع بداية المخطط الرباعي الثاني الذي من أهدافه إعطاء الأهمية الكبرى للحالة الاجتماعية فالإعلان عن سياسة الطب المجاني تعد واحد من المكاسب التي اقترتها الدولة الجزائرية، حيث أن الجزائر بإرسائها لهذا المبدأ كانت ترى وجهة جديدة، لكن أدت الصعوبات المالية التي عرفتتها الهياكل الصحية آنذاك والتي تراكمت عبر السنوات الى تهديد استقرارها المالي، بالإضافة الى ذلك ضعف المصادر التمويلية التي كانت تساهم في إعداد القطاع بالوسائل المادية والمالية، رأت ان الحل لهذه المشكلة يكون عبر الدولة حيث تتحمل كافة المسؤوليات بما يتعلق بضمان حماية وتحسين صحة السكان.

ولتحقيق ذلك التزمت وزارة الصحة العمومية بتوسيع مجانية الطب والهياكل الصحية في أرجاء الوطن مع إعادة تنظيم وتوزيع الأدوية، تكثيف الجهود للتكوين الطبي وشبه طبي، تطوير حماية الأمومة والطفولة والاحتفاظ بالوقاية المدرسية، تحسين طب العمل والطب الوقائي، وأخيرا التكفل التام بالمعوقين ذهنيا وحركيا هذا كله يعطي للصحة أهداف اجتماعية متماسكة ومتناسقة.

<sup>1</sup> كيفاني شهيدة، التنمية الاقتصادية والحماية الصحية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، 2007/2006، ص168

لقد عرفت هذه الحركة السياسية في بدايتها صعوبات عند التطبيق الميداني لأنها أدخلت تغييرات في طريقة التشغيل والعمل مما يجعلها تتناقض مع المبادئ التي كانت تميز الهياكل الصحية آنذاك، ولأن توفر الأموال نتيجة ارتفاع المداخل البترولية غطى نقائص هذا الاختيار وسلبياته.

سنة 1980 كانت بداية المخطط الخماسي الأول (1982-1984) الذي من أهدافه ترقية المجتمع من كل النواحي وأولهم الصحة.

وفي سنة 1981 رسم مشروع استراتيجي جديد يهدف الى حماية وترقية الصحة، ومن بين ما يضمنه هذا المشروع:

- ✓ تطوير النظام الصحي الوطني.
- ✓ مساهمة السكان ضرورية لتطبيق هذا المشروع.
- ✓ حماية وترقية الصحة فرض على كل مواطن.

بهدف السير الحسن والتوزيع الجيد للعلاج في القطاع العمومي سهت الدولة الى ترسيخ 3 مبادئ أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- **تقسيم القطاع الصحي (la sectorisation):** حيث سعت الدولة الى توزيع المصالح الصحية

الكبرى عبر كافة التراب الوطني من أجل خلق تكامل بين الوحدات الصحية، حيث يضم كل قطاع صحي: مستشفى عام، عيادات طبية، مراكز صحية، قاعات علاج، عيادات توليد.

ب- **التدرج في العلاج (la hiérarchisation):** يرمي هذا المبدأ الى تنوع العلاج بالنسبة للوحدات الصحية حسب درجة التعقيد، والتقنية المتطلبة.

ت- **الجهوية الصحية (la régionalisation):** ينص هذا المبدأ على تقسيم اتراب الوطني انطلاقا من تسلسل مستويات العلاج الى ثلاثة عشر منطقة صحية تضم كل منطقة مجموعة من الولايات

كما تميزت هذه المرحلة بتطوير هدد من المنشآت الصحية وهذا بفضل الاستشارات التي تتحملها الدولة حيث ارتفع عدد المراكز الصحية من 558 سنة 1974 الى 1147 سنة 1986، أضف الى ذلك الزيادات المعتمدة في عدد المستخدمين بالقطاع الصحي من 57872 عامل سنة 1973 الى 124728 سنة 1987.

لكن بالرغم من الوضعية الصحية الجيدة التي كانت توفرها الدولة إلا انه كان على حساب أموال ضخمة تصرفها الدولة على القطاع حيث ارتفع حجم المبالغ المخصصة للقطاع الصحي من 194 مليون عام 1963 الى 3 ملايين عام 1988 وبالتالي إذا كانت الأموال تتفق في هذا المجال كبيرة يجب ان تكون بالموازاة مع حجم الخدمة المقدمة أي انها تتناسب مع حجم النفقات، الزيادات لا تبرر ابدا تحسين نوعية الخدمة وجودتها وأنها تبرر بغياب المسيري في القطاع وبالتالي تبذير الأموال العامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار الكتامة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص132.  
<sup>2</sup> كيفاني شهيدة، التنمية الاقتصادية والحماية الصحية في الجزائر، مرجع سابق، ص170.

## النظام الصحي 1988-2000

إن الجانب المالي أصبح أساس المشكلة وأحد الركائز التي يعتمد عليها للخروج من حالة الانسداد الذي تعاني منه المؤسسات الصحية، إلا أن المشكل المالي تنامي سنة بعد الأخرى وهذا منذ انتهاج سياسة الطب المجاني الذي كان له أثر كبير على تسيير وعمل المؤسسات الصحية، لكن بانخفاض العائدات البترولية وزيادة التكاليف الصحية لم يعد هناك خيار أمام الدولة إلا أن تحفز القطاع الخاص وهذا من خلال دفع كل العراقيل التي من شأنها أن تقف كعائق أمام تأسيس هياكل صحية خاصة، بالرغم من إيجابية هذا الإجراء إلا أنه أدى إلى تسرب عدد مهم من الأطباء الأخصائيين الذي فضلوا الاستقرار والعمل في المناطق الكبرى بالقطاع الخاص.

ومن جهة أخرى فقد عرفت المنظومة الصحية بالجزائر تحولاً آخر خلال عشرية التسعينات أي لما تبنت الجزائر برنامج إعادة الهيكلة الذي اعتمد في سياسته الصحية على استرجاع تكاليف العلاج ولقد كان الهدف من هذه السياسة تقليص تكاليف القطاع الصحي من خلال تقليص مجانية العلاج حيث أنها كانت تمثل مصدر التكاليف الباهظة، كما تميزت هذه المرحلة بانخفاض قيمة العملة المحلية مما أثر سلباً على القدرة الشرائية للمواطنين حيث أدت الوضعية إلى ارتفاع تكاليف العلاج، كما أدت أيضاً إلى ارتفاع العبء المعلق بتعويض التكاليف.<sup>1</sup>

## النظام الصحي 2000-2009

ما يميز هذه المرحلة هو تجسيد النظام التعاقدى للعلاج عبر مراحل تدريجية يتم تطبيقه بصفة نهائية سنة 2009 حيث توزع النفقات العمومية على الصحة بالنسبة للعرض عن طريق صناديق الضمان الاجتماعي CNAS و CASNOS أما عديمي الدخل فمن خلال مساهمة الدولة (مديرية النشاط الاجتماعي).<sup>2</sup>

إعادة تنظيم القطاعات أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص وهي نوع من لامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج وتقريب المستشفى أو المؤسسة الصحية من المواطن.

رقم التطور الملحوظ في المنظومة الصحية الجزائرية بفضل الجهود المبذولة من قبل الجهات المعنية غلا أنها مازالت تعاني من عدة نقائص والتي نوجزها فيما يلي:

مشكلات تخص النظام الصحي في حد ذاته ونعتبرها مشكلات داخلية والتي تتمثل في:

✓ عدم وجود ارتباط بين الأطراف الفنية (السلك الطبي، السلك شبه طبي والطواقم الإداري) من خلال ضعف المراكز الصحية الأمر الذي انعكس سلباً على مردودية القطاع الصحي.

<sup>1</sup> Ministre de la santé et de la population, les fondements de la carte sanitaire nationale, novembre 1981, p2

<sup>2</sup> مبروك نصر الدين، استنساخ النسان بين الحضر والإباحة، مجلة فصلية المدرسة الوطنية للصحة العمومية (عدد خاص)، الجزائر، 1997، ص10

✓ ضعف التنظيم الذي أدى الى بروز ظاهرة التذبذب في العلاج وكذلك التوزيع السيء للمصالح الصحية عبر الوطن أثر على مردودية هذه المصالح.  
اما المشكلات الخارجية فيمكن ضبطها فيما يلي:

✓ عدم التوازن فيما يخص المراكز الصحية وهذا بحكم ضعف التخطيط نتيجة نقص المعلومات الخاصة بتوزيع السكان لدى هيئات التخطيط؛

✓ غياب التوزيع العادل والعقلاني للأطباء وخاصة في المناطق النائية والمحرومة؛

✓ عدم تماشي البرامج التعليمية في مجال تكوين الأطباء مع السياسة الصحية؛

✓ عدم وجود تنسيق بين وزارة الصحة والهيئات الأخرى المعنية بالشؤون الاجتماعية.<sup>1</sup>

ان المشكلة التي يعاني منها النظام الصحي العمومي ليس بالمادية (تتعلق بالدفع المالي)، بل هي أعمق من ذلك وتتعلق بنوعية التنظيم بين مختلف مكونات هذه المنظومة والبيئة التي يعيش فيها.

فالإصلاح يجب أن يشمل الجوانب التنظيمية التي تعطي أكثر فعالية لعناصر النظام الصحي من أجل

تحسين مردودية الخدمات المقدمة اعتمادا على جانب التسيير الرشيد اكثر من الاعتماد على بناء هياكل بيروقراطية جامدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكبر خطة لإصلاح المنظومة الصحية في الجزائر، جريدة الخبر اليومي، العدد 205، الصادرة بتاريخ 28 جمادى الأولى، 1421هـ الموافق ل 28 اوت 200، ص7

<sup>2</sup> تقرير الأمين العام للأمم المتحدة الخاص بالألفية، على الموقع الالكتروني <http://www.umorgarabic/millennium/LS/reportssummaryhtm>

## المطلب الثاني: هيكل النظام الصحي في الجزائر

تعتبر وزارة الصحة والسكان او إصلاح المستشفيات المسؤول الأول عن تقديم الرعاية الصحية وتوفير الدواء ورفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين والأجانب والقضاء على مشاكلهم الطبية، تليها المستشفيات الجامعية والجهوية ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها.

وتشمل ثلاث مستويات أساسية وتتمثل في:

### 1. المستوى المركزي:

يتمثل المستوى المركزي في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتتكون من:

أ- الوزير:

يقوم وزير الصحة والسكان بوضع استراتيجية لتنمية أعمال قطاعه في مجال:<sup>1</sup>

- ✓ وصاية صحة السكان ورعايته
- ✓ التنظيم الصحي والخريطة الصحية
- ✓ العلاج الطبي والهياكل الصحية
- ✓ تحديد أنماط تكوين الممارسين الطبيين والشبه طبيين
- ✓ العمل على تنمية الموارد البشرية المؤهلة في ميدان التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات
- ✓ دعم الأعمال التي لها علاقة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمستديمة
- ✓ الحماية الصحية في الوسط التربوي والعائلي والعملي

وتشمل الإدارة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات على المصالح الأتية:

ب- ديوان الوزير:

يكلف مدير الديوان الذي يساعده مكلفون بالدراسة وعددهم 7 وملحقون بالديوان وعددهم 4 بجميع اشغال الدراسات والأبحاث المرتبطة باختصاصهم وتحضيرهم مشاركة الوزير في أعمال الحكومة في علاقته مع الخارج.

ت- الأمانة العامة:

<sup>1</sup> بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-124، المؤرخ في 30 ابريل 1990

تكلف الأمانة العامة التي يشرف على ادارتها مدير عام بساعده 2 من مديري الدراسات ويلحق بها مكتب البريد والاتصال والتنسيق بين الهياكل المركزية والمصالح التابعة لها وتقييمها وتوجيهها.

### ث- المفتشية العامة:

يشرف عليها ستة مفتشين يقومون بالتالي:

- الوقاية من كل أنواع التقصير وتسيير المصالح الصحية
- توجيه المسيرين وارشادهم لمراعاة القوانين والاحكام التنظيمية
- العمل على الاستعمال المركز للوسائل والموارد
- ضمان مطلب الصرامة في تنظيم العمل

### ج- المديريات المركزية:

وتشمل ثمانية مديريات لكل منها اختصاص معين وهي مديرية الوقاية، مديرية المصالح الصحية، مديرية الصيدلة والدواء، مديرية السكان، مديرية التكوين، مديرية التخطيط، مديرية التقنيين والمنازعات.<sup>1</sup>

ويمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

اما المؤسسة العمومية الصحية الجوارية العمومية الاستشفائية تتكون من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، تحدد المشتملات المادية لها والحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

اما مهامه حسب المادة 8 من هذا المرسوم فهي لتكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:

- ❖ الوقاية والعلاج القاعدي
- ❖ تشخيص المرض
- ❖ العلاج الجوارى
- ❖ الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- ❖ الأنشطة المرتبطة بالصحة والتخطيط العائلي
- ❖ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان

<sup>1</sup> بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-188، المؤرخ في 23 ابريل 1990

## 2. على المستوى الولائي:

يكلف مدير الصحة والسكان بعدة مهام أهمها تمثيل مديرية الصحة والسكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة والسكان والعمل على توزيع الوسائل الصحية توزيعاً منسجماً ومتابعة تحضيرها.

ميزانيات القطاعات الصحية وتنفيذها بالإضافة إلى مراقبة وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وتفقد ظروف تخزينها وإعداد الترخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية في مجال الوقاية والعلاج والأدوية والموارد البشرية والمنشآت الأساسية والتجهيز والتكوين وتطبيق التنظيم الخاص بالنظافة العمومية والوقاية العامة، كما أنها يهتم بإعداد جدول المواطنين لنمو الديموغرافي وضبطها باستمرار ودراسة الاحتياجات إلى موظفي الصحة وإعداد برامج العمل الخاص بميدان التكوين، والتكفل بالأطفال المعاقين والأشخاص المعوزين للمساعدات الطبية

## المراكز الاستشفائية الجامعية:

أنشأت المستشفيات الجامعية في 13 جوان 1974 وهي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي ومعهد طبي، دون أن يفقدها شخصيتها المميزة، يعتبر المركز الاستشفائي منشأة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشاؤه بموجب مرسوم بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم والبحث العلمي، بحيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية البيداغوجية، وبصفة عامة يمكن أن يوصف المركز الاستشفائي الجامعي على أنه ذلك النوع من المستشفى الذي عادة ما يكون كبير ويقع بمنطقة حضرية، والذي يتولى تقديم مجموعة من الخدمات الفنية ويستقبل مرضاه من بين قاعدة السكان العريضة ويهتم بتدريب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية على السواء بمعنى أنه يشرف على ثلاث مبادئ أساسية وهي:

- الميدان الصحي
- الميدان التكويني
- ميدان البحث والدراسة

يدير المركز الاستشفائي مجلس إدارة ويسيره مدير عام ويزوده بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي.<sup>1</sup>

## 3. على المستوى المحلي (الدائرة والبلدية):

تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة والبلدية في شكل قطاعات صحية، المؤسسات العمومية الاستشفائية، وحدات استشفائية متخصصة، وحدات صحية قاعدية، تتولى المنشآت تحديد

<sup>1</sup> حوالم رحيمه، تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى الجامعي بتلمسان)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2009-2010، ص 183

احتياجات السكان قبل تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، وهذا بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية وللمحد من الضغط على المراكز الاستشفائية وتطبيقا لسلامة العلاج تم انشاء قطاعات صحية فرعية المسماة قاعدية او أولية حيث أوكلت لها مهمة انتقاء الحالات المرضية بعد كشفها وتوجيه الخطر منها نحو المستشفى والرعاية البسيطة منها ذاتيا، الى جانب إسهامها في الحملات الوقائية والتطعيم لسكان منطقة معينة، وهي تتكون على الترتيب من:

### 1) عيادة متعددة الخدمات **polyclinique** مهمتها:

- ❖ تقديم مختلف الخدمات الصحية والاستعجالية والفحوصات العامة المتخصصة.
- ❖ الاشراف الفني والإداري على المراكز الصحية البلدية.
- ❖ تقوم بدور الوساطة بين المراكز الصحية والمستشفى

2) **المركز الصحي center de sante**: ينشأ عند كل قرية او كل تجمع سكاني وتوكل اليه مهمة الوقاية الصحية وحماية الأمومة والطفولة والتطعيم والعلاجات والفحوصات العامة.

3) **قاعات العلاج salle de soin**: وهي التي تتولى تقديم العلاج البسيط لكل 1000-2000 ساكن

ولكن قرار المرسوم التنفيذي ل سنة 2007 تضمن تقسيم القطاعات الصحية إلى<sup>1</sup>:

- المؤسسات العمومية الاستشفائية **EPH**
- المؤسسات العمومية الصحية الجوارية **EPSP**
- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة **EHS**

وقد الغيت المراكز الصحية **centre de santé** لتتحول بدورها الى عيادة متعددة الخدمات **polyclinique** او الى قاعات العلاج **salle de soin** حسب حالة وضعيتها المادية.

بما ان المؤسسة العمومية الاستشفائية **EPH** حسب المرسوم التنفيذي السابق ذكره هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتوضع تحت تصرف وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة او عدة بلديات.

تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 4 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ❖ ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ❖ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1421 الموافق ل مايو سنة 2002

- ❖ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

### المطلب الثالث: إصلاح النظام الصحي في الجزائر

يعتبر العنصر المميز لسنة 2002 في مجال الصحة تغيير اسم وزارة الصحة والسكان الى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ويندرج هذا التغيير ضمن حركية الإصلاحات التي شهدتها الجزائر ومست العديد من الطاعات.

#### 1. أهداف مشروع الإصلاح وملفاته:

- لقد أورد التقرير التمهيدي للمجلس الوطني لإصلاح المستشفيات بمجموعة من الأهداف والتي سعى الإصلاح الى تحقيقها وتمثل في الآتي:<sup>1</sup>
- إحصاء عروض العلاج والاستشفاء وتكيفها مع الحاجات الصحية للمواطن بالاعتماد على نظام علاجي فعال.
  - ضمان الموارد المالية اللازمة للسير الحسن للمؤسسات الصحية.
  - التأكيد على حقوق وواجبات المستعملين وحماية المرضى على وجه الخصوص
  - إعادة التأكيد على الالتزامات التعاقدية لكل المتدخلين في صحة المواطن.
  - التحكم في نظام المعلومات الصحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

أما فيما يخص ملفات الإصلاح فقد ركز المجلس في تصوره على ستة ملفات نرضها فيما يلي:

#### أ- ملف الحاجيات الصحية وطب العلاج:

تمحور هذا الملف حول دراسة كفاءات التنسيق بين النظام الوطني للصحة ومنظومته الاستشفائية الفرعية، وذلك بتقادي إصلاح المستشفيات عن الإطار المجتمعي، الوبائي، المالي والتنظيمي.

وتم التعرض الى كفاءات التنسيق بين الهياكل الجوارية ومستشفى القطاع من جهة وذلك الموجودة بين مستشفيات القطاع والمستشفيات الجهوية او الوطنية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، تقرير المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، الأولويات والأنشطة المستعجلة، الجزائر في 17 جانفي 2003

ب- ملف الهياكل الاستشفائية:

تمحور هذا الملف حول إصلاح الهياكل الصحية وذلك بإدراج جملة من الأهداف نعرضها فيما

يلي:

- ✓ تعزيز رقابة الدولة على مؤسسات العلاج العمومية والخاصة.
- ✓ المساهمة الفعالة للمريض ولجمعيات المرضى من خلال الإدلاء بأرائهم حول توزيع شبكة العلاج، وجودة أدائها.
- ✓ استعجال وضع دعامة إعلامية والتي تعد الركيزة الأساسية لنجاح أي عمل إصلاحي.

ت- ملف الموارد البشرية:

اهتم هذا الملف بعنصر أساسي في النظام الصحي وهو المستخدمين، وذلك من خلال السهر على مراجعة أحوالهم الشخصية، شروط وظروف عملهم، علاواتهم واجورهم، ترقيةهم في المسار المهني وتكوينهم، حيث أن التكوين يعد ضرورة ملحة بالنسبة لكل فئات المستخدمين الطبيين، المسيرين التقنيين وهذا بالاشتراك مع قطاعات أخرى كالتعليم العالي والتكوين المهني على وجه الخصوص.

ث- ملف الموارد المالية:

ارتكز هذا الملف على ضرورة إدماج الوسائل المادية والضرورية لتنظيم العلاج، الذي يستدعي توازن بين الوسائل ومستوى النشاط وبين تسلسل العلاج وتقيس الوسائل، والهدف هو إعطاء كل الوسائل الضرورية لشبكة العلاج شرط أن تكون موزعة بعقلانية، وتشكل الجوانب المرتبطة بالصيانة والمعايير التقنية والخاصة بالأمن والنوعية وتكوين عناصر مكملة لهذا الملف.

ج- ملف التمويل:

يهتم هذا الملف بدراسة طرق توسيع الموارد لتمويل المستشفيات، وضرورة إعادة النظر في التنظيم من ناحية التسيير المالي، بالإضافة الى السهر على تكييف القوانين الأساسية التي تسيير المؤسسات الصحية حاليا مع التعديلات الجارية الخاصة في مجال التمويل القائم على التعاقد في النشاطات، وحول الشروط الواجبة لتخصيص الميزانيات والفوترة بطريقة تسعى لتحقيق المساواة في الحصول على العلاج لكل المرضى.

### ح- ملف اشتراك القطاعات:

نظرا لارتباط نشاطات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إلى حد بعيد بنشاطات العديد من القطاعات الأخرى كقطاع المالية، العمل والحماية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي، التضامن، التعليم العالي، التكوين المهني، الجماعات المحلية والبيئية، الصناعة، الفلاحة، فإنه يجب الانسجام بين الصحة والسياسات العمومية الأخرى من خلال إدراج كل الأنشطة القطاعية ذات الصلة بالصحة ضمن الاستراتيجية العامة للوزارة.

والجدير بالإشارة ان تنظيم العلاج بمنطقة الجنوب والاستعجالات على المستوى الجهوي والوطني موضوعين لم يتم التطرق إليهما في هذا المشروع، ولقد تمت الإشارة عدة مرات الى وجوب تنظيم العلاج بمنطقة الجنوب بغض النظر عن العراقيل المرتبطة بالبعد والظروف المناخية، الصيانة والظروف الخاصة بتعيين المستخدمين الطبيين المتخصصين الذين يمكنهم تلبية مجموع الاحتياجات الصحية، أما بالنسبة للاستعجالات تستدعي بحثا معمقا على نتائج التحقيق الجاري حاليا، والذي يتكلف به المعهد الوطني للصحة العمومية بطلب من الوزارة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث توضيح مجتمع وعينة الدراسة كما نشر الى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة وذلك لإيضاح الرؤية حول النتائج المتوصل اليها التي نقوم من خلالها إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة

#### المطلب الاول: عينة ونموذج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى عينة الدراسة بالإضافة الى النموذج الذي قمنا به للوصول الى النتائج المرجوة

أولاً: عينة الدراسة

للقيام بأي دراسة نحتاج الى توضيح العينة التي سنستعملها وحصرها بدقة، ومجتمع البحث في دراستنا هو عبارة عن مجموعة المؤسسات الاستشفائية لولاية برج بوعريرج بأنواعها:

✓ المؤسسة العمومية الاستشفائية EPH

✓ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية EPSP

✓ المؤسسة الاستشفائية المختصة EHS

✓ المركز الاستشفائي الجامعي CHU

وقد قمنا نوع من كل مؤسسة وتوزيع الاستبيان على عينة الموظفين لكل مؤسسة وقد قمنا باختيار:

✓ المؤسسة العمومية الاستشفائية EPH لبلدية برج بوعريرج

✓ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية EPSP لبلدية بئر قسد علي

✓ المؤسسة الاستشفائية المختصة مؤسسة الأم والطفل EHS لبلدية برج بوعريرج

✓ المركز الاستشفائي الجامعي CHU لولاية سطيف

وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين في كل نوع من المؤسسة، حيث وتعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة<sup>1</sup>، ويمكن إجراء الدراسة عليها لأنها تتميز بنفس الخصائص التي يتميز بها المجتمع ككل.

وقد بلغ عدد الأفراد الذين تم توزيع الاستبيان عليهم 48 فرد تم استرجاع منهم 35 استبيان وقد أجاب 25 فرد على الاستبيان الالكتروني، وبالتالي فإن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 60 استبيان ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> العتوم شفيق، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص27

الجدول 02: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة

المؤسسات	البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
المؤسسة العمومية الاستشفائية لبلدية برج بوعريرج	العدد	25	15	15
	النسبة	%100	%60	%60
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبلدية بئر قسد علي	العدد	10	10	10
	النسبة	%100	%100	%100
المؤسسة الاستشفائية المختصة الأم والطفل لبلدية برج بوعريرج	العدد	13	10	10
	النسبة	%100	%76.92	%76.92
الاستبيان الالكتروني	العدد	25	25	25
	النسبة	%100	%100	%100
الإجمالي	العدد	73	60	60
	النسبة	%100	%85.71	%85.71

المصدر: من إعداد الطالبين

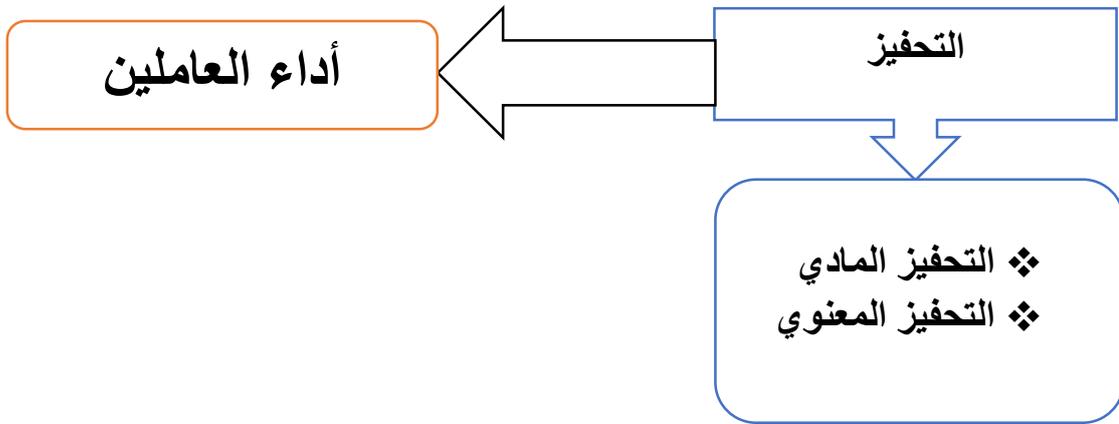
نلاحظ من الجدول أننا تمكنا من استرجاع 85.71% من الاستبيانات وقد شكلت هذه النسبة عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة كذلك.

## ثانيا: نموذج الدراسة

نقصد بنموذج الدراسة تحديد المتغير التابع والمتغير المستقل حيث أن المتغير التابع هو الذي يتأثر في حال حدوث أي تغيرات على المتغير المستقل، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو أداء الموارد البشرية أما المتغير المستقل هو الحوافز

ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل:

الشكل 08: المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبين

## المطلب الثاني: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنقوم هنا بعرض الأدوات وشرح أداة الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستعملة

قمنا بالاعتماد على:

### 1. أساليب التحليل الإحصائي الوصفي

من أجل اختبار الفرضيات وتحليل البيانات تم استخدام الإحصاء الوصفي والذي يحتوي على العديد من الطرق الإحصائية المهمة والمستخدم لوصف البيانات إما على شكل جداول أو على شكل رسوم إحصائية<sup>1</sup>، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

<sup>1</sup> البياني محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص51

I. المتوسط الحسابي: يعد من أهم المقاييس في التحليل الإحصائي بشكل عام، إلا أنه يناسب الظواهر الكمية فقط، ونستطيع تعريفه على أنه القيمة الناتجة من خارج قسمة قيمة مجموع المشاهدات على عددها.<sup>1</sup>

II. الانحراف المعياري: من ادق معاملات التباين، وهو يمثل انحرافات الدرجات عن المتوسطات.<sup>2</sup>

## 2. أساليب التحليل الإحصائية الاستدلالية

وهي مجموع الأساليب التي مكن من خلالها تحديد العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهي:

- I. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): يعتبر واحدا من مؤشرات الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستمارة الإحصائية: هو اختبار إحصائي على بيانات استمارات مجموعة من الخبراء في موضوع الاستمارة لإعطاء الشرعية لاستمارة البيانات الإحصائية<sup>3</sup>، ويكون محصور بين صفر والواحد.
- III. معامل سبيرمان: ويعتبر للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز  $r$  ويأخذ قيم عددية تتراوح بين  $-1 < r < 1$  فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل ويستعمل لقياس الارتباط بين المتغيرات الرتبية.
- IV. تحليل الانحدار البسيط: يستخدم لتحديد العلاقة النسبية بين متغير تابع وواحد أو أكثر من المتغيرات التفسيرية، ويستخدم في كون العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة علاقة خطية.<sup>4</sup>

### ثانيا: طريقة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات وللوصول إلى الدراسة قمنا بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي، الذي يتكون من 5 درجات، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول 03: مقياس لكارث الخماسي

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

<sup>1</sup> إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي باستخدام spss-win، الطبعة الأولى، دار الناشر للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 69

<sup>2</sup> محمود عبد الحليم، خالد حسين الشريف، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014، ص 109

<sup>3</sup> شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 49

<sup>4</sup> جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 290-298

المصدر: عز عبد المفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss<sup>1</sup>

بعد اختيار معامل لكارتر وإعطاء درجة لكل عبارة يجب أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسب لكل درجة وذلك كالتالي:

• تم حساب مدى للمقياس (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد اوزان لكارتر الخماسي أي (0.80=5/4) للحصول على طول الخلية.

• تم إضافة هذه القيمة في المقياس أي بداية المقياس 01 وذلك لتحديد الجد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضحا في الجدول التالي:

الجدول 04: الاتجاهات الموافقة لمقياس لكارتر الخماسي

الدرجة المرافقة	الاتجاه الموافق	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	]1.79-01]
2	غير موافق	]2.59-1.79]
3	محايد	]3.39-2.59]
4	موافق	]4.19-3.39]
5	موافق تماما	]5-4.19]

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss<sup>2</sup>

قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة باعتباره وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة او العبارات ويطلب من عينة الدراسة الإجابة عليها ومن خلال هذا المطلب سنقوم بشرح مفصل عن الاستبيان المستعمل في الدراسة.

#### أ- مكونات الاستبيان

تكونت قائمة الاستبيان من 3 أجزاء وهي:

- 1- الجزء الأول: يحتوي على معلومات خاصة بالأفراد المجيبين عن الاستبانة
- 2- الجزء الثاني: خاص بالمتغير المستقل (التحفيز)
- 3- الجزء الثالث: خاص بالمتغير التابع (أداء العاملين)

<sup>1</sup> عز عبد المفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 540

<sup>2</sup> عز عبد المفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 545

ب- ثبات أداة الدراسة

هنا يجب التأكد من صدق الأداة وعدم تناقضها أي تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة بنفس الشروط لهذا قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ الكلي وألفا كرومباخ للأبعاد وقمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

• فرضية البديل H1 :  $CA=]0 ; 1]$

• فرضية العدم H0 :  $CA \neq ]0 ; 1]$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05

ويمكن إيضاح ما توصلنا اليه من خلال هذا المعامل في الجدول التالي:

الجدول 05: نتائج ألفا كرومباخ للأبعاد والمحاور

البيان	العبارات	ألفا كرومباخ للأبعاد	ألفا كرومباخ للمحاور
المحور الأول: التحفيز	التحفيز المادي	11-1	0.822
	التحفيز المعنوي	19-12	0.649
المحور الثاني: أداء العاملين			0.664
ألفا كرومباخ الكلي			0.878

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

لدينا معامل ألفا كرومباخ ينتمي إلى المجال من 0 إلى 1 ومنه نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم أي أنه يوجد ثبات لأداة الدراسة بالإضافة إلى أن المعاملات كلها أكبر من 0.6، ومعامل ألفا كرومباخ الكلي المتحصل عليه أكبر من 0.8 وهذا يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد

ت- اختبار التوزيع الطبيعي

مثل ما أشرنا سابقا قبل القيام بالاختبارات يجب التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، ولهذا قمنا باختبار kolmogorv-smirnov

وللقيام بهذا الاختبار نفرض الفرضيات التالية:

- H0: المتغير المستقل والتابع يتبعان توزيعا طبيعيا  $sig > 0.05$
- H1: المتغير المستقل والمتغير التابع لا يتبعان توزيعا طبيعيا  $sig < 0.05$

ويمكن إبراز نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول 06: نتائج اختبار kolmogorv-smirnov

البيان	اختبار kolmogorv-smirnov (sig)
المتغير المستقل: التحفيز	0.170
البعد: التحفيز المادي	0.929
البعد: التحفيز المعنوي	0.086
المتغير التابع: أداء العاملين	0.152

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ قيمة sig بنسبة المحاور الدراسة وأبعادها أكبر من 0.05 ومه نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه نستنتج أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

## المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بالتحليل الإحصائي الوصفي بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث سيتم حسابها لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل بالإضافة إلى عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول ان نتطرق الى خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة المهنية. سنوات الخبرة.

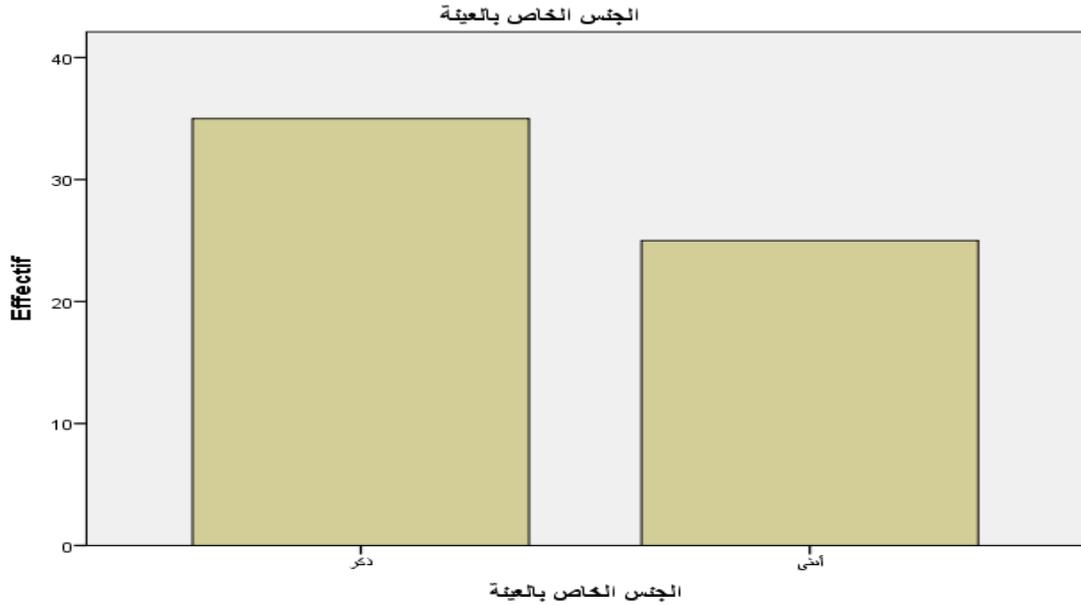
#### أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

يوضح ذلك من خلال الجدول والرسم البياني التالي:

الجدول 07: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة
ذكر	35	%58.3
أنثى	25	%41.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 58.3 بالمئة بينما نسبة الإناث قد بلغت 41.7%، حيث نلاحظ أن المؤسسات الاستشفائية موظفيها أغلبهم من جنس الذكور ومن المرجح أن السبب في الغالب هو اهتمام الذكور بهذا القطاع وكذا قدرتهم على تحمل مشاق هذا العمل.

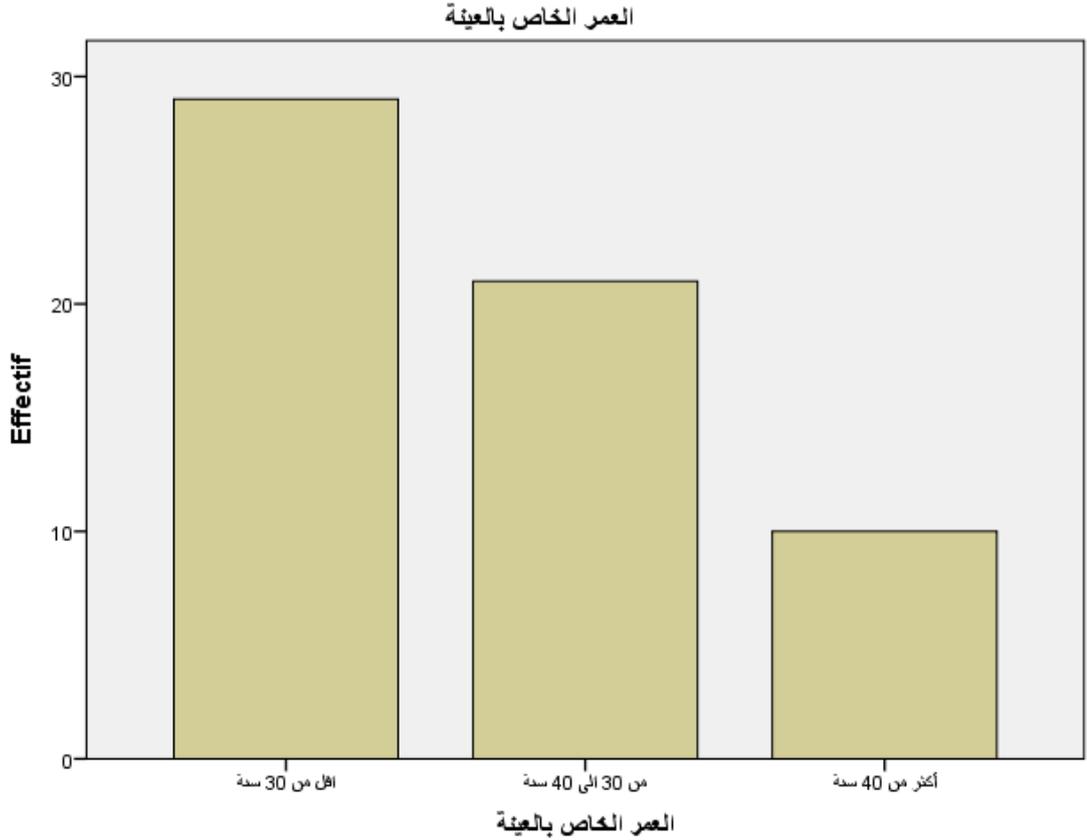
#### ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين

الجدول 08: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	29	48.3%
من 30 الى 40 سنة	21	35%
اكثر من 40 سنة	10	16.7%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن عمر العمال الغالب هو اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 48.3% تليهم فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة قدرت ب 35% وفي الأخير الموظفين الأكبر من 40 سنة بنسبة 16.7% وذلك راجع على الأغلب ان فئة الشباب هم الأكثر استعدادا للإجابة عن أسئلة الاستبيان.

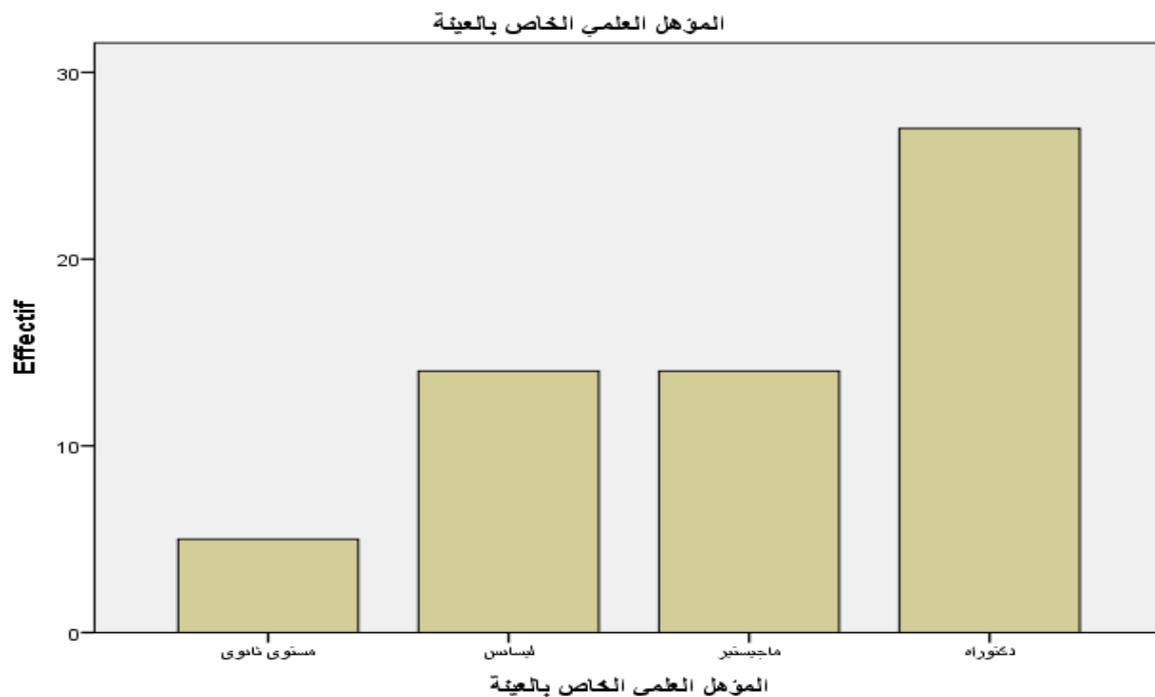
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل الموليين:

البيان	التكرار	النسبة
مستوى ثانوي	5	%8.3
ليسانس	14	%23.3
ماجستير	14	%23.3
دكتوراه	27	%45
المجموع	60	%100

الجدول 09: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني: .....الدراسة الميدانية لنظام الصحي في برج بوعرييج

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن نسبة الحاصلين على دكتوراه هي النسبة الطاغية حيث بلغت هاته النسبة 45% تليها تطابق نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير وشهادة ليسانس بلغت 23.3% أما أصغر نسبة هي نسبة المتوقفين في المستوى الثانوي وقد بلغت 8.3%

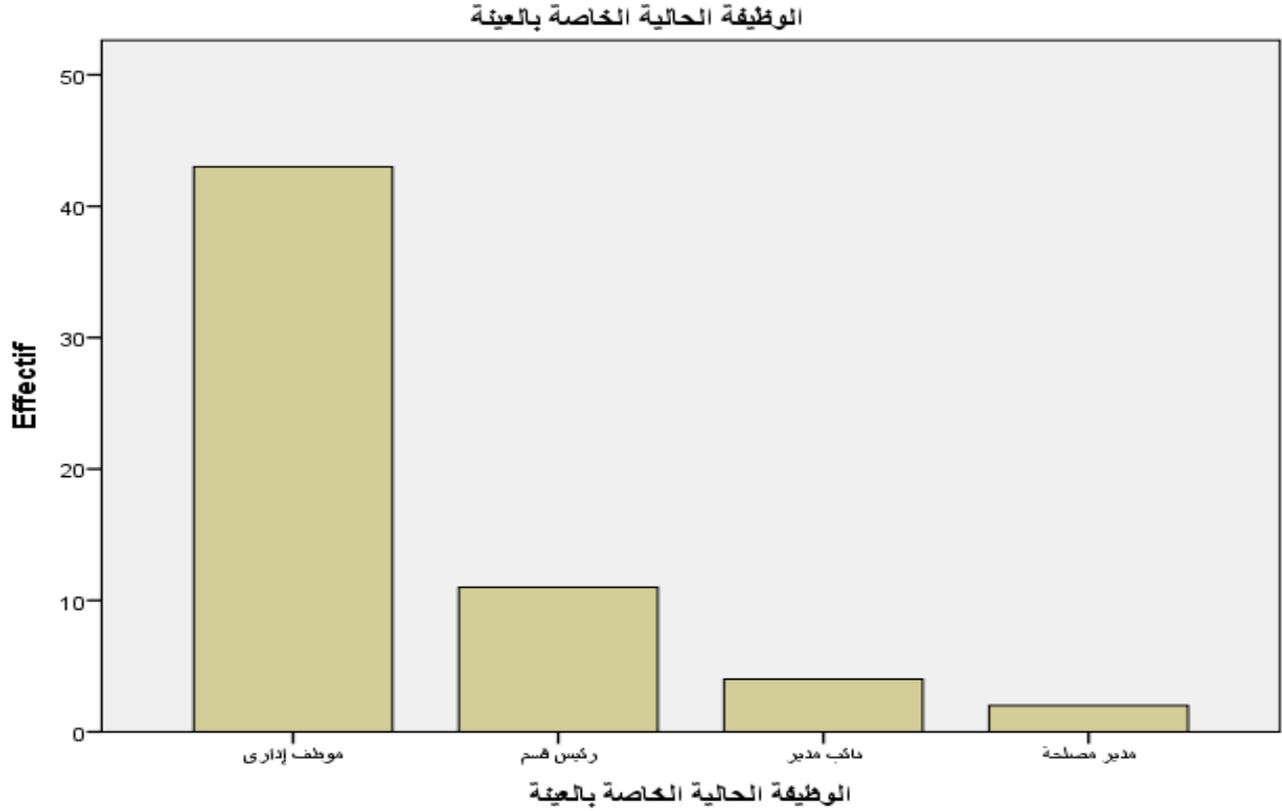
### رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

سنوضحها من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة
موظف اداري	43	71.7%
رئيس قسم	11	18.3%
نائب مدير	4	6.7%
رئيس مصلحة	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد الى مخرجات spss



من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ ان نسبة الموظفين هي الفئة الغالبة قدرت ب 71.3 بالمئة وهذا امر طبيعي حيث انه في أي مؤسسة نجد ان المنفذين للقرارات هم النسبة الغالبة أما نسبة رؤساء الأقسام بلغت 18.3 بالمئة و قدرت نسبة نائبي المدير ب 6.7 بالمئة وفي الأخير رؤساء المصالح قدرت نسبتهم ب 3.3 بالمئة.

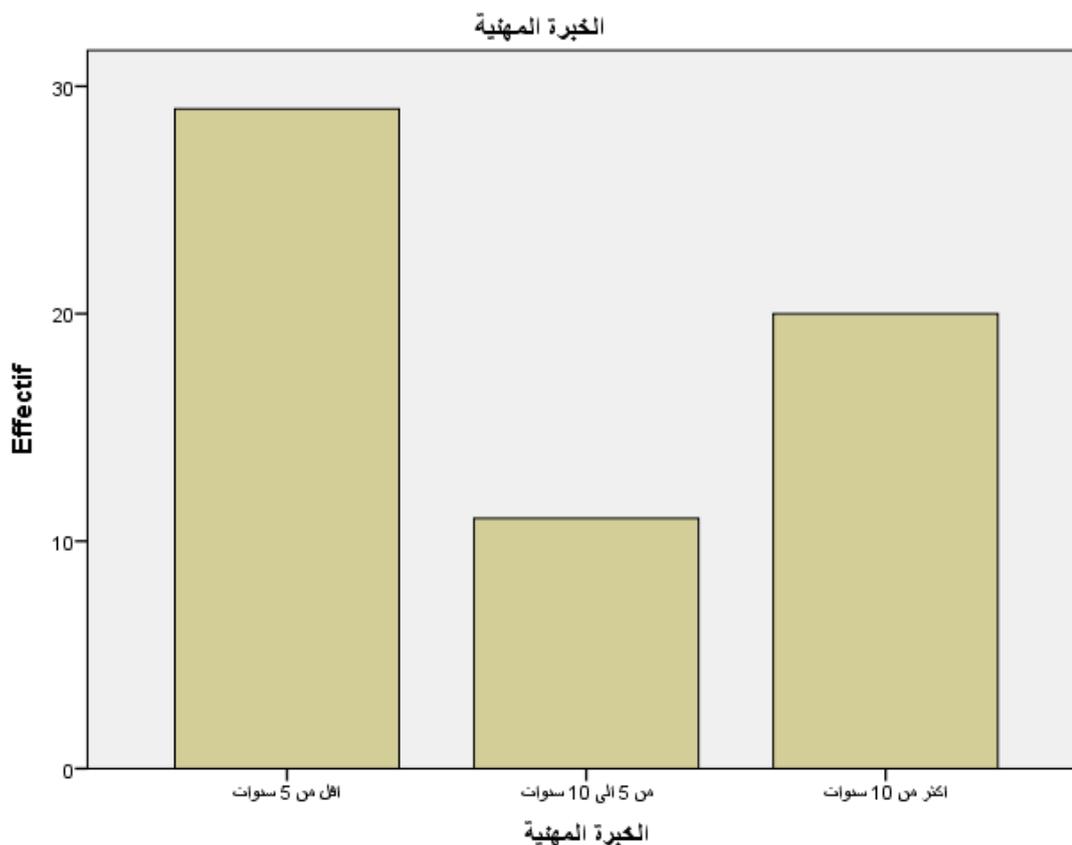
#### خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين

الجدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
%48.3	29	اقل من 5 سنوات
%18.3	11	من 5 الى 10 سنوات
%33.3	20	اكثر من 10 سنوات
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال ما سبق ان الفئة الغالبة هي فئة الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات بنسبة 48.3 بالمئة تليهم فئة الموظفين الذين تجاوزت خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة قدرت ب 33.3 بالمئة وفي الأخير فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 18.3 بالمئة.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل والتابع من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير المستقل والتابع كل على حدا ومنه يمكن استنتاج واقع التحفيز في المؤسسات بالإضافة الى واقع الأداء بها.

#### أولاً: دراسة واقع التحفيز في المؤسسات الاستشفائية

سنقوم من خلال هذا بتحليل عبارات الأبعاد بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد على حدا.

## 1. تحليل واقع التحفيز المادي

انطلاقاً من الجدول التالي:

الجدول 12: التحفيز المادي في مؤسسات الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها	2.07	1.056	2
يتناسب الراتب مع عبئ العمل	1.62	1.116	1
تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز	1.98	0.873	1
تقدم المستشفى مكافآت لحث العاملين على انجاز العمل بكفاءة وفعالية	1.43	0.745	1
تقدم المستشفى مكافآت على العمل الإضافي لدفع العمال للعمل أكثر	1.77	0.931	2
انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات تقاعد، علاج،... الخ	2.07	1.177	1
تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل الملائمة	1.95	1.213	1
يستعمل أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف رئيسك المباشر	3.13	1.241	4
نحن مرشحون دائماً للترقية اذا حدث وتم استحداثها في المستشفى	2.62	1.121	2
نستفيد من مساعدات مالية ومادية أخرى	1.75	0.836	2
طرق منح المكافآت والحوافز في المستشفى يتناسب مع الأداء الوظيفي	1.83	0.977	1
الإجمالي	2.02	1.026	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة كانت غير موافقة تماماً على هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.02 وهذا يدل على ان عينة الدراسة غير موافقة على التحفيز التي تتحصل عليها، في إطار التشريع المعمول

## الفصل الثاني: .....الدراسة الميدانية لنظام الصحي في برج بوعرييج

به بتشتت كبير نوعا ما بينه الانحراف المعياري الذي بلغ 1.026 حث اعتبرت ان ما تقدمه المؤسسات الاستشفائية في إطار القوانين التشريعية غير مقبول تماما

### 2. تحليل واقع التحفيز المعنوي

انطلاقا من الجدول الموالي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم	3.07	1.148	4
تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بأعمالهم	2.32	1.142	2
يتعامل الرؤساء مع العمال باحترام وتقدير	2.77	1.280	4
تولي كعامل أهمية كبيرة للحوافز المعنوية مثل "الشكر، التقدير، العرفان والاحترام"	3.97	1.377	5
تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل	3.40	0.942	4
تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير للموظفين المتميزين والمتفوقين	3.17	1.330	4
أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة	3.32	1.282	4
رئيسي المباشر يقدر ويثمن المجهود الذي ابذله في العمل	2.50	1.127	2
الإجمالي	3.06	1.203	3

الجدول 13: التحفيز المعنوي في مؤسسات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة كانت حيادية على هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.06 مع انحراف معياري يقدر ب 1.203 يدل على تشتت كبير من العمال وهذا يدل على ان العمال لا يشعرون بوجود هذا النوع من التحفيزات على الرغم من انه ينعكس على أدائهم

ثانيا: دراسة واقع الأداء في مؤسسات الدراسة

## الفصل الثاني: .....الدراسة الميدانية لنظام الصحي في برج بوعريج

سنقوم من خلال هذا بتحليل عبارات هذا المحور بالاعتماد على المتوسط المعياري والانحراف المعياري لكل فقرة على حدى.

الجدول 14: أداء العاملين في مؤسسات الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والالتقان	3.80	1.176	4
احرص على تحسين مستوى ادائي بشكل مستمر	4.07	0.821	4
أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهامي في الوقت المحدد	4.08	0.829	4
يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	3.58	1.030	3
يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز الاعمال	3.05	1.213	2
يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	3.45	1.333	5
لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين	3.72	1.121	4
لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازها	3.50	1.228	4
لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من اجل إتمام بعض المهام المهمة الموكلة لي	3.22	1.329	2
احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي واحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	3.92	0.954	4
يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين بالمؤسسة للاقتراحات العاملين الخاصة بجودة الأداء الوظيفي	2.18	0.833	2
اعتقد كعامل ان طريقة العمل وتوزيع المسؤوليات تساهم في تطوير ادائي الوظيفي	3.90	0.543	4
تعتمد إدارة المستشفى على نتائج التقييم السنوي لأداء العاملين لتقديم الحوافز والمكافآت	1.63	0.843	1
الإجمالي	3.39	1.019	4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3.39 وهو يصب في جانب الموافقة ومعناه ان العمال في المؤسسة يهتمون بأدائهم ويسعون الى تطويره من خلال التحسين المستمر ولكن في المقابل لا يوجد اهتمام من طرف المسؤولين بتطوير أدائهم نظرا لمجموعة من العوامل أبرزها الهمال والمحسوبية بالإضافة الى الميزانية الضعيفة

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل الإنحدار الخطي البسيط وكذا اختبار الارتباط

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وتحسين أداء العاملين في مؤسسات الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05

أولاً: إختبار الإرتباط بين التحفيز المادي وتحسين أداء العاملين

سنقوم بالتأكد من الارتباط بين التحفيز المادي وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال مصفوفة الارتباط المستوحاة من اختبار سبيرمان ونكون اما فرضيتين:

- فرضية البديل  $H_1: r = ]-1; 1]$  ( يوجد ارتباط)
- فرضية العدم  $H_0: r \neq ]-1; 1]$  ( لا يوجد ارتباط)

ويظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول 15 : مصفوفة الارتباط بين التحفيز المادي وأداء العاملين

التحفيز المادي	أداء العاملين	
التحفيز المادي	1	0.730
أداء العاملين	0.730	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

عند مستوى معنوية (0.05) لدينا  $r$  ينتمي الى المجال من 1 إلى -1 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل أي هناك ارتباط بين التحفيز المادي وتحسين أداء الموارد البشرية بقيمة 0.730 عند مستوى المعنوية (0.05).

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول 16: اختبار فيشر وستودنت بالنسبة للتحفيز المادي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار ستودنت		اختبار فيشر		المعاملات B	
	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة		
0.171	0.000	10.513	0.001	11.953	2.570	الثابت
	0.001	3.457			0.335	X التحفيز المادي
تحسين أداء الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق سنقوم بتفسير نتائج كل اختبار على حدى

1. اختبار فيشر

في اختبار فيشر نكون أمام فرضيتين أساسيتين:

❖ H0: عدم صلاحية النموذج  $F > cFt$  أو  $sig > 0.05$

❖ H1: صلاحية النموذج  $F < cFt$  أو  $sig < 0.05$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05

وانطلاقا من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.05 فهي دالة إحصائيا وعليه يمكننا الاستدلال بصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى

2. اختبار ستودنت

وهذا للتأكد من أن المعامل النموذجية معنوية، وهنا نكون أمام فرضيتين أساسيتين:

• H0: عدم معنوية المعامل النموذجية  $tt > tc$  أو  $sig > 0.05$

• H1: معنوية المعامل النموذجية  $tt < tc$  أو  $sig < 0.05$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية البديل H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي انه ان المعامل للنموذج معنوية ويمكن استخلاص المعادلة التالية:

$Y=2.0570+0.335X$  وتفسر قيمة B ان أي تغير في التحفيز المادي بوحدة واحدة يقابله 0.335 تغير في أداء الموارد البشرية كما يشير معامل التحديد  $R^2$  ان الحوافز المادية تؤثر بنسبة 17 بالمئة من أداء العاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وتحسين أداء العاملين في مؤسسات الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05

أولاً: اختبار الارتباط بين التحفيز المعنوي وتحسين أداء العاملين

سنقوم بالتأكد من الارتباط بين التحفيز المعنوي وتحسين أداء العاملين من خلال مصفوفة الارتباط المستوحاة من سبيرمان ونكون أمام فرضيتين:

- فرضية البديل H1:  $r = ]-1 ; 1[$  ( يوجد ارتباط )
- فرضية العدم H0:  $r = ]-1 ; 1[$  ( لا يوجد ارتباط )

ويظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول 17: مصفوفة الارتباط بين التحفيز المعنوي وأداء العاملين

التحفيز المعنوي	أداء العاملين	
التحفيز المعنوي	1	0.505
أداء العاملين	0.505	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

عند مستوى معنوية (0.05) لدينا  $r$  ينتمي الى المجال من 1 إلى -1 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل أي هناك ارتباط بين التحفيز المادي وتحسين أداء الموارد البشرية بقيمة 0.505 عند مستوى المعنوية (0.05).

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط

انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول 18: اختبار فيشر واختبار ستودنت بالنسبة للتحفيز المادي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار ستودنت		اختبار فيشر		المعاملات B	
	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة		
0.319	0.000	8.893	0.000	27.208	2.156	الثابت
	0.000	5.216			0.404	X التحفيز المادي
تحسين أداء الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق سنقوم بتفسير نتائج كل اختبار على حدى

1. اختبار فيشر

في اختبار فيشر نكون أمام فرضيتين أساسيتين:

❖ H0: عدم صلاحية النموذج  $F < cFt$  أو  $sig > 0.05$

❖ H1: صلاحية النموذج  $F < cFt$  أو  $sig < 0.05$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05

وانطلاقا من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.05 فهي دالة إحصائيا وعليه يمكننا الاستدلال

بصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى

## 2. اختبار ستودنت

وهذا للتأكد من أن المعالم النموذجية معنوية، وهنا نكون أمام فرضيتين أساسيتين:

- $H_0$ : عدم معنوية المعالم النموذجية  $tt > tc$  أو  $sig > 0.05$
- $H_1$ : معنوية المعالم النموذجية  $tt < tc$  أو  $sig < 0.05$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية البديل  $H_1$

ونرفض فرضية العدم  $H_0$  أي انه ان المعالم للنموذج معنوية ويمكن استخلاص المعادلة التالية:

$Y = 2.156 + 0.404X$  وتفسر قيمة B ان أي تغير في التحفيز المعنوي بوحدة واحدة يقابله 0.404 تغير في

أداء الموارد البشرية كما يشير معامل التحديد  $R^2$  ان الحوافز المعنوية تؤثر بنسبة 31 بالمئة من أداء العاملين.

## خلاصة الفصل

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي، أدركنا ان عملية التحفيز بالمؤسسات الصحية تحاصرها مجموعة من القيود ككل المؤسسات العمومية، فهذه العملية لا تتعدى التحفيز المادي المتمثل في منحة المردودية، والذي لم يعد له أي أثر على سلوك الأفراد بسبب اعتيادهم على هذا الحافز واعتباره حق من حقوقهم المهنية، كما أن اغلب العاملين بحاجة للتحفيز المعنوي من أجل الإحساس بقيمة العمل الذين يقومون به، وبهذا ندرك أن العملية التحفيزية هامة جدا في المؤسسة إذ ان الجميع يعترف بأهميته الفعالة في تحسين الأداء وتشجيع العاملين لتقديم الأفضل.

الْخَاتِمَةُ

الخاتمة:

ان إدارة الموارد البشرية من أحد اهم الإدارات في المؤسسات سواء العمومية او الخاصة، حيث تهدف كل مؤسسة الى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها، ولا يكون ذلك الا بالعنصر البشري الذي هو بحاجة الى العناية والتحفيز الكافيين لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله.

وكختام لدراستنا نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها: ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي في برج بوعرييج؟، وذلك من خلال وجود ادارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط له واختياره وتعيينه في ظل وجود قيادة جيدة لهذا المورد والذي ترافقه بوسائل الدفع والترغيب في العمل كالترتيب والتحفيزات، هاته العوامل تؤدي الى ضرورة تفعيل كل وظائف المؤسسة التي يكون العنصر البشري فيها عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه او استبداله بالآلات.

النتائج المتحصل عليها:

نتائج الدراسة النظرية:

- وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة كونها تهتم برفع أداء العنصر البشري
- يوجد نوعان من التحفيز لا يمكن الاستغناء على أي واحد منهم
- تحفيز المورد البشري والرفع من معنوياته من بين أهم الأسباب في تحقيق الفعالية في أي مؤسسة

نتائج الدراسة الميدانية:

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، ولكن لا تكفي للتحفيز الكلي للعاملين
- عدم رضا الموظفين في المؤسسة على الأجر الذي يتقاضوه في ظل الظروف المعيشية الحالية
- حسب إجابات المبحوثين فإن حصولهم على الحوافز بكافة أنواعها يشجعهم على بذل مجهود أكبر
- أغلبية المبحوثين يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية
- هناك أثر ضعيف جدا لفعالية نظام الحوافز في المؤسسات الاستشفائية

اقتراحات الدراسة

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة
- إدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة
- الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف الحوافز
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين الأداء
- على المؤسسة الاستشفائية ان تدرك أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرار

- على المؤسسة الاستشفائية ان توفر وسائل العمل الملائمة
- يجب على المؤسسة الاستشفائية ان تقوم بالفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز
- التركيز على الحافز المعنوي وعدم إهماله لأهميته البالغة على الموظف ولكونه أقل تكلفة

#### آفاق الدراسة

- نظام الحوافز بين المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)
- تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسات العمومية

# قائمة المرجع

## قائمة المراجع

## الكتب

1. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1980
2. الأغيري، الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
3. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006
4. محمد الصرفي، السلوك الإدارية- العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007
5. أمحد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والثقافة، الطبعة 3، الاسكندرية، مصر 2004.
6. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، 1978
7. داوود معمر، منظمات الاعمال الحوافز والمكافئات، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، القاهرة، 2006
8. مدحت أبو النصر، الإدارة الحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون طبعة، القاهرة 2014
9. معمر داوود، حوافز العمل في الصناعة، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986-1987
10. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة الثانية، لبنان، 2000
11. السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع صناعي، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 1985
12. شنوفي نور الدين، أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، شارع. أوالد سيد الشيخ، الجزائر
13. السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر، القاهرة، ك 1
14. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 20، دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006
15. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
16. محد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون الطبعة، اسكندرية، 1999،
17. طاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، بدون طبعة، الأردن
18. محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016
19. احمد سي مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة ينها، بدون بلد، بدون طبعة، 2000

20. بشار بن يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة 01، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
21. حمدان وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004،
22. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن. 2005
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2008،
24. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار التوزيع والنشر الإسلامية
25. محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، طبعة 01، 1993،
26. معني امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، طبعة الأولى، دار النشر، الجزائر، 2010
27. نور الدين حروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار الكتامة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى
28. العنوم شفيق، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS ، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
29. البياني محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
30. إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الاحصائي باستخدام SPSS-win، الطبعة الأولى، دار الناشر للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013،
31. محمود عبد الحليم، خالد حسين الشريف، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014
32. جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005
33. مبروك نصر الدين، استنساخ النسان بين الحضر والإباحة، مجلة فصلية المدرسة الوطنية للصحة العمومية (عدد خاص)، الجزائر، 1997
34. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016،
35. أ. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005
36. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،

37. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004
38. أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999
39. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2006،
40. عمر محمد تومي البيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتابات، طرابلس، 1988

الرسائل والمنكرات

1. محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة البليدة، مارس 2012
2. <sup>1</sup> بوقفة عبد الرحمن، التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000
3. فقاير فيصل، المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، 2013
4. كيفاني شهيدة، التنمية الاقتصادية والحماية الصحية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، فرع تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، 2006/2007،
5. أكبر خطة لإصلاح المنظومة الصحية في الجزائر، جريدة الخبر اليومي، العدد 205، الصادرة بتاريخ 28 جمادى الأولى، 1421هـ الموافق ل 28 اوت 2000
6. حوالم رحيمة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى الجامعي بتلمسان)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2009-2010
7. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة. الجزائر، 2008-2009

المراسيم

1. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-124، المؤرخ في 30 ابريل 1990

2. وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، تقرير المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، الأولويات والأنشطة المستعجلة، الجزائر في 17 جانفي 2003
3. الرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1421 الموافق ل مايو سنة 2002

المراجع باللغة الفرنسية

1. Ouchfoun et Hamouda, Bilan de vingt-huit année de politique sanitaire en Algérie, édition OPU,Alger,1993
2. Ministre de la santé et de la population, les fondements de la carte sanitaire nationale, novembre 1981
3. Ali Debbi, la mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs Workshop Vill-managment, la perffrmance publique locale : composants et mesures, décembre 2005
4. Michel Gervais , Contrôle de gestion, Economica, édition 8,2005.p15

المواقع الإلكترونية

1. المعجم العربي الجامع، <https://www.arabicterminology.com/>
2. <http://www.umorgarabic/millenium/LS/reportssummaryhtm>
3. <http://wwsantameghrebcom/actualites/0703/0703-27.htm.%20le%2019/05/2012>

الملاحق



**جامعة محمد البشير الإبراهيمي**  
**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**  
**قسم علوم التسيير**  
**تخصص تسيير عمومي**

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، اما بعد:

يقوم الطالبين بإجراء دراسة من اجل إتمام مذكرة ماستر حول دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي ولهذا الغرض مرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، وذلك للوصول الى أهداف هذه الدراسة وتعميم نتائجها، والتي نطمح من خلالها الوقوف على رأيكم الموضوعي لتقييم العبارات الواردة بنودا للاستبيان.

ويجدر بنا في هذا المقام ان نذكركم بأن اجاباتكم حول عبارات الاستبيان تستخدم لأغراض دراسية.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين: - حماش تقي الدين

- زيدي حسام الدين

الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة

الجزء الأول ( المعلومات الأولية ) :

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: اقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي : دكتوراه  ماجستير  ليسانس  مستوى ثانوي

الوظيفة الحالية : مدير مصلحة  نائب مدير  رئيس قسم  موظف اداري

نوع المؤسسة : EPSP  EPH  EHS  CHU

الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني (المعلومات الخاصة بالدراسة)

المحور الأول نظام الحوافز

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-------	--------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

1- الحافز المادي

01	راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها					
02	يتناسب الراتب مع عبئ العمل					
03	تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز					
04	تقدم المستشفى مكافآت لحث العاملين على انجاز العمل بكفاءة وفعالية					
05	تقدم المستشفى مكافآت على العمل الاضافي لدفع العمال للعمل اكثر					
06	انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات تقاعد، علاج... الخ					

					07	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل الملائمة
					08	يستعمل أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف رئيسك المباشر
					09	نحن مرشحون دائما للترقية اذا حدث وتم استحداثها في المستشفى
					10	نستفيد من مساعدات مالية ومادية اخرى
					11	طرق منح المكافآت والحوافز في المستشفى يتناسب مع الأداء الوظيفي

## 2- الحافز المعنوي

					12	تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم
					13	تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بأعمالهم
					14	يتعامل الرؤساء مع العمال باحترام وتقدير
					15	تولي كعامل أهمية كبيرة للحوافز المعنوية مثل "الشكر، التقدير، العرفان والاحترام"
					16	تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل
					17	تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير للموظفين المتميزين والمتفوقين
					18	أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة
					19	رئيسي المباشر يقدر ويثمن المجهود الذي ابذله في العمل

## المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والالتقان					
02	احرص على تحسين مستوى ادائي بشكل مستمر					
03	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهامي في الوقت المحدد					
04	يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز العمل بطريقة صحيحة					
05	يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز الاعمال.					
06	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة					
07	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين					
08	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
09	لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من اجل إتمام بعض المهام المهمة الموكلة لي					
10	احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات ي مجال عملي واحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
11	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين بالمؤسسة للاقتراحات العاملين الخاصة بجودة الأداء الوظيفي					
12	اعتقد كعامل ان طريقة العمل وتوزيع المسؤوليات تساهم في تطوير ادائي الوظيفي					

					13	تعتمد إدارة المستشفى على نتائج التقييم السنوي لأداء العاملين لتقديم الحوافز والمكافآت
--	--	--	--	--	----	---

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج الاستبيان

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		نظام_الحوافز	الحافز_المادي	الحافز_المعوي	اداء_العاملين
N		60	60	60	60
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,46	1,90	3,06	3,39
	Ecart-type	,575	1,105	,652	,466
	Absolue	,143	,070	,162	,147
Différences les plus extrêmes	Positive	,143	,045	,162	,147
	Négative	-,113	-,070	-,106	-,116
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,110	,544	1,253	1,135
Signification asymptotique (bilatérale)		,170	,929	,086	,152

a. La distribution à tester est gaussienne.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	4

Statistiques

	الجنس الخاص بالعيينة	العمر الخاص بالعيينة	المؤهل العلمي الخاص بالعيينة	الوظيفة الحالية الخاصة بالعيينة
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0
Moyenne	1,42	1,68	3,05	1,42
Mode	1	1	4	1
Ecart-type	,497	,748	1,016	,766

Statistiques

	نوع المؤسسة التي يعمل فيها العينة	الخبرة المهنية	راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وتعويضات وغيرها	يتناسب الراتب مع عبء العمل	تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0	60 0
Moyenne	2,50	1,85	2,07	1,62	1,98
Mode	2	1	2	1	1
Ecart-type	1,112	,899	1,056	1,166	,873

Statistiques

	تقدم المستشفى مكافآت لحث العاملين على انجاز العمل بكفاءة وفعالية	تقدم المستشفى مكافآت على العمل الاضافي لدفع العمال للعمل اكثر	انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات تقاعد، علاج... الخ	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل الملائمة
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0
Moyenne	1,43	1,77	2,07	1,95
Mode	1	2	1	1
Ecart-type	,745	,831	1,177	1,213

Statistiques

		يستعمل أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف رئيسك المباشر	نحن مرشحون دائما للترقية اذا حدث وتم استحداثها في المستشفى	نستفيد من مساعدات مالية ومادية اخرى	طرق منح المكافآت والحوافز في المستشفى يتناسب مع الأداء الوظيفي
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,13	2,62	1,75	1,83
Mode		4	2	2	1
Ecart-type		1,241	1,121	,836	,977

Statistiques

		تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم	تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بأعمالهم	يتعامل الرؤساء مع العمال باحترام وتقدير	تولي كعامل أهمية كبيرة للحوافز المعنوية مثل "الشكر، التقدير، العرفان والاحترام"
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,07	2,32	2,77	3,97
Mode		4	2	4	5
Ecart-type		1,148	1,142	1,280	1,377

Statistiques

		تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل	تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير للموظفين المتميزين والمتفوقين	أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة	رئيسي المباشر يقدر ويثمن المجهود الذي يبذله في العمل
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,40	3,17	3,32	2,50
Mode		4	4	4	2
Ecart-type		,942	1,330	1,282	1,127

Statistiques

		يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والالتقان	أحرص على تحسين مستوى ادائي بشكل مستمر	أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهام في الوقت المحدد	يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز العمل بطريقة صحيحة
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,80	4,07	4,08	3,58
Mode		4	4	4	3
Ecart-type		1,176	,821	,829	1,030

Statistiques

		يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز الاعمال	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,05	3,45	3,72	3,50
Mode		2	5	4	4
Ecart-type		1,213	1,333	1,121	1,228

Statistiques

		لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من اجل إتمام بعض المهام المهمة الموكلة لي	أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات ي مجال عملي وأحاول الإمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين بالمؤسسة للاقتراحات العاملين الخاصة بجودة الأداء الوظيفي	اعتقد كعامل ان طريقة العمل وتوزيع المسؤوليات تساهم في تطوير ادائي الوظيفي
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,22	3,93	2,18	3,90
Mode		2	4	2	4
Ecart-type		1,329	,954	,833	,543

Statistiques

		تعتمد إدارة المستشفى على نتائج التقييم السنوي لأداء العاملين لتقديم الحوافز والمكافآت
N	Valide	60
	Manquante	0
	Moyenne	1,63
	Mode	1
	Ecart-type	,843

Tableau de fréquences

الجنس الخاص بالعينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	35	58,3	58,3	58,3
Valide أنثى	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمر الخاص بالعينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	29	48,3	48,3	48,3
Valide من 30 الى 40 سنة	21	35,0	35,0	83,3
أكثر من 40 سنة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي الخاص بالعينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مستوى ثانوي	5	8,3	8,3	8,3
Valide ليسانس	14	23,3	23,3	31,7
ماجستير	14	23,3	23,3	55,0

دكتوراه	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية الخاصة بالعينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف إداري	43	71,7	71,7	71,7
رئيس قسم	11	18,3	18,3	90,0
Validé نائب مدير	4	6,7	6,7	96,7
مدير مصلحة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

نوع المؤسسة التي يعمل فيها العينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
EPSP	13	21,7	21,7	21,7
EPH	20	33,3	33,3	55,0
Validé EHS	11	18,3	18,3	73,3
CHU	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	29	48,3	48,3	48,3
Validé من 5 إلى 10 سنوات	11	18,3	18,3	66,7
أكثر من 10 سنوات	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

راضون عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وتعويضات وغيرها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé غير موافق تماما	19	31,7	31,7	31,7

غير موافق	28	46,7	46,7	78,3
محايد	5	8,3	8,3	86,7
موافق	6	10,0	10,0	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتناسب الراتب مع عيب العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	45	75,0	75,0	75,0
غير موافق	4	6,7	6,7	81,7
موافق	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	23	38,3	38,3	38,3
غير موافق	15	25,0	25,0	63,3
محايد	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقدم المستشفى مكافآت لحد العاملين على انجاز العمل بكفاءة وفعالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	40	66,7	66,7	66,7
غير موافق	17	28,3	28,3	95,0
موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقدم لمستشفى مكافآت على العمل الاضافي لدفع العمال للعمل اكثر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق تماما	24	40,0	40,0	40,0
غير موافق	31	51,7	51,7	91,7
موافق	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات تقاعد، علاج...الخ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	25	41,7	41,7	41,7
غير موافق	17	28,3	28,3	70,0
محايد	10	16,7	16,7	86,7
موافق	5	8,3	8,3	95,0
موافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل الملائمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	30	50,0	50,0	50,0
غير موافق	15	25,0	25,0	75,0
محايد	6	10,0	10,0	85,0
موافق	6	10,0	10,0	95,0
موافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يستعمل أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف ريسك المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
غير موافق	5	8,3	8,3	26,7
محايد	13	21,7	21,7	48,3

موافق	27	45,0	45,0	93,3
موافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

نحن مرشحون دائما للترقية اذا حدث وتم استحداثها في المستشفى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	10,0	10,0	10,0
غير موافق	30	50,0	50,0	60,0
محاييد	10	16,7	16,7	76,7
موافق	9	15,0	15,0	91,7
موافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

نستفيد من مساعدات مالية ومادية اخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	23	38,3	38,3	38,3
غير موافق	34	56,7	56,7	95,0
موافق	1	1,7	1,7	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

طرق منح المكافآت والحوافز في المستشفى يتناسب مع الاداء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	28	46,7	46,7	46,7
غير موافق	20	33,3	33,3	80,0
محاييد	6	10,0	10,0	90,0
موافق	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	11,7	11,7	11,7
غير موافق	14	23,3	23,3	35,0
محاييد	9	15,0	15,0	50,0
موافق	28	46,7	46,7	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بأعمالهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	16	26,7	26,7	26,7
غير موافق	25	41,7	41,7	68,3
محاييد	3	5,0	5,0	73,3
موافق	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتعامل الرؤساء مع العمال باحترام وتقدير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	13	21,7	21,7	21,7
غير موافق	14	23,3	23,3	45,0
محاييد	11	18,3	18,3	63,3
موافق	18	30,0	30,0	93,3
موافق تماما	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

"تولي كعامل أهمية كبيرة للحوافز المعنوية مثل "الشكر، التقدير، العرفان والاحترام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	7	11,7	11,7	20,0
محايد	6	10,0	10,0	30,0
موافق	9	15,0	15,0	45,0
موافق تماما	33	55,0	55,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	11	18,3	18,3	20,0
محايد	16	26,7	26,7	46,7
موافق	27	45,0	45,0	91,7
موافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير للموظفين المتميزين والمتفوقين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	12	20,0	20,0	20,0
غير موافق	4	6,7	6,7	26,7
محايد	14	23,3	23,3	50,0
موافق	22	36,7	36,7	86,7
موافق تماما	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
غير موافق	1	1,7	1,7	20,0
محايد	14	23,3	23,3	43,3
موافق	26	43,3	43,3	86,7
موافق تماما	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

رئيسي المباشر يقدر ويثمن المجهود الذي ابدته في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	13	21,7	21,7	21,7
غير موافق	19	31,7	31,7	53,3
محايد	15	25,0	25,0	78,3
موافق	11	18,3	18,3	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتميز أدائي في المؤسسة دائما بالجودة والالتقان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	4	6,7	6,7	15,0
محايد	6	10,0	10,0	25,0
موافق	28	46,7	46,7	71,7
موافق تماما	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

احرص على تحسين مستوى ادائي بشكل مستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1,7	1,7	1,7

غير موافق	1	1,7	1,7	3,3
محايد	9	15,0	15,0	18,3
موافق	31	51,7	51,7	70,0
موافق تماما	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أحافظ دائما على أوقات العمل وانجز مهماتي في الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
محايد	6	10,0	10,0	16,7
Valide موافق	31	51,7	51,7	68,3
موافق تماما	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز العمل بطريقة صحيحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	3	5,0	5,0	10,0
محايد	22	36,7	36,7	46,7
Valide موافق	20	33,3	33,3	80,0
موافق تماما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز الاعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
Valide غير موافق	21	35,0	35,0	41,7
محايد	12	20,0	20,0	61,7

موافق	14	23,3	23,3	85,0
موافق تماما	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	18	30,0	30,0	33,3
محايد	12	20,0	20,0	53,3
موافق	7	11,7	11,7	65,0
موافق تماما	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الاخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	8	13,3	13,3	18,3
محايد	6	10,0	10,0	28,3
موافق	29	48,3	48,3	76,7
موافق تماما	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	8	13,3	13,3	13,3
غير موافق	2	3,3	3,3	16,7
محايد	13	21,7	21,7	38,3
موافق	26	43,3	43,3	81,7

موافق تماما	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من اجل إتمام بعض المهام المهمة الموكلة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	25	41,7	41,7	45,0
محايد	7	11,7	11,7	56,7
موافق	10	16,7	16,7	73,3
موافق تماما	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي واحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	6	10,0	10,0	11,7
محايد	5	8,3	8,3	20,0
موافق	32	53,3	53,3	73,3
موافق تماما	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المسؤولين بالمؤسسة للاقتراحات العاملين الخاصة بجودة الأداء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	8	13,3	13,3	13,3
غير موافق	39	65,0	65,0	78,3
محايد	9	15,0	15,0	93,3
موافق	2	3,3	3,3	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

اعتقد كعامل ان طريقة العمل وتوزيع المسؤوليات تساهم في تطوير ادائي الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محيد	12	20,0	20,0	20,0
موافق	42	70,0	70,0	90,0
موافق تماما	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تعتمد إدارة المستشفى على نتائج التقييم السنوي لأداء العاملين لتقديم الحوافز والمكافآت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	33	55,0	55,0	55,0
غير موافق	18	30,0	30,0	85,0
محيد	8	13,3	13,3	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التحفيز المادي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء\_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,413 <sup>a</sup>	,171	,157	,428

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز المادي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,188	1	2,188	11,953	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,618	58	,183		
Total	12,806	59			

a. Variable dépendante : اداء\_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز المادي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,570	,244		10,513	,000
1 التحفيز المادي	,335	,097	,413	3,457	,001

a. Variable dépendante : اداء\_العاملين

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحافز_المعوي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : اداء\_العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,565 <sup>a</sup>	,319	,308	,388

a. Valeurs prédites : (constantes), الحافز\_المعوي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,089	1	4,089	27,208	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,717	58	,150		
Total	12,806	59			

a. Variable dépendante : اداء\_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الحافز\_المعوي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,156	,242		8,893	,000
1 الحافز_المعوي	,404	,077	,565	5,216	,000

a. Variable dépendante : اداء\_العاملين

Corrélations

		اداء_العاملين	الحافز_المعوي	الحافز_المادي
اداء_العاملين	Coefficient de corrélation	1,000	,505**	,046
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,730
	N	60	60	60
الحافز_المعوي	Coefficient de corrélation	,505**	1,000	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
	N	60	60	60
الحافز_المادي	Coefficient de corrélation	,046	,698**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,730	,000	.
	N	60	60	60

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

