

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة حالة-

تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور: عياد رياض

من اعداد الطلبة:

- حريري أنيس
- مسلم بديع

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
		جامعة الطارف	رئيسا
عياد رياض	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
		جامعة الطارف	مناقشا



شكر وعرفان



الحمد لله الذي وفقنا لتمام هذا الجهد العلمي، نتقدم بجزيل
الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل والمشرف القدير
الدكتور: **عياد رياض**، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة
ونصائحه السديدة طيلة فترة إنجاز هذا البحث. كما نتوجه
بخالص الشكر والتقدير إلى كافة إدارات وعمال المؤسسة
العمومية الاستشفائية ببو حجار على حسن الاستقبال، والدعم،
والتسهيلات التي قدموها لنا طيلة فترة التربص الميداني، سائلين
الله عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.



إهداء

إلى نبع العطاء الذي لا ينضب، ومنبع الفخر والوقار، إلى من علمني
أن الصعاب تذلل بالإرادة، أبي الغالي رعاك الله... إلى ملاكي في الحياة،
ونبض قلبي، من سهرت الليالي ودعت لي في جهرها وصلاتها فكان
دعاؤها سر توفيقتي، أُمي الحبيبة... إلى إخوتي الأوفياء الذين كانوا لي
دائماً سنداً وعوناً، وإلى رفقاء دربي وأصدقائي المخلصين الذين
تقاسمت معهم شغف العلم وصعوبة الرحلة، أهدي ثمرة هذا الجهد
العلمي المتواضع.



إلى من يحملون في قلوبهم طموحي، ويكفلون حياتي بالحب والدعاء،
والديّ الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما... إلى الذين أعتز
بوجودهم في حياتي، وكانوا ملجئي في كل ضيق، إخوتي الأعزاء... إلى
زملائي في مقاعد الدراسة الذين عشت معهم أجمل سنوات الكفاح
والنجاح، وإلى كل من ترك أثراً طيباً في مسيرتي الأكاديمية وساعدني
ولو بكلمة تشجيع، أهدي إليكم جميعاً هذا العمل المتواضع تقديراً
وعرفاناً.

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر نظم الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - ولاية الطارف. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت الأطقم الطبية، شبه الطبية، والإدارية، حيث عولجت البيانات إحصائياً عبر برنامج SPSS-27 باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. وتبيّن أن الحوافز المعنوية (كالتقدير والترقية) تمتلك الأثر الأكبر في رفع كفاءة الأداء مقارنة بالحوافز المادية، نظراً لطبيعة العمل الصحي الإنسانية والمجهدّة التي تزيد من حاجة الأفراد إلى الدعم النفسي. كما أظهرت النتائج تكاملاً وثيقاً بين الشقين، إذ يمثل الاستقرار المالي الأرضية الأساسية لاستجابة الموظفين للمؤثرات الأدبية. وتوصي الدراسة بتفعيل آليات التحفيز المعنوي، وربط المكافآت المادية بمؤشرات أداء موضوعية وشفافة، وتحسين البيئة المادية للعمل لتقليل الإجهاد المهني.

• **الكلمات المفتاحية:** نظم الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين، المؤسسة العمومية الاستشفائية بوحجار.

Summary :

This study aimed to examine the impact of financial and non-financial incentive systems on employee performance at the Public Hospital Establishment of Bouhadjar - El Tarf Province. To achieve this, a descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary tool to gather data from a sample of medical, paramedical, and administrative staff. The data were statistically processed via \$SPSS-27\$ using the simple linear regression model.

The study concluded that both financial and non-financial incentives have a positive, statistically significant impact on employee performance. It revealed that non-financial incentives (such as recognition and promotion) have a greater impact on enhancing performance compared to financial ones, due to the human and stressful nature of healthcare work, which increases the need for psychological support. Furthermore, the findings showed a close integration between both dimensions, as financial stability forms the fundamental ground ensuring responsiveness to moral motivators. The study recommends activating moral motivation mechanisms, linking financial rewards to objective performance indicators, and improving the physical work environment to reduce occupational stress.

- **Keywords:** Incentive Systems, Financial Incentives, Non-Financial Incentives, Employee Performance, Bouhadjar Public Hospital.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
VI	الملخص
VII	Summary
VII	الفهرس
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ- ز	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لنظم الحوافز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظم الحوافز وتطورها التاريخي
3	المطلب الأول: مفهوم نظم الحوافز
4	المطلب الثاني: نشأة وتطور نظام الحوافز
5	المطلب الثالث: أهمية نظام الحوافز والنظريات المفسرة لها
8	المبحث الثاني: أنواع نظم الحوافز
8	المطلب الأول: الحوافز المادية
9	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
10	المطلب الثالث: تصميم وإدارة نظام الحوافز الفعالة
13	المبحث الثالث: اهداف نظام الحوافز ودورها في تحسين السلوك الوظيفي
13	المطلب الأول: اهداف نظام الحوافز
14	المطلب الثاني: اثار نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
15	المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي
16	خلاصة
	الفصل الثاني: الاطار النظري لاداء العاملين
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين
19	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين
20	المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين

21	المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين في المؤسسة
22	المطلب الرابع: أهمية أداء العاملين على مستوى المجتمع
24	المبحث الثاني: محددات ومقاييس أداء العاملين
24	المطلب الأول: محددات أداء العاملين
26	المطلب الثاني: معايير قياس الاداء
27	المطلب الثالث: أساليب قياس أداء العاملين
28	المبحث الثالث: اثر نظام الحوافز على أداء العاملين
28	المطلب الأول: اثر نظام الحوافز على رفع مستوى الاداء
30	المطلب الثاني: دور نظام الحوافز في تحسين الانتاجية
31	المطلب الثالث: نظم الحوافز كأداة لتحسين الكفاءة والفعالية
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية
	- بوحجار - الطارف
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية
	- بوحجار - الطارف
36	المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
45	المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
50	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
75-67	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور الحوافز
59	المطلب الثالث: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين
60	المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار فرضيات

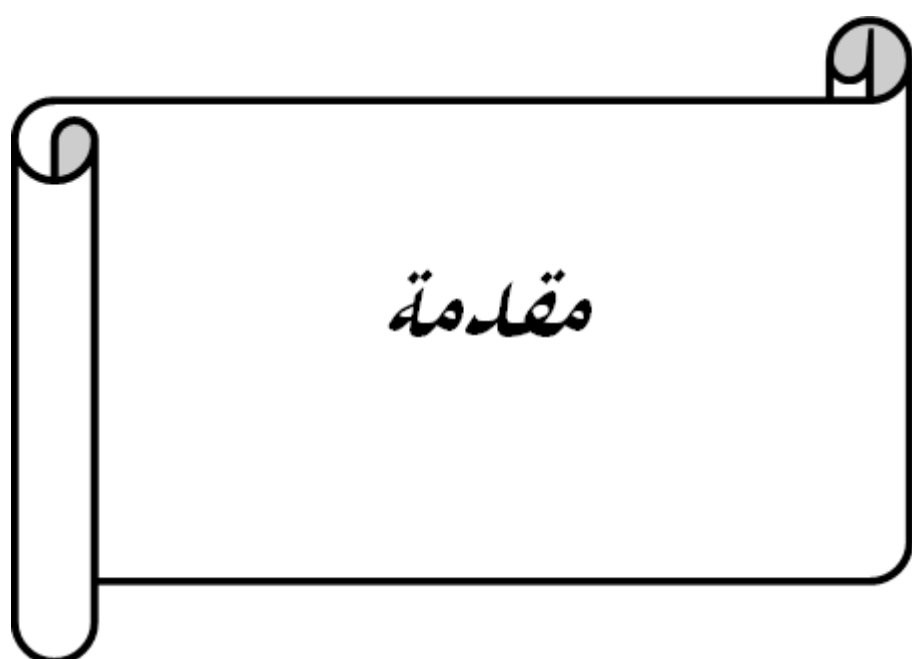
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	درجات مقياس ليكرت الخماسي والحدود المعتمدة للتعليق على الأوساط الحسابية	جدول رقم (01-03)
52	اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha (Cronbach	جدول رقم (02-03)
53	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي لعبارات محور الحوافز مع المحور الكلي	جدول رقم (03-03)
53	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين مع المحور الكلي	جدول رقم (04-03)
54	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov) لمحاور الدراسة	جدول رقم (05-03)
55	وصف وتشخيص الخصائص الديمغرافية والبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	جدول رقم (06-03)
57	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لفقرات بعد الحوافز المادية	جدول رقم (07-03)
58	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لفقرات بعد الحوافز المعنوية	جدول رقم (08-03)
59	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لفقرات محور أداء العاملين	جدول رقم (09-03)
60	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات الدراسة (الحوافز والأداء)	جدول رقم (10-03)
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المادية على أداء العاملين	جدول رقم (11-03)
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	جدول رقم (12-03)
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز (المتغير الكلي) على أداء العاملين	جدول رقم (13-03)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ز	هيكل الدراسة	شكل 01-01
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	شكل 01-03



تخوض المؤسسات المعاصرة اليوم سباقاً محموماً نحو تحقيق التميز والاستدامة في ظل بيئة تنظيمية واقتصادية شديدة التغير والتعقيد، حيث أجمع رواد الفكر الإداري وسوسيولوجيا المنظمات على أن العنصر البشري لم يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج التقليدية، بل هو رأس المال الاستراتيجي والركيزة الحيوية التي تبني عليها تنافسية المؤسسة وقدرتها على تجويد مخرجاتها. وفي خضم هذا الواقع، يبرز التحدي الأكبر أمام الإدارة في كيفية استثارة دافعية هذا العنصر وتوجيه سلوكياته المهنية نحو الكفاءة والفعالية؛ وهنا تظهر **نظم الحوافز** كأداة ديناميكية وآلية تنظيمية للضبط الاجتماعي داخل التنظيم، تهدف إلى إحداث التوافق الانسجامي بين تطلعات الأفراد وأهداف المنظمة. فالدمج المتكامل والذكي بين الحوافز المادية التي تؤمن المتطلبات الاقتصادية والاستقرار المعيشي، والحوافز المعنوية التي تلي الحاجات النفسية والاجتماعية من تقدير واعتراف ومشاركة، يشكل الوقود الفعلي لتوليد الرضا الوظيفي وتعميق الولاء التنظيمي.

وينعكس هذا التحفيز الشامل بشكل طردي ومباشر على **أداء العاملين**، الذي يمثل النواة الصلبة والمقياس الحقيقي لإنتاجية المؤسسة، باعتباره سلوكاً إنسانياً مركباً ومحصلة للتفاعل بين قدرات الفرد وظروف بيئته العملية. وتكتسي هذه العلاقة الارتباطية أبعاداً أكثر حساسية عند إسقاطها على **المؤسسات الخدمية والصحية**، نظراً لطبيعة الخدمات الإنسانية والرعاية الطبية التي تقدمها للمواطن، والتي ترتبط مخرجاتها مباشرة بسلامة المجتمع وصحته، وهو ما يفرض على إدارتها تبني نظم تحفيزية بالغة الفعالية لضمان استقرار أطقمها البشرية ودفعهم نحو التميز المستدام؛ وهو الأمر الذي جعلنا نتوجه بهذه الدراسة الميدانية لتشخيص هذا الأثر الحيوي في بيئة العمل الصحية.

أولاً: الإشكالية

تبلور إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تطبيق نظم الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- هل يوجد أثر للحوافز المادية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف؟
- هل يوجد أثر للحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لتطبيق نظم الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الحوافز المادية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- التعرف على الإطار الفكري والنظري لنظم الحوافز وأداء العاملين في أدبيات الفكر الإداري والسلوكي.
- تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية المتبعة في المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف.
- تحديد طبيعة وحجم الأثر الحقيقي الذي تحدثه أبعاد التحفيز (المادية والمعنوية) في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مقترحات عملية لإدارة المستشفى تساعد في تصميم نظام حوافز متوازن يضمن الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين.

رابعا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الأبعاد التالية:

- الأهمية النظرية: إثراء المعرفة الأكاديمية ببحث يربط بين الحوافز والأداء، ويوضح النظريات السلوكية المفسرة لها وتطبيقها في بيئة العمل.
- الأهمية العملية (التطبيقية): تقديم نتائج واقعية ولموسة لصناع القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوحجار، تكشف عن مدى استجابة الموظفين والأطقم العاملة للحوافز الحالية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الاعتبارات نذكر منها:

(1) الاعتبارات الموضوعية :

- المكانة الحيوية للمؤسسات الاستشفائية، وحاجتها الدائمة لتحفيز أطقمها لضمان استمرارية الأداء والجودة.
- الرغبة في اختبار النظريات السلوكية للإدارة علمياً ومعرفة مدى مطابقتها للواقع في المؤسسات العمومية الجزائرية.

(2) الاعتبارات الذاتية:

- الميول الشخصية بدراسة قضايا إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- الرغبة في معالجة إشكاليات واقعية في ولاية الطارف تخدم التخصص الأكاديمي وتساهم في تنمية المؤسسات المحلية.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

1. المنهج المستخدم :تماشياً مع طبيعة الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته في وصف الظاهرة نظرياً، ثم تحليل البيانات الميدانية وعلاقات الانحدار بين المتغيرات للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

2. أدوات الدراسة :لجمع البيانات والمعلومات، تم الاعتماد على:

- الجانب النظري :المسح المكتبي للمراجع، الكتب، والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- الجانب التطبيقي :استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات العينة، ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على بحث أثر متغير "نظم الحوافز" بأبعاده (المادية والمعنوية) كمتغير مستقل، على "أداء العاملين" كمتغير تابع.
- الحدود المكانية :أجريت هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - ولاية الطارف.
- الحدود الزمنية: في الفترة الممتدة من 13 أفريل 2025 الى غاية 15 أفريل 2026.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة زمورة جمال، بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024/2023، تناولت الدراسة دور التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحديث وتحسين أداء المنظمات العمومية، وركزت بشكل خاص على قطاع الصحة العمومية في الجزائر، الذي يعاني من تحديات متعددة مثل ضعف الوصول إلى الخدمات، وتفاوت جودتها، وسوء إدارة الموارد. اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وشملت دراسة ميدانية بولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة به، مع تقديم مقترحات عملية لصناع القرار. وقد بينت النتائج أن التحول الرقمي قادر على تعزيز جودة وكفاءة خدمات الصحة العمومية، إذا تم تنفيذه وفق ممارسات مدروسة ومتكاملة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السياق الجزائري.

- **الدراسة الثانية:** دراسة بوطورة فضيلة، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023/2022. تناولت الدراسة واقع نظم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي كأداة استراتيجية لتوجيه سلوك الأطقم الطبية والإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، وركزت بشكل خاص على بيئة المستشفيات العمومية التي تواجه ضغوطاً مستمرة وتحديات في جودة الرعاية الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الأطباء، الممرضين، والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة.

هدفت الدراسة إلى قياس حجم الأثر الذي أحدثته أبعاد التحفيز المختلفة في مستويات الأداء الفعلي والمعياري للعاملين، وتحديد الفروق الجوهرية في استجاباتهم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. وقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على حد سواء في رفع كفاءة الأداء، مع الإشارة إلى أن الحوافز المعنوية (كالتقدير والترقية) كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا والولاء التنظيمي وتخفيض دوران العمل وسط الأطقم التمريضية.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة بوخالفة عبد الحكيم، بعنوان "دور نظم الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية العمومية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، الجزائر، 2024. تناولت الدراسة أبعاد العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز ودورها في كبح المشكلات السلوكية مثل الغياب والإحباط المهني، وانعكاس ذلك على الأداء الجزئي

والكلي للمؤسسة الصحية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، مستعينة بالاستمارة والملاحظة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من الموظفين.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع آليات إدارة وتصميم نظم الحوافز داخل قطاع الصحة العمومية، وبحث مدى مساهمتها في خلق مناخ عمل إيجابي يدعم الاستقرار المهني. وقد خلصت النتائج إلى أن غياب الوضوح والشفافية في معايير منح بعض العلاوات والمنح المادية يؤثر سلباً على دافعية العاملين، مؤكدة أن تبني نظام حوافز مرن وعادل يعد شرطاً أساسياً لضمان ديمومة الأداء المستدام وتطوير الكفاءات البشرية بالمستشفى.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة رحمان سميرة، بعنوان "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الحوافز المعنوية والأداء السلوكي للعاملين في قطاع الصحة"، مقال منشور في مجلة الإدارة والتنمية للموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، الجزائر، 2025. تناولت الدراسة تفكيك العلاقة الارتباطية بين المثيرات المعنوية (مثل المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل الإيجابية، والإثراء الوظيفي) والأداء السلوكي للأطعم الطبية وشبه الطبية، مع التركيز على دور الرضا النفسي كمحرك داخلي للتميز الإبداعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان الذي وُزع على عينة عشوائية بسيطة.

هدفت الدراسة إلى رصد أثر الحوافز المعنوية في توليد الدافعية الذاتية للأفراد بما يضمن تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة للمجتمع. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات، حيث تبين أن تعزيز الجوانب النفسية والتقدير الأدبي يرفع بشكل جوهري من معدلات تقبل الموظف لبيئة عمله وانخراطه الكامل في أداء مهامه بكفاءة وفعالية عالية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الرابعة: دراسة الباحث (Smith et al)، بعنوان:

"The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Healthcare Workers' Performance: A Case Study of Public Hospitals"

منشور في مجلة إدارة الرعاية الصحية الدولية (International Journal of Healthcare Management)، عام 2022.

تناولت الدراسة أهمية الموازنة بين العوائد الاقتصادية المباشرة والمكافآت المعنوية داخل بيئات العمل الصحية المجهدة، ودور ذلك في توجيه السلوك المهني للأطعم الطبية نحو معايير الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال صياغة نماذج انحدار خطي لتحليل بيانات استمارات وزعت على عينات واسعة في قطاع الصحة العمومي.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استجابة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية لسياسات التحفيز المتبعة، وتحديد أي البعدين (المادي أو المعنوي) يمتلك الأثر الأكبر في رفع الكفاءة التنظيمية. وقد أثبتت النتائج أن الحوافز المالية تمثل صمام الأمان للاستقرار الاقتصادي والحد من الاستقالات، في حين أن الحوافز غير المالية (المعنوية) كالتدريب والتطوير المستمر والاعتراف بالجهد هي المحرك الأساسي لتحفيز الابتكار وتحييد الأداء الفعلي أثناء تقديم الرعاية للمرضى.

الدراسة السادسة: دراسة الباحث (A. Müller)، بعنوان:

"Designing Effective Incentive Systems and Academic Approaches to Employee Motivation in Public Sector"

أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة برلين، ألمانيا، 2023. تناولت الدراسة بالتحليل المقارن النظريات السلوكية والإدارية المفسرة للحوافز (مثل نظرية العاملين لهيرزبرغ ونظرية العدالة لآدامز) وإسقاطها الإحصائي على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية والخدمية التي تعاني من رتابة الأداء الإداري. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن وأدوات التحليل الإحصائي المتقدمة (SPSS).

هدفت الدراسة إلى وضع إطار معياري ونموذج مقترح لتصميم وإدارة نظم الحوافز الشاملة التي تتكيف مع الفروق الفردية للموظفين وتضمن الشفافية والعدالة التنظيمية. وقد بينت النتائج أن نجاح النظام التحفيزي مشروط بمدى إدراك الموظفين لوجود علاقة منصفة ومباشرة بين الجهد المبذول من طرفهم والمكافآت التي يتلقونها، مؤكدة أن ربط الحوافز بمؤشرات أداء موضوعية يقلل النزاعات الإدارية ويرفع الكفاءة الكلية للمنظمة.

الشكل رقم (01-01): يوضح هيكل الدراسة

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة
حالة-

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية

بوحجار

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء العاملين

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظم الحوافز

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظم الحوافز

تمهيد

تعتبر نظم الحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة. فالحوافز لا تقتصر على المكافآت المادية، بل تشمل أيضًا الاعتراف المعنوي والتقدير المعنوي الذي يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحد من المشكلات مثل الغياب والدوران الوظيفي.

وفي هذا الفصل، سنتناول في المبحث الأول: ماهية نظم الحوافز وتطورها التاريخي، حيث سيتم عرض مفهوم نظم الحوافز، نشأتها وتطورها، وأهميتها والنظريات المفسرة لها. كما يعرض المبحث الثاني: أنواع نظم الحوافز، بما يشمل الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تصميم وإدارة نظم الحوافز الفعالة. أما المبحث الثالث: أهداف نظم الحوافز ودورها في تحسين السلوك الوظيفي، فسيتطرق إلى أهداف هذه النظم، آثارها على الرضا الوظيفي، ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية نظم الحوافز وتطورها التاريخي

تعد نظم الحوافز من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور مهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. كما أن الاطلاع على تطورها التاريخي وفهم طبيعتها يساعد على تصميم نظام حوافز فعال يتماشى مع أهداف المؤسسة واحتياجات موظفيها. وستتناول في هذا المبحث عدة محاور، حيث يعرض المطلب الأول مفهوم نظم الحوافز وطبيعتها، بينما يركز المطلب الثاني على نشأتها وتطورها التاريخي عبر العصور، وأخيراً يوضح المطلب الثالث أهمية نظم الحوافز والنظريات المفسرة لها كأساس علمي لتطبيقها وتحقيق أثرها الفعال على السلوك الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم نظم الحوافز

تعد الحوافز من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى فعالية نظام حوافزها، وتعرف الحوافز " بأنها مجموع المثيرات المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال وتحقيق الأهداف والأداء المتميز من جهة أخرى"¹

يعرّف عبد الباسط عبد المعطي نظم الحوافز بأنها: «مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة بقصد التأثير في سلوك العاملين، ودفعهم إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء، من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما ينسجم مع أهداف المنظمة».

ويرى محمد عبد الحميد أن نظم الحوافز هي: «نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية، يُصمَّم ويُطبَّق وفق أسس علمية، بهدف تنمية دافعية الأفراد نحو العمل، وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المؤسسة».

ومن منظور علم اجتماع العمل والتنظيم، تُعرّف نظم الحوافز على أنها: «آلية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسات للتأثير في السلوك المهني للعاملين، من خلال توظيف الحوافز كوسيلة للضبط الاجتماعي، وتعزيز الالتزام، والاستقرار، والانتماء داخل التنظيم».²

¹ مزغيش جمال، طايطي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2021، ص 672.

² حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2020، ص 16.

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن تعريف نظم الحوافز بأنها: مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل منظم ومخطط، بهدف تحفيز العاملين، وتحسين أدائهم، وإشباع حاجاتهم المختلفة، بما يحقق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور نظم الحوافز

مرت نظم الحوافز بعدة مراحل تاريخية، ارتبطت بتطور الفكر الإداري والتحول الاقتصادي والاجتماعي، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً- مرحلة المجتمعات التقليدية (قبل القرن الثامن عشر)

تعود البدايات الأولى لنظم الحوافز إلى المجتمعات التقليدية، حيث كان العمل يقوم أساساً على تلبية الحاجات الأولية للإنسان، مثل الغذاء والمسكن والأمن. وكانت الحوافز في هذه المرحلة بسيطة ومباشرة، تتمثل في المقابل العيني أو النقدي المحدود، دون وجود تنظيم رسمي أو نظام تحفيزي واضح، إذ ارتبط الجهد المبذول بالحصول على مورد العيش فقط.¹

ثانياً- مرحلة الثورة الصناعية وبروز المدرسة الكلاسيكية (أواخر القرن الثامن عشر – بداية القرن العشرين)

مع اندلاع الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر، وظهر المصانع الكبرى، تطورت نظم الحوافز بشكل ملحوظ، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أساساً على الحوافز المادية، خاصة الأجور المرتبطة بكمية الإنتاج وساعات العمل. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وعلى رأسها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين، والتي نظرت إلى الحوافز المالية باعتبارها الدافع الأساسي لسلوك العامل.²

ثالثاً- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1950 تقريباً)

أظهرت التجارب العملية، خاصة دراسات هوثورن التي قادها إلتون مايو خلال ثلاثينيات القرن العشرين، محدودية الاعتماد على الحوافز المادية وحدها. وأبرزت هذه المرحلة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تحفيز الأفراد، مثل العلاقات الإنسانية، والانتماء للجماعة، والتقدير المعنوي، مما أدى إلى توسيع مفهوم الحوافز ليشمل الجوانب المعنوية إلى جانب المادية.³

¹ محمد عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية، عالم الكتب، القاهرة، 2015، ص 112.

² حسن حمدان، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 203.

³ سمير عبيد، «العلاقات الإنسانية في التنظيمات الحديثة»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 1، العدد 14، 2020، ص 51.

رابعا- مرحلة النظريات السلوكية الحديثة (1950-1980 تقريبا)

شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في فهم الدافعية الإنسانية، مع بروز نظريات سلوكية ركزت على الحاجات والدوافع الداخلية للفرد، مثل نظرية ماسلو للحاجات (1954)، ونظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية (1959)، ونظرية التوقع لفرووم (1964). وأصبح تصميم نظم الحوافز يعتمد على المزج بين الحوافز المادية والمعنوية، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.¹

خامسا- المرحلة المعاصرة (منذ ثمانينيات القرن العشرين إلى اليوم)

في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي، اتجهت المؤسسات الحديثة إلى تبني نظم حوافز شاملة واستراتيجية، تقوم على ربط الحوافز بالأداء، والكفاءة، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أصبحت هذه النظم تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة، خاصة في المؤسسات العمومية التي تواجه تحديات الأداء والجودة والاستقرار الوظيفي.²

المطلب الثالث: أهمية نظم الحوافز والنظريات المفسرة لها

أولا- أهمية نظم الحوافز

تكتسي نظم الحوافز أهمية كبيرة داخل المؤسسات، إذ تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهمية في العناصر التالية:³

1. الاعتراف بالجهد المبذول: إذ تعمل الحوافز على تقدير العاملين الذين يتقنون عملهم ويخلصون فيه، مما يشجعهم على الاستمرار في الأداء الجيد ويحفزهم على الإبداع والابتكار؛

2. رفع الرضا الوظيفي: توفر الحوافز شعورا بالاعتراف والتقدير، مما يزيد من الرضا الوظيفي لدى الأفراد ويعزز انتماءهم للمؤسسة؛

3. تعزيز التحفيز الداخلي: عندما يشعر الفرد بأن جهوده محل تقدير، تتولد لديه دافعية ذاتية لمزيد من الإنجاز وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية؛

¹ عبد الكريم قاسم، الدافعية للعمل في ضوء النظريات السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 22، 2018، ص 94.

² قويسى حكيم، نظم الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 12، 2023، ص 41.

³ محمود بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020، ص 22.

4. تشجيع الأداء المستدام: تسهم الحوافز في دفع العاملين للالتزام بالمعايير المهنية المطلوبة، وتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة في العمل؛

5. تحقيق التنافسية بين الأفراد: تعمل الحوافز على خلق بيئة صحية للتنافس الإيجابي، بما يعزز الكفاءة العامة ويزيد من إنتاجية المؤسسة.

ثانياً- النظريات المفسرة لنظم الحوافز

اهتمت العديد من النظريات الإدارية والسلوكية بتفسير الدوافع التي تحرك سلوك الأفراد داخل المنظمات، ومحاولة فهم العوامل التي تؤثر في مستوى أدائهم واستجابتهم لنظم الحوافز. وقد تنوعت هذه النظريات بين نظريات ركزت على الحاجات الإنسانية، وأخرى اهتمت بالعمليات المعرفية والتوقعات، إضافة إلى نظريات تناولت العدالة والإنصاف في بيئة العمل. وفيما يلي عرض لأبرز النظريات المفسرة للحوافز:¹

1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو (1954)

تعد نظرية أبراهام ماسلو من أبرز النظريات التي فسرت الدافعية الإنسانية، حيث افترض أن حاجات الإنسان مرتبة في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية (كالطعام والأمن)، ثم حاجات الأمان، تليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء)، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجة تحقيق الذات، وتفيد هذه النظرية في تفسير الحوافز داخل المنظمة، إذ تشير إلى أن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجاتهم غير المشبعة، وبالتالي فإن فعالية الحوافز ترتبط بمدى قدرتها على تلبية هذه الحاجات. فالحوافز المادية تشبع الحاجات الأساسية والأمن، بينما تسهم الحوافز المعنوية في إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات.

2- نظرية العاملين لهيرزبرغ (1959)

قدّم فريدريك هيرزبرغ نظرية العاملين (Two-Factor Theory)، التي ميّز فيها بين نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

- عوامل وقائية (صحية) مثل الأجر، ظروف العمل، والسياسات الإدارية، وهي تمنع عدم الرضا لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى التحفيز؛
- عوامل محفزة مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، وطبيعة العمل، وهي التي تؤدي إلى الرضا الحقيقي وتحفز الأداء؛

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 42.

- وتبرز أهمية هذه النظرية في توضيح أن الحوافز المادية وحدها غير كافية، وأن التحفيز الفعّال يتطلب الاهتمام بالجوانب المعنوية المرتبطة بطبيعة العمل والشعور بالإنجاز.

3- نظرية التوقع لفرووم (1964)

ترتكز نظرية فيكتور فرووم على الجانب المعرفي في تفسير السلوك، حيث ترى أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية:

- **التوقع:** اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد؛
- **الأداة:** اعتقاده أن الأداء الجيد سيقود إلى مكافأة؛
- **القيمة:** مدى أهمية المكافأة بالنسبة له.

وبناء على ذلك، فإن الحوافز تكون فعالة عندما يؤمن الفرد بوجود علاقة واضحة بين الجهد المبذول، ومستوى الأداء، والمكافأة المتحصل عليها.

4- نظرية العدالة لآدامز (1963)

تؤكد نظرية العدالة التي قدمها جون ستايسي آدامز أن الأفراد يقارنون بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه من مكافآت، ثم يقارنون ذلك بما يحصل عليه الآخرون. فإذا شعروا بعدم العدالة، ينخفض مستوى دافعيتهم وقد يتغير سلوكهم سلباً، ومن هنا، فإن عدالة توزيع الحوافز تمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي نظام تحفيزي داخل المنظمة.

5- نظرية التعزيز لسكينر

ترتكز هذه النظرية على مبادئ التعلم السلوكي، حيث يرى بورهوس سكينر أن السلوك الذي يتم تعزيزه يتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز أو يعاقب يقل تكراره، وفي إطار نظم الحوافز، فإن تقديم مكافآت مباشرة بعد الأداء الجيد يعزز من احتمال تكراره مستقبلاً.

المبحث الثاني: أنواع نظم الحوافز

تعدّ نظم الحوافز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم، إذ تتنوع هذه الحوافز بين ما هو مادي وما هو معنوي، وفقاً لطبيعة احتياجات الأفراد وأهداف التنظيم، ويهدف هذا المبحث إلى دراسة أنواع نظم الحوافز من خلال التطرق إلى الحوافز المادية باعتبارها، والحوافز المعنوية، إضافة إلى إبراز كيفية تصميم.

المطلب الأول: الحوافز المادية

أولاً- مفهوم الحوافز المادية

تعد الحوافز المادية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لإشباع الحاجات الاقتصادية للعاملين، إذ لا تقتصر على الأجور والمرتبات الشهرية فقط، بل تشمل مختلف الصور النقدية التي تمنح للعاملين بشكل منتظم أو استثنائي. وتتمثل هذه الحوافز في الأجر الإضافي مقابل ساعات العمل الإضافية، والعلاوات الدورية والاستثنائية، والمنح بمختلف أنواعها، إضافة إلى المكافآت التشجيعية المرتبطة بمستوى الأداء أو تحقيق الأهداف، وتسهم الحوافز المادية في رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يؤدي الفرد عمله وهو متحفز نتيجة اعتقاده بأن جهوده ستقابل بعائد مادي يلبي حاجاته الأساسية ويوفر له الاستقرار الوظيفي. كما ترتبط هذه الحوافز بتأمين متطلبات العيش الكريم، مثل ديمومة العمل، وتحسين الظروف المادية لبيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.¹

ثانياً- أنواع الحوافز المادية

هناك العديد من الحوافز المادية، نذكر منها:²

- **الأجور والرواتب:** تمثل المقابل الأساسي الذي يحصل عليه العامل نظير عمله، وتعد من أهم عناصر الاستقرار الوظيفي؛
- **المكافآت المالية:** تمنح مقابل الأداء المتميز أو تحقيق نتائج تفوق المستوى المطلوب، وقد تكون فردية أو جماعية؛
- **العلاوات الدورية والاستثنائية:** تمنح بصفة منتظمة أو في مناسبات خاصة تقديراً للخبرة أو الجهد المبذول؛
- **الأجر الإضافي:** يصرف مقابل العمل خارج ساعات الدوام الرسمي؛
- **المنح والتعويضات:** مثل منح المردودية، منحة الخطر، منحة النقل، وغيرها من الامتيازات ذات الطابع المالي؛
- **المزايا العينية:** مثل التأمين الصحي، السكن الوظيفي، أو وسائل النقل، وهي وإن لم تكن نقدية مباشرة، إلا أنها تحمل قيمة مادية.

¹ علوش فاطمة، بلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدمية العمومية: دراسة ميدانية ببلدية بوشقيف، ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة الجامعية 2022-2023، ص 18.

² محمود بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020، ص 22.

ثالثاً- أهمية الحوافز المادية

للحوافز المادية أهمية بالغة سواء للعامل أو الشركة على حد سواء، كالتالي:¹

- تسهم في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين (المأكل، المسكن، الأمن)؛
- تعزز الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار الاقتصادي؛
- ترفع مستوى الإنتاجية عند ربطها بالأداء؛
- تقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.

غير أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن الاعتماد على الحوافز المادية وحدها قد لا يضمن تحفيزاً طويل المدى، خاصة إذا لم تدعم بحوافز معنوية تحقق الإشباع النفسي والاجتماعي.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

أولاً- مفهوم الحوافز المعنوية

أما الحوافز المعنوية، فهي تلك التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للفرد، دون أن تكون ذات طابع مادي مباشر. وتشمل هذه الحوافز مختلف العناصر التي تشكّل فلسفة التنظيم والمناخ العام السائد داخله، بما يسهم في تعزيز شعور الفرد بالتقدير والانتماء والأهمية. وتتنوع الحوافز المعنوية التي يمكن للإدارة توظيفها، ومن أبرزها إسناد الوظيفة المناسبة لقدرات الفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتناوب الوظيفي، إضافة إلى توفير مناخ إشرافي وجماعي إيجابي، وتحسين صورة المنظمة، وطبيعة العمل ذاته. كما تشمل هذه الحوافز الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات، واعتماد جداول عمل مرنة، وتبني أساليب قيادة فعّالة تسهم في تعزيز الدافعية وتحقيق الإشباع غير المادي للعاملين.²

ثانياً- أنواع الحوافز المعنوية

تتعدد الحوافز المعنوية في العديد من الصور، أهمها:³

- التقدير والاعتراف بالجهود: مثل كلمات الشكر، شهادات التقدير، أو الإشادة العلنية بالإنجاز؛

¹ عبد الباسط عبد المعطي، سوسيولوجيا العمل والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 87.

² علواش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- الترقية والتقدم المهني: إتاحة فرص النمو الوظيفي بما يعزز الشعور بالإنجاز؛
- المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك العاملين في رسم السياسات أو مناقشة مشكلات العمل؛
- الإثراء الوظيفي: توسيع مهام الفرد وزيادة مسؤوليته بما يحقق له الشعور بالأهمية؛
- مناخ العمل الإيجابي: توفير بيئة يسودها الاحترام والتعاون والعدالة؛
- التدريب وتنمية المهارات: الاستثمار في تطوير قدرات العاملين بما يعزز ثقتهم بأنفسهم.

ثالثاً- أهمية الحوافز المعنوية

للحوافز المادية أهمية بالغة، يمكن تلخيصها كالآتي:¹

- تعزز الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- ترفع مستوى الرضا الوظيفي؛
- تشجع الإبداع والابتكار؛
- تدعم الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين.

وتظهر الدراسات الحديثة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أحدهما دون الآخر، إذ إن التحفيز الفعال يقوم على تحقيق التوازن بين إشباع الحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

المطلب الثالث: تصميم وإدارة نظم الحوافز الفعالة

تعد القدرة على تصميم وإدارة نظم الحوافز بشكل فعال أحد العناصر الأساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. فالحوافز ليست مجرد أدوات مالية أو معنوية تمنح تلقائياً، بل هي نظم متكاملة تخضع لتخطيط دقيق، ومعايير علمية واضحة، وسياسات إدارية متسقة. ويشير مفهوم تصميم نظم الحوافز إلى القدرة على تحديد أنواع المكافآت المناسبة، ووضع آليات توزيعها، وضمان عدالتها وملاءمتها لأداء العاملين، بحيث تحقق الرضا الوظيفي وتعزز الانتماء للمؤسسة.

أولاً- أسس تصميم نظم الحوافز

هناك العديد من الأسس الواجب احترامها عند اعداد نظم الحوافز، وهي:²

¹قويسى حكيم، «نظم الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي»، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 12، 2023، ص 41.

²عبد الله الطيار، إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016، ص 198.

- **توافق الحوافز مع أهداف المؤسسة:** يجب أن تكون نظم الحوافز مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالاستراتيجية التنظيمية، بحيث تشجع العاملين على أداء الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة. فالتحفيز الفعال هو الذي يوجه سلوك الأفراد نحو النتائج المرغوبة، ويعزز الإنتاجية والكفاءة؛
- **العدالة والموضوعية:** يعتبر ضمان العدالة في توزيع الحوافز شرطاً أساسياً لنجاح أي نظام تحفيزي. فالإنصاف في المكافآت يرفع من رضا العاملين ويقلل من الشعور بالتمييز أو الظلم، مما ينعكس إيجاباً على الدافعية والالتزام؛
- **المرونة والتكيف مع الاحتياجات الفردية:** يختلف الأفراد في دوافعهم وحاجاتهم، وبالتالي ينبغي أن تكون نظم الحوافز مرنة بحيث تتلاءم مع هذه الاختلافات. فبعض الأفراد قد تحفزهم المكافآت المالية، بينما يسعى آخرون إلى الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- **الوضوح والشفافية:** يجب أن يكون العاملون على علم بمعايير التقييم والمكافآت، وأن تفهم السياسات والأهداف المرتبطة بنظام الحوافز. فالوضوح يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويحد من التوقعات غير الواقعية أو الإحباط الناتج عن غياب المعلومات.

ثانياً- عناصر إدارة نظم الحوافز

تتمثل عناصر إدارة نظم الحوافز فيما يلي:¹

- **تحديد أنواع الحوافز المناسبة:** يشمل ذلك اختيار مزيج من الحوافز المادية والمعنوية بما يتوافق مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة، بحيث تكون مكملة لبعضها البعض وتحقق تأثيراً أكبر على الأداء؛
- **آليات التقييم والمتابعة:** يجب وضع نظام قياس واضح لتقييم أداء الأفراد والجماعات، يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، ويتيح رصد أثر الحوافز على الأداء؛
- **ربط الحوافز بالأداء والكفاءة:** من الضروري أن ترتبط المكافآت بمدى تحقيق الأهداف، بحيث لا تصبح الحوافز مجرد إجراءات روتينية أو شكلية، بل وسيلة حقيقية لتحفيز التميز والإبداع؛
- **التواصل والتغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من إدارة الحوافز، حيث يحتاج العاملون إلى معرفة نتائج أدائهم ومدى تأثير جهودهم على المكافآت، مما يعزز التحفيز ويشجع على تحسين الأداء المستمر،

¹ سعيد بوشاشي، «الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، جامعة الجزائر، 2021، ص 65.

مراجعة وتحديث النظام دوريا: تتغير احتياجات الأفراد وظروف المؤسسة مع مرور الوقت، لذا يجب أن تخضع نظم الحوافز لتقييم دوري يسمح بإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية فعاليتها.

ثالثا- أهداف نظم الحوافز الفعالة

وتتمثل فيما يلي:¹

- تعزيز الالتزام المؤسسي والانتماء للمنظمة؛
- زيادة الإنتاجية والكفاءة الفردية والجماعية؛
- تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- تحقيق التوازن بين مصالح الفرد والمصلحة التنظيمية؛
- تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين استقرار الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أهداف نظم الحوافز ودورها في تحسين السلوك الوظيفي

تعدّ نظم الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، إذ لا يقتصر دورها على الجانب المادي فقط، بل تمتد لتشمل التأثير في سلوك الموظفين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل. فالحوافز تمثل وسيلة فعالة لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم، ورفع مستوى إنتاجيتهم، وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة. كما تسهم هذه النظم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على المنافسة الإيجابية والالتزام المهني، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى توضيح أهداف نظم الحوافز، وبيان أثرها على الرضا الوظيفي، إضافة إلى إبراز دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أهداف نظم الحوافز

تسعى المؤسسة، من خلال تصميم نظام فعال للحوافز، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن التوازن بين مصالحها التنظيمية وتطلعات العاملين، بما ينعكس إيجابا على الأداء العام واستمرارية النجاح.

أولا- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: يعد هذا الهدف من أهم مرتكزات نظم الحوافز، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من حيث الكم والنوع، مع ضمان تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة. وفي هذا الإطار، تساهم الحوافز المادية في تحسين المستوى المعيشي للعاملين من خلال زيادة دخلهم، مما يساعدهم على تلبية

¹ حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020، ص 16.

احتياجاتهم والتزاماتهم المالية المختلفة، ويعزز شعورهم بالاستقرار الوظيفي. كما تلعب الحوافز المعنوية دوراً لا يقل أهمية، إذ تعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتعزيز إحساسهم بالتقدير والانتماء، مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة؛

ثانياً- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: لا يقتصر أثر نظم الحوافز على الإطار الداخلي للمؤسسة فقط، بل يمتد ليشمل المجتمع ككل. فاعتماد سياسة حوافز فعالة يساهم في تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين جودته، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، بما يضمن توفيرها بالكميات المناسبة وفي الأوقات والأماكن الملائمة لاحتياجات المجتمع. وينتج عن ذلك تحسين صورة المؤسسة وسمعتها داخل محيطها الاجتماعي والاقتصادي، مما يعزز ثقة الأفراد بها ويدفعهم إلى تفضيل التعامل معها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهو ما يساهم في توسيع قاعدة زبائنهم وترسيخ مكانتها في السوق.

وتسعى المؤسسة من خلال تصميم نظام فعال للحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإضافية التي تدعم أداءها التنظيمي وتضمن استمرارية نجاحها. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: **ضرورة التهميش**

- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة من خلال رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم على إنجاز مهامهم بجودة أعلى وفي وقت أقصر؛
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين عبر إشعارهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم؛
- استقطاب الكفاءات والمهارات المتميزة والحفاظ عليها داخل المؤسسة بما يضمن استمرارية التميز؛
- تحقيق العدالة الوظيفية من خلال ربط الحوافز بالأداء الفعلي للعاملين؛
- تشجيع الابتكار والإبداع وتحفيز الموظفين على تقديم حلول وأفكار جديدة تخدم المؤسسة؛
- تحسين مناخ العمل الداخلي وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

المطلب الثاني: آثار نظم الحوافز على الرضا الوظيفي

يمكن إبراز العلاقة بين نظم الحوافز والرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الأدوار الأساسية التي تؤكد تأثير الحوافز المباشر وغير المباشر على درجة رضا العاملين داخل المؤسسة، وذلك كما يلي:¹

¹ بلميهور، أسماء، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 47.

أولاً- تحقيق الإشباع التدريجي لحاجات العاملين: تعتبر الحوافز وسيلة أساسية لإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية بدرجات متفاوتة، حيث يؤدي توفر نظام حوافز مناسب ومتنوع إلى رفع مستوى الإشباع الوظيفي، وبالتالي زيادة مستوى الرضا لدى العاملين، فكلما كانت الحاجات أكثر إشباعاً كلما ارتفع الشعور بالرضا الوظيفي؛

ثانياً- تعزيز الارتباط بين الأداء والمكافأة: يساهم نظام الحوافز في توضيح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمكافآت المقدمة، مما يجعل العامل يدرك أن جهده المبذول يقابله تقدير مادي أو معنوي، وهو ما يعزز شعوره بالعدالة ويزيد من رضاه عن عمله؛

ثالثاً- دعم الإحساس بالعدالة التنظيمية: إن إدراك العامل لوجود عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة يعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأن حقوقه محفوظة وأن المكافآت تمنح وفق معايير موضوعية مرتبطة بالأداء والكفاءة؛

رابعاً- تحسين الظروف المعيشية وظروف العمل: تساهم الحوافز، خاصة المادية منها، في تحسين المستوى المعيشي للعاملين، إلى جانب تحسين بيئة وظروف العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الراحة النفسية والرضا عن العمل بشكل عام؛

خامساً- تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية: لا تقتصر الحوافز على الجانب المادي فقط، بل تشمل أيضاً الحوافز المعنوية التي تلي حاجات التقدير والاحترام والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الحالة النفسية للعامل ويزيد من مستوى رضاه الوظيفي؛

سادساً- رفع مستوى القبول والانخراط في العمل: يساهم نظام الحوافز الشامل والمتوازن في زيادة تقبل الموظف لبيئة عمله، وتعزيز شعوره بالانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي والمهني لديه.

المطلب الثالث: دور نظم الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي

تساهم نظم الحوافز بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الآليات التي تؤثر على بقاء العاملين وارتباطهم بالمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

أولاً- تقليل معدل دوران العمالة: تعمل الحوافز، خاصة عند كونها عادلة ومناسبة، على تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل والبحث عن فرص أخرى، مما يساهم في استقرار اليد العاملة داخل المؤسسة؛

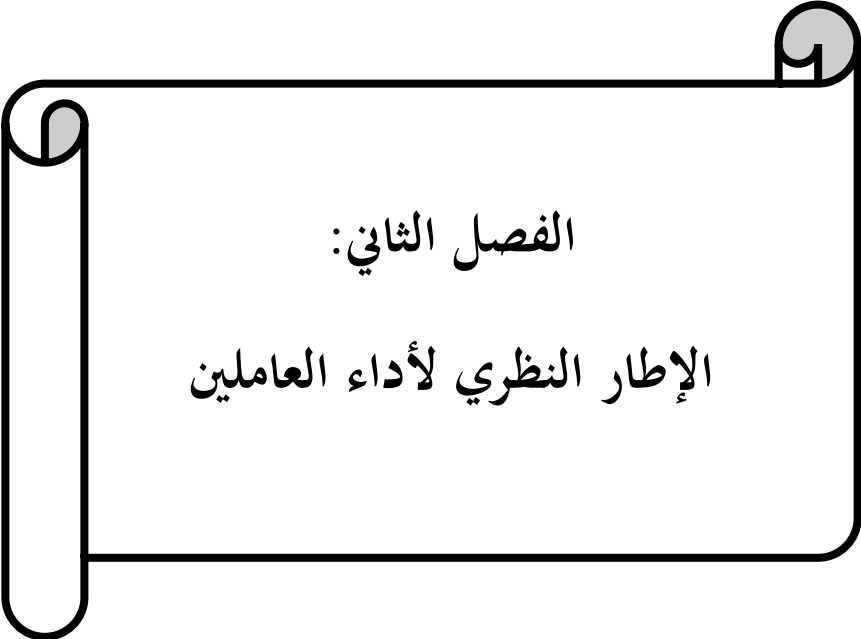
¹احمامي، فريد، "الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص 942.

- ثانيا- تعزيز الولاء التنظيمي: يساهم الشعور بالتقدير من خلال الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة، وزيادة ارتباطهم بها واستعدادهم للاستمرار فيها لفترات طويلة؛
- ثالثا- رفع الشعور بالأمان الوظيفي: إن ربط الأداء بالمكافآت والترقيات يعزز إحساس الموظف بالاستقرار المهني، ويقلل من القلق المرتبط بمستقبله الوظيفي؛
- رابعا- تحسين بيئة العمل الداخلية: تساهم نظم الحوافز في خلق مناخ عمل إيجابي يسوده التعاون والاحترام، مما ينعكس على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة؛
- خامسا- دعم استمرارية الأداء: يساعد الاستقرار الوظيفي الناتج عن نظام حوافز فعال في الحفاظ على مستوى أداء ثابت داخل المؤسسة، ويقلل من التقلبات في الإنتاجية؛
- سادسا- تقليل التكاليف التنظيمية: يساهم انخفاض معدل الاستقالة والتوظيف المتكرر نتيجة رضا العاملين في تقليل تكاليف التوظيف والتكوين والتأهيل داخل المؤسسة.

خلاصة

يتضح أن نظم الحوافز تعد أداة أساسية لتحفيز الأفراد وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر تأثيرها على الجانب المادي فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تنعكس على سلوك العاملين ودرجة رضاهم واستقرارهم. فقد تناول الفصل ماهية نظم الحوافز وتطورها من التركيز على المكافآت المادية في المدرسة الكلاسيكية إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية في النظريات الحديثة التي ركزت على دوافع الإنسان داخل العمل، الى جانب عرض أنواع الحوافز، مادية ومعنوية، مبينا دورها في رفع الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الانتماء، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل دوران العمالة.

كما تطرق الفصل إلى أهمية تصميم وإدارة نظم الحوافز وفق معايير واضحة تقوم على ربط المكافآت بالأداء، وضمان العدالة والشفافية، والمرونة في تكيفها مع حاجات العاملين. وتؤكد النتائج أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق أثرا إيجابيا على الأداء والرضا والاستقرار الوظيفي، مما يجعل نظم الحوافز عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات واستمراريتها. كما بين الفصل أهمية تصميم وإدارة نظم الحوافز وفق معايير واضحة تقوم على ربط المكافآت بالأداء، وضمان العدالة والشفافية، والمرونة في تكيفها مع حاجات العاملين. وتؤكد النتائج أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق أثرا إيجابيا على الأداء والرضا والاستقرار الوظيفي، مما يجعل نظم الحوافز عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات واستمراريتها.



الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد

يعد أداء العاملين أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ يعكس مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام الموكلة للأفراد داخل بيئة العمل. كما يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، من بينها نظم الحوافز التي تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم على بذل مجهود أكبر وتحسين نتائجهم.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم أداء العاملين من حيث تعريفه وخصائصه وأهميته داخل المؤسسة، ثم يدرس أهم محدداته ومعايير وأساليب قياسه وتقييمه، ليختتم بتحليل أثر نظم الحوافز على أداء العاملين من خلال دورها في رفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات.

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى قدرة الأفراد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة. كما يعد مؤشراً مهماً للحكم على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية وجودة العمل.

وسيتناول هذا المبحث مفهوم أداء العاملين من خلال التطرق إلى تعريف أداء العاملين، وخصائصه، ثم أهميته داخل المؤسسة، وذلك بهدف توضيح دوره في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمل.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تحديد مستوى كفاءة الأفراد داخل المؤسسة. ويختلف هذا المفهوم باختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون، إلا أنه يرتبط في جوهره بمدى قدرة العامل على تحقيق الأهداف المسندة إليه وفق معايير محددة من الجودة والكم والوقت. وسيتناول هذا المطلب مفهوم أداء العاملين من خلال عرض مجموعة من التعريفات المختلفة، ثم استخراج تعريف استنتاجي جامع، وأخيراً التطرق إلى أبرز خصائصه.

أولاً: تعريف أداء العاملين

- تعددت تعريفات أداء العاملين بتعدد التوجهات الفكرية للباحثين، ويمكن عرض أهمها كما يلي:¹
- يرى بعض الباحثين أن أداء العاملين هو مجموعة السلوكيات والنتائج التي تصدر عن الفرد أثناء قيامه بعمله داخل المؤسسة، والتي تعكس مدى كفاءته في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - كما يعرف بأنه درجة تحقيق الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق معايير محددة مسبقاً تتعلق بالجودة والدقة والسرعة في الإنجاز، بما يعكس مستوى فعاليته داخل التنظيم؛
 - ويذهب اتجاه آخر إلى أن الأداء لا يقتصر على النتائج النهائية فقط، بل يشمل كذلك الجهد المبذول والسلوك الوظيفي والالتزام بالقواعد والتعليمات التنظيمية داخل بيئة العمل؛
 - في حين يرى بعض الباحثين المعاصرين أن أداء العاملين يمثل حصيلة التفاعل بين قدرات الفرد وخبراته والدافعية لديه من جهة، وظروف العمل والبيئة التنظيمية من جهة أخرى، وهو ما يحدد مستوى الإنجاز الفعلي داخل المؤسسة.

¹ الطائي يوسف حجي، العلاق بشير عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، ص 210.

من خلال تحليل التعريفات السابقة، يمكن القول إن أداء العاملين هو: "مجموع السلوكيات والجهود والنتائج التي يحققها العامل داخل المؤسسة أثناء أداء مهامه الوظيفية، وفق معايير محددة من الكفاءة والجودة والوقت، وبما يعكس تفاعل قدراته مع بيئة العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين

يتميز أداء العاملين بمجموعة من الخصائص التي تجعله مفهوما مركبا يعكس تفاعل الفرد مع بيئة العمل، وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة. وتكمن أهمية دراسة هذه الخصائص في كونها تساعد على فهم طبيعة الأداء وتحديد العوامل المؤثرة فيه داخل المؤسسة. وهي تتمثل فيما يلي:¹

- 1- **خاصية الارتباط بالسلوك الإنساني:** يرتبط أداء العاملين بسلوك الفرد داخل المؤسسة، فهو نتيجة مباشرة لتصرفاته وتفاعلاته اليومية مع محيط العمل، وليس مجرد نتائج رقمية فقط.
- 2- **خاصية القابلية للقياس والتقييم:** يمكن قياس الأداء باستخدام مجموعة من المعايير مثل الجودة، الكمية، سرعة الإنجاز، والدقة، مما يسمح بتقييم موضوعي لمستوى العاملين.
- 3- **خاصية التأثير بالعوامل التنظيمية:** يتأثر أداء العاملين بعوامل داخلية مثل نمط القيادة، نظام الحوافز، ظروف العمل، وثقافة المؤسسة، مما يجعل الأداء متغيرا حسب البيئة التنظيمية.
- 4- **خاصية التفاوت الفردي:** يختلف مستوى الأداء من عامل إلى آخر تبعا للفروق الفردية في القدرات، الخبرة، المهارات، والدافعية نحو العمل.
- 5- **خاصية الديناميكية والتغير:** الأداء ليس ثابتا، بل يتغير مع مرور الوقت نتيجة التطور في مهارات العامل أو تغير ظروف العمل أو السياسات التنظيمية.
- 6- **خاصية الارتباط بالأهداف التنظيمية:** يقاس أداء العاملين بمدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعل الأداء مرتبطا بشكل مباشر بفعالية التنظيم ككل.

المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين في المؤسسة

يعد أداء العاملين عنصرا محوريا في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. فكلما ارتفع مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة، انعكس ذلك إيجابا على الإنتاجية والجودة والقدرة التنافسية. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه يشكل حلقة وصل بين الموارد البشرية والأهداف التنظيمية، مما يجعل دراسته ضرورية لفهم ديناميكية العمل داخل المؤسسة.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020، ص 173.

أولاً: أهمية أداء العاملين على مستوى المؤسسة

ويمكن حصرها في العناصر التالية:¹

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة التنظيمية: يساهم الأداء الجيد للعاملين في زيادة حجم الإنتاج وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة؛
- 2- تحقيق الأهداف التنظيمية: يعكس أداء العاملين مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها واستراتيجياتها، فكلما كان الأداء مرتفعاً، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى؛
- 3- تعزيز القدرة التنافسية: تتمكن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات أداء مرتفع من التميز في السوق ومواجهة المنافسين بفعالية، سواء من حيث الجودة أو السرعة أو الابتكار؛
- 4- دعم عملية اتخاذ القرار: توفر مؤشرات الأداء بيانات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تتعلق بالتخطيط، التنظيم، والتوجيه داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية أداء العاملين على مستوى الموارد البشرية

وتتمثل في الآتي:²

- 1- تطوير الكفاءات والمهارات: يساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يساعد على وضع برامج تدريب وتطوير مناسبة؛
- 2- تحسين الدافعية نحو العمل: عندما يشعر العامل بأن أدائه محل تقييم عادل، يزداد حافزه لبذل مجهود أكبر وتحسين نتائجه داخل العمل؛
- 3- تعزيز العدالة الوظيفية: يساعد الأداء في ربط المكافآت والترقيات بالجهد الفعلي، مما يحقق نوعاً من العدالة بين الموظفين داخل المؤسسة؛
- 4- دعم الاستقرار الوظيفي: الأداء الجيد يعزز ثقة المؤسسة في موظفيها، مما يساهم في استقرارهم الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة.

ثالثاً: أهمية أداء العاملين على مستوى البيئة التنظيمية

تتمثل أهمية أداء العاملين على مستوى البيئة التنظيمية في العناصر التالية:³

¹ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 145.

² مرسى، جمال الدين، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020، ص 201.

³ رشيد، أحمد عبد الله، إدارة الأداء في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2019، ص 132.

1- تحسين مناخ العمل الداخلي: يساهم الأداء المرتفع في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والانضباط والاحترام المتبادل؛

2- تعزيز روح الفريق: الأداء الجيد يشجع على العمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الأقسام، مما يرفع من فعالية المؤسسة ككل؛

3- تقليل النزاعات الإدارية: عندما تكون معايير الأداء واضحة، تقل الخلافات بين العاملين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار التنظيمي.

رابعاً: أهمية أداء العاملين على مستوى المجتمع

ويمكن حصرها في العناصر التالية:¹

1- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع: يساهم الأداء الفعال للعاملين في تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المجتمع؛

2- دعم التنمية الاقتصادية: يؤدي ارتفاع مستوى الأداء داخل المؤسسات إلى زيادة الإنتاجية العامة، مما يساهم في دعم النمو الاقتصادي؛

3- تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع: المؤسسات ذات الأداء الجيد تكتسب سمعة إيجابية وثقة أكبر لدى المجتمع والعملاء.

المطلب الرابع: أنواع أداء العاملين

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، حسب عدة معايير من بين هذه المعايير اختارنا معياري المصدر والشمولية، وسنلخص هذه الأنواع فيما يلي:²

أولاً- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا الأداء على أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

❖ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

¹ بن زكري، عبد القادر، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، 2022، ص 88.

² جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009. ص 76-77.

❖ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

❖ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة، كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسه أو تحديد أثرها.

ثانيا -حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 -الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، كالأستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛

2 -الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفة إلى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق الخ.

كما يمكن تصنيف الأداء الوظيفي الى الأنواع التالية، والمتمثلة فيما يلي:¹

1.الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة؛

2.الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء

¹ لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير-الميلية-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2015-2016، ص106.

الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية؛

3. الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي نوعية العمل، حجم العمل المواظبة؛

4. الأداء الجماعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليه عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل. ويعكس ما كان متوقعاً فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها في الغيابات بكل أنواعها، انضباط الفرد في سلوكياته والساعات الفعلية في العمل.

المبحث الثاني: محددات ومقاييس أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين نتاجاً لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى الإنجاز داخل المؤسسة. ومن هنا، فإن فهم محددات الأداء يُعد خطوة أساسية لتفسير الفروق بين مستويات العاملين، كما أن تحديد معايير وأساليب القياس يعد ضرورياً لضمان تقييم موضوعي وعادل للأداء.

ويهدف هذا المبحث إلى دراسة أهم المحددات التي تتحكم في أداء العاملين، ثم التطرق إلى معايير قياسه، وأخيراً عرض أبرز أساليب تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسات الحديثة.

المطلب الأول: محددات أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين داخل المؤسسة بمجموعة من العوامل المتداخلة التي ترتبط بالفرد من جهة، وبالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها من جهة أخرى، إضافة إلى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل ذاته. وتؤدي هذه المحددات دوراً محورياً في تفسير اختلاف مستويات الأداء بين العاملين، كما تعد أساساً تعتمد عليه المؤسسة في تحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية.

أولاً: المحددات الفردية (الشخصية)

وتتمثل فيما يلي:¹

- تعد المحددات الفردية من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، لأنها ترتبط مباشرة بخصائص الفرد وقدراته الذاتية؛
- وتشمل هذه المحددات القدرات العقلية والمهارات الفنية والمعارف العلمية التي يمتلكها العامل، حيث إن ارتفاع مستوى التعليم والتكوين والخبرة المهنية ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وسرعة إنجاز المهام؛

¹ عبد اللطيف رشيد، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2021، ص 132.

- العامل الذي يمتلك خبرة طويلة في مجال عمله يكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة مقارنة بالعامل الأقل خبرة؛
- كما تعتبر الدافعية نحو العمل من أبرز العناصر المؤثرة في الأداء، إذ إن رغبة الفرد في الإنجاز والتفوق تلعب دورا كبيرا في تحديد مستوى الجهد المبذول. فكلما كانت الدافعية مرتفعة، زاد مستوى الالتزام والانضباط وتحسن الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر السمات الشخصية مثل تحمل المسؤولية، والالتزام، والثقة بالنفس على قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العمل والضغط المهنية.

ثانيا: المحددات التنظيمية (بيئة العمل)

وذلك من خلال النقاط التالية:¹

- تلعب البيئة التنظيمية دورا محوريا في تحديد مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث تشمل مجموعة من العناصر المرتبطة بتنظيم العمل وإدارته؛
- من بين هذه العناصر نمط القيادة، إذ إن القيادة الفعالة التي تعتمد على التحفيز والمشاركة تساهم في رفع معنويات العاملين وتحسين أدائهم، في حين أن القيادة التسلطية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وضعف الدافعية؛
- كما يُعتبر نظام الحوافز من أهم المحددات التنظيمية، حيث إن العدالة في توزيع المكافآت وربطها بالأداء الفعلي يساهم في تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر؛
- إضافة إلى ذلك، تؤثر ظروف العمل المادية مثل توفر التجهيزات الحديثة، وملاءمة بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية والتنظيم الداخلي، على قدرة العامل على الأداء بكفاءة وراحة؛
- ولا يمكن إغفال دور الثقافة التنظيمية، التي تحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ومدى التعاون بين الأفراد، ومستوى الانضباط والالتزام بالقواعد الإدارية، حيث إن الثقافة الإيجابية تعزز الأداء الجماعي وتخلق بيئة عمل محفزة.

ثالثا: المحددات المرتبطة بطبيعة العمل

ويمكن حصر هذه المحددات فيما يلي:²

- تؤثر طبيعة العمل نفسه بشكل كبير على مستوى أداء العاملين، حيث تختلف المهام من حيث درجة التعقيد والمسؤولية والوضوح. فكلما كانت المهام واضحة ومحددة، كان أداء العامل أكثر دقة وسهولة، بينما يؤدي الغموض في المهام إلى انخفاض مستوى الأداء وارتفاع نسبة الأخطاء؛

¹ الزعبي محمد عادل، السلوك التنظيمي وإدارة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 155.

² حسن، سامي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2022، ص 98

- كما أن درجة الاستقلالية في العمل تلعب دوراً مهماً، إذ إن منح العامل حرية اتخاذ القرار في حدود معينة يعزز من إحساسه بالمسؤولية ويجفزه على تحسين أدائه؛
بالإضافة إلى ذلك، يؤثر حجم العمل وتوزيع المهام على مستوى الضغط الوظيفي، حيث إن التوزيع غير المتوازن قد يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الإنتاجية، في حين أن التوزيع العادل يساهم في تحسين الأداء العام.

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء

يعد قياس أداء العاملين من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للحكم على مدى كفاءة الموارد البشرية لديها، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتكوين والترقية والتحفيز. ولتحقيق هذا الهدف، يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم الأداء بشكل موضوعي ودقيق، بعيداً عن التقدير الشخصي. وتتمثل في الآتي:¹

أولاً- معيار كمية العمل (الإنتاجية): يعتبر معيار كمية العمل من أهم المعايير المستخدمة في قياس الأداء، حيث يركز على حجم الإنتاج أو عدد المهام التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة. ويستخدم هذا المعيار بشكل واسع في المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يمكن فيها تحديد مخرجات العمل بشكل رقمي واضح. فكلما زادت كمية العمل المنجزة مع الحفاظ على نفس الموارد، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الأداء. غير أن هذا المعيار لا يكفي وحده، لأنه قد يدفع بعض العاملين إلى التركيز على الكمية على حساب الجودة؛

ثانياً- معيار جودة العمل: يركز معيار الجودة على مدى إتقان العمل المنجز وخلوه من الأخطاء، ومدى مطابقته للمعايير المهنية المعتمدة داخل المؤسسة. ويُعد هذا المعيار ضرورياً لأنه يعكس القيمة الحقيقية للأداء، وليس مجرد حجم الإنجاز. فالعامل قد ينجز عدداً كبيراً من المهام، لكن إذا كانت بجودة ضعيفة فإن الأداء يُعتبر غير فعال؛

ثالثاً- معيار الوقت (السرعة في الإنجاز): يقيس هذا المعيار مدى التزام العامل بالوقت المحدد لإنجاز المهام، وقدرته على العمل ضمن الجداول الزمنية المقررة. ويعتبر عنصر الوقت من العناصر الحاسمة في تقييم الأداء، خاصة في المؤسسات التي تتطلب سرعة الاستجابة مثل المؤسسات الإدارية والخدمية. فكلما تمكن العامل من إنجاز مهامه في الوقت المناسب دون تأخير، دلّ ذلك على كفاءة عالية في الأداء وقدرة على التنظيم وإدارة الوقت؛

رابعاً- معيار القدرة على تحمل المسؤولية: يقيس هذا المعيار مدى استعداد العامل لتحمل مسؤولياته الوظيفية، وقدرته على مواجهة الضغوط واتخاذ القرارات المناسبة عند الحاجة. فالعامل الذي يتحمل مسؤولياته بفعالية يكون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة، مما يعزز من جودة الأداء واستمراره.

¹نوري، محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 4، 2013، ص 78.

خامساً- معيار الالتزام والانضباط الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بمدى احترام العامل للقوانين الداخلية للمؤسسة، مثل الالتزام بساعات العمل، والتعليمات الإدارية، وأخلاقيات المهنة. ويعد هذا الجانب مهماً لأنه يعكس السلوك الوظيفي للعامل، وليس فقط نتائج عمله. فالعامل المنضبط يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.¹

سادساً- معيار التعاون والعمل الجماعي: يركز هذا المعيار على قدرة العامل على العمل ضمن فريق، والتعاون مع زملائه لتحقيق أهداف مشتركة. فالأداء الفردي مهما كان قوياً لا يحقق النتائج المطلوبة إذا لم يكن مدعوماً بروح العمل الجماعي والتنسيق داخل المؤسسة.²

المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى قياس مدى كفاءة الأفراد في أداء مهامهم الوظيفية، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالترقية، التدريب، والتحفيز. وتتنوع أساليب تقييم الأداء تبعاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها، حيث تسعى كل مؤسسة إلى اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة لضمان دقة وموضوعية التقييم. وتتمثل هذه الأساليب في:³

أولاً- أسلوب التقييم بالترتيب (الترتيب التفضيلي): يعتمد هذا الأسلوب على ترتيب العاملين من الأفضل إلى الأقل أداءاً داخل نفس الوظيفة، حيث تقوم الإدارة بمقارنة الموظفين ببعضهم البعض وفقاً لمستوى الإنجاز. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة التطبيق، خاصة في المؤسسات الصغيرة، إلا أنه قد يفتقر إلى الدقة في المؤسسات الكبيرة بسبب اعتماده على المقارنة المباشرة بدلاً من معايير موضوعية محددة؛

ثانياً- أسلوب التوزيع الإجباري: يقوم هذا الأسلوب على توزيع العاملين إلى فئات محددة مسبقاً وفق منحى طبيعي، مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقليل التحيز الشخصي في التقييم، حيث يجبر المقيم على وضع الموظفين في فئات مختلفة حتى وإن كانت الفروق بينهم بسيطة. ويعتبر من الأساليب التي تحقق نوعاً من الموضوعية، لكنه قد يسبب بعض الإحباط لدى الموظفين إذا لم يتم تطبيقه بشفافية؛

¹ فضيل نعيمة، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين: دراسة حالة، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 77.

² برباش نور الدين، تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة علمية محكمة - مجلة جامعة البيضاء، الجزائر، 2022، ص 212.

³ جواد محمد العيد، فعالية أساليب تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2024، ص 47.

ثالثاً- أسلوب التقييم على أساس الأهداف (MBO): يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين العامل والإدارة، ثم تقييم الأداء بناء على مدى تحقيق هذه الأهداف. ويُعد من الأساليب الحديثة التي تركز على النتائج النهائية، كما يعزز مشاركة العامل في تحديد أهدافه، مما يزيد من دافعيته وتحمله للمسؤولية.

رابعاً- أسلوب المقاييس السلوكية (مقاييس التدرج): يركز هذا الأسلوب على تقييم سلوك العاملين أثناء أداء العمل، من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الالتزام، التعاون، المبادرة، والانضباط. ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر دقة من الأساليب التقليدية لأنه لا يركز فقط على النتائج، بل أيضاً على طريقة الأداء. كما يساعد في تحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية داخل المؤسسة.¹

خامساً- أسلوب التقييم 360 درجة: يعتبر من أكثر الأساليب شمولية، حيث يتم تقييم العامل من عدة جهات مثل المدير، الزملاء، المرؤوسين، وأحياناً العملاء. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقديم صورة متكاملة عن أداء الفرد من زوايا متعددة، مما يزيد من دقة التقييم ويقلل من التحيز الشخصي.²

المبحث الثالث: أثر نظم الحوافز على أداء العاملين

تعد نظم الحوافز من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في التأثير على سلوك العاملين وتحسين مستوى أدائهم، حيث لا يقتصر دورها على الجانب المادي فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والتنظيمية التي ترتبط بالدافعية والرضا الوظيفي. ويظهر أثر الحوافز بشكل واضح من خلال قدرتها على رفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين نظم الحوافز وأداء العاملين من خلال تحليل تأثيرها على الأداء، والإنتاجية، والكفاءة التنظيمية.

المطلب الأول: أثر نظم الحوافز على رفع مستوى الأداء

يعتبر رفع مستوى الأداء الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى نظم الحوافز إلى تحقيقها داخل المؤسسة، حيث تشكل الحوافز أداة فعالة لتحفيز العاملين على تحسين سلوكهم المهني وزيادة درجة التزامهم وجودة إنجازهم. ويتجلى هذا الأثر من خلال مجموعة من الجوانب النفسية والتنظيمية التي تؤثر مباشرة على أداء الفرد داخل بيئة العمل.

أولاً- الحوافز ودورها في تعزيز الدافعية نحو العمل: تلعب الحوافز دوراً محورياً في زيادة دافعية العاملين نحو أداء مهامهم، إذ تعتبر الدافعية أحد أهم المحددات المباشرة للأداء. فعندما يشعر العامل بأن جهده سيقابله تقدير مادي أو معنوي، فإنه يصبح أكثر استعداداً لبذل مجهود إضافي وتحسين جودة عمله. كما أن ربط الأداء بالمكافآت يخلق نوعاً من التحفيز المستمر الذي

¹ برباش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² برباش نور الدين، المرجع نفسه، ص 108.

يدفع العامل إلى التطوير الذاتي والبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام. وبالتالي فإن الحوافز تساهم في تحويل الدافعية من مجرد رغبة داخلية إلى سلوك عملي ملموس داخل المؤسسة.¹

ثانياً:- تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء الوظيفية: تؤدي نظم الحوافز إلى تحسين جودة الأداء من خلال تشجيع العاملين على الالتزام بالمعايير المهنية المحددة داخل المؤسسة. فالعامل الذي يدرك أن جودة عمله ستؤثر على حصوله على مكافآت أو ترقية يكون أكثر حرصاً على الدقة والإتقان في تنفيذ المهام. كما أن الحوافز تساهم في تقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن الإهمال أو ضعف التركيز، لأنها تخلق حالة من الانتباه المستمر والرقابة الذاتية لدى العامل. وبهذا تصبح الحوافز وسيلة فعالة لضمان تحسين جودة المخرجات التنظيمية.²

ثالثاً- رفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي: من بين أهم آثار الحوافز على الأداء أنها تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، سواء من حيث احترام أوقات العمل أو التقيد بالتعليمات الإدارية. فالعامل المحفز يكون أكثر انضباطاً في أداء مهامه، وأكثر التزاماً بالقواعد التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل داخل المؤسسة. كما أن العدالة في توزيع الحوافز تعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفعهم إلى الحفاظ على مستوى أداء مستقر ومتوازن.³

رابعاً- تنمية روح المبادرة والإبداع الوظيفي: تعمل الحوافز، خاصة المعنوية منها، على تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العمل داخل المؤسسة. فعندما يتم ربط المكافآت بالإبداع والابتكار، يصبح العامل أكثر استعداداً للمشاركة في تطوير أساليب العمل واقتراح تحسينات تنظيمية. وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، ليس فقط من حيث الكمية، بل أيضاً من حيث الجودة والتجديد.⁴

خامساً- تعزيز الاستمرارية في الأداء وتحسين الاستقرار المهني: تساهم نظم الحوافز في الحفاظ على مستوى أداء مستقر داخل المؤسسة، من خلال تقليل التذبذب في أداء العاملين. فكلما كان النظام التحفيزي فعالاً وعادلاً، كلما استمر العامل في تقديم أداء جيد بشكل منتظم. كما أن الحوافز تعزز الشعور بالاستقرار المهني، مما ينعكس على استقرار الأداء وعدم تأثره بشكل كبير بالعوامل الخارجية أو الضغوط المؤقتة.⁵

¹ عبد الفتاح مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية: مدخل سلوكي استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2021، ص 233.

² المرجع نفسه.

³ الزبيدي علي عبد، "أثر نظم الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 124، 2022، ص 65.

⁴ بن دادة فاطمة الزهراء، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2023، ص 53.

⁵ بن دادة فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص: 54.

المطلب الثاني: دور نظم الحوافز في تحسين الإنتاجية

تعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ تعكس العلاقة بين حجم المخرجات والموارد المستخدمة. وفي هذا السياق، تلعب نظم الحوافز دوراً محورياً في تحسين الإنتاجية من خلال التأثير المباشر على سلوك العاملين ورفع مستوى أدائهم، سواء من خلال زيادة الجهد المبذول أو تحسين جودة العمل أو تقليل الهدر في الوقت والموارد. ويتمثل هذا الدور في:¹

أولاً- الحوافز ودورها في زيادة حجم الإنتاج: تساهم نظم الحوافز بشكل مباشر في رفع حجم الإنتاج داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحفيز العاملين على زيادة معدل إنجاز المهام خلال فترة زمنية محددة. فعندما يكون هناك ارتباط واضح بين الأداء والمكافأة، يسعى العامل إلى إنتاج أكبر كمية ممكنة من العمل دون الإخلال بالمعايير المطلوبة. كما أن الحوافز المادية، مثل العلاوات والمكافآت المالية، تعتبر من أكثر الوسائل تأثيراً في دفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم، خاصة في المؤسسات الإنتاجية التي تعتمد على الكفاءة العددية في الأداء. ومن خلال هذا التحفيز، تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات إنتاج أعلى دون الحاجة إلى زيادة كبيرة في الموارد البشرية؛

ثانياً- تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة: تساهم الحوافز في تعزيز كفاءة استخدام الموارد من خلال تشجيع العاملين على تقليل الهدر في الوقت والمواد والطاقة. فالعامل المحفز يكون أكثر حرصاً على استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة عقلانية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. كما أن نظم الحوافز التي تعتمد على تقييم الأداء تشجع على الاستخدام الأمثل للموارد، حيث يصبح العامل أكثر وعياً بتأثير سلوكه على النتائج النهائية للمؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أعلى بتكاليف أقل؛

ثالثاً- رفع جودة الإنتاج وتحسين المخرجات: لا تقتصر الإنتاجية على الكمية فقط، بل تشمل أيضاً الجودة، وهنا يظهر دور الحوافز بشكل واضح في تحسين جودة المنتجات والخدمات. فعندما يدرك العامل أن جودة عمله ستؤثر على تقييمه المهني، فإنه يسعى إلى الالتزام بالمعايير المطلوبة وتقليل الأخطاء. كما أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف بالجهود، تعزز لدى العامل الشعور بالمسؤولية تجاه جودة عمله، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاج النهائي للمؤسسة؛

رابعاً- تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين: تساهم نظم الحوافز في خلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المؤسسة، حيث يسعى كل عامل إلى تحسين أدائه مقارنة بزملائه بهدف الحصول على مكافآت أو تقدير أفضل. هذه المنافسة، إذا كانت منظمة وعادلة، تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية الجماعية، لأنها تدفع الجميع إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر. كما أن المنافسة الإيجابية تساهم في نشر ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسة.

¹ مرسى جمال الدين محمد، إدارة الإنتاج والأداء في المنظمات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021، ص 190.

خامسا- تقليل الوقت الضائع وزيادة سرعة الإنجاز: تعد إدارة الوقت من العوامل الأساسية المؤثرة في الإنتاجية، وتلعب الحوافز دوراً مهماً في تحسين هذا الجانب. فالنظام التحفيزي الفعال يدفع العاملين إلى احترام المواعيد النهائية للمهام، وتقليل الوقت الضائع في الأنشطة غير الضرورية. كما أن ربط المكافآت بالسرعة في الإنجاز دون الإخلال بالجودة يخلق نوعاً من التوازن بين السرعة والدقة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها.¹

سادسا- تحسين الاستمرارية الإنتاجية واستقرار الأداء: تساعد الحوافز في الحفاظ على استمرارية الإنتاج داخل المؤسسة دون انقطاع أو تذبذب، من خلال رفع مستوى رضا العاملين واستقرارهم المهني. فالعامل الذي يشعر بالرضا والتحفيز يكون أكثر التزاماً واستقراراً في عمله، مما ينعكس على استمرارية الإنتاج بشكل منتظم. كما أن تقليل معدل دوران العمالة بفضل الحوافز يساهم في الحفاظ على خبرات العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يدعم الإنتاجية على المدى الطويل.²

المطلب الثالث: نظم الحوافز كأداة لتحسين الكفاءة والفعالية

تعد الكفاءة والفعالية من أهم المؤشرات التي تقاس بها نجاحات المؤسسات الحديثة، حيث تعكس الكفاءة مدى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، بينما ترتبط الفعالية بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية كما هو مخطط لها. وفي هذا الإطار، تلعب نظم الحوافز دوراً محورياً في تحسين هذين البعدين من خلال التأثير على سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أفضل النتائج بأعلى جودة وأقل تكلفة. ويتضح هذا الدور من خلال:³

أولاً- دور الحوافز في رفع الكفاءة التنظيمية: تساهم نظم الحوافز في رفع الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة. فعندما يتم ربط الأداء بالمكافآت، يصبح العامل أكثر حرصاً على استغلال الوقت والجهد والإمكانات المتاحة بشكل عقلاني، مما يؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية الإجمالية. كما أن الحوافز تدفع العاملين إلى البحث عن طرق أكثر فعالية لإنجاز المهام، سواء من خلال تحسين أساليب العمل أو اعتماد تقنيات أكثر تطوراً. إضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يعزز من التزام العاملين، ويقلل من مظاهر التراخي أو الإهمال، مما يرفع من كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة؛

ثانياً- دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية: تعتبر الفعالية التنظيمية مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وهنا تظهر أهمية نظم الحوافز في توجيه سلوك العاملين نحو هذه الأهداف. فالنظام التحفيزي الفعال يضمن توافق

¹ بوخليفة عبد الرحمان، أثر الحوافز على تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية، جامعة البليدة 2، 2023، ص 77.

² بوغزة أسماء، دور الحوافز في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، 2023، ص 66.

³ عبد الله أحمد، أثر نظم الحوافز في تحسين الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023، ص 112.

أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، مما يجعل العامل أكثر التزاماً بتحقيق النتائج المطلوبة، كما أن الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي، وهو ما يدفع العاملين إلى العمل بروح المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. وبالتالي فإن الحوافز لا ترفع فقط مستوى الأداء، بل تضمن أيضاً توجيهه في الاتجاه الصحيح؛

ثالثاً- الحوافز ودورها في تحسين استخدام الوقت والتكاليف: من بين أهم أبعاد الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة عنصر الوقت والتكلفة، حيث تسهم نظم الحوافز في تحسين إدارة هذين العنصرين بشكل كبير. فالعامل المحفز يكون أكثر التزاماً بالوقت وأكثر حرصاً على إنجاز المهام في المواعيد المحددة، مما يقلل من التأخير ويزيد من فعالية العمليات التنظيمية، كما أن الحوافز تساعد على تقليل التكاليف غير المباشرة الناتجة عن الأخطاء أو إعادة العمل أو ضعف الإنتاجية، لأن العامل عندما يكون مدفوعاً بالحوافز يسعى إلى إنجاز العمل من المرة الأولى بأفضل جودة ممكنة.

رابعاً- دور الحوافز في تحسين التنسيق والعمل الجماعي: تسهم نظم الحوافز في تعزيز التنسيق بين مختلف أفراد المؤسسة، خاصة عندما تكون الحوافز جماعية مرتبطة بأداء الفريق وليس الفرد فقط. هذا النوع من التحفيز يعزز روح التعاون ويشجع على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الجماعية، كما أن العمل الجماعي المدعوم بالحوافز يساعد على تقليل الصراعات الداخلية، ويخلق بيئة عمل مستقرة تعتمد على التعاون بدلاً من المنافسة السلبية.¹

خامساً- الحوافز كوسيلة لتطوير الأداء المستدام: تعتبر الحوافز من الأدوات الفعالة في تحقيق الاستدامة في الأداء، حيث تضمن استمرار العاملين في تقديم مستويات جيدة من الكفاءة على المدى الطويل. فالنظام التحفيزي الجيد لا يركز فقط على النتائج اللحظية، بل يهدف إلى بناء سلوك وظيفي مستقر ومستمر، كما أن الحوافز تدعم عملية التكوين والتطوير الذاتي للعاملين، إذ يصبح الموظف أكثر استعداداً لتطوير مهاراته من أجل تحسين فرصه في الحصول على مكافآت أفضل.²

سادساً- تأثير الحوافز على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة: تؤثر نظم الحوافز بشكل غير مباشر على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة دقة المعلومات التي يتم إنتاجها. فكلما كان الأداء أكثر كفاءة، كانت البيانات والمخرجات التنظيمية أكثر دقة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية؛

سابعاً- الحوافز كأداة لتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية: من أهم أدوار نظم الحوافز أنها تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المؤسسة. فعندما يشعر العامل بأن جهده يكافأ بشكل عادل، فإنه يصبح أكثر توافقاً مع أهداف المؤسسة، مما يقلل من التناقض بين الطرفين ويعزز الفعالية العامة.³

¹ قادي عبد الرحمن، أثر الحوافز على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 2، 2022، ص 38.

² بن يحيى خديجة، دور نظام الحوافز في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة وهران 1، 2023، ص 55.

³ الطيب سمير، الحوافز وأثرها على الفعالية التنظيمية، مجلة الدراسات الإدارية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص 70.

خلاصة

يظهر هذا الفصل أن أداء العاملين يعد من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور أساسي في تحديد مستوى كفاءة المؤسسة ونجاحاتها في تحقيق أهدافها. فقد تم التطرق إلى مفهوم الأداء من خلال تعريفه وخصائصه وأهميته، حيث تبين أنه لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل السلوك والجهد المبذول داخل بيئة العمل، كما أنه يتسم بالشمولية والقابلية للقياس والتأثر بالبيئة التنظيمية.

كما تناول الفصل محددات أداء العاملين التي تتوزع بين عوامل فردية وتنظيمية ومرتبطة بطبيعة العمل، إضافة إلى معايير وأساليب قياس الأداء التي تهدف إلى تحقيق تقييم موضوعي ودقيق. وفي الأخير، تم إبراز الدور المحوري لنظم الحوافز في تحسين الأداء من خلال رفع الإنتاجية وتعزيز الكفاءة والفعالية، مما يؤكد أن التحفيز يعد عاملاً أساسياً في تطوير الموارد البشرية وضمان استقرارها داخل المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

- بوحجار-الطارف

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الجانب النظري، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار.

لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطوة التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة

تمثل المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ببوحجار أحد المؤسسات الاستشفائية الكبيرة بولاية الطارف، حيث يتناول هذا المبحث تقديم لهذه المؤسسة، وذلك عبر نشأتها وتطورها، تعريفها ومهامها، بالإضافة هيكلتها التنظيمي ومختلف المصالح التي يضمها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة

أولا: نشأة مؤسسة

1: التطور التاريخي للمؤسسة

أسست المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف سنة 1993، كانت تسمى سابقا القطاع الصحي وتضم مصالح الجراحة والطب العام، ثم أصبحت بعد ذلك تضم مصالح الجراحة و الطب الداخلي .

وقد كانت تعتبر من بين احسن المستشفيات على المستوى الولائي بحيث تقدم خدمات مجانية لصالح المرضى والمعوزين بحيث تمتاز بميزتين أساسيتين : الديمومة والمساواة ذلك لأن خدماتها مجانية.

فالمستشفى لا يفرق بين الغني والفقير و لا الكبير والصغير، حيث أنه يقدم للمواطنين خدمات على مدار 7 أيام / 24 ساعة و 24 ساعة / 24 ساعة . كما أنه يقدم برامج تحسيسية خاصة على مستوى الأرياف و المناطق المعزولة ، ذلك لتجنب الأمراض المتنقلة عبر المياه و الحيوانات مثلا ، هذا كله من أجل ضمان صحة المواطن.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ببوحجار - في الشمال الشرقي حمام بني صالح و تحدها ولاية سوق اهراس، يحدها شمالا بلدية عين الكرمة و غربا بلدية واد زيتون و جنوبا ولاية عنابة، أما من الشرق الحدود التونسية. تربع على مساحة إجمالية تقدر ب 07 هكتارات ، أفتتحت عام 1993 وكانت تحتوي على 34 من قاعات العلاج ، و 06 مراكز صحية.

2: تعريف المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ببوحجار هي مؤسسة صحية عمومية تقع ببلدية بوحجار في ولاية الطارف، وتعد من أهم الهياكل الصحية في المنطقة. تهدف إلى تقديم خدمات علاجية ووقائية متكاملة لسكان بوحجار والمناطق المجاورة، مع ضمان رعاية صحية ذات جودة عالية وفق المعايير المعتمدة في قطاع الصحة بالجزائر .

وتبعا للتقسيم الجديد الذي قسم القطاع الصحي إلى مؤسسات عمومية منها الاستشفائية و الجوية ، سميت هذه المؤسسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى القديم

حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 للمؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 04 جوان 2007 فان المؤسسة العمومية الاستشفائية هي: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية . المعنوية والاستقلال المالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات."

تضم المؤسسة عدة مصالح طبية وجراحية، من بينها مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية، الطب الداخلي، الجراحة العامة، وطب الأطفال، بالإضافة إلى خدمات التشخيص والعلاج. كما تتوفر على طاقم طبي وشبه طبي مؤهل يسهر على تقديم الرعاية الصحية للمرضى على مدار الساعة.

وتبلغ الطاقة الاستيعابية للمؤسسة حوالي 120 سريراً، مما يمكنها من استقبال عدد معتبر من المرضى وتلبية احتياجاتهم الصحية. وتلعب دوراً محورياً في تعزيز التغطية الصحية وتحسين مستوى الخدمات الطبية لفائدة سكان المنطقة، باعتبارها صرحاً صحياً أساسياً في ولاية الطارف.

ثانياً: وظائف المؤسسة

1: وظائف المؤسسة:

تتولى المؤسسة على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج والتشخيص و إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
 - تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
 - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم؛
 - السهر على صحة المريض من وقت دخوله المستشفى إلى غاية مغادرته لها؛
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميداناً للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً: تقديم المؤسسة

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار من مصالح استشفائية باختصاصات متعددة ومصلحة استعجالات طبية جراحية وطبق تقني مكون من غرف العمليات الجراحية ومصلحة الأشعة والمخبر إضافة إلى مصلحة الصيدلية حسب القرار الوزاري رقم 22 المؤرخ في 14/09/2022 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة كما يلي:

عدد الأسرة	المصالح
06	الإنعاش والتخدير
30	الجراحة العامة
30	طب أمراض النساء والتوليد
39	الطب الداخلي - الطب الداخلي - طب الأورام - تصفية الدم
29	طب الأطفال
10	الاستعجالات الطبية والجراحية

التعداد الرقمي لموظفي المؤسسة:

العدد	التخصص
21	أطباء مختصون
32	أطباء عامون
2	صياغة
19	قابلات

العدد	التخصص
223	أسلاك شبه طبية
16	بيولوجيون
15	أعوان طبيون في التخدير والإنعاش
56	أسلاك إدارية
176	عمال مهنيون
560	المجموع

التغطية الصحية:

العدد	السلك
2071 نسمة	طبيب مختص لكل
1682 نسمة	طبيب عام لكل
26923 نسمة	صيدلي لكل
198 نسمة	شبه طبي لكل

النشاطات الصحية:

نشاطات قاعة العمليات الجراحية:

عدد العمليات	الاختصاص
256	الجراحة العامة
61	جراحة المسالك البولية

الاختصاص	عدد العمليات
أمراض النساء والتوليد	154
جراحة أنف أذن حنجرة	183
جراحة الأطفال	46
جراحة صغيرة	260
المجموع	960

- نشاطات مصلحة الاستعجالات

- النشاطات
- العدد
- الفحص الطبي: 32553
- العلاج: 4194

- نشاطات الطب التقيي

النشاطات	العدد
المخبر	32553
الأشعة	4194

النشاطات	العدد
جهاز الذبذبات الصوتي Echographie	69

النشاطات	العدد
جهاز تخطيط القلب ECG	3666
SCANNER جهاز تصوير	254

- نشاطات مكتب الدخول

- النشاطات الاستشفائية:

المصلحة	عدد الأسرة	تعداد المرضى المستشفون	تعداد الأيام الاستشفائية	معدل شغل الأسرة	النسبة المتوسطة للمكوث	الوفيات
الإنعاش والتخدير	6	76	504	28	7	28
طب داخلي	26	1009	5673	72,73	6	36
جراحة عامة	30	504	2480	27,55	5	1
الولادة	15	501	1091	24,24	2	0
أمراض النساء والتوليد	15	374	1590	35,33	4	0
طب الأطفال	29	762	3073	35,32	4	3
المجموع	121	3226	14411	39,69	4	68

المصلحة	عدد الأسرة	تعداد المرضى	عدد الساعات الاستشفائية / عدد الحصص	معدل شغل الأسرة	النسبة المتوسطة للمكوث	الوفيات
الاستعجلات	10	930	3720	124	1	37
تصفية الدم	8	29	3796		1	2
وحدة طب الأورام	5	67	442		1	11

يغطي دائرة بوججار والتي يبلغ تعداد سكانها 58012 نسمة موزعين عبر 04 بلديات وهي على التوالي:

تعيين البلدية	العدد بالنسمة
بلدية بوججار	25654
بلدية عين الكرمة	18249
بلدية وادي الزيتون	7466
بلدية حمام بني صالح	6643
المجموع	5e8012

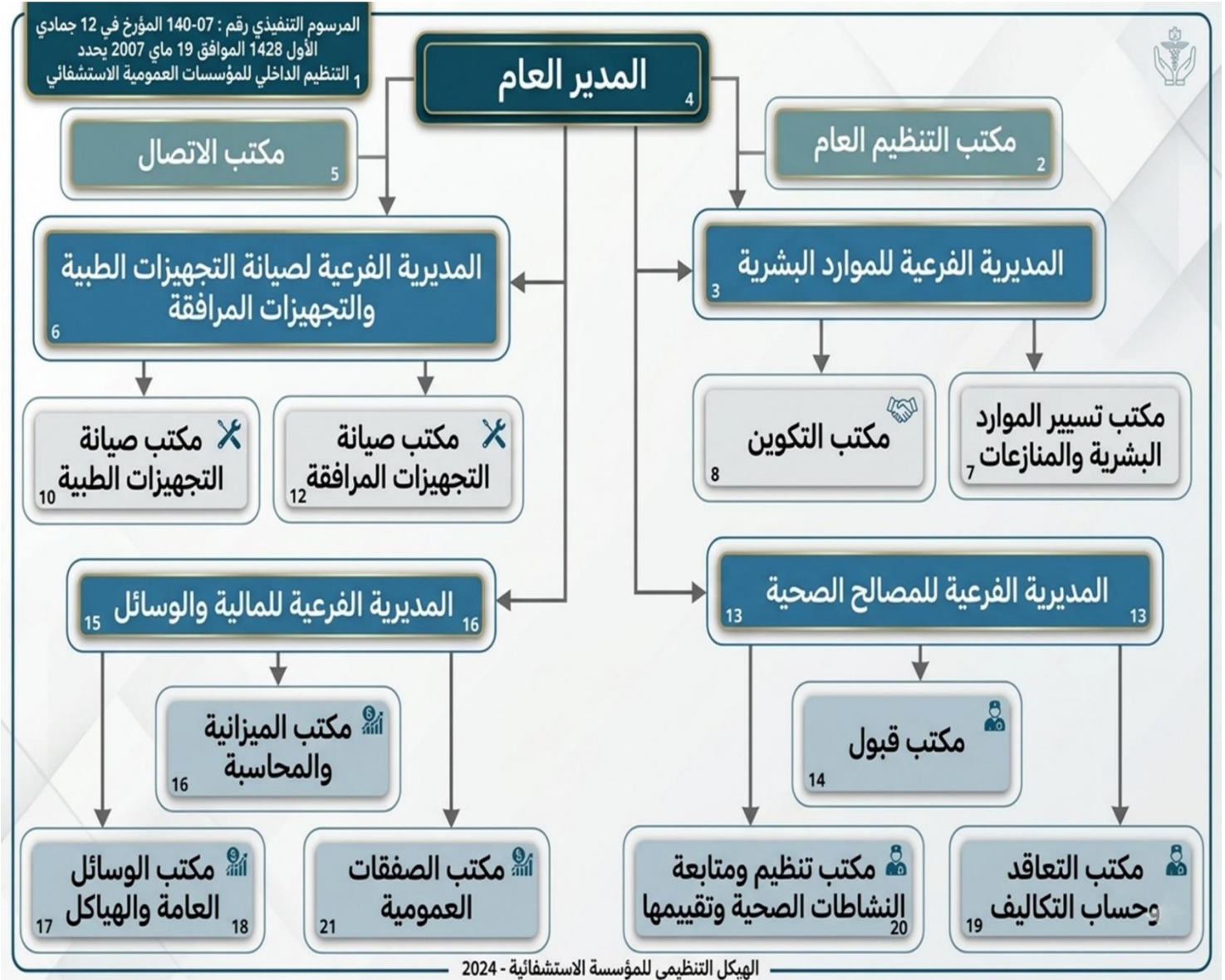
التعيين	عدد الأسرة
مصلحة الجراحة العامة	30
مصلحة الطب الداخلي	26

عدد الأسرة	التعيين
5	وحدة العلاج الكيميائي
6	مصلحة التخدير والإنعاش
29	مصلحة طب الأطفال
30	مصلحة الولادة وأمراض النساء
10	مصلحة الاستعجالات
8	مصلحة تصفية الدم
144	المجموع

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية:

شكل رقم 01-03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية



المطلب الثالث: التقسيم الوظيفي لمؤسسة

تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية على عدة مصالح وفروع، نذكر منها:

1- المصالح الإدارية

1-1- المديرية العامة:

هي التي تسهر على كل المصالح الصحية للمستشفى من ناحية حفظ الوثائق و المستندات الصادرة والواردة، كما تقوم بتسيير كل شؤون القطاع الصحي و هذا كله تحت إشراف المدير العام ، و تتكون هذه الأخيرة من ثلاث مديريات فرعية، و هي كالتالي :

1-1-1 : المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية

تركز هذه المديرية على المجال الاقتصادي للمؤسسة حيث تختص بالميزانية العامة للمؤسسة كميزانية الصيانة و المطبخ... الخ، كما تسهر على تموين القطاع الصحي من الناحية المادية (الشؤون المالية) وهي المسؤولة عن كل ما يخص القطاع من مستلزمات و تتمثل مهامها في:

- استقبال و تخزين المواد المستهلكة و مختلف البضائع ، و توزيع هذه البضائع على المصالح المعنية .
- تجديد الدفاتر والسجلات و الإبلاغ الدوري لجميع الهياكل و مدير المؤسسة على نتائج الميزانية .
- و تنقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح و هي:
- مصلحة التموين: تعمل هذه المصلحة على تموين القطاعات بالتجهيزات والأدوات الطبية وكل ما تحتاجه الإدارة من وسائل أثاث و آلات.
- مصلحة الصيانة : تعمل هذه المصلحة على صيانة الأدوات والوسائل الطبية وأثاث الإدارة.
- مصلحة الغسيل والتنظيف: تعمل هذه المصلحة على توفير النظافة في القطاع الصحي.

1-1-2: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

- وهي المديرية التي تسهر على سير المصالح الصحية غير كل البلديات و تتمثل مهامها في:
- المراقبة المستمرة لجميع البلديات ، وتمويلها بالأدوية و وسائل النظافة... الخ.
- إدارة شؤون المستشفى مثل تحديد كميات الوسائل المستخدمة في الصحة من آلات وأجهزة.
- كما تشرف هذه المديرية على أربع مكاتب و هي:
- مكتب الوقاية : يتكفل هذا المكتب بجانب البحث العلمي في حالة حدوث أي وباء أو مرض معدي ، ويسهر على وضع البرامج الوقائية و برامج التلقيح الوطنية.

- مكتب الدخول : يتكفل هذا للمكتب بتسجيل جميع المعلومات الخاصة بكل مريض (تاريخ الدخول و الخروج ، رقم السرير ، والمصلحة التي دخل إليها كما يتم فيه تسجيل كل الولادات و الوفيات) و تدفع فيه الرسوم المفروضة المتعلقة بالمرضى.
- مكتب التوجيه : يقوم هذا المكتب بتوجيه المراقبين الطبيين والإداريين وتزويدهم بالطرق الجديدة في المعاملات
- مكتب النشاطات : يتكفل هذا للمكتب بجمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بجميع النشاطات للوحدات التابعة للقطاع الصحي واستغلالها لتحسين الرعاية و التكفل بالمرضى.

1-1-3: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- تسهر إدارة الموارد البشرية على تسيير شؤون الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة طبقا للتنظيم المعمول به، كما تختص بتعداد المستخدمين في المؤسسة من عمال عاديين و أطباء و إداريين، وتمثل مهامها في:
- تسيير كل المصالح الخاصة بالعمال و العمل.
 - العمل على حل المنازعات و تسويتها.
 - و تنقسم هذه المديرية إلى أربع مكاتب و هي:
 - مكتب حساب الكلفة: هو مكتب استحدث مؤخرا ، وله علاقة مع كل رؤساء المصالح بحيث يقوم كل رئيس بتقديم تقرير شهري حول مصلحته، يتم في هذا المكتب حساب تكلفة كل مريض خلال مدة إقامته في المستشفى ... الخ.
 - مكتب إدارة الموارد البشرية: يهتم هذا المكتب بكل شيء يتعلق بحركات العمال من تعيينات، ترتيبات، ترقية ... الخ
 - مكتب المحاسبة: يهتم هذا المكتب بكل ما يتعلق بالإيرادات و النفقات وكل العمليات الإدارية.
 - مكتب الأجور: يعمل هذا للمكتب على حساب الأجر الشهري لجميع العمال و تعبئة الوثائق اللازمة إلى حين التقاعد.

2- المصالح الاستشفائية

1-2 مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية

تعتبر هذه المصلحة بوابة تجميع المصالح من خلالها يتم توجيه مختلف المرضى إلى مختلف المصالح بعد التشخيص وتكفل مصلحة الاستعمالات بكل المرضى في حالة استعماله دون استثناء، وتوجيههم إلى المصالح المعنية وبعض الحالات يتم التكفل فيها بالمرضى سواء من الناحية الطبية الجراحية و يتم خروجهم في نفس اليوم.

كما يتم أيضا على مستوى هذه المصلحة التكفل بمختلف الأمراض المزمنة و التي يكون فيها المرضى في حالة مستعجلة مثل: السكري، الربو، ضغط الدم، التسممات العقربية وبعدها يتم توجيه المرضى إلى المصالح المتخصصة في ذلك الحال

2-2- مصلحة المصالح الصحية

تعتبر هذه المصلحة بالإشراف على المصالح الموجودة بالمستشفى، حيث أنها تهتم بالتقارير وكذا المناوبة الخاصة بالأطباء المختصون وتكون دوما متناسقة مع الإدارة، كما لها علاقة بمصالح الصيدلانية والوقاية، والاهم في ذلك أنها تقوم بتنظيم جدول العمليات الجراحية الخاصة بالمرضى وذلك تحت إشراف المسؤول عنه .

2-3- مصلحة المخبر (التحاليل الطبية)

يتجه المواطن بوصفة تحمل أنواع التحاليل التي تخص المريض وهناك يحقن المريض لينزع له الدم، ثم يأخذ إلى الأجهزة الخاصة بالتحاليل المطلوبة.

2-4- مصلحة الجراحة العامة

تختص هذه المصلحة بمرضى ما قبل الجراحة العامة و تنقسم إلى قسمين : قسم جراحة النساء و قسم ، و تضم هذه المصلحة عدة أعضاء في هذا المجال منهم : أطباء جراحة الأطفال ، أطباء جراحة الرجال، جراحة العظام ، أطباء أمراض الكلى ... الخ .

2-5- مصلحة الإنعاش الجراحي ما بعد العمليات

وهي وحدة تتكفل بالمريض بعد خروجه من غرفة العمليات حيث يتم إخراج المواد التخديرية من المريض و معالجة الجرح وكذا الاستفادة من بعض المواد الصيدلانية مثل: المضادات الحيوية ، مواد ضد تخثر الدم و ضد الأوجاع إلى أن يسترجع المريض شبه حالته الطبيعية .

2-6- غرفة العمليات المبرجة

هي قاعة معقمة تستقبل المرضى المبرجين للاستفادة من عمليات جراحية عدة ومتنوعة، و ذلك بعد فحص طبي دقيق وعدة تحاليل و أشعة خلافا عن غرفة العمليات الاستعجالية .

2-7- غرفة العمليات المستعجلة

هي الوحدة التي تتكفل بكل الحالات الاستعجالية بشتى أنواعها مثل: جراحة العظام ، الجراحة العامة، الحروق التسمم ... الخ . باستثناء حالات الأمراض النسائية

2-8- مصلحة العيون

هي المصلحة التي تختص في جراحة العيون .

2-9- مصلحة الأنف والأذن و الحنجرة

وهي مصلحة مختصة في جراحة الأنف والأذن والحنجرة حيث يقوم الأطباء القائمون على هذه المصلحة بمعاينة المرضى المصابين بعدة أمراض منها : اللوزتين ... إلخ، إما أن يكون العلاج بالدواء أو بعملية جراحية

2-10- مصلحة جراحة الأسنان

إن مصلحة جراحة الأسنان تعتبر اختصاص طب الأسنان حيث أن أي مريض يلتحق بهذه المصلحة. يفحص بطريقة دقيقة حتى يتسنى للطبيب أن يفرز إذا كان التدخل بالعلاج أو النزع أو الترميم.

2-11 مصلحة التوليد وأمراض النساء

هي مصلحة تختص بكل ما يتعلق بالحمل و أمراض النساء، و تنقسم بدورها إلى أقسام :

- مصلحة أمراض النساء: تختص بالعمليات القيصرية و أمراض الجهاز التناسلي كذلك تختص بعمليات الإجهاض
- مصلحة الولادة: تحتوي على:

✓ قاعة الولادة : مهمتها توليد النساء بطريقة عادية .

✓ مصلحة ما بعد الولادة : تختص بالأطفال حديثي الولادة من 01 إلى 30 يوم ، تقوم هذه المصلحة بعلاج

الأطفال الذين أصيبوا بأمراض في فترة الحمل .

2-12: مصلحة الصيدلة المركزية

هي مصلحة تعمل على توزيع الأدوية على المصالح الاستشفائية حيث كل يوم يأتي مسؤول الصيدلة التابع للمصلحة التي يعمل بها مع إحضار دفتر الصيدلة التابع له و الذي يحتوي على كل ما يستحقونه من دواء و بعد أن يكون الدفار ممضي و محتوم من طرف مسؤول المصلحة التي يعمل فيها ، يقوم الصيدلي بمراقبة قائمة الدواء الموجودة عنده و يتم تقديم الدواء إلى المسؤول الصيدلي للمصلحة التابع لها، و في الأخير يحتفظ الصيدلي بورقة لتسهيل الحسابات التي يقومون بها كل شهر.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيحاً لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوحجار-، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف الحوافز والأداء بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

✓ الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءً على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على متغيرات الدراسة.

✓ الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها.

✓ **الملاحظة:** من أجل الحصول على دقة أكبر في المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والتأكد من النتائج المتحصل عليها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

✓ **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية واقع الحوافز وأثرها على الأداء للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار.

✓ **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من إلى

✓ **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من الباحثين من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث تم القيام باختيار عينة عشوائية، بسيطة من الموظفين تمثلت في 31 مفردة من أصل المجتمع الأصلي.

فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيع 31 استبياناً وتم استرجاعها جميعاً.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتتمثل في:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات الاستبيان
- الوسط الحسابي: من أجل ترتيب العبارات ومعرفة درجة أهميتها
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول الفقرات
- معامل الارتباط Person لدراسة الارتباط بين كل عبارة ومحورها، والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس أثر المتغير البسيط على التابع.

ثانيا: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

✓ الجزء الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا المحور 5

أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة.

✓ الجزء الثاني: شمل أبعاد الحوافز وأثرها على الأداء، وضمت بعدين:

- البعد الأول: الحوافز المادية، وضم 4 عبارات.

- البعد الثاني: الحوافز المعنوية، وضم 4 عبارات.

- البعد الثالث: أداء العاملين وضم 8 عبارات..

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لعبارات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من 5 خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1.80-1]: مرتفع جدا

- المجال: [2.60-1.80]: مرتفع

- المجال [3.40-2.60]: متوسط

- المجال [4.20-3.40]: مرتفع.

- - المجال [5-4.20]: مرتفع جدا.

1- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات النموذج.

الجدول رقم 03-02: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

عدد الأفراد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
31	16	0.865

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت بالنسبة بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.865 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

2- قياس الاتساق الداخلي

بغرض قياس الاتساق الداخلي، يتم قياس الارتباط بين كل عبارة والمحور التابع لها.

- محور الحوافز

الجدول رقم 03-03: ارتباط عبارات محور الحوافز مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.797**
02	0.614**
03	0.310
04	0.742**
05	0.858**
06	0.436**
07	0.800**
08	0.425*

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين عبارات محور الحوافز مع المحور دالة إحصائيا باستثناء العبارة الثالثة التي ليس لها دلالة إحصائية ولكن لا تؤثر على الاتساق، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط العبارات مع محورها 0.310، بينما الحد الأعلى 0.858.

وعليه فإن عبارات محور الحوافز متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

- محور أداء العاملين

الجدول رقم 03-04: ارتباط عبارات أداء العاملين

العبارة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.746**
02	0.424**
03	0.597**
04	0.624**
05	0.550**
06	0.780**
07	0.372**

08	0.681**
----	---------

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل عبارات محور أداء العملي كان لها اتساق مع المحور، كما أن جميع العبارات دالة إحصائية ، وتراوح معامل ارتباطها بين (0.372 و 0.780).

3. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 03-05: اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الحوافز	0.760	0.200	طبيعي
أداء العاملين	0.810	0.275	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل الحوافز 0.200، وبالنسبة للمحور الثاني التابع أداء العاملين فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.275، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الحوافز كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

جدول رقم 03-06: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	11	35.5
	أنثى	20	64.5
السن	أقل من 30 سنة	02	6.5
	من 31 إلى 40 سنة	19	61.3
	من 41 إلى 50 سنة	07	22.6
	50 سنة فأكثر	03	9.7
المستوى التعليمي	ثانوي	05	16.1
	تكوين مهني	12	38.7
	ليسانس	10	32.3
	ماستر فأكثر	04	12.9
الوظيفة	مدير	02	6.5
	نائب مدير	03	9.7
	رئيس قسم	06	19.4
	رئيس مصلحة	20	64.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	03	9.7
	من 5 إلى 10 سنوات	13	41.9
	من 11 إلى 15 سنة	05	16.1
	أكثر من 15 سنة	10	32.3
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

1- الجنس

يشير الجدول السابق إلى أن فئة الإناث تمثل أغلبية عينة الدراسة، حيث بلغ عددهن 20 موظفة بنسبة 64.5%، وهي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى، تليها فئة الذكور بـ 11 موظفا بنسبة 35.5%. وهذا يعكس حضورا أكبر للإناث داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك راجعا لطبيعة العمل أو لسياسات التوظيف المعتمدة التي تشجع استقطاب هذه الفئة.

2- السن

يشير الجدول السابق إلى أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 61.3%، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 22.6%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 9.7%، وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة 6.5%. ويبرز من خلال هذا التوزيع أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على فئة عمرية متوسطة، ما يعكس توفر مستوى جيد من النضج المهني والخبرة.

3- المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق إلى أن النسبة الأكبر من الموظفين يحملون مؤهلات جامعية ليسانس وماستر بنسبة 50.6%، بينهما معا، وهي أكثر من النصف، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 32.3%، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة 16.1%، وهذا يدل على توجه المؤسسة نحو الاعتماد على الكفاءات الجامعية، مع الحفاظ على تنوع في الخلفيات التعليمية بما يخدم متطلبات العمل.

4- الوظيفة

يشير الجدول السابق إلى أن فئة رؤساء المصالح احتلت المرتبة الأولى بنسبة 64.5%، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 19.4%، ثم نواب المدير بنسبة 12.9%، وأخيرا مدير المؤسسة الوحيد بنسبة 3.2%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الوظائف ذات الطابع الإشرافي والتسييري داخل المؤسسة، ما يدل على وجود هيكل تنظيمي يعتمد على التأطير والمتابعة.

5- سنوات الخبرة

يشير الجدول السابق إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 41.9%، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 32.3%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.1%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 9.7%. ويشير هذا إلى أن المؤسسة تضم مزيجا من الخبرات، مع تركيز أكبر على الفئة متوسطة الخبرة، وهو ما قد يساهم في تحقيق التوازن بين الحيوية المهنية والخبرة المكتسبة.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور الحوافز

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الحوافز ببعد الحوافز المادية والحوافز المعنوية

- بعد الحوافز المادية

جدول رقم 03-07: وصف وتشخيص فقرات بعد الحوافز المادية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تقدم المؤسسة مكافآت تحفيزي على إنجاز العمل بكفاءة.	3.83	0.96	04	مرتفع
02	توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية.	3.93	0.89	03	مرتفع
03	تؤثر المكافآت المالية على تحسين مردودية وانتاج العمال	4.19	0.47	01	مرتفع
04	أشعر أن المكافآت والحوافز المالية توزع بعدالة وشفافية بين العاملين.	4.12	1.08	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الحوافز المادية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له تراوحت بين 4.19 و 3.83، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، مما يعكس إدراكا كبيرا لأهمية هذا البعد داخل المؤسسة

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.19 للفقرة الثالثة "تؤثر المكافآت المالية على تحسين مردودية وانتاج العمال"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.47 يدل على تجانس الإجابات

- جاءت الفقرة الرابعة "أشعر أن المكافآت والحوافز المالية توزع بعدالة وشفافية بين العاملين." في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.12، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.089، ما يشير إلى عدم التجانس في آراء المبحوثين

- احتلت الفقرة الثانية "توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي كذلك قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.89، مما يعكس توافقاً واضحاً بين أفراد العينة حول هذه الفكرة .

- احتلت الفقرة الأولى " تقدم المؤسسة مكافآت تحفيزي على إنجاز العمل بكفاءة" المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.832، وهي رغم ذلك قيمة مرتفعة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.96، وهو ما يعكس تشتتاً أكبر نسبياً في آراء أفراد العينة .
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، إذ أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للحوافز المادية ودورها الفعال في المؤسسة.
- بعد الحوافز المعنوية

جدول رقم 03-08: وصف وتشخيص فقرات بعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء.	3.77	1.23	04	مرتفع
06	يحظى العامل على الشكر والإشادة عند إنجاز المهام بنجاح	4.45	0.56	01	مرتفع جداً
07	تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بثممينه	3.87	1.11	03	مرتفع
08	توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية.	4.25	0.77	02	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الحوافز المعنوية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له تراوحت بين 4.45 و 3.77، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع إلى المجال المرتفع جداً، مما يعكس إدراكاً كبيراً لأهمية هذا البعد داخل المؤسسة
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.45 للفقرة السادسة "يحظى العامل على الشكر والإشادة عند إنجاز المهام بنجاح"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة، وبانحراف معياري منخفض قدره 0.56 يدل على تجانس الإجابات .
- جاءت الفقرة الثامنة " توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية." في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.25، وهي قيمة مرتفعة جداً، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.77، ما يشير إلى تقارب آراء المبحوثين .

- احتلت الفقرة السابعة " تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتثمينه " المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.11، مما يدل على عدم وجود تباين في الإجابات. وتشتت الآراء حولها.
 - جاءت الفقرة التاسعة " تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء " في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.77، وهي رغم ذلك قيمة مرتفعة، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً 1.23 يدل على تشتت واضح في الإجابات .
 - يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في ترتيب الفقرات يعكس فقط درجة أهميتها النسبية، حيث أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع إلى المرتفع جداً، مما يؤكد أن الحوافز المعنوية تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسة.
- المطلب الثالث: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين**

جدول رقم 03-09: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تهتم المؤسسة بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	3.74	0.99	07	
02	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية.	4.16	0.77	02	
03	هل تطبق المؤسسة معايير العدالة في الترقيات والمكافآت؟	3.87	1.02	05	
04	هل تشعر بالتحفيز الكافي لتقديم أداء أفضل؟	3.83	1.09	06	
05	هل تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك؟	4.29	0.69	01	
06	هل يتم التواصل مع الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم؟	4.06	0.72	03	
07	يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	3.67	0.74	08	
08	يتماشى المنصب الذي أشغله مع قدراتي ومهاراتي	3.96	1.07	04	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور أداء العاملين مرتفع جداً، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له التي تراوحت بين 3.67 و 4.29، وهي في مجملها قيم تقع ضمن المجال المرتفع إلى المرتفع جداً، مما يعكس إدراكا قويا لأهمية هذا البعد داخل المؤسسة.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.29 للفقرة الخامسة "هل تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك؟" محتلة المرتبة الأولى وهي قيمة مرتفعة جدا، وبلغ انحرافها المعياري 0.69، وهو ما يعكس تجانسا في آراء أفراد العينة.
- جاءت الفقرة الثانية "يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجدول الزمنية" في المرتبة الثانية وبلغت قيمة الوسط الحسابي 4.16، وانحراف معياري منخفض قدره 0.77، مما يدل على اتفاق كبير بين الباحثين.
- احتلت الفقرة السادسة "هل يتم التواصل مع الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم؟" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.06، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري 0.72 .
- جاءت الفقرة الثامنة "يتماشى المنصب الذي أشغله مع قدراتي ومهاراتي" في مرتبة متقدمة بقيمة 3.96 ، تليها الفقرة الثالثة "هل تطبق المؤسسة معايير العدالة في الترقيات والمكافآت؟" بقيمة 3.87، ثم الفقرتان (04) و(04) بقيم مرتفعة ا تعكس أهمية الأداء داخل المؤسسة.
- في المقابل، احتلت الفقرة السابعة "يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم" المرتبة الأخيرة ضمن المحور، لكن بقيمة وسط حسابي مرتفعة بلغت 3.67، وانحراف معياري قيمته 0.74.
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في ترتيب الفقرات يعكس تبايناً في درجة أهميتها، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع إلى المرتفع جداً، مما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لأداء عاملاتها.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع،

المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 03-10: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير		المتغير التابع: أداء العاملين	نوع العلاقة
الحوافز المادية	الارتباط	0.611**	ارتباط متوسط
	المعنوية	0.001	
	العدد	31	

ارتباط متوسط	0.672**	الارتباط	الخوافر المعنوية
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	
ارتباط قوي	0.702**	الارتباط	الخوافر
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:
- بلغ معامل الارتباط بين الخوافر المادية وأداء العاملين القيمة 0.611 وهي قيمة متوسطة، تبين الارتباط المتوسط بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الخوافر المادية وأداء العاملين.
 - بلغ معامل الارتباط بين الخوافر المعنوية وأداء العاملين 0.672 وهي قيمة متوسطة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الخوافر المعنوية وأداء العاملين.
 - بلغ معامل الارتباط بين محور الخوافر وأداء العاملين القيمة 0.702 وهي قيمة مرتفعة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الخوافر وأداء العاملين.

المطلب الثاني: الانحدار الخطي البسيط

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعد الخوافر المادية على أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.5$$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد الحوافز المادية على أداء العاملين

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد الحوافز المادية على أداء العاملين

جدول رقم 03-11: الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوافز المادية على أداء العاملين

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر الحوافز المادية على أداء العاملين	1.828	3.535	0.611	0.001
	0.528	4.155		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.611)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين الحوافز المادية في المؤسسة قيد الدراسة وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحوافز المادية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 4.155 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي وجود أثر لبعد الحوافز المادية على أداء العاملين للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى

دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين

- جدول رقم 03-12: الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة الحوافز على أداء المنظمة

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين	1.779	3.945	0.672	0.001
	0.531	4.885		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.672)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين الحوافز المعنوية في المؤسسة قيد الدراسة وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 4.885 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعد الحوافز المعنوية على أداء العاملين للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للحوافز على أداء العاملين

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للحوافز على أداء العاملين

جدول رقم 03-13: الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوافز على أداء العاملين

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر الحوافز على أداء العاملين	1.380	2.823	0.702	0.009
	0.634	5.313		0.001

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.702)، وهي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين الحوافز في المؤسسة قيد الدراسة وأداء العاملين، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يوضح معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين، كما أن قيمة t بلغت 5.313 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي وجود أثر للحوافز على أداء العاملين للمؤسسة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

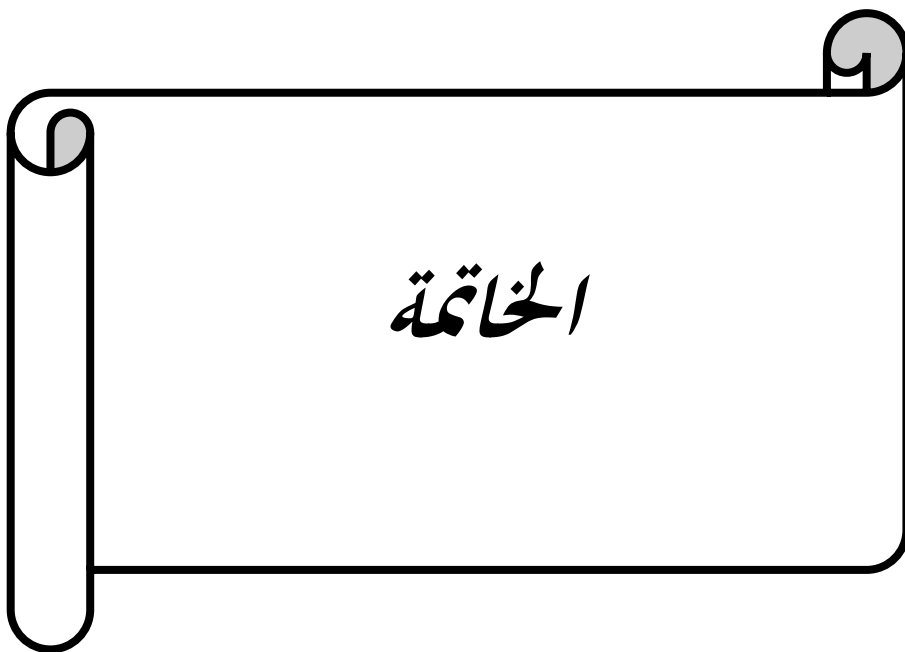
$$\text{أداء العاملين} = 0.634 + 0.702 \text{ الحوافز}$$

خلاصة الفصل:

إثر التطرق للمفاهيم المتعلقة بالحوافز وأثرها على أداء العاملين من خلال الجانب النظري، جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوججار، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من هذا الأثر.

حيث في مستهل هذا الفصل تم تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض أهم مهامها وهيكلها التنظيمي ومصالحه، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد علاقة تأثير للحوافز في تحسين الأداء للعاملين للمؤسسة الاستشفائية.



الخاتمة:

تتوج هذه الدراسة مساراً بحثياً علمياً وفلسفياً تمحور حول فحص وتحليل العلاقة الارتباطية المعقدة بين نظم الحوافز وأثرها الديناميكي في توجيه وتطوير أداء الموارد البشرية، باعتبارها النواة الصلبة والركيزة الأساسية لتحقيق التميز والكفاءة التنظيمية في المنظمات المعاصرة. وقد سمح الإسقاط الميداني والعملي لهذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - ولاية الطارف بتشخيص واقع الممارسات التحفيزية السائدة في قطاع الصحة العمومية، ورصد مدى استجابة الأطقم الطبية، شبه الطبية، والإدارية للمثيرات المادية والمعنوية المعتمدة في بيئة العمل. إن تتبع هذه الظاهرة من المنظورين النظري والتطبيقي قد أتاح فهم الخلفيات السلوكية والنفسية التي تحكم إنتاجية الفرد داخل التنظيم، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي الإنساني التي تواجه ضغوطاً ميدانية مستمرة ومتزايدة تؤثر مباشرة على مناخها التنظيمي العام.

وقد أظهرت الدراسة في سياقها التحليلي الشامل توافقاً جوهرياً وعميقاً بين الطروحات النظرية الكلاسيكية والحديثة للفكر الإداري وبين الواقع التطبيقي المعاش داخل أسوار المؤسسة محل الدراسة؛ حيث تبين أن الأداء المهني والتميز الوظيفي لا يتأصل كجهد آلي أو سلوك مجرد معزول عن المثيرات المحيطة به، بل هو محصلة وانعكاس مباشر لمدى نجاح الإدارة في تصميم واعتماد سياسات تحفيزية متوازنة، عادلة، وشفافة. إن هذه السياسات تلعب دوراً محورياً في إشباع الاحتياجات المتنوعة للأفراد وتوليد دافعيتهم الذاتية نحو العطاء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحويل الأهداف التنظيمية للمستشفى إلى مسؤولية شخصية وقيمة أخلاقية يتبناها الموظف تلقائياً، وهو ما يسهم في ردم الفجوة بين الأداء الفعلي المعاش والأداء المعياري المأمول لتجويد الرعاية الصحية المقدمة للمواطن.

ثانياً: نتائج الدراسة

- يتضح وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد أهمية العوائد الاقتصادية في تحقيق الاستقرار المهني.
- تبين أن الحوافز المعنوية كالتقدير والترقية تمتلك أثراً طردياً بالغ الأهمية في رفع كفاءة الأداء، حيث تسهم مباشرة في تعزيز الرضا والولاء التنظيمي.
- تفوق الأثر الكلي للحوافز المعنوية تنظيمياً ونفسياً على الحوافز المادية لدى الأطقم الطبية وشبه الطبية نظراً للطبيعة الإنسانية والمجهد للعمل الصحي.
- أظهرت النتائج تكاملاً وثيقاً بين الشقين المادي والمعنوي، إذ يمثل الاستقرار المالي الأرضية الأساسية التي تضمن نجاح واستجابة الموظفين للمؤثرات المعنوية والأدبية.

- توجد فجوة نسبية في الرضا عن آليات التوزيع الفعلي لبعض العلاوات، نتيجة القيود القانونية والميزانياتية الصلبة المفروضة على قطاع الوظيف العمومي.
- يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي المبني على الدعم والاعتراف بالجهد في كبح المشكلات السلوكية كالغياب والإحباط، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- ضرورة تفعيل وتطوير آليات التحفيز المعنوي بالمستشفى من خلال تعزيز ثقافة التقدير، وخطابات الشكر، وإشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات التشغيلية.
- مراجعة وعصرنة معايير توزيع المكافآت المادية والساعات الإضافية المتاحة قانوناً، وربطها بشكل صارم بمؤشرات أداء موضوعية وشفافة تقضي على المحسوبية.
- تحسين البيئة المادية والفيزيائية للعمل وتوفير كافة المستلزمات الطبية وشروط السلامة المهنية، بما يضمن تقليل الإجهاد البدني والنفسي للأطقم المناوبة.
- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لفائدة الإطارات والمسيرين حول مهارات القيادة الحديثة وسيكولوجية التحفيز، لضمان بناء مناخ تنظيمي إيجابي ومحفز.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حسن حمدان، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2014.
2. حسن، سامي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2022.
3. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والممارسات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
4. رشيد، أحمد عبد الله، إدارة الأداء في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2019.
5. الزعبي محمد عادل، السلوك التنظيمي وإدارة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
6. الطائي يوسف حجيم، العلاق بشير عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.
7. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020.
8. عبد الباسط عبد المعطي، سوسيولوجيا العمل والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013.
9. عبد اللطيف رشيد، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2021.
10. عبد الله الطيار، إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016.
11. عبد الفتاح مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية: مدخل سلوكي استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2021.
12. بن زكري، عبد القادر، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، 2022.
13. محمد عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية، عالم الكتب، القاهرة، 2015.
14. مرسي، جمال الدين، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020.
15. مرسي جمال الدين محمد، إدارة الإنتاج والأداء في المنظمات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

1. بوخليفة عبد الرحمان، أثر الحوافز على تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية، جامعة البليدة 2، 2023.

2. الطيب سمير، الحوافز وأثرها على الفعالية التنظيمية، مجلة الدراسات الإدارية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2022.
3. الزبيدي علي عبد، “أثر نظم الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية”، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 124، 2022.
4. سعيد بوشاشي، «الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات العمومية الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، جامعة الجزائر، 2021.
5. سمير عبّيد، «العلاقات الإنسانية في التنظيمات الحديثة»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 1، العدد 14، 2020.
6. عبد الكريم قاسم، الدافعية للعمل في ضوء النظريات السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 22، 2018.
7. عبد الله أحمد، أثر نظم الحوافز في تحسين الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023.
8. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية — بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
9. قويسى حكيم، نظم الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 12، 2023.
10. حمّامي، فريد، “الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة”، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، 2022.
11. محمود بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه — وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.
12. مزغيش جمال، طاطاي كمال، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2021.
13. نوري، محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 4، 2013.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

1. بلميهوب، أسماء، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.
2. بن دادة فاطمة الزهراء، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2023.
3. بن يحيى خديجة، دور نظام الحوافز في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة وهران 1، 2023.
4. بوعزة أسماء، دور الحوافز في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، 2023.
5. برباش نور الدين، تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة علمية محكمة – مجلة جامعة البيضاء، الجزائر، 2022. ملاحظة منهجية: أصل هذا المرجع مقال في مجلة وليس مذكرة، لكن صُنّف هنا لتوافق محتواه التدريجي مع بحوث الدكتوراه والماستر).
6. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
7. جوادي محمد العيد، فعالية أساليب تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2024.
8. حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2020.
9. علواش فاطمة، بلقاسم عبير، نظام الحوافز في المؤسسة الخدمائية العمومية: دراسة ميدانية ببلدية بوشقيف، ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة الجامعية 2022–2023.
10. قادري عبد الرحمن، أثر الحوافز على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف 2، 2022.

11. فضيل نعيمة، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين: دراسة حالة، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

12. لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير - الميلية -، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2015-2016.



قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

الهيكل التنظيمي لمؤسسة



الملحق 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول:

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

- بوحجار - الطارف -

السلام عليكم:

(في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان L.M.D في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي)
"أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف -"، يشرفنا
التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي تهدف من ورائه إلى استقصاء آراء موظفين وإطارات المؤسسة. يرجى منكم
(في الخانة التي تتوافق مع X الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة)
إجابتك، وتذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولتستخدم إلا لأغراض الدراسة
العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة. في الأخير تقبلوا منا فائق
الاحترام والتقدير ... وشكرا

تحت إشراف الأستاذ:

د. عياد رياض

من إعداد الطلبة:

- حريري أنيس
- مسلم بديع

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

☐
☐

1.الجنس:

2.السن:

أقل من 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر

3.المستوى التعليمي:

ثانوي	تكوين مهني	ليسانس	ماستر فأكثر

4.المستوى الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف

5.الخبرة:

أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانياً: التعريف بمتغيرات الدراسة:

1 - نظام الحوافز: يمكن تعريف نظم الحوافز بأنها مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل منظم ومخطط، بهدف تحفيز العاملين، وتحسين أدائهم، وإشباع حاجاتهم المختلفة، بما يحقق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

2 - أداء العامل: "مجموع السلوكيات والجهود والنتائج التي يحققها العامل داخل المؤسسة أثناء أداء مهامه الوظيفية، وفق معايير محددة من الكفاءة والجودة والوقت، وبما يعكس تفاعل قدراته مع بيئة العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ثالثاً: نظام الحوافز وأداء العاملين

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المحور الأول: نظام الحوافز

لكرات الخماسي					واقع نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
حوافز مادية					
					1. تقدم المؤسسة مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكفاءة.
					2. توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية.
					3. تؤثر المكافآت المالية على تحسين مردودية ونتاج العمال
					4. أشعر أن المكافآت والحوافز المالية توزع بعدالة وشفافية بين العاملين.
حوافز معنوية					
					5. تمنح المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لغرض تحفيزه على تحسين الأداء.
					6. يحظى العامل على الشكر والإشادة عند إنجاز المهام بنجاح
					7. تهتم المؤسسة بالتقدير المعنوي للعمال وتقوم بتمنيته
					8. توفر المؤسسة خدمات التأمين الصحي وبعض الامتيازات الصحية.

المحور الثاني: أداء العاملين

لكرات الخماسي					أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية - بوحجار - الطارف	
موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					1. تهتم المؤسسة بتعزيز الجانب المعرفي للموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	
					2. يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية.	
					3. هل تطبق المؤسسة معايير العدالة في الترقيات والمكافآت؟	
					4. هل تشعر بالتحفيز الكافي لتقديم أداء أفضل؟	
					5. هل تؤثر بيئة العمل (المكان، الوسائل، العلاقات) على جودة أدائك؟	
					6. هل يتم التواصل مع الموظفين بفعالية بشأن التغييرات والقرارات التي تؤثر على عملهم؟	
					7. يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	
					8. يتماشى المنصب الذي أشغله مع قدراتي ومهاراتي	

الملحق 03: معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	16

الملحق 04: الارتباط بين متغيرات الدراسة

		Corrélations								حواجز
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	
x1	Corrélation de Pearson	1	,450	,430	,43	,667**	,19	,565**	,28	,797**
			*	*	1*		7		0	
	Sig. (bilatérale)		,011	,016	,015	,000	,288	,001	,127	,000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31
x2	Corrélation de Pearson	,450	1	,030	,49	,351	,12	,359*	,21	,614**
		*			0**		5		8	
	Sig. (bilatérale)	,011		,871	,005	,053	,502	,047	,238	,000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31
x3	Corrélation de Pearson	,430	,030	1	,07	,134	,15	,173	,04	,310
		*			9		9		1	
	Sig. (bilatérale)	,016	,871		,674	,474	,394	,351	,828	,090
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31
x4	Corrélation de Pearson	,431	,490	,079	1	,695**	,33	,453*	,03	,742**
		*	**				4		8	
	Sig. (bilatérale)	,015	,005	,674		,000	,066	,011	,838	,000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31
x5	Corrélation de Pearson	,667	,351	,134	,69	1	,29	,632**	,30	,858**
		**			5**		4		9	
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,474	,000		,109	,000	,091	,000
N		31	31	31	31	31	31	31	31	31

x6	Corrélation de Pearson	,197	,125	,159	,334	,294	1	,410*	- ,047	,436*
	Sig. (bilatérale)	,288	,502	,394	,066	,109		,022	,804	,014
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x7	Corrélation de Pearson	,565**	,359*	,173	,453*	,632**	,410*	1	,348	,800**
	Sig. (bilatérale)	,001	,047	,351	,011	,000	,022		,055	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
x8	Corrélation de Pearson	,280	,218	,041	,038	,309	- ,047	,348	1	,425*
	Sig. (bilatérale)	,127	,238	,828	,838	,091	,804	,055		,017
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
حوافز	Corrélation de Pearson	,797**	,614**	,310	,742**	,858**	,436*	,800**	,425*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,090	,000	,000	,014	,000	,017	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	الأداء
y1	Corrélatio n de Pearson	1	,098	,292	,356*	,256	,528**	,286	,641**	,746**
	Sig. (bilatérale)		,599	,111	,050	,164	,002	,118	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y2	Corrélatio n de Pearson	,098	1	,069	,538**	,034	,158	- ,079	,205	,424*
	Sig. (bilatérale)	,599		,713	,002	,856	,397	,671	,269	,017
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

y3	Corrélation de Pearson	,292	,069	1	,307	,243	,727**	- ,013	,177	,597**
	Sig. (bilatérale)	,111	,713		,093	,189	,000	,946	,341	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y4	Corrélation de Pearson	,356*	,538**	,307	1	,327	,264	- ,147	,192	,624**
	Sig. (bilatérale)	,050	,002	,093		,073	,152	,431	,300	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y5	Corrélation de Pearson	,256	,034	,243	,327	1	,425*	,316	,236	,550**
	Sig. (bilatérale)	,164	,856	,189	,073		,017	,084	,201	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y6	Corrélation de Pearson	,528**	,158	,727**	,264	,425*	1	,346	,385*	,780**
	Sig. (bilatérale)	,002	,397	,000	,152	,017		,057	,033	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y7	Corrélation de Pearson	,286	-,079	-,013	- ,147	,316	,346	1	,317	,372*
	Sig. (bilatérale)	,118	,671	,946	,431	,084	,057		,082	,040
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
y8	Corrélation de Pearson	,641**	,205	,177	,192	,236	,385*	,317	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,269	,341	,300	,201	,033	,082		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
الأداء	Corrélation de Pearson	,746**	,424*	,597**	,624**	,550**	,780**	,372*	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,000	,000	,001	,000	,040	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق 05: الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		مادية	معنوية	حوافز	الأداء
مادية	Corrélation de Pearson	1	,674**	,907**	,611**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
معنوية	Corrélation de Pearson	,674**	1	,923**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31
حوافز	Corrélation de Pearson	,907**	,923**	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31
الأداء	Corrélation de Pearson	,611**	,672**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

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

الملحق 06: البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	35,5	35,5	35,5
	أنثى	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	6,5	6,5	6,5
	31- 40 سنة	19	61,3	61,3	67,7
	50-41	7	22,6	22,6	90,3
	أكثر من 51	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ثانوي	5	16,1	16,1	16,1
	تكوين مهني	12	38,7	38,7	54,8
	ليسانس	10	32,3	32,3	87,1
	ماستر فأكثر	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الوظيفة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	مدير	2	6,5	6,5	6,5
	نائب مدير	3	9,7	9,7	16,1
	رئيس قسم	6	19,4	19,4	35,5
	رئيس مصلحة	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الخبرة_المهنية		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	9,7	9,7	9,7
	5-10	13	41,9	41,9	51,6
	11-15	5	16,1	16,1	67,7
	أكثر من 15 سنة	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	2,00	5,00	3,8387	,96943
x2	31	1,00	5,00	3,9355	,89202
x3	31	3,00	5,00	4,1935	,47745
x4	31	1,00	5,00	4,1290	1,08756
x5	31	1,00	5,00	3,7742	1,23044
x6	31	3,00	5,00	4,4516	,56796

x7	31	1,00	5,00	3,8710	1,11779
x8	31	2,00	5,00	4,2581	,77321
y1	31	1,00	5,00	3,7419	,99892
y2	31	2,00	5,00	4,1613	,77875
y3	31	1,00	5,00	3,8710	1,02443
y4	31	2,00	5,00	3,8387	1,09839
y5	31	3,00	5,00	4,2903	,69251
y6	31	2,00	5,00	4,0645	,72735
y7	31	1,00	5,00	3,6774	,74776
y8	31	1,00	5,00	3,9677	1,07963
مادية	31	2,00	5,00	4,0242	,62701
معنوية	31	2,50	5,00	4,0887	,68480
حوافز	31	2,50	5,00	4,0565	,60021
الأداء	31	2,25	4,75	3,9516	,54168
N valide (liste)	31				

الملحق 08: الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672 ^a	,451	,433	,40806

a. Prédictors : (Constante), معنوية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 ^a	,493	,476	,39218

a. Prédictors : (Constante), حوافز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,380		2,823	,009
	حوافز	,634	,702	5,313	,000

a. Variable dépendante : الأداء