



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم إجتماع

تخصص تنظيم و عمل



مذكرة بعنوان:

أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في قطاع الصحة.

دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات "كدرابي ساعد" ببريخان ولاية الطارف

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل.

من إعداد الطالبتين:

- بوناصري بشرى
- داغري خولة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الدرجة	الصفة
د. حربي سميرة	أستاذ محاضر. أ	رئيسا
د. بن حمزة حورية	أستاذ محاضر. أ	مشرفة
د. عطيل عواطف	أستاذ محاضر. أ	عضوا

السنة الجامعية 2021 – 2022

شكر و عرفان

أول الشكر و التقدير لله العلي القدير الذي منحنا الصحة و العزم لإنجاز هذا العمل و إتمامه،

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بن حمزة حورية" على ما قدمته لنا من توجيهات و نصائح قيمة و لم تبخل علينا بوقتها و معلوماتها التي ساهمت في إعداد هذا البحث و إثرائه و الذي نتمنى أن نكون قد وفقنا في إنجازه،
كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة على قبولهم في المشاركة كأعضاء لجنة المناقشة و الحكم.

الشكر و التقدير إلى كل أساتذة قسم علم الإجتماع تنظيم و عمل لتقديم يد المساعدة،
و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد و لو بكلمة زادت من سمتنا،
إلى كل طالب علم أينما وجد و حيثما كان،
فلكل خالص التقدير، الحب و الوفاء.
جاز الله عنا الجميع.

إهداء

إلى بهجة القلب و النجمة التي تتير الليل،
إلى من علمتني أن الإيمان نجاح الصبر و مفتاح العطاء،
إلى من علمتني أن فلسفة الدنيا تبنى على التضحيات و الفداء،
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها،

أمي الغالية

إلى قدوتي الأولى و نور دربي،
إلى من رباني فأحسن تربيتي،
إلى من أرى فيه ينبوع السخاء و جود الكرماء و نصيح الحكماء،
إلى من علمني معنى الكفاح و شق لي درب الحياة،
و دفعني لمواصلة مشواري الدراسي،

أبي الغالي،

إلى من كان نعم العون و السند،
إلى من رافقني و ساندني في كل أوقات دراستي، زوجي الغالي
إلى من أخذوا بأيدينا إلى منار العلم لنفتدي بهم في دروب الحياة "اساتذتي الأجلاء".
أهدي ثمرة جهدي و اضعها بين أيديكم عسى أن تتال رضاكم.

بشـرى

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي،

إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله،

إلى رمز التضحية و العطاء و الإخلاص، إلى معلمي الفاضل السامي،

إلى النبع المتدفق بالحب و الحنان "أبي" حفظه الله،

إلى كل من شاركوني الأفراح و الآلام طوال مشواري،

إلى من هم في قلبي و أنا في قلبهم "إخوتي" ،

و إلى من ساندني في مشواري الدراسي و إعطاء النصيحة "زوجي"،

إلى كل عائلة "داغري".

إلى كل الاصدقاء و زملاء دفعة 2022،

إلى كل من يحمل القلم بإسم شعلة العلم،

أهدي ثمرة جهدي.

خولة

ملخص

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف، و التي تم تلخيصها في السؤال المركزي التالي:

ما هو أثر نظام الحوافز على الاداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف ؟

و قد تفرعت من هذا السؤال المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

1- هل تؤثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف؟

2- هل تؤثر الترقية على إنضباط الموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف؟

3- كيف تساهم الحوافز في إستقرار العمل للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف؟

كما قد تطرقت هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف.

كما تفرعت هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية:

1- تؤثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف.

- 2- تؤثر الترقية على إنضباط الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف.
- 3- تعمل الحوافز بنوعيتها على إستقرار الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المنح على دافعية الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ، كما تهدف إلى محاولة التعرف على أثر الترقية على إنضباط الموظفين بالإضافة إلى الوقوف على معرفة مساهمة الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية في إستقرار الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان. لقد إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لتلاؤم هذا المنهج مع طبيعة البحث ، حيث قدرت عينة البحث بـ 40 موظفة من مجتمع الدراسة 65 موظف ، بمعنى قمنا بالمسح الشامل لمجموع الموظفين بالعيادة ، كما قمنا بالإستعانة بأدوات جمع البيانات و هي الإستمارة و الملاحظة البسيطة.

و في نهاية الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- تؤثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل.
- تؤثر الترقية على إنضباط الموظفين في العيادة .
- تعمل الحوافز المادية و المعنوية على إستقرار الموظفين في العمل.
- تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة .

Study Summary :

This study dealt with the effect of the incentive system on the job performance of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state wich was summarized in the following central question :

What is the impact of the incentive system on the job performance of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, EL TARS State ?

A number of sub-questions branched from this central question, te most importatnt of wich are :

- 1- Do the grants affect the female employees motivatin to work in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state ?
- 2- Does the promotion affect tje discipline of female employees in the multi-service clinic in Berrihane , El Tarf state ?
- 3- How do incentives contribute to the stability of work for female employees in the multi-service clinic in Berrihane , El Tarf state ?

This study also addressed a set of hypotheses :

The main hypotheses :

Incentives contribute to improving the job performance of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state .

This hypotheses was further divided into the following group of partial hypotheses :

- 1- The grants affect the motivation of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state.
- 2- The promotion affects the discipline of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state.
- 3- Incentives of both kinds to stabilize female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state.

This study aims to identify the impact of grants on the motivation of female employees in the multi-service clinic and it also aims to try to identify the impact of promotion on the discipline of female employees in addition to knowing the contribution of incentives , both material and moral to the stability of female employees in the multi-service clinic in Berrihane, El Tarf state.

In this study, we have relied on the descriptive analytical method, due to the compatibility of this method with the nature of the research.

The research sample estimated 40 female employees from the study community, 65 female employees, meaning that we conducted a comprehensive survey of the total female employees in the clinic, and we also used the data collection tools, which are the form and the simple observation.

At the end of the study, we reached a set of results :

- 1- Grants affect the motivation of female employees towards work.
- 2- Promotion affects the discipline of female staff in the clinic.
- 3- Material and moral incentives stabilize female employees at work.
- 4- Incentives contribute to improving the job performance of the clinic's employees.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	يوضح أنواع الحوافز	01
52	يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز	02
61	يوضح سلم ماسلو للحاجات	03
73	يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء	04
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	05
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.	07
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.	08
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.	09

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المصالح الطبية	101
02	الجدول رقم (02): يمثل توزيع عدد أفراد العينة حسب السن.	109
03	الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	110
04	الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.	111
05	الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	112
06	الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.	113
07	الجدول رقم (07): يبين الحصول على المنح في العمل و نوعها.	114
08	الجدول رقم (08): يبين تقييم نظام المنح المستفادة بالمؤسسة.	115
09	الجدول رقم (09): يبين العلاقة بين المنح المقدمة لأفراد العينة و جهودهم المبذول داخل المؤسسة.	116
10	الجدول رقم (10): يبين حصول أفراد العينة على منحة كوفيد 19.	118
11	الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين المنح المقدمة في المؤسسة و زيادة دافعية الموظفين نحو العمل.	119
12	الجدول رقم (12): يبين أهمية المنح بالنسبة للموظفات.	120
13	الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المنح و تعزيز مبادئ التعاون و روح الفريق داخل المؤسسة.	122
14	الجدول رقم (14): يبين مدى كفاية المنح لسداد الحاجيات الأساسية	123

فهرس الجداول

	للموظفات.	
125	الجدول رقم (15): يبين أثر غياب المنح على الاداء الوظيفي للموظفات.	15
127	الجدول رقم (16): يبين مساهمو الزيادة في المنح في الزيادة في الأداء.	16
129	الجدول رقم (17): يوضح الحصول على الترقية أثناء العمل للموظفات.	17
129	الجدول رقم (18): يوضح آخر ترقية تم الحصول عليها.	18
131	الجدول رقم (19): يبين على أي أساس تمنح الترقية.	19
132	الجدول رقم (20): يوضح مدى عدالة معايير الترقية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.	20
133	الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين الترقية على أساس الكفاءة و إنضباط و جدية الموظفين في العمل.	21
134	الجدول رقم (22): يوضح الهدف من الترقية.	22
135	الجدول رقم (23): يبين تأثير الترقية على الأداء.	23
136	الجدول رقم (24): يوضح درجة الرضا عن المعايير المعمول بها في الترقية.	24
138	الجدول رقم (25): يوضح تأثير الترقية على إنضباط الموظفين في العمل.	25
140	الجدول رقم (26): يبين تأثير آليات و طرق منح الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات.	26
141	الجدول رقم (27): يبين العلاقة بين نظام الحوافز الفعال و رفع الروح	27

فهرس الجداول

	المعنوية داخل العمل.	
143	الجدول رقم (28): يبين مدى تحفيز نظام الحوافز في المؤسسة.	28
144	الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين غياب الحوافز و سوء الأداء الوظيفي بالمؤسسة.	29
146	الجدول رقم (30): يبين مدى مساهمة الحوافز في إستقرار العمل للموظفات .	30
147	الجدول رقم (31): يبين مساهمة غياب الحوافز في مغادرة المؤسسة و التوجه من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.	31
149	الجدول رقم (32): يبين أهم إقتراحات الموظفين لتحسين ظروف العمل و تفعيل الحوافز المادية بالمؤسسة.	32

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أب
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
أولاً: إشكالية الدراسة	05
ثانياً: فرضيات الدراسة	08
ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.	09
رابعاً: أهداف الدراسة .	10
خامساً: أهمية الدراسة.	10
سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.	11
سابعاً: الدراسات السابقة.	27
الفصل الثاني: التحليل السوسيولوجي لنظام الحوافز.	

39	تمهيد
40	أولاً: أنواع الحوافز.
46	ثانياً: طبيعة نظام الحوافز.
52	ثالثاً: أسس منح الحوافز.
53	رابعاً: شروط النظام الجيد للحوافز.
54	خامساً: أهداف و أهمية الدراسة.
57	سادساً: نظريات الحوافز.
71	سابعاً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.
72	ثامناً : علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.
74	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التحليل السوسيولوجي للأداء الوظيفي.	
77	تمهيد
78	أولاً: أنواع الأداء الوظيفي.
79	ثانياً: معايير الأداء الوظيفي.
81	ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي.
82	رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.
83	خامساً: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي.
85	سادساً: نظريات الأداء الوظيفي.
91	سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

فهرس المحتويات

94	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي و الميداني للدراسة	
97	تمهيد
98	أولا : مجالات الدراسة.
102	ثانيا: ضبط العينة.
103	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.
104	رابعا: أدوات جمع البيانات.
108	خامسا: أسلوب التحليل الميداني.
109	سادسا: عرض و تحليل البيانات و تفسيرها.
151	سابعا: النتائج العامة للدراسة.
160	خلاصة الفصل.
162	خاتمة.
164	قائمة المراجع.
الملاحق .	

مقدمة

مقدمة :

لقد شغل موضوع الحوافز و الأداء حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما ، و إزداد الإهتمام به بشكل ملفت حديثا و لم يقتصر الإهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط ، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الإجتماعية و بوجه خاص علم الإجتماع التنظيم و العمل على إعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتفعيل طاقات الموظفين في العمل و التي ينعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة.

و من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة إهتماماتها و وقتها على موضوع الحوافز الذي ينعكس على مستوى الروح المعنوية للموظفين و تتميتها لتحقيق الإندماج بينهم و بين المؤسسة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين ، بالإضافة إلى أن البيئة التنافسية اليوم تتطلب كفاءات محفزة و ملتزمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

إن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة داخل المجتمع ، و مما لا شك أن المؤسسات الصحية و خاصة المؤسسات العمومية الإستشفائية هي واحدة من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تفعيل هذا النظام بغية تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها ، ذلك لأن فهم طبيعة عمل الحوافز و أنظمتها شيء أساسي و جوهري لفعالية المؤسسة ، كما أن أنواع الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير على دافعية الموظفين و أدائهم.

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة ، خصص هذا الفصل لتحديد إشكالية الدراسة بما فيها التساؤل المركزي، و ضم ثلاث أسئلة فرعية ثم وضعنا فرضية عامة و ثلاث فرضيات فرعية بالإضافة إلى تبيان أسباب إختيار الموضوع و أهداف الدراسة و أهميتها و كذا تحديد المفاهيم مع عرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التحليل السوسيولوجي لنظام الحوافز و يشمل ما يلي:

تمهيد ثم أنواع الحوافز و طبيعتها بالإضافة إلى أسس منحها ثم شروط النظام الجيد للحوافز ، زيادة على ذلك أهدافها و أهميتها و أخيرا نظريات الحوافز و العوامل المؤثرة فيها و كذا العلاقة بين الحوافز و الأداء من ثم خلاصة الفصل .

الفصل الثالث: التحليل السوسيولوجي للأداء الوظيفي، قمنا فيه بما يلي:

تمهيد ثم أنواع الأداء الوظيفي و معاييرهِ بالإضافة إلى أبعاده و محدداته ثم اساسيات في مفهوم الأداء و أخيرا نظرياته ، العوامل المؤثرة فيه ثم خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة ، حيث تعرضنا فيه إلى مايلي:

تمهيد ثم مجالات الدراسة بما فيها المجال الزمني و المكاني و البشري ، ثم ضبط العينة و المنهج المستخدم بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و أسلوب التحليل الميداني و أخيرا عرض و تحليل البيانات و تفسيرها و كذا النتائج العامة بما فيها نتائج في ضوء الفرضية الأولى و الثانية و الثالثة و الفرضية العامة ، و أخيرا خلاصة الفصل ، و خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة .

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد العنصر البشري من بين موارد المؤسسة، لذا فهو العامل الأساسي في تحسين الخدمة ، لذلك فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة في الإنتاجية مما يحقق نمو و إزدهار المؤسسة و لبلوغ هذه الغاية يستوجب على إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد ، لكن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل المورد البشرية بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة هذا المورد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل و الرغبة فيه ، فالأولى تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات و معارف و قدرات مكتسبة و الثانية تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها و التي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة و ترتفع كفاءة الأداء فيها.

حظي موضوع الحوافز بإهتمام العديد من الباحثين و علماء السلوك الإداري حيث جاءت في العديد من الدراسات لتؤكد على دوره الفعال في تفعيل أداء الموظفين أو العاملين و من ثم توجيههم في الاتجاه المراد تحقيقه.

هذا ما جسده العديد من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير هذا المفهوم من بينها النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور بالتركيز على الجوانب المادية، بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو هي الأخرى إهتمت بالحوافز من الناحية المعنوية إلى جانب المادية طبعاً.

فتقدير الموظف و الإعتراف بجهد و قدراته له أثر فعال بشكل مباشر إلى روحه المعنوية مما يدفعه إلى أداء العمل بشكل يزيد من مردودية الإنتاج ، إضافة إلى ذلك النظريات الحديثة.

و عليه فالحوافز تلعب دورا كبيرا في المؤسسة بشتى أنواعها منها المادية المتمثلة في الأجور و العلاوات و المنح بالإضافة إلى المكافآت المالية و التي تمنح للموظف نتيجة قيامه بالعمل مميز ، أما المعنوية فتتمثل في الترقيات و الخدمات الإجتماعية و كذلك المكافآت غير النقدية.

ضف إلى ذلك المشاركة في إتخاذ القرارات و غيرها ، كل هذه الأنواع من الحوافز لها دورا مهما في التأثير على أداء الموظف في المؤسسة، سواء بشكل إيجابي أو سلبي ، و يعني عدم توفرها و عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء الموظف ، حيث يظهر ذلك في إنخفاض مستوى أدائهم الوظيفي مما ينجر عليه عدم فاعلية المؤسسة ، في حين إذا توفرت مثل هذه الأنواع من الحوافز و تم توزيعها بشكل متوازن و عادل ، فقد ينتج ذلك إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي بالإضافة إلى فاعلية و نجاح المؤسسة.

و بالتالي يعتبر الأداء الوظيفي المحرك الاساسي في العملية الإدارية في مختلف المؤسسات ، حيث يظهر ذلك في إنضباط الموظفين في عملهم مما يزيد في وتيرة الإنتاج و فاعلية الأداء ، زيادة على ذلك إستقرارهم في المؤسسة ، فتحسين الأداء مرتبط إرتباطا وثيقا بسياسة التحفيز كوسيلة لدفع الموظفين للعمل بكل حيوية و نشاط.

بما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة و نشاطها، تعتبر المؤسسة الإستشفائية العمومية من أهم المؤسسات التي تلعب دورا مهما و حيويا في تحقيق التنمية و التوازن الإجتماعي عن طريق ما تقدمه من خدمات صحية و علاجية و وقائية لأفراد المجتمع خاصة في ظل جائحة كورونا ، و بالرغم من التطورات التي شهدتها المؤسسة الصحية الجزائرية منذ الإستقلال سواء من حيث عدد الموظفين أو الهياكل الصحية ، إلا أنها تعرف عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف و الغايات الإجتماعية التي وجدت من أجلها ، و هذه الوضعية

الصحية التي تمر بها المنظومة الصحية خاصة في ظل الجائحة ، و من خلالها تحفيز الموظفين نحو اداء جيد.

و من هنا يمكننا طرح التساؤل المركزي التالي:

ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف ؟

و يتفرع عن هذا السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية:

1) هل تؤثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف؟

2) هل تؤثر الترقية على إنضباط الموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف؟

3) كيف تساهم الحوافز في إستقرار العمل للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة .

تمثل الفروض إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث لذلك و انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف؟

و تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1) تؤثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف.

2) تؤثر الترقية على إنضباط الموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف.

3) تعمل الحوافز المادية و المعنوية على إستقرار الموظفات في العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف.

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.

لقد تزاوجت أسباب إختيار هذا الموضوع بين ما هو موضوعي و بين ما هو ذاتي منها:

الاسباب الذاتية:

- عامل الإنضباط بمتطلبات الدراسات الأكاديمية التي تنص على ضرورة إحتزام مجال التخصص و هو علم الإجتماع التنظيم و العمل ، إذ يعد موضوعنا من أهم مواضيعه.
- الرغبة الذاتية في دراسة و إكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية.
- السعي للزيادة المعرفية و العلمية في هذا المجال.

الاسباب الموضوعية:

- توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- مدى أهمية هذا الموضوع خاصة في الآونة الاخيرة داخل المؤسسات العمومية الإستشفائية في ظل جائحة كورونا.
- تركيز الباحثين على ضرورة وجود نظام تحفيزي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها.

رابعاً: أهداف الدراسة.

مما لا شك أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة من بين هذه الأهداف ما يلي:

- محاولة التعرف على أثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريدان ولاية الطارف.
- التعرف على أثر الترقية على إنضباط الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريدان ولاية الطارف.
- التوصل إلى معرفة كيفية مساهمة الحوافز في إستقرار الموظفين بالعمل في العيادة المتعددة الخدمات ببريدان ولاية الطارف.

خامساً : أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في أهمية نظام الحوافز و كذلك في أهمية الأداء الوظيفي و تتضح لنا أهمية هذا الموضوع في مايلي:

تأتي أهمية الحوافز كونها من المواضيع المهمة و التي تتحدد أهميتها بإستمرار، فهي تحظى بإهتمام الباحثين و العلماء و المهتمين بمختلف الجوانب السلوكية و الإدارية على حد سواء و لدورها الكبير في التأثير على سلوك الموظفين و آدائهن.

كما تعتبر من أهم العوامل التي تحفز الموظفين من جهة و تشجيعهم على أداء وظيفتهن من جهة أخرى مما ينعكس ذلك إيجابيا على المؤسسة.

و بالتالي تظهر أهمية الموضوع كونه يصب في صلب العمل المؤسساتي المرتبط بالأداء الوظيفي للموظفات وفق نظام الحوافز المشجع في الأداء و إستمراره.

سادسا: تحديد المفاهيم

تعتبر المفاهيم أهم ضابط للتحكم في الموضوع و لا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الاجتماعية لأنها تمثل حلقة وصل بين النظرية و الميدان زيادة على مساعدتها على إزالة أي لبس أو غموض قد يعتري أهداف البحث و تحديدها يقربنا من الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج ذات مصداقية ، أما مفاهيم دراستنا فهي كالتالي:

1/ الاثر : (Impact)

المعنى اللغوي : و هو التأثير أي إبقاء الاثر في الشيء.¹

المعنى الاصطلاحي: هو مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة و تتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في إختيار و إستخدام مزيج مناسب و متناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف.²

2/ النظام: (Le systeme).

المعنى اللغوي: يقال نظم اللؤلؤ ، ينظمه، و نظمه نظاما بمعنى ألفه و جمعه في سلك واحد فإنّظم.³

¹ جبور عبد النور ، معجم الوجيز، دار العلم للنشر و التوزيع ، ط2، بيروت، 2000، ص 30.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، فلسطين ، 2016، ص 10.

³ إبن المنظور ، لسان العرب ، دار صادر للنشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، 1997، ص 213.

المعنى الإصطلاحي: هو عبارة عن مجموعة متقابلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي كونت منها.

كما يعرف النظام على أنه: أنماط الأفعال الاجتماعية المنظمة و المستقرة و الهادفة لتحقيق هدف الذات ، على اساس أن كل نمط من أنماط السلوك له نوع محدد من الأهداف.¹

كما يعرف كذلك: مجموعة من العناصر أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين.²

3/ نظام الحوافز : (systeme d'incitation).

المعنى اللغوي: جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه تهيأ للمضي فيه و إستعد.³

المعنى الإصطلاحي:

أما من حيث الإصطلاح فقد تعددت التعاريف من بينها:

*تعرف الحوافز على أنها " ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها و إلتحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها".⁴

*تعرف الحوافز على أنها : عبارة عن عوامل خارجية يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، أي أنها تمثل العوائد و الت يتم من خلالها إستشارة الدوافع و تحريكها .

¹ خليل محمد الشماع خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسر ، ط1، عمان، 2000، ص 98.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر و التوزيع ، ط4، الرياض ، 2015، ص 33.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة ، 2012، ص 30.

⁴ محمد تيسير و غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، دار المنهجية للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2015 ، ص 288.

* كما تعرف الحوافز على أنها: مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد و تقنعه ببذل جهد أكثر في عمله و تجنب الأخطاء التي تقلل من الإنتاجية مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة و هي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف.¹

* كما أنها: مجموعة من الوسائل و الفرص المادية و المعنوية المتوفرة لإشباع حاجات الأفراد المادية و المعنوية في المؤسسة و التي تدفع الفرد لأداء أعماله بكل كفاءة.

* تعرف الحوافز على أنها: عملية شحن القدرات الفكرية و الابتكارية و الإنتاجية لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم و رغباتهم من ناحية و يحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.²

* تعرف الحوافز كذلك: مجموعة من الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.³

* تعرف الحوافز على أنها: مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم الحاجة و تدفعهم إلى سلوك معين.

¹ نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال، غزة (فلسطين) ، 2010، ص 20.

² نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار مجلة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2015، ص 210.

³ مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة ، 2020، ص 120.

*تعرف الحوافز كذلك : طاقة موجهة للحصول على رضا و أداء من طرف العمال و هي تمثل استثمار يهدف إلى إمتصاص ضغط معين و من أجل تحسين الأداء لدى العمال.¹

- تعريف المفكرين و العلماء لنظام الحوافز:

*يعرف "ديل بيتش" الحوافز "رغبة الإنشائية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها و أهدافها".

*يعرف "عاطف محمد عبيد" الحوافز " تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".²

*يعرف "كامل بربر" الحوافز " العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و تزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم".

*يعرف "عادل الجودة" نظام الحوافز 3العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً".³

*يعرف "منصور فهمي" الحوافز 3مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته".

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 310.

² غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013، ص20.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، 1987، ص 114.

*يذهب "أحمد ماهر" هو الآخر إلى تعريف الحوافز " العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة التي يشغلها".¹

*أما "علي السلمي" فيعرفها "شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها".

*في حين يعرف "صلاح الشنواني" الحوافز "عملية تنشيط واقع الأفراد بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء".²

*يعرف "ستال" نظام الحوافز "إجراء موجه يقصد به إيقاض و تقوية الرغبة في الوصول إلى غاية".

*يعرف "سيكستون" الحوافز "الوسيلة التي يتم بها إستمالة فرد لعمل فعل يقود لإشباع حاجاته و لتحقيق أهداف المحفز".

*تعريف "معمر داوود" 3مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها على نحو أكبر و أفضل و هذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم".³

¹ علي فلاح الزغبى و أحمد دودين ، الاسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015، ص 267.

² رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن ، 2014، ص 91.

³ أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2009، ص 201.

التعريف الإجرائي:

على ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي لنظام الحوافز فهي:

مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إثارة الموظف أو العامل من أجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستواه و التميز في الأداء الوظيفي و يكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها .

و هي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء كالأجور و المكافآت و الخدمات الإجتماعية أو المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمنح للعاملين أو الموظفين في المؤسسة.

4/ الأداء الوظيفي : (Fonctionnalité)

المعنى اللغوي: إن أصل أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها (performer) و التي تعني إعطاء ، و بعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة performance و أعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه الباحثين بقولهم: أداء مركز ذو مسؤولية ما و يعني الفعالية و الإنتاجية.¹

المعنى الاصطلاحي:

-يعرف الأداء : نشاط العامل من خلال ما يقوم به من واجبات و مهام و مسؤوليات و التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي.

-كما يعرف كذلك: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي من الأعمال.

¹باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، المهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، بورسعيد، 2021، ص 58.

-يعرف الأداء على أنه: مجموع الأنشطة و السلوكيات و الأفعال التي يقوم بها الفرد في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

-كما يعرف أيضا : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه لعمله ممن حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه.

-يعرف الأداء على أنه: درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.¹

*أما الأداء الوظيفي فيعرف على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

-كما يعرف كذلك " هو كل ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة و يختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك".²

*يعرف الأداء الوظيفي على أنه " التفاعل بين السلوك و الإنجاز مرتبطا بالنتائج و أنه كل كل ذلك السلوك و الإنجاز و النتائج معا و هو المحور الأساسي و موضوع التحسين و التنمية في المنظمات".

*كما يعرف كذلك " كل جهد فكري و عضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد".

*يعرف الأداء الوظيفي "قيمة العمل الذي يقدمه العامل أو نوعيته أو كميته أي إنتاجية الموظف".

¹ سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، ط1، الجزائر و مصر ، 2015، ص 21.

² مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، ط1، دسوق، 2015، ص 40.

*كما يعرف أيضا "القيمة التنظيمية لسلوكيات الموظفين في مناسبات و أوقات العمل المختلفة".¹

تعريف بعض المفكرين للأداء الوظيفي:

- يعرف "توماس جليبرت" : " مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال و كما هو مرغوب بإستعمال الموارد المتاحة".

- يعرف "ناصر قاسيمي" الأداء الوظيفي "جملة التصرفات و السلوكات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة".

- يعرف هاينز : الأداء الوظيفي " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال المنظمة".²

- تعريف أندروود " التفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف بالمنظمة".

- تعريف Khan end Ghufuran " أفعال و سلوكيات يقوم بها الأفراد و التي تسهم بشكل أساسي في الحصول على الوظائف و الأهداف التنظيمية للمنظمة".

- تعريف Aliponor أن الأداء الوظيفي " قياس النتائج لمعرفة ما إذا كانت تلك المهمة قد أنجزت بشكل جيد أولا".

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن، 2010، ص ص 42-43.

² راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، د.ط، الإسكندرية ، 2005، ص 210.

- تعريف Feizi and Rahime " قيمة سلوكيات الموظفين التي تشارك بشكل مباشر و غير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية".¹

المعنى الإجرائي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: قيام العاملين و الموظفين بتنفيذ المهام و الواجبات و الأعمال الوظيفية المكلفين بها وفق ما جاء في دليل الواجبات و المسؤوليات المطلوبة و اللوائح المتبعة لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة و فاعلية.

5/ تعريف الموظفات (employee):

- تعرف الموظفات على أنها كل ما تتاط بها إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق وظيفة إحدى السلطات الثلاث سواء كان مستخدماً حكومياً أو غير مستخدم براتب أو بغير راتب و إنما يشترط أصلاً أن تكون في نطاق شؤون الدولة و تكون إختصاصاً إليه بطريق الإنابة أو بطريق التعيين على مقتضى أحد النصوص الدستورية أو التشريعية .

تعرف كذلك على أنها: "كل شخص يتولى و لو مؤقتاً وظيفة أو وكالة أو بدون أجر يساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة".²

¹ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 35.

² صالح عبد الناصر، الموظف العمومي و علاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الثالث، المركز الجامعي ، تندوف ، جوان 2015، ص 119.

6/ قطاع الصحة : secteur de la sante

يعرف قطاع الصحة على أنه: ذلك القطاع الذي يسهر على وقاية المواطنين و علاجهم بإستخدام وسائل مادية و بشرية متخصصة في زمان و مكان محددين ، حيث تقوم مؤسسات عمومية و عيادات خاصة على تقديم هذه الخدمات الصحية ¹.

*تحديد المفاهيم الثانوية:

1/ تعريف دافعية العمل:

لغة: ينقسم هذا المفهوم إلى مصطلحين : الدافعية و العمل.

*تعريف الدافعية: على أنها مشتقة في اللغة العربية من الفعل "دفع" الذي يعني "حرك" ، أما في الأصل اللاتيني فيعود مصطلح الدافعية لكلمة (move) و التي تعني "تحرك" ².

و بالتالي فالدافعية في حالة ديناميكية تستمد جذورها من مدركات الفرد على نفسه و على محيطه و التي تحته على إختيار نشاط ما و الإلتزام به و المواظبة على تنفيذه. ³

أما العمل فيعرف على أنه: الفعل بقصد عمل عملا بمعنى صنع و مهن.

و بالتالي فالعمل هو نشاط منظم و منسق من أجل الوصول إلى أثر منتج. ⁴

¹ ريم فهد البنيان و إسراء يوسف برقو: تعريف الرعاية الصحية الحكيمة للنظام الصحي بالمملكة العربية السعودية، مركز تعزيز الرعاية الصحية الحكيمة ، (د.ط) ، الرياض ، 2021، ص 08.

² نفيسة محمد باشرى و آخرون ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر ، 2017، ص 73.

³ جديدي عفيفة، الدافعية : أهميتها و دورها في عملية التعليم، معارف مجلة علمية محكمة ، العدد 17 ديسمبر 2014، جامعة البويرة ، ص 215.

⁴ ربيعة جعفرور و الزهرة باعمر: مفهوم العمل لدى الاساتذة الجامعيين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية، العدد 39، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص 709.

إصطلاحاً: تعرف دافعية العمل: الحاجة و الرغبة في التصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري

للوصول إلى الهدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد في عمله و يقلل توتره.¹

كما تعرف كذلك:

-رغبة العامل في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع

إحتياجاته.

و تعرف أيضا على أنها : الحافز الواعي و ذو الخبرة لإتخاذ إجراء العمل .

و تعرف كذلك دافعية العمل:

-باعث داخلي يؤدي بالعامل أو الموظف إلى أن يعرض نمط معين من السلوك و يمكن إستنتاجها

عن طريق الأداء و المواظبة لديه.

و تعرف أيضا:

القوى الداخلية التي يشعر بها الموظف أو العامل و تدفعه إلى توظيف مهاراته التي يمتلكها من أجل

تحقيق الأهداف المرجوة.²

¹ دفع الله إبراهيم محمد إبراهيم، أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات ، دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة ، بحث تكميلي مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، السودان ، 2021 ، ص 24.

² عبد الله صابر عبد الحميد، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الإجتماعية الإكلينيكية للممارسين المهنيين ، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية و العلوم الإنسانية ، العدد 48 ، المجلد 1، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة أسوان ، ص 278.

التعريف الإجرائي لدافعية العمل:

و هي الرغبة المستمرة للموظفات نحو أداء العمل في العيادة و توظيف كل المهارات و القدرات من أجل ضمان سيرورة العمل و تحقيق أهداف المؤسسة.

2/ تعريف الانضباط:

لغة: مصدر من الضبط و هو ضبط الشيء حفظه بالحزم و رجل ضابط أي حازم و يقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور بمعنى إهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته و المحافظة عليها سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.

إصطلاحاً:

يعرف الانضباط : بأنه الجدية و الإلتزام و الدقة و حسن أداء الواجب و إحترام حقوق الآخرين و القدرة على التمييز بين ما هو مشروع و جائز و بين ما هو محظور و الإلتزام بالخطّة المحددة و تطوير العلاقات الجدية للعمل.¹

كما يمكن تعريفه بأنه الإلتزام الدقيق بكل التعهدات و الإرتباطات و الموائيق و القوانين و بنظم العمل و إجراءاته و قواعده إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم و المبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع و إرتبطت به و اصبحت تشكل سلوكه و تتحكم في جميع معاملاته و إتجاهاته.

حيث إرتبط هذا المفهوم بعدة مصطلحات أهمها : الضمير المهني ، المراقبة الذاتية ، أخلاقيات المهنة.

¹ كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015، ص 11.

تعرف أيضا: الإلتزام نحو العمل أي نحو الواجبات و المهام الداخلية للعمل و نحو جماعة العمل ، فهو إستعداد الموظف لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة و إمتلاك الرغبة القوية في البقاء و قبول القيم و الأهداف الرئيسية لها.¹

- يعرف الإنضباط كذلك : بأنه التقويم الإيجابي للمؤسسة و العزم على العمل فيها و الإخلاص لها و تحقيق أهدافها مع الرغبة المستمرة بالإرتباط بالعمل فيها.²

- أيضا يعرف : على أنه سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار السلوك الودي إتجاه التنظيم و إحترام القوانين الرسمية.

- يعرف الإنضباط: بأنه إلتزام الموظف بواجبات و مسؤوليات الوظيفة المكلف بها و بمعنى آخر وجود قواعد و لوائح محددة مسبقا يجب على الموظف الإلتزام بها.³

- يعرف أيضا : هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الموظفين و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم للمؤسسة.

- كما يعرف كذلك: بأنه الإلتزام و المحافظة على وقت العمل و إستغلاله في إنجاز المهام و ان يكون الموظف قدوة لزملائه من حيث السلوك الجيد.

¹ حاج عمر إبراهيم، دور الإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمتليلي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2015-2016، ص 87.

² ربيعة كيرد و عائشة صفراني، أثر الأمن الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر ، الأغواط، مجلة الباحث ، المجلد 21، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة عمار تلدي ، الجزائر ، ص 414.

³ زهرة الداخلي و سهام وتيدي، نمط التسيير و أثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة، دراسة ميدانية بثانوية القروط بوعلام بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2019-2020، ص 39.

- يعتبر الانضباط: توجه يتسم بالفاعلية و الإيجابية نحو المؤسسة و قوة اندماج و تطابق الموظف مع المؤسسة و إرتباطه بها .

- يعرف الانضباط : تشجيع الموظف لمؤسسته و تأييدها و السعي لتحقيق أهدافها، فهو ناتج لتفاعل العناصر الثلاث (التطابق ، المشاركة و الولاء) ¹.

التعريف الإجرائي للانضباط:

هو إلتزام و سلوك تنظيمي يقوم به الموظفات من أجل تجسيد و تطبيق القوانين و النظام الداخلي للمؤسسة الإستشفائية مع الإلتزام بوقت العمل المحدد لإنجاز المهام المكلف بها في الوقت المخصص ، مما يتبلور إنضباطهن في الإبداع و تقسيم العمل و تحمل المسؤولية و روح الفريق بالإضافة إلى الجدية في العمل و الأداء الفعال.

2/ تعريف الإستقرار في العمل:

لغة : هو ثبوت الشيء في مكانه و إستقر بالمكان أي أقام به و الإستقرار هو الثبوت و الإقامة و الهدوء و السكون. ²

إصطلاحا: يعرف الإستقرار في العمل بأنه: إشعار الموظف على الدوام بالأمن و الحماية في عمله عن طريق تحفيزه و طلبات تحويله و دورات العمل و مردوديته.

¹ فاروق عبده فلي و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ن دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص-ص 285-287.

² زيدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لبسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2018-2019، ص 35.

- كما يعرف كذلك : إستقرار الموظف في الوظيفة و يتبين من معدلات البقاء في العمل و تحسب المؤسسة متوسط العمل الوظيفي للموظفين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي و تعمل على تكريسه.

- يعرف الإستقرار أيضا: بأنه قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل و للثبات و الأمان للمؤسسة و العاملين بها بما يضمن سير العمل و عدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.¹

- كما يعرف أيضا: هو بقاء الموظف في عمله و عدم نقله لعمل آخر و إستمراريته في وظيفته و عدم قطع الصلة بالمؤسسة عن طريق التغيب أو تغيير المنصب أو ترك المؤسسة و الذهاب إلى مؤسسة أخرى.

- و هو كذلك: ثبات الموظف في عمله و عدم الانتقال إلى منظمة أخرى، هذا إذا كانت تلك المؤسسة تشكل مستقبلا مهنيا للموظف وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى إجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الإستقرار.

- كما يعرف أيضا: درجة إرتباط الاعضاء بالمنظمة المتواجدين فيها و تمثيلهم الأهداف و لإدراكهم لفرض التقدم المتاحة أمامهم و إعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.

- يعرف كذلك الإستقرار في العمل: إشعار الموظف بالأمان الوظيفي على مستقبله المهني من مختلف مخاطر العمل الصحية عن طريق التأمين و كذلك المهنية مثل التدرج المهني و عدم التسريح من العمل.

¹ عراوي حمزة و العقبي الأزهر، تحفيز الإستقرار الوظيفي ، مجلة آفاق علمية ، مجلد 10، العدد 02، بسكرة ، السنة 2018، ص 81.

- لذلك يعتبر الإستقرار في العمل: أحد الأصول العامة للإدارة عند "هنري فايول" و يقصد عنده بقاء الموظف في عمله و عدم نقله من عمله لآخر و ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر و نفقات أقل.

- و بالتالي الإستقرار في العمل: يعبر عن رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم مما يشعرهم بالراحة و الأمان و التحرر من خوف المستقبل بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة و زيادة الرغبة في الإستقرار بالعمل.¹

التعريف الإجرائي للإستقرار في العمل:

بقاء و إستقرار الموظفين في وظيفتهم و إشعارهن على الدوام بالحماية و الأمن الوظيفي و ذلك بتوفير الظروف و الشروط المناسبة للعمل داخل العيادة أو المؤسسة الإستشفائية و يتم ذلك عن طريق تحفيزهم و ترقيةهم مما ينجر عن هذا التقليل من معدلات دوران العمل و التغيب بالإضافة إلى عدم ترك المؤسسة و الذهاب إلى مؤسسة أخرى و الرغبة المستمرة في الإستقرار بالعمل.

¹ براهيم سهايم، ظروف العمل و تأثيرها على الإستقرار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمصنع سويح لصناعة الأجر بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2014-2015 ، ص-ص 14-15.

سابعاً: الدراسات السابقة.

1/ الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بتبسة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة،

2011.

-تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة و أداء الممرضين ، فكان السؤال المركزي للإشكالية:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين و مستوى آدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

-وقد لخصت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة و مستوى أداء الممرضين.

و هي بدورها تفرعت إلى فرضيتين:¹

1/ تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

2/ تساهم الحوافز المعنوية إلى زيادة رضا الممرضين و إستقرارهم .

موقع إلكتروني: pdf <http://www.univ-constantine.dz> ¹

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالإضافة إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الحوافز بمختلف أنواعها و أداء الممرضين بالمؤسسة و الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية بناء نظام فعال للحوافز يدفع الممرضين إلى تحقيق معدلات عالية من الاداء المتميز.

-لقد تم إستخدام المنهج الوصفي لمحاولة التعرف على مدى إرتباط هاذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

أما عينة الدراسة فقد تم إختيار عينة من 259 ممرض أي 78 ممرض موزعين على ثلاثة أصناف (ممرضون حاصلون على شهادة الدولة في التمريض ، ممرضون مؤهلون ، ممرضون مساعدون) هم موزعون عبر مختلف مصالح الأقسام الإستشفائية للمؤسسة ، كما إستعان بالإستمارة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات.

-توصلت في الأخير هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

*أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للمرضين و دفعهم إلى العمل و تحسين الأداء.

*أن الحوافز المعنوية تساهم بشكل كبير في زيادة الشعور بالرضا و الإستقرار.

و بالتالي تبين أن الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير.

الدراسة الثانية: عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة أوت سكيدة ، 2006.

-تتاولت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الحوافز على الفعالية التنظيمية؟

ثم تبلورت في الفرضيات التالية:

*الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

*إرتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي و كذلك تخفيض معدلات الغياب.

-أما فيما يتعلق بأهداف الدراسة فقد هدفت إلى فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى الحوافز المعنوية، زيادة إلى تحديد عناصر و مكونات كل منهما.

*لقد تم إستخدام المنهج الوصفي لتبيان طبيعة العلاقة و الارتباطات الموجودة بين مختلف متغيرات الإشكالية.

-أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد بلغت 103 موظف و ذلك بإستخدام العينة العشوائية البسيطة ، حيث شملت مختلف المديرات الثمانية التابعة للمؤسسة المينائية.

-توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن هناك علاقة بين الحوافز و الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال معرفة تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

-إرتفاع روح الفرد أو الموظف المعنوية و شعوره بالإستقرار و تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى عدم التفكير في مغادرتها مما يخفض معدلات الغياب.

التعقيب:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة الجزائية حول موضوع الحوافز و علاقتها بالاداء بالإضافة إلى هذه الأخيرة و تأثيرها على الفعالية التنظيمية تبين أن كل دراسة تناولت الموضوع من جوانب و زوايا مختلفة و متعددة مبرزة الأهمية القصوى التي يكتسبها التحفيز أو الحوافز في تنشيط الفعالية لدى العامل أو الموظف بالإضافة إلى أهميتها التي تكتسبها في تحسين الأداء و الشعور بالرضا و الإستقرار، هذا يعني أن الدراستين لهما نفس المتغير المستقل مع إختلافهما في المتغير التابع و الضابط كذلك و هو الذي يضبط العلاقة بينهما، فالدراسة الأولى حاولت الوقوف على معرفة العلاقة بين نظام الحوافز بنوعيتها و الأداء الوظيفي ، أما الدراسة الثانية فلقد ركزت على التأثير الذي تلعبه الحوافز على الفعالية التنظيمية ، كما تبين أيضا وجود تشابه في بعض عناصر الدراسة المنهجية من بينها المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي ، فكلتا الدراستين إستخدما نفس المنهج للدلالة على مدى إرتباط المتغيرين مع بعضهما البعض، زيادة إلى أدوات جمع البيانات (الإستمارة، الملاحظة، المقابلة) ، اما التباين فكان على مستوى العينة و مجالات الدراسة.

و على العموم فقد إستطاعت هاتين الدراستين إعطاءنا فكرة على نظام الحوافز بنوعيتها بالإضافة إلى توضيح الصورة لنا فيما يخص الأطر الثلاث (المفاهيمي و النظري و المنهجي) ، زيادة على ذلك

إعطائنا فكرة على المؤسسة الإستشفائية العمومية كونها مؤسسة خدماتية و لأن المؤسسة العمومية بصفة عامة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه فهي لا تختلف كثيرا في نظم الحوافز و القوانين التي تحددها.

2/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: سعود ضيف الله ، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، 2003.

-تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض و التي قامت بتلخيص السؤال المركزي للإشكالية:

ما أثر الحوافز على الاداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟¹

-كما قد تطرق الباحث إلى مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر بين الحوافز و الاداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

ف1: توجد علاقة بين إتجاهات الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الامن بالرياض نحو محاور الدراسة و بين خصائصهم الديمغرافية من حيث الجنس و العمر و الحالة الإجتماعية و المؤهل العلمي.

الموقع الإلكتروني: <http://library.nauss.edu.sa pdf>¹

ف2: توجد علاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض.

-هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء في مستشفى قوى الأمن، بالإضافة إلى مدى توفرها و أثرها على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين.

-لقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة من أجل جمع المعلومات و البيانات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة إستعمل الباحث أداة الإستمارة .

-أما فيما يخص عينة الدراسة فقد قام بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من 137 طبيبا.

-و في الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين هي الترفيات و العلاوات الفنية و الحوافز التشجيعية المتعددة بدل الإنتداب و الرحيل .

و أكثر الحوافز المعنوية أهمية هي إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولا و الثناء الشفوي و خطابات الشكر و شهادات التقدير .

-هناك إختلافات دالة إحصائيا لبعض المتغيرات و غير دالة للبعض الآخر بين إتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس و الحالة الإجتماعية و المؤهل العلمي.

و بالتالي للحوافز أثر على أداء الأطباء السعوديين العاملين بقوى الأمن بالرياض.

الدراسة الثانية:

- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و اثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007.

- تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز و المكافآت على تحسين الأداء في وزارات السلطة الفلسطينية، حيث ترجمت في السؤال المركزي التالي:

ما هو أثر نظام الحوافز و المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟
- حيث تطرق الباحث إلى مجموعة من الفرضيات أهمها:

- توجد علاقة بين وجود نظام الحوافز الفعال و مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة بين آليات الترقية في نظام الحوافز و المكافآت و مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- توجد علاقة بين التقدير و الإحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء و مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

- حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من أجل جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموضوع و محاولة تفسيرها مستخدماً الإستبانة لإستطلاع عينة الدراسة.

-حيث تقدر عينة الدراسة بـ 368 موظفاً من 3350 موظف فتم إستيراد 346 إستبانة.

-توصل الباحث في الاخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: ¹

-هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

-وجود خلل و آليات الترقية و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز .

-أثبتت الدراسة وجود علاقات تقدير و إحترام متبادل بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساهم ذلك في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .

التعقيب:

بعد الإطلاع على مضمون الدراستين العربيتين ، تبين لنا أنهما ركزتا على دراسة الحوافز و أثرها على الاداء الوظيفي ، حيث نجد أن الدراسة الأولى ركزت على أهمية الحوافز بنوعيتها بين الأطباء السعوديين و أثرها على مستوى أدائهم ، اما الدراسة الثانية فقد سلطت جل إهتمامها على متغيرات و ابعاد تتعلق بالاسباب التي تزيد من فعالية نظام الحوافز قرارات السلطة الفلسطينية مثل تقييم و دراسة آليات الترقية و المكافآت بالإضافة إلى الإنصاف في منح الحوافز للوصول إلى الهدف الأساسي و هو تحسين الأداء ، و بالتالي تشابهت الدراستين في المتغيرين المستقل و التابع بالإضافة إلى إستخدامهما نفس المنهج و هو المنهج الوصفي ، و ذلك لطبيعة موضوع الحوافز و أثرها على الأداء بإعتباره من الظواهر الإنسانية ، زيادة على ذلك إستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات ، و في المقابل إختلفت الدراستين في البيئة التي أجريت بها الدراسة ، فالأول شملت مستشفى قوى الأمن

¹ موقع إلكتروني: pdf <http://iugspace.iugaza.edu.ps>

بالرياض و الثانية كانت على مستوى كافة قرارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، كما إختلفتا كذلك في حجم العينة و النتائج المتوصل إليها.

بالرغم من هذه الإختلافات إلا أن الهدف هو هدف واحد و عام من وراء هاتين الدراستين و هو كيفية الإستفادة من نظم التحفيز للوصول لمستويات رفيعة في الأداء.

و على العموم فقد إستطاعت هاتين الدراستين إعطائنا لمحة عامة من أجل فهم الإطار العام للبحث و وضع خطة و تأصيل الجانب النظري بالإضافة إلى الجانب الميداني.

أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية:

1/ أوجه التشابه: تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

*إهتمام جميع الدراسات السابقة و الدراسات الحالية بالحوافز و الأداء ما عدا دراسة واحدة إهتمت بالفعالية التنظيمية بدل الأداء.

*الإعتماد على نفس أداة جمع البيانات و هي الإستمارة.

*إستخدام المنهج الوصفي التحليلي منهاجا مشتركا في جميع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

2/ أوجه الإختلاف: تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في النقاط التالية:

*التباين في حجم العينة.

*الإختلاف في نوع العينة بمعنى الدراسات السابقة أجريت على عينة من الموظفين أما الدراسة الحالية أجريت على عينة من الموظفين.

*خصوصية الدراسة الحالية بأزمة كورونا.

*الإختلاف في مجالات الدراسة خاصة المجال الزمني و المكاني بالإضافة إلى البشري .

*التباين و الإختلاف في مؤشرات الدراسة فكل دراسة لديها مؤشرات خاصة بها و نتائجها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في قطاع الصحة بالتحديد بعيادة متعددة الخدمات ببريدان و ذلك لمعرفة أثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل بالإضافة إلى أثر الترقية على إنضباط الموظفات وصولاً إلى محاولة معرفة كيفية مساهمة الحوافز في إستقرارهن .

كما تناولت الدراسة الحالية عينة من الموظفات و هذا ما لم يتوفر في الدراسات السابقة ، و عليه إستناداً على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية و الحاجة إليها لإستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد و الإستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري و المنهجي ، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول موضوع أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات لما له من أهمية خاصة في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثاني:

التحليل السوسيولوجي

لنظام الحوافز

الفصل الثاني: التحليل السوسيولوجي لنظام الحوافز

تمهيد

أولاً: أنواع الحوافز.

ثانياً: طبيعة نظام الحوافز.

ثالثاً: أسس منح الحوافز.

رابعاً: شروط النظام الجيد للحوافز.

خامساً: أهداف و أهمية نظام الحوافز.

سادساً: نظريات الحوافز و أهم إنتقاداتها.

سابعاً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

ثامناً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر نظام الحوافز و إدارته و كيفية التعامل معه أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة. كما تمثل عملية التحفيز من أكثر الموضوعات التي لاقى إهتماما كبيرا من قبل العاملين و الموظفين في الإدارة و هذا راجع إلى الأثر المباشر الذي تقوم به الحوافز على المستوى المعيشي أو المستوى النفسي و الإجتماعي للعاملين من جهة و على الإدارة من جهة أخرى. كما يجب التفكير في نوعية هذه الحوافز المقدمة التي تتناسب مع الأفراد العاملين في المؤسسة. فقد تلجأ إلى تقديم حوافز مادة كالأجور و المكافآت و غيرها أو تلجأ إلى تقديم حوافز معنوية كالتقدير و الإحترام ، كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق نظام تحفيزي أنسب ، و هذا ما أثار إهتمام العديد من العلماء و الباحثين خاصة حول الأهمية البالغة لإستخدام الحوافز على أفراد المؤسسة و التي تمثل الأداة الفاعلة لتقويمهم و توجيههم نحو تحقيق أداء جيد، و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً: أنواع الحوافز.

يمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع متعددة منها:

1/ الحوافز من حيث الطبيعة:

أ. الحوافز المادية:

و هي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة و الحوافز المادية غير المباشرة.

*الحوافز المادية المباشرة:

و هي تشمل الأجر الاساسي و ملحقاته من أجر إضافي (حوافز إنتاج، علاوات دورية، مكافآت بأنوعها) بدلا من إشتراك في أرباح المنظمة ، و تشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية و الاسرية من السلع و الخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية من أهمها مايلي:

- الأجر: تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة و يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي و عقلي و مهاراته في العمل. و يمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهيمه المحافظة على مستواه بل و زيادته أملا في رفع مستوى معيشته و إشباع حاجاته من السلع و الخدمات.¹
- العلاوات الدورية: تمثل العلاوات الدورية حافزا سنويا تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل و تعامله مع الزملاء و الرؤساء و العملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

¹ محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سابق ، ص 187.

- **حوافز الإنتاج:** هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري و ذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الإنضباط الوظيفي و بمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.¹
- **البدلات:** تمثل البدلات حافزا للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي و ظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل و هناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها و إن كانت معظمها تدخل تحت إسم بدل طبيعة عمل.
- **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في إستمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة و ذلك نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم العمل المطلوب ، و يلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض.
- **المكافآت على إقتراح العاملين:** تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم إقتراحات و أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف الشغل.²

*الحوافز المادية غير المباشرة:

و تشمل هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة و هي كالتالي:

- **التغذية:** قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر و ذلك إما مجانا أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلا آخر بإقامة

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، شارع زكريا غنيم – تانيس سابقا، 2004، ص 228.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 229.

جمعية إستهلاكية للعاملين و العاملات لمعاونتهم على توفير إحتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.

- **الإسكان:** يعتبر من الخدمات الإجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها و يقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض و التيسيرات اللازمة للبناء.¹
- **الانتقالات:** إتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر من مشاق المواصلات و للحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.
- **التثقيف و التعليم:** تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل: إقامة فصول لمحو الأمية و تشجيع العاملين الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الحراسة لهم.
- **الخدمات الطبية:** و يقصد بها الرعاية الطبية للعاملين و أسرهم و ذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو كإشتراك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة و تتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمات الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط.²

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ، ص 190.

² جيدول أحمد و عمر قويدر ، الحوافز و علاقتها بأداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2019-2020، ص 21.

ب. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي يسعى لتحقيق أهدافه من خلال عمله في المنظمة.

- **التدريب:** يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء و تحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالإعتبار التدريب و أهميته لما هو من مزايا منها: زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل.
- **الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات و تنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الإستقرار و الثبات في العمل الذي يقوم به و نعني به بقاء العامل في منصب عمله و ثباته في العمل الذي يقوم به.¹

و يأخذ الضمان الوظيفي صورا عديدة تتمثل في:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة .
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1998، ص 229.

*الإعتراف بأهمية العامل: و تتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على إعتراف الإدارة بأهمية العامل و تقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل.

*المشاركة في إتخاذ القرارات: عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة فإنه من الضروري إعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات و للحصول على هذه الكمية حتى يتم العمل على أحسن وجه و الغرض من الإتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الإستجابة التي قصدها المرسل.

*الإستقلالية في العمل: كلما كان العامل حر و غير مقيد في أداء عمله أدى إلى إستقراره في العمل.¹

*الترقية: هي تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات و سلطات تختلف عما كان متوفرا في الوظيفة السابقة.

2/ الحوافز من حيث الأثر: و تنقسم إلى نوعين:

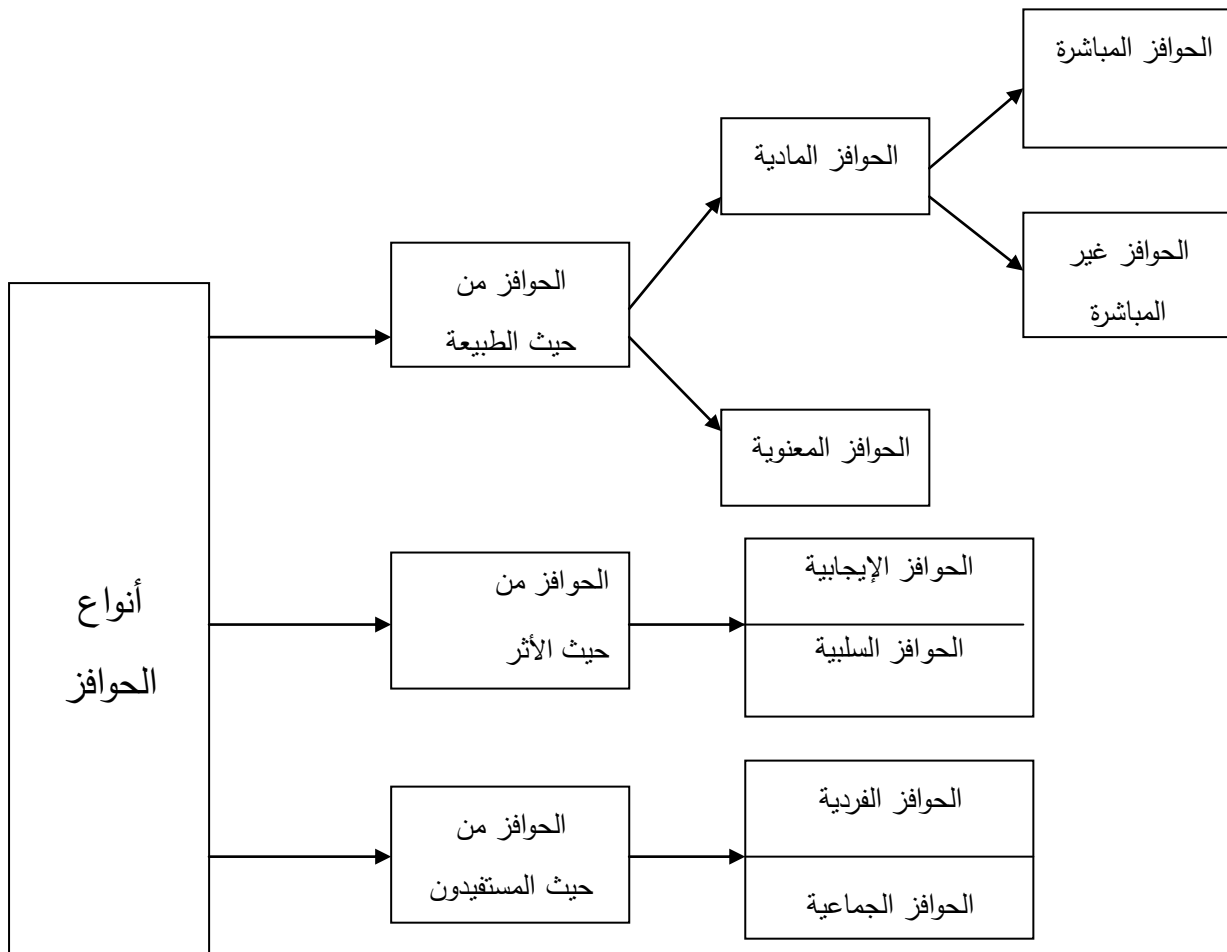
- أ. الحوافز الإيجابية: و تتمثل في مبدأ التقدير و العرفان و تعمل على تشجيع العامل نحو تحسن أدائه و تتمثل في الترقية ، زيادة الأجور، المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ب. الحوافز السلبية: و تتمثل في مبدأ العقاب للعمال من خلال خصم في الأجور و تقديم الإنذارات و هذا من أجل تجنب تصرفات العمال التي تتعارض مع اللوائح السائدة و القوانين المعمول بها.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ، ص 230.

3/ الحوافز من حيث المستفيدين: و تنقسم إلى نوعين:

- أ. الحوافز الفردية: و هي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها و تتمثل في توجيه العامل نحو أداء جيد بغية مكافأته على مجهوداته الفردية مثل ربط الأجر بالإنتاج.
- ب. الحوافز الجماعية: و تتمثل في تشجيع العمل الجماعي و التعاون بين العمال و تقوية الروابط بينهم من أجل المساهمة في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة للمؤسسة.¹

الشكل رقم (01): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: الطاهر الوافي، مرجع نفسه، ص 42.

¹ الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قسنطينة ، 2010-2011، ص 41.

ثانيا: طبيعة نظام الحوافز.

لكي يكون نظام الحوافز جيد لا بد من أن تتوفر فيه بعض المميزات التي تجعل منه نظاما فعالا و ذو نتائج إيجابية من بينها:

1/ السلوك الذي يهتم المنظمة التأثير فيه:

تحتاج الإدارة إلى ثلاث مجاميع مختلفة من سلوك الفرد ذات صلة بعملية التحفيز و هي كمايلي:

- سلوك الإنجذاب و الابتعاد عن المنظمة.
- سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد بالطريقة التي يريدها و هذا السلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة.
- سلوك الإلتزام بقيم و إتجاهات مهمة العمل و هي كثيرة تشمل الإنضباط و المواظبة و العلاقات مع الآخرين و الأمانة و المحافظة على الموارد المساهمة في تطوير المؤسسة.

2/ المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز:

لا بد من منهج مطلوب لرسم نظام حوافز في المؤسسات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين بها دون مراعاة لأية إعتبارات داخلية، كما يعكس بالتبعية حاجاتهم و حقيقة دوافعهم و هنا نوضع الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم إيجابية الحوافز.¹

¹باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط2، القاهرة، 2006، ص 95.

و هناك بعض المؤشرات التي توضع دراسة الموارد البشرية أو الوقت المناسب لإجراء تلك الدراسة
مثلا:

- معدلات الغياب.
- درجة الرضا في العمل.
- الكفاءة الإنتاجية.
- كفاءة الأداء الوظيفي.¹

لذا فالمنهج السليم لوضع نظام فعال لا بد أن يستند على المقومات التالية:

- تحديد الإحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم .
- تحديد أولويات الإحتياجات لضمان فاعلية الاداء التنظيمي.
- إختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع إحتياجات الأفراد و أهميتها النسبية.
- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.
- الإعلان عن نظام الحوافز لأفراد التنظيم و التأكد من فلسفته.
- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.
- تعديل النظام بما يتناسب مع التغييرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المؤسسة.

من جهة ثانية يجب الإعتراف بإحدى المسلمات الاساسية و هي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المؤسسة. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة دراسة الظواهر الناتجة على سلوك الأفراد بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات

¹ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ص 95.

التي تساعد على تفعيل النظام الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد للمؤسسة و يضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء الوظيفي.

3/ المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنظيم نظم الحوافز:

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم و تنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب و هي:

3-1/ متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الزبائن الأساسية لنظام الحوافز و هي:

*الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين.¹

نظام الأجور و المرتبات: المقصود به الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف و يعكس الهيكل في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي بمقارنة ذلك الأداء الفعلي بالأداء المستهدف و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها: الترقية ، النقل ، التحفيز المادي.

و التي وصف الوظائف: يهدف هذا الوصف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف بإسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي

¹مرجع نفسه، ص 96.

تمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة و معايير أداء الوظيفة و ظروف العمل.

2-3/ متطلبات تنفيذ نظام الحوافز: يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر يمكن حصرها في مايلي:

1-2-3 القواعد: و التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع بإستخدام معايير معينة و من هذه القواعد:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المؤسسة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الاقسام و الأفراد.
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

2-2-3 النماذج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء للمخطط.

3-2-3 الإجراءات: و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتابعة و خاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

3-3 / متطلبات إدارة نظام الحوافز:

و تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساهم في تشغيل و إدارة النظام من أهم هذه المتطلبات:¹

¹ باري كشواي ، مرجع سابق ، ص 97.

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.
- عدالة الحوافز و كفايته
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- إرتكاز الحوافز على أساسيات أو مستويات مقبولة.
- أن ترتبط إرتباطا وثيقا برسالة و أهداف المؤسسة.
- إرتباطها و إتصالها مباشرة بدوافع العامل و بواعثه.

4/ مراحل تصميم نظام الحوافز:

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي أو لجنة من المديرين أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز و ذلك كنوع إستكمال الاسس السليمة لوضع تصميم نظام الحوافز.

4-1/ تحديد الهدف من نظام الحوافز:

أي أن الحافز يجب أن يستوعب أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها المحددة لا بد من أن تتعكس أهداف المؤسسة و تتفاعل معها.

4-2/ دراسة الأداء: و هذا يستدعي مايلي:

- وجود تصميم الوظائف على مستوى مرضي.
- تناسب عدد الموظفين مع حاجات المؤسسة.
- وجود قواعد عمل سليمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة.

- هيمنة الموظف و سيطرته على عمله من حيث الجودة و التدرج.
- تحديد موازنة مناسبة للحوافز و يتلائم مع حاجات و قدرات المؤسسة .
- الإستفادة من قدرات الموظفين و توظيفها بشكل فعال بما يقلل من سلبيات التحفيز الطبيعي للموظفين.¹

4-3/ تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز: مثل المكافآت، العلاوات، الهدايا، ... إلخ.
- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم نظام الحوافز و تعديله للإحتفاظ بسجلات إجتماعية و تدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية، المراسلات و خطابات الشكل و الحفلات.

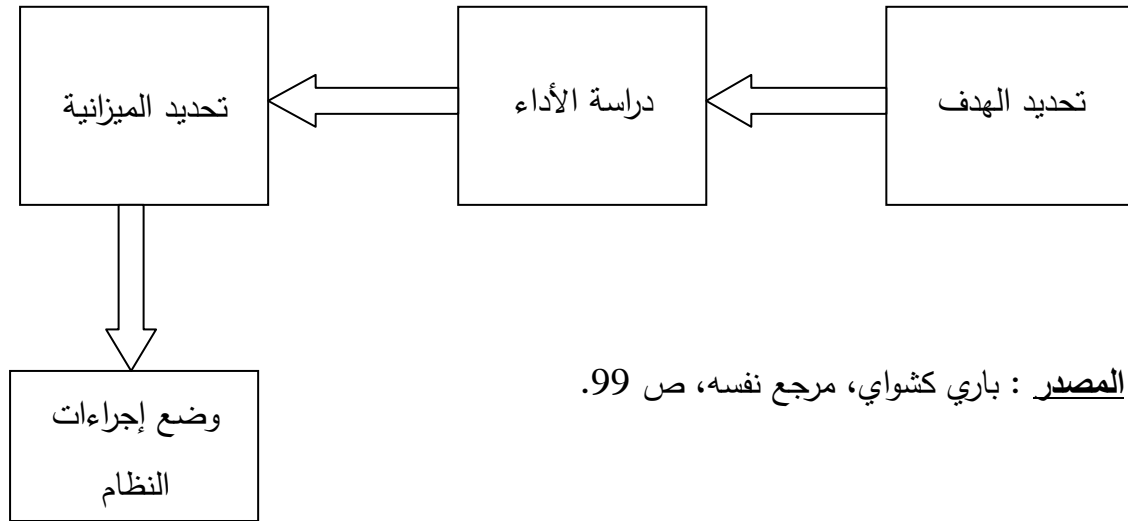
4-4/ وضع إجراءات النظام:

و هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني تسجيل الأداء و حساباته، نموذج، إجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، انواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز من بين الإجراءات : تحديد الأجور، الإجتماعات، توقيت تقديم الحوافز ، نوع الحوافز ، النماذج .²

¹ مرجع نفسه، ص 98.

² مرجع نفسه، ص 99.

الشكل رقم (02) : يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر : باري كشوي، مرجع نفسه، ص 99.

ثالثاً: أسس منح الحوافز:

إن أهم أسس منح الحوافز هو التمييز في الأداء و لا يمنع الامر من إستخدام معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية و فيما يلي لهذه الأسس:

1/ الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض و في بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو التوفير في وقت العمل أو التوفير في التكاليف أو في أي مورد آخر.

2/ القوة و المجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموعة الحوافز مع مراعاة أن هذه الأخيرة تمنح في الغالب على هذه النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الاسباب و المجهود المبذول.¹

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء رضا الوظيفي (مفاهيم و نظريات) ، دار المثقف للنشر و التوزيع، ط1، د.ب، 2018، ص 15.

3/الأقدمية: و يقصد بها طول القدرة التي قضاها الفرد في عمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإلتناء الذي يجب مكافأته.

4/ المهارة: بعض المنظمات تعرض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية .

5/ تحقيق الأهداف: و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا.¹

رابعا: شروط النظام الجيد للحوافز.

هناك عدة مبادئ و شروط تأخذها بعين الإعتبار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عن تصميم و تنفيذ أنظمة الحوافز.

1/ البساطة و الوضوح و الإختصار في وضع و صياغة بنود النظام و حساباته.

2/ التحديد في أنواع السلوك و التصرف الذي من خلاله يتم التحفيز.

3/ أن تكون التصرفات و السلوك الذي سيتم تحفيزه أو الأهداف و العوائد تحقيقها و قابلة للقياس.

4/ ربط الحوافز بالأداء و ذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على حوافز.

5/ العدالة في منح الحوافز للأفراد و أن يكون مناسبا لأدائهم دون التفرقة بينهم.

6/ يجب أن تضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان ليصل عليه الموظف قبل.

¹ إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2011، ص 14.

7/ ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام للحوافز و القناعة به.

8/ يجب أن تكون الحوافز ملموسة ذات التأثير الإيجابي.

9/ تدريب المشرفين و تعليمهم على إجراءات النظام و كيفية تطبيقه .

10/ وجود هدف للنظام.¹

خامسا: أهداف و أهمية نظام الحوافز.

أ. أهداف الحوافز:

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

1- تحسين الإنتاجية.

2- إبراز أنشطة المؤسسة.

3- رفع الروح المعنوية للعاملين.

4- الإحتفاظ بالعاملين الممتازين.

5- مكافأة الأداء المتميز.

6- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.

7- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم للإرتقاء.²

¹ إبراهيم الفقي ، مرجع سابق ، ص 16.

² السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية و الأخلاق الإدارية للموارد البشرية ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2013، ص 71.

و هناك من يحدد أهداف أخرى للحوافز من بينها:

أولاً: أهداف العاملين:

العمال حينما يعملون و يتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجاتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم و الرغبة في رفع مستوى معيشتهم و الحصول على المزيد من المزايا و الخدمات من المنظمة التي يعملون بها بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير و الإحترام المستمر و الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

ثانياً: أهداف المؤسسة:

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق إستخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام و العمال .
- تخفيض التكاليف : و ذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تجويد السلعة أو الخدمة: و ذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها أي الإلتزام بالمواصفات المحددة للجودة.
- زيادة ربحية المؤسسة: بإعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تنتهي إليه المؤسسة من خلال إدخالها لنظام الحوافز الذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المؤسسات الشبيهة.¹

¹ إبراهيم الفقي ، مرجع سابق ، ص 20.

ب. أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- * تساهم الحوافز في تفجير الطاقات و القدرات لدى العاملين و إستخدامها أفضل إستخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- * تحسين الوضع المادي و النفسي و الإجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- * تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال إبتكار و تطوير أساليب العمل و إعتداد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.
- * تساهم في خلق الرضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: إنخفاض قدرات الإنتاج ، إرتفاع في معدلات التكاليف و كذلك معدلات الغياب.
- * تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام .
- * المساهمة في إنشاء حاجات الأفراد العاملين و رفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته.

* تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.¹

¹ عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور و الحوافز و الإلتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2017، ص 27.

سادسا: نظريات الحوافز و أهم إنتقاداتها.

إن عملية تحفيز الافراد و ما يعود منه من أثر على أداء العمل و على الإنتاجية، شغل الكثير من الباحثين و المفكرين و الإداريين ، حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز و تقدم كل واحدة منها تصورا معيناً لكيفية تحفيز الفرد للعمل و سنتناول هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية.

على رأسها "فريدريك تايلور" الذي يعد من أهم مؤسسي هذه النظرية حيث قام بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل و تزيد من إنتاجيته.

- و عامة هذه النظرية العلمية القديمة حاولت تفسير سلوك العامل داخل المنظمة ، حيث إفتترضت بأن الأفراد كسالى و أنهم إنفعاليون و من ثم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة.

- حيث يرى تايلور أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب لا بد من إختيار أفضل الوسائل و الأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية ، بحيث أن الأجور العالية يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد و بالتالي الزيادة للإنتاج و للأداء ، و كل إنتاجية يقابلها أجر أعلى، و هكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها .

- أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من المؤسسة.¹

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1988، ص 29.

و لقد بنيت هذه الدراسة على إفتراضيين هما:

- أن تطبيق الاساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية و يقصد هنا بالأساليب العلمية إيجاد معايير و مقاييس دقيقة لتنفيذ العمل في زمن أقل و بجهد أقل.

- الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية، لذا ركزت هذه النظرية على زيادة الإنتاجية للعامل و تحفيزه دوما ماديا دون إعتبار لإنسانيته.

فهذه النظرية تعتبر أن العنصر البشري لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للآلة حيث أن الكفاءة في الإنجاز و زيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل، و ترى أن الأجر حافز لزيادة الإنتاج.¹
و من أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية:

1/ تنتظر للجانب البشري و خاصة العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.

2/ إغفال العلاقات الإنسانية و إحتتمالات الصراع في التنظيم.

3/ إعتمادها على التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية في المنظمة و النظر في التنظيم و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ فيها أنه شرط لا بد من التخلص منه بإعتباره موجه ضد الإدارة.²

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 30 .

² جيمس جي - مارش، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، المنظمات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط2، الرياض، 2001، ص 65.

4/ تجاهل تايلور تماما لوجود الحوافز المعنوية و اثرها في زيادة جهد العاملين ، و بالتالي للإرتفاع بمعدلات الأداء و تحقيق رضاهم عن العمل و إعتبار أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل.¹

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية.

تأسست على يد "ألتون مايو" حيث إكتشفت أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت حوالي تسعة سنوات من عام 1924 - 1932 بمصنع هاوثر بعد أن إستحدث به إثر الإنخفاض المدهش لمعدل إنتاجه و ما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر و الإستهياء و عدم الرضا، حيث قام "ألتون مايو" خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء ، الحرارة ، فترات الراحة، ...

- ترى النظرية العلاقة الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى إرتفاع معدلات الأداء ، بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية:

* أن الفرد بطبيعته نشيط و يجب العمل و طموح ، و لا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية و إجتماعية.

* يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.

* الإهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة و الأفراد و بين علاقاتهم الإجتماعية بين زملائهم في العمل و بين القائمين على تسيير الأمور و المشرفين.

¹ جيمس جي - مارش، مرجع سابق، ص 65.

و لقد رأى الباحث "مايو" زملائه أثناء إجراءهم لهذه الدراسة بأن ظروف العمل المادية تعيق العمل و الأداء و بالتالي الرضا، و هذه الظروف تتمثل في الإضاءة و التهوية و الراحة، الرطوبة . كما توصلوا إلى أن الأجر و ملحقاته لا يمثل الحافز وحده ، بل توجد عوامل معنوية أخرى مثل : رغبة العامل في الاستقرار، الأمن الوظيفي، و في إحساسه بأهمية الإنتماء للمنظمة.

• و من بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية:

- 1/ أن هذه النظرية تنطلق من مفهوم إعتبار الإنسان كائنًا إجتماعي و أظهرت الأهمية الكبرى للجانب الإنساني مع إهمالها أن للأفراد طموحات و أهداف مادية يريدون إشباعها و تحقيقها.¹
- 2/ إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الإجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير الرسمي تكون بذلك أهملت التنظيم الرسمي و أثره في تكوين السلوك الإنساني.
- 3/ إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية و بالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز و المكافآت المادية و ذلك بأنها أهملت عنصرا مهما في السلوك الإنساني.²

ثالثا: نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو).

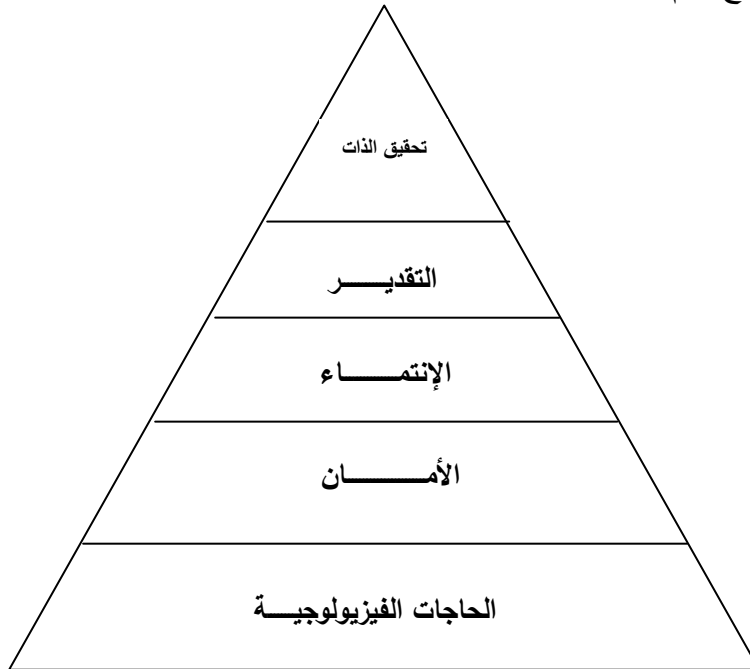
نشر "أبراهام ماسلو" سنة 1943 نظرية الدافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات و الذي يعد من أوائل علماء النفس الذين إهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعية ، حيث قام بترتيب إحتياجات الفرد في شكل هرمي، حيث أسس نظريته على البحوث و التجارب ، حيث كان يرى أن دوافع الإنسان تنتظم في متصل الدوافع الأولية ، و يضع ماسلو إفتراضات تحكم مفاهيم نظريته:

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان (الأردن)، 2010، ص 56.

² بلال خلف السكارنه ، مرجع نفسه ، ص 57.

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان .
- و في حالة عدم الإكتفاء أو عدم الإشباع للحاجة هي التي تحفز الفعل البشري و أن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة و التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى الإحباط أو التوتر.
- وفقا لهذه النظرية فإن للفرد خمسة أنواع من الحاجات و التي رتبها في تدرج هرمي يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الاساسية و ينتهي عند قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى و تتمثل هذه الحاجات في: ¹

الشكل رقم (03) : يوضح سلم ماسلو للحاجات



المصدر : خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمد ، مرجع نفسه، ص 135.

¹ خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 135.

1/ الحاجات الفيزيولوجية: هذه الحاجات كل من الطعام، الشراب ، المسكن و الراحة ، النوم ، الجنس و التي تعمل على أساس الحفاظ على الفرد و المحافظة على نوعه و بالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان و التي تعتبر أقوى الحاجات الإنسانية.

2/ الحاجة إلى الأمان: هي الحاجات التي تعبر عن الرغبة في الحماية من الأخطار و التهديد و الحرمان و المرض و الشيخوخة و ينظر إلى هذه الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي و التأمين.¹

3/ الحاجة إلى الانتماء: و هي تلك التي تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين و بقبول الآخر له. و هذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي، خاصة الرغبة في الانتماء إلى الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية و العمل في فريق.²

4/ الحاجة إلى التقدير: و تتمثل في حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين هذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي نفسه.

5/ تحقيق الذات: يحاول الفرد بأن يحقق ذاته من خلال إستخدام قدراته و مهاراته ، و هذا في محاولة منه لتحقيق أكبر قدر ممكن هذه الإنجازات التي تسره و هكذا يصبح الفرد أكثر تميزا.³

¹ ليلي مازن و عنايات إبراهيم، العلوم السلوكية ، التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، ص 52.

² جميلة بن زاف ، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص 05.

³ محمد أمين زويل، الإتصال و سيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة وفاء القانونية، ط1، الإسكندرية ، 2010، ص 78.

أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية:

1/ لا يتم ترتيب إشباع الحاجات لدى كل الأفراد بنفس الطريقة فقد يسعى البعض إلى إشباع نوع من الحاجات قبل أخرى تسبقها في السلم كأن يحاول شخص ما الوصول إلى إثبات ذاته حتى يتمكن من إحترام الناس و إنتمائته ، و هذا في الواقع يعود لأكثر من سبب و أهمها إختلاف طرق إدراك الأفراد و تصنيفهم للحاجات المرتبطة بهم.

2/ تعتبر نظرية ماسلو تعبيراً مجرداً جداً حول العنصر البشري بعيدة كل البعد عن النظريات الإمبريقية.

3/ المحيط الذي يعيش فيه الشخص يوفر له إمكانيات لتحقيق حاجات معينة لا يستطيع إنسان آخر في محيط آخر، بل أيضاً قدرات الفرد و مهاراته قد تسمح في بعض الأحيان بتحقيق أكثر من حاجة في نفس الوقت أو بالتوازي.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 139.

رابعاً: نظرية X و Y.

صنف دوكلاس ما كغريغور النظريات التي تتعلق بالإنسان و دافعيته إلى نظريتين أساسيين هما، نظرية (X) التقليدية و نظرية (Y) الإيجابية:

1/ نظرية (X) : تقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الشخص دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوجهه و يشرح له ما يفعل.
- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر و المزايا المادية هما أهم الحوافز في العمل.

إن هذه الإفتراضات ضالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد و قد أثبتت بطلانها التجارب الكثيرة و العلوم الإجتماعية، أي نفت تلك الصفات الخاصة بالبشرية بل أنها منهج متبع تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن إفتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.¹

2/ نظرية (Y) : تخالف هذه النظرية تلك الإفتراضات الموجودة في السلوك البشري و التي وردت في نظرية (X) و التي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية و تناست دوافع العاملين نحو العمل و التي تشكل أساس السلوك الإنساني.

¹ عامل الكبيسي ، الفكر التنظيمي (نظرية التنظيم ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، ط1، سوريا، دمشق، 2004، ص

إلى جانب تركيز هذه النظرية على دوافع العمل و حاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها:

* إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل هو شيء طبيعي في العمل كاللعب، الراحة، لأن العمل يمكن أن يكون له مصدر للرضا كما يمكن أن يكون له مصدر عقوبة.¹

* الرقابة الخارجية ليست الوسيلة الوحيدة لدفع العاملين لبذل الجهد و إنما العامل بنفسه بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل إنجاز الهدف.

* الإنسان ليس كسولا بطبعه و إنما يدعي الكسل تجاه قوى يعتبرها غير صالحة.

* الإنسان يسعى للمسؤولية.

* الإنسان له مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها.

* يعمل الإنسان أملا في الحصول على مكافأة.²

أهم الانتقادات الموجهة لنظرية (X) و (Y) لماك غريغور:

إفتراضات هذه النظرية مختلفة تماما عن الواقع ، حيث تجاهل ماك غريغور أسلوب القيادة إذ أن القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه و طبيعة المرؤوسين و في هذه الحالة قد ينبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوب منها و هو قائد فعال في هذه الحالات .

¹ ليلا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2015-2016 ، ص 105.

² ليلا بن صويلح ، مرجع نفسه ، ص 105.

-الإنسان حسب نظرية (X) كائن يحب مراقبته و حثه على العمل بإستعمال الحوافز و هي النظرية التي إخفائه شيئاً فشيئاً خاصة في المجتمع الغربية أين ظهرت طرق متعددة في حث و دفع الأفراد إلى التعاون.¹

خامسا: نظريات الإتجاهات الحديثة.

1-5/ نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

قدم هرزبرغ نظريته سنة 1959 و التي ركز فيها دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين و التي صنفها إلى مجموعتين:

1/ العوامل الدافعة: و تتمثل حاجات أعلى مستوى و التي تتشابه مع المستويات العليا عند ماسلو و التي تزود الأفراد بالدافعية و تشمل العوامل التالية:

- الرضا في حال الشعور بالإنجاز.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية التي توافق العمل و مدى سيطرة الشخص على وظيفته و تحكمه بها.
- التطور و النمو الشخصي.

¹ عامر الكبيسي، مرجع نفسه ، ص 116.

2/ العوامل الوقائية: يمكن اعتبارها عوامل خارجية لأنها خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة

التي يتم إنجازها و يطلق أيضا مصطلح العوامل الصحية ، و تتمثل في:

- أسلوب الإشراف الفني.
- الراتب من حيث كفاءته و عدالته سياسة و إدارة الشركة.
- العلاقات الإجتماعية و الإنسانية مع المشرف و الزملاء.
- الظروف المادية للعمل كالضوضاء، التكيف، النظافة، الأمن الوظيفي.

من أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد و حوافزهم.
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا و العكس.¹

5-2/ نظرية التوقع:

وضع فكتور فروم هذه النظرية سنة 1964 حيث تركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الفرد إلى إتخاذ سلوك معين أو الإمتناع عنه.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي ، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 159.

-إن نودج فروم في التوقع يقوم على الإفتراضات التالية:

* إن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله و من البيئة.

* إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.

* إختلاف الناس في حاجاتهم و أهدافهم لأن كل فرد يميل إلى الإختيار بين بدائل السلوك و أن هذا

الأخير الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

أهم الإنتقادات التي واجهت هذه النظرية:

-لقد واجهت هذه النظرية عدة إنتقادات حيث خضعت إفتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها و

إمكانية التأكد و أوضحت تلك الدراسات أن هذه النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في

صعوبة قياس التوقع و المنفعة العائدة من السلوك كما تعدد و تعقد المتغيرات التي تشتمل عليها

النظرية تجعل من الصعب دراستها و التحكم بها و معرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات و تداخلها

مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة و محددة.¹

3-5/ نظرية المساواة أو العدالة:

يركز ستايسي أدمز في نظريته هذه على نقطة أساسية :

-رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على إعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة و

مقارنة بالآخرين ، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره بمعاملة المنظمة

له على اساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الإجتماعي الذي يتواجد فيه .

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر و التوزيع ، ط1، سوريا ، دمشق ، 2004، ص

من بين العناصر التي تقوم عليها هذه النظرية:

-الشخص الذي يشعر بعدم وجود العدالة.

- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود عدالة أو عدمها و تتضمن أربعة عوامل:

1/ الذاتية الداخلية: تتمثل في خبرات العامل داخل المنظمة.

2/ الذاتية الخارجية: تتمثل في خبرات العامل خارج المنظمة.

3/ آخرون، داخل: فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة التي يعمل بها.

4/ آخرون، خارج: فرد أو جماعة من الأفراد خارج المنظمة التي يعمل بها.

أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

*ركزت على الأجور بإعتباره الناتج الرئيسي فعجزها عن تضمين النواتج الأخرى ذات الصلة من شأنه

أن يحد من أثر النظرية في موقف العمل.

* عدم الوضوح في تحديد جماعة مقارنة بالشخص عادة يختار من يقارن نفسه به بعد مرور فترة من

العمل داخل المنظمة، كما أن جماعة المقارنة يمكن أن تتغير بمرور الوقت أو التدرج الوظيفي

للشخص.¹

¹ علاء الدين محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2017، ص 31.

* معظم البحوث تركز على المقارنات في الأجل القصير، بينما المطلوب هو دراسات طويلة المدى تبين عدم التكافؤ خلال مدة زمنية.

4-5/ نظرية الحاجة للإنجاز:

نتيجة الأبحاث التطبيقية التي قام بها دافيد ماكيلاند توصل إلى أن ثمة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات ، حيث تكون شدة إحدى هذه الحاجات بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و حسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة و بحسب دوره و مكانته في المنظمة و هي :

1. **الحاجة للإنجاز:** و هذا يعني أن للأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز تكون لديهم رغبة قوية للنجاح و الخوف من الفشل.
2. **الحاجة إلى الإنتماء:** و هي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات شخصية و إجتماعية مع أفراد الآخرين .
3. **الحاجة إلى السلطة:** و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير على الآخرين ، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدرة و قوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث و اشياء و أشخاص ، و عادة يسعى هؤلاء الاشخاص للحصول على مناصب قيادية.¹

¹ علاء الدين محمد العكش، مرجع سابق، ص-ص 31-33.

سابعا: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.

نظام وضع الحوافز في أي مؤسسة من المؤسسات حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

1. على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية و الإجتماعية المتمثلة في القوانين و التشريعات التي تطبقها إدارات المؤسسات المختلفة.
- القيم الإجتماعية و النظام الإجتماعي السائد و الذي يتأثر بها أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم.

2. على مستوى المؤسسة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل هي:

- نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه.
- نوع العاملين بالمؤسسة و مدى تأهيلهم و مهاراتهم و تركيبهم الإجتماعي و الثقافي.
- حجم المؤسسة و نوع نشاطها و فاعليتها بالنسبة للإقتصاد الوطني.¹

¹ طاهر محمود الكلاله، الإتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر و التوزيع ، ط1، مصر، القاهرة، 2013، ص 105.

ثامنا: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

-تبرز العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي من النتائج الإيجابية التي تنتج عن عملية التحفيز و هي كالتالي:

* تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

* تمثل الحوافز بالنسبة للموظف أهم العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية.

* إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة.

* إن الإهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية مما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية و إقتصاد و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الأفراد و معلوماتهم و تحفيزهم ، في المعادلة التالية:

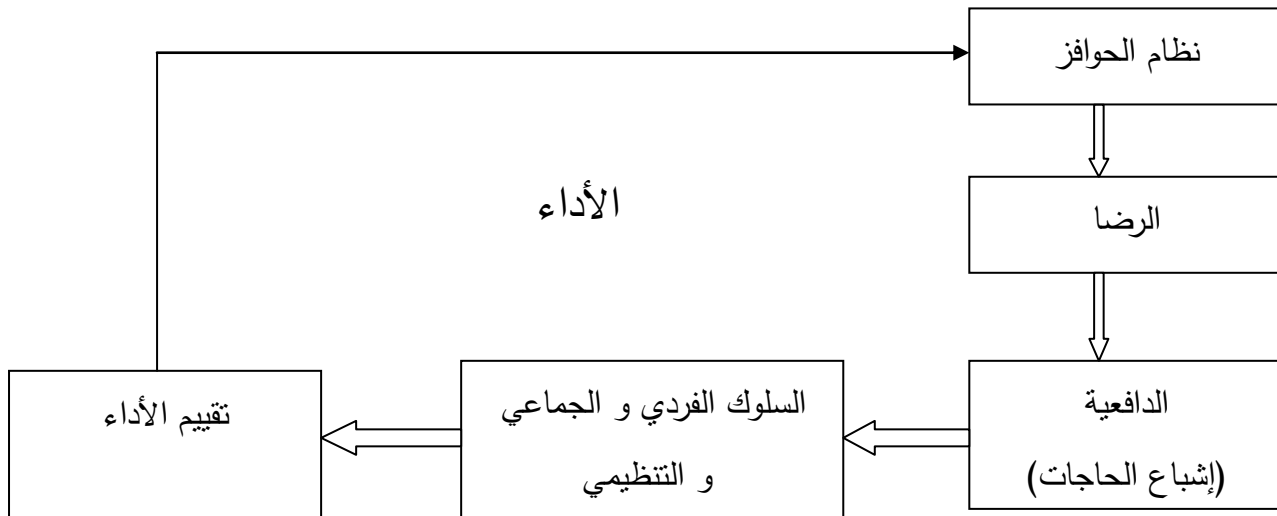
$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

و هذا يعني أنه مع إفتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive) و العامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال ، و لهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة بإتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين.

-إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإن تشجع على إستمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين في العمل.¹

-يعتقد الكثيرون أن للحوافز تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة و يتضح ذلك في دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل و الحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للإلتحاق بالمؤسسة كذلك دورها في إشباع الحاجات و أهميتها في تعلم أنماط جديدة من السلوك ، و يوضح الشكل التالي : العلاقة بين الحوافز و الأداء.²

الشكل رقم (04): يوضح علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.



المصدر : عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد

البشرية، المكتبة العصرية ، ط1، الإسكندرية ، مصر، 2009، ص 373.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2009، ص 372.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع نفسه، ص 372.

خلاصة الفصل:

تعتبر أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الصحية بصفة خاصة بل و ركيزة أساسية و لا يقتصر الإهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة و عادلة و موضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة ، و لكي يكون نظام التحفيز نظاما ناجحا يجب على المؤسسة أن تلبي كل حاجات الموظفين إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين بها.

الفصل الثالث:

التحليل السوسيولوجي

للأداء الوظيفي

الفصل الثالث: التحليل السوسيولوجي للأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي.

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

خامساً: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي.

سادساً: نظريات الأداء الوظيفي.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن تقويم الأداء بإعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد بدأ بإعتماده اساس لأجل تحديد و تحليل و تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية و بالتالي هو يمثل أحد مداخلات إتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد و توفير الوسائل التي تساعد المديرين و تسهيل عملهم بإتجاه توجيه و تطوير أداء الأفراد و في وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير و تحسين طرق أداء الأعمال و كذلك تنمية و كذلك تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم بحيث تكون أكثر تلاعما مع النمو و التطور الحاصل في الوظيفة و العمل على تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من وجهة و رؤسائهم من جهة أخرى.

بالإضافة إلى إستثمار الوقت بالإنضباط الموظفين بساعات العمل أين يدرك العامل جميع واجباته ، و مسؤوليته إتجاه عمله، و يقوم بإعطاء كل ما لديه بتقديم الأفضل، و إستغلال قدرات و إمكانيات الفرد الظاهرة و الكامنة و إستغلالها أحسن إستغلال، بالإضافة إلى التكامل المنسق بين الأهداف و الفرد و أهداف المؤسسة.

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة و الظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه، لتحديد مختلف الأنواع و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و إستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل ، الطبيعة .

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأنواع إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

1-1 الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

و تشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها ، أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية. فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تعنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، سياسي. في إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل أن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج." ¹

¹ عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، ط1، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية ، 2001، ص 89.

1-2 الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية، الأرباح، النمو.¹

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي.

تعمل المعايير على توفير القاعدة لتحديد المخرجات اليومية أو مستوى نوعية العمل المتوقع من العامل هذا و إن هذه المعايير لا توضع بشكل محدد دائما ، و لكن بعض المنظمات لديها نماذج مفهومة و موثقة من المعايير ، و عادة ما تستخدم معايير العمل و التي تحدد الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين و بمعدل أداء معين و تحد الظروف الطبيعية. لذلك فلا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:²

1-2 الصدق: يقصد بالصدق المقياس إمكانياته في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الهادفة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه.

¹ بغالية مليكة و خيرات عائشة ، تخطيط المسار الوظيفي و الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الرحمان ابن خلدون ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، 2018-2019، ص 90-91.

² عبد الملوك مزهود ، مرجع سابق ، ص 89-90.

2-2 الثبات: بالثبات و الإستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون مقارنة من وقت لآخر و من شخص لآخر.¹

3-2 التمييز: إشكالية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمستخدمي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز و التدريب أو التطوير.

4-2 القبول: معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد ، و من الممكن القول بأن يتم تحديد المعيار، و إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم و المعيار الذي يتم على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء كانت سلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساسي و مثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.²

¹ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار المسيرة ، ط4، الأردن، عمان، 2013، ص 306.

² إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص

ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي و التي يفترض بالعاملين معرفتها و تتمثل في:

3-1 المعرفة مع المتطلبات المعرفية:

و تتمثل في المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية الخلفية العامة عن الوظيفية و المجالات المرتبطة بها.¹

3-2 نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-3 كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار أو سرعة هذا الإنجاز.²

3-4 المثابرة و الوقوف: و تشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل ، و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

3-5 جودة أداء العامل: يشمل الدقة و النظام و التمكن التقني و القدرة على تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.

¹ فاروق عبده فليح السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2005، ص 266.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 2005، ص-ص 94-95.

3-6 الإلتزام: المواظبة على مسار العمل و تحقيق التواصل للنشاطات و تحقيق الإنجازات و

الأهداف.¹

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي.

إن هناك من يرى الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :

4-1 الدافعية: هذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

4-2 مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي إنعكاس لدافعه نحو العمل.²

4-3 قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له و محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية و مناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل و الإستياء العام منه.³

4-5 الخبرة السابقة: هذا يكون إنطلاقاً من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي إكتسبها.⁴

¹ فاروق عبده فليح السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 268.

² محمد السيد بشير، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، ط1، وادي سوف ، 2015، ص 92.

³ عمار حسن علوش ، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، بحث مقدم لنيل ماجستير التأهيل و التخصص في الإدارة الأعمار ، الجامعة السورية ، 2019، ص 36.

⁴ محمد السيد بشير، مرجع سابق، ص 93.

خامسا: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي.

5-1 معدلات الأداء الوظيفي: هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، تحت الظروف الطبيعية للعمل أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة باستخدام جهد و مهارة متوسطين في ظروف طبيعية.

و تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوءها النتائج المحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معايير و معدلات الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.¹

5-2 كيفية تحسين الأداء الوظيفي: هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا و التكلفة) لأن التوازن في هذه العناصر يؤكد أن توقعات و إحتياجات أصحاب المصلحة قد أخذت في الإعتبار.²

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل ، عمان، د.ط، 2001، ص 378.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

-أهداف لتحقيق فاعلية الأداء:

-تحديد أهداف القطاع: يجب تحديد أهداف القطاع أولاً، ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

-معرفة ثقافة الأداء: معرفة القيم السائدة في القطاع و أخذها بالحسبان.

-الأخذ بمبدأ الثواب و العقاب: حيث يكافأ المجتهد في عملية و يتم توجيه النصيح المقصر.¹

دراسة العوامل و المعوقات التي تعرقل العامل: مثل تمتع الموظف بالمعرفة و المهارات و القدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى إستعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب و المطلوب.²

5-3 تقييم الأداء الوظيفي:

هو قياس الاعمال التي تتم أو تمت ، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقرره.

و تعرف أيضا بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، و تحقيقهم بالأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الإستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.

و هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و هذا قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.³

¹ أحمد ماهر، كيف تبحث و تحصل على أفضل وظيفة، الدار الجامعية الإبراهيمية، د.ط، 2005، ص-ص 305-307.

² مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³ إبراهيم محمد الماحنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التعليق ، دار حرير، عمان، 2013، ص 129.

و تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات التالية:

- تحديد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها.
- تحديد من يقوم بالتقييم: تقييم أداء المرؤوسين من طرف المدير، قيام المرؤوس بتقييم أداء الرؤساء ،
- تقييم الزملاء في العمل، التقييم من قبل لجنة من الرؤساء .
- تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم.
- تحديد معايير و طرق التقييم.
- تحديد المدة الزمنية للتقييم.¹
- سادسا: نظريات الأداء الوظيفي.

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم و أشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري و قد ظهرت في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات، و تعتبر نتائج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان و الثورة الصناعية.

و من هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية، و نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها و ناقدة لهم و وجهت الأنظار إلى الجانب الإنساني للعامل، و بينت كيف يؤثر ذلك على آدائه و فيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حدة:

¹ محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2015، ص 154.

6-1 نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" (1856-1915) : يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية ، بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر، و تدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندمين ، و خلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت و الجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت و بالتالي ضعف الإنتاج ، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهـم و العامل لا يعرف بدقة المطلوب كما و كيف.¹

هذه الاسباب دفعت تايلور إلى دراسته علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، و إستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت و الجهد و التكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل و ادواته من خلال دراسة الزمن و الحركة أثناء العمل لأنه كان الهادف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها و يقابلها أقصى منعة العمال.²

و يرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم و التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق و أقلها تكلفة و توصل من خلال دراستهم إلى تأليف كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة و من أهم المبادئ مايلي:

-تقسيم العمل و التخصص: يليح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال ، فالإدارة تخطط و توجه و العمال المنفذين ، و يرى بأن تقسيم العمل سهل من عملية التدريب و يزيد في الخبرة و المهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما و نوعا.

¹ سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة كأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار الجزائرية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2015، ص-ص 490-492.

² محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، الاسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، 2004، ص 206.

-قياس العمل و وصفه: قام تايلور بدراسة الحركة و الزمن للأعمال و ذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت و بالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.¹

-التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي و هو الأجر إذ إعتد نظام الأجر بالقطعة ، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر و إعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعامل.

-إستعمل المنهج العلمي : في إختيار العمال و تدريبهم و في كل الجوانب الإدارة و قد تم الإستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى إستعمال المنهج العلمي في الإدارة، و إلى التخصص و تقسيم العمل و هذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و أشارت إلى التحفيز المادي و هو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.²

6-2 نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" (1841-1925) : و هو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية ، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم إعتد فيه على مبادئ تفرض الرشد و العقلانية التنظيمية، و تمت الإستفادة من هذه النظرية من خلال مايلي:

¹ عبد الباسط عبد المعطي، إتجاهات نظرية في علم الإجتماع ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب، الكويت، 1981، ص-ص 90-91.

² محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 209.

أ. مبادئ الإدارة: تتمثل في

- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- التدرج و التدريب.
- النظام.
- مكافأة الأفراد.
- المساواة.¹

ب. وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الإدارة في

ت. خمسة عناصر هي:

- التخطيط: أي رسم طريق طريق العمل القريبة و البعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة إنطلاقاً من الموارد المتاحة .
- التنظيم: أي تحديد و تصنيف و ترتيب الأشعة و المهام داخل المنظمة بما يخدم المنظمة.
- التوجيه: الإتصال بالعاملين و إرشادهم نحو أهداف المنظمة.
- التنسيق: هو الربط و التوفيق بين المهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة.
- المراقبة: متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى و مقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص و تقويم الأخطاء.

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب لحوافز ، دار الإبتكار ، عمان ، 2013 ، ص 62.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة من الوظائف الإدارية و المبادئ.¹

3-6 النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" (1864 - 1920) : و هو من أكبر رواد علم الاجتماع، و كان إهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم بإعتبارها وحدات إجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص، و من أسرة بروستانتينية بورجوازية . بدأ بدراسة الإقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث و ماركس و عمل أستاذ السياسة و الإقتصاد.

فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم إجتماعي و جاءت ردا على الذاتية و المصالح الشخصية ، و هي تحدد التسلسل الهرمي الإداري و نظام الحقوق و الواجبات و مبدأ تقييم العمل و آلية العمل لكل عناصر التنظيم ، و تتميز العلاقات فيها بالرسومية بعيدة عن الإعتبارات الشخصية ، و يعتمد نظام الترقيات و المكافآت. و هذا كله من خلال نظام معقد² من اللوائح و النظم و السلطة و الإشراف ، فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب و عمله المناسب، و يعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي" و قسم السلطة إلى ثلاثة تقسيمات هي:

-السلطة البطولية أو الكاريزماتية: و تكون أساس من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.

-السلطة التقليدية: و تستند إلى مركز الفرد في التنظيم الإجتماعي بسبب العادات و التقاليد.³

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخوشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2007، ص 72.

² إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم أداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 140.

³ عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 40.

-السلطة القانونية الرشيدة: و تستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم ، مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة إتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبيرة ، و أهملت تأثير المجتمع على التنظيم و بالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة ، كما أن الإلتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود و إعتبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، و قضت على روح المبادرة و الابتكار.

إلا أنه تم الإستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار القيمة في مجال الإدارة و التنظيم ، حيث جاءت ردا على الذاتية و المصالح الشخصية ، و مبدأ تقييم العمل و آلية العمل لكل عناصر التنظيم، و تتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الإعتبارات الشخصية . و يعتمد نظام الترقيات و الكفاءات على الأقدمية و الكفاءة ، و هذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح و النظم و السلطة و الإشراف ، فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب و عمله المناسب ، و هذا ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء.¹

6-4 نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" (1880-1949) :

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور إتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين ، يهتم بالعلاقات الإنسانية، و إفتترضت النظرية أن المنظمات كائنات إجتماعية و العاملين فيها داخلها يسعون إلى التعاون و العيش في علاقات ودية ، و أهم مبادئ هذه النظرية:²

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان، عمان ، 2014، ص 100.

² سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة كأداء كمدخل لتقييم العاملين، مرجع سابق، ص 520.

-يشعر الناس بالسعادة و الاهمية من خلال علاقات ودية و طيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.

-التخصص و تقييم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتين مما يفضي إلى الشأم و الملل.

- علاقات التعاون و الود الإجتماعي أهم من الرقابة و الحوافز المادية و جوانب الإستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال و ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الظروف النفسية و الإجتماعية لهم و كذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي و التنظيم غير الرسمي، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، و التي من شأنها رفع الأداء الوظيفي و زيادة الإنتاجية.¹

سابعا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

لدينا مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و تحدد مستوى الأداء الفردي للموظف من أهمها:

7-1 المناخ التنظيمي: يعتبر بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي ، و التشريعات المعمول بها و الحوافز و المفاهيم الإدراكية و خصائص البيئة الداخلية للتنظيم و غيرها من العوامل و الأبعاد ، إذ يؤثر المناخ التنظيمي في العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل التحفيز و الرضا الوظيفي لدى الموظفين.²

¹ منير بن أحمد بن ديري ، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب و الحوافز، مرجع سابق ، ص 66.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص 96.

2-7 الروح المعنوية لدى الموظف: يظهر موقف الموظفين و إلتجاهاتهم و ميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من إهتمام الباحثين بل و زاد الإهتمام في مواقف الموظفين بعد أن إتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي ، كما تؤثر القيادات الإدارية و بشكل كبير على معنويات الموظفين سلبيا أو إيجابيا ، و هذا ينعكس سلبا أو إيجابيا على الأداء الوظيفي و هي علاقة طردية.¹

3-7 القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالإجتهد و المثابرة و مدى المهارة التي يملكها كل موظف و و جدية الموظف في إكتساب الخبرات عبر الدوريات و الإستفادة منها: كما أن القدرات التي يمتلكها لا بد من شغلها بقدر كاف لا ينظر لجملة الصعوبات التي تكون ناتجة عن عمله فإذا كانت هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها.²

4-7 إختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه كلما إرتبط مستوى أداء الموظف بترقيات و علاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا يتطلب نظام متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج.³

¹ مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2004، ص 105.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 97.

³ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الإقتصاد ، العدد 09، دب ،

2013، ص 270.

5-7 مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ،
فعدم الرضى الوظيفي و إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل و الرضى الوظيفي بعدد
كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف.¹

¹ مياسة سعيد محمد أبو سلطان ، الإغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة إستكمال لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ،
2011 ، ص 45.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للموضوع الأداء الوظيفي، حيث أخذ حيزا كبيرا في الدراسات السوسيولوجية، و تبين من خلال أنواع و معايير الأداء الوظيفي، و أهم العوامل المؤثرة فيه، و تم تبيان أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي، و تم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت الأداء الوظيفي بكافة أبعاده و ما هي أهم العقبات التي تواجه الأداء الوظيفي و الإضافة إلى مقومات نظام الحوافز و دورها في تحسين الأداء الوظيفي الذي يحقق الرضى الوظيفي للعاملين، و كما يوضح هذا الفصل أيضا تحقيق الأداء من خلال الأهداف الرئيسية و العناصر الهامة التي يفترض على الموظفين الإلمام بها.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي

و الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي و الميداني للدراسة.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال الزمني.
2. المجال المكاني.
3. المجال البشري.

ثانياً: ضبط العينة.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1-4 الملاحظة .

2-4 المقابلة.

3-4 الإستمارة.

خامساً: أسلوب التحليل الميداني.

سادساً: عرض و تحليل البيانات و تفسيرها.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة .

1-7 النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

2-7 النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

3-7 النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.

4-7 النتائج الخاصة بالفرضية العامة.

5-7 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

6-7 نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات البحث

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بداية الدراسة الميدانية من خلال توظيف تقنيات البحث الميداني و أحداث التحكم في إستعمالها و هذا وفقا لخطوات منهجية مضبوطة، و عليه خصص هذا الفصل لتحديد مجالات البحث و هي المجال المكاني و الزمني و البشري بالإضافة إلى المنهج المستخدم ثم التطرق إلى عينة الدراسة، أخيرا أدوات جمع البيانات و أسلوب التحليل الميداني ثم عرض و تحليل البيانات و تفسيرها و أخيرا النتائج العامة للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، و قد إتفق أغلبية الباحثين و المختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية و هي:

1. المجال الزمني:

تمت الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى:

الدراسة الإستطلاعية: تمت الدراسة الإستطلاعية للعيادة من 2022/01/13 إلى 2022/02/15 ، و كان الهدف منها التعرف على الواقع الميداني للبحث عن قرب و كذا فهم طبيعة العمل في المصالح الصحية، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع المسؤولين خاصة مع مدير العيادة و مديرية الموارد البشرية ، و ذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة و كذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للعيادة و تعدادها البشري و كل البيانات و المعلومات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة.

المرحلة الثانية:

تمت هذه المرحلة يوم 09 مارس 2022 حيث كان الهدف منها محاولة التعرف على الموظفين التي تعتبر عينة في كل مصلحة.

المرحلة الثالثة:

تتمثل هذه المرحلة في تطبيق الإستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات و المعلومات التي يتم من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة، و قد إمتدت من 04 أفريل 2022 إلى غاية 10 أفريل 2022.

2. المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى العيادة متعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف تحمل إسم "كدرأوي ساعد" و التي تم تأسيسها سنة 2011 و بدأت نشاطها سنة 2013. و هي عبارة عن وحدة أساسية للعلاجات الجوارية مرتبطة إداريا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالطارف، حيث تضم العيادة مجموعة من المصالح الصحية المتمثل في :

- مصلحة الإستعجالات .
- مصلحة طب الأسنان.
- مصالح الأشعة.
- مصالح الأمومة و الطفولة.
- مصلحة الصيدلية.
- مكتب الوقاية.
- المخبر.
- قاعة العلاج.
- مكتب القابلة.

تقوم هذه المؤسسة بمجموعة من المهام التالية:

- توفير الفحوصات المتخصصة و ذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الإستشفائية الأقرب إليها.
- ضمان الأنشطة شبه طبية مثل: تغيير الضمادات، الحقن، إلخ.
- التكفل بالإستعجالات الطبية الجراحية و ذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24/24 ساعة.
- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال متابعة الأمراض المعدية و الغير معدية .
- ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم و مركز الأشعة.

3. المجال البشري:

يبلغ تعداد الموظفين القائمين على التكفل بالمرضى و تقديم الخدمات لهم و باقي التجهيزات الخاصة بالعيادة 65 موظف ، حيث يبلغ عدد الموظفات في العيادة متعددة الخدمات ببريخان 40 موظفة موزعين عبر مختلف المصالح، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المصالح الطبية:

عدد الموظفين	المصالح الطبية
12	مصلحة الإستعجالات
03	مصلحة الأشعة
05	مصلحة الأمومة و الطفولة
06	مصلحة الصيدلية
02	مصلحة الطب النفساني
03	مصلحة طب الاسنان
09	المخبر
40	المجموع

أما باقي الموظفين ينشطون بمهام مختلفة بالعيادة (مساعد تمريض، الإطعام، النقل، الحراسة)، أما

التنظيف فهناك (02) عاملتين.

ثانياً: ضبط العينة.

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه و إختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية و كفاءة موثوق بها.

تعرف العينة: على أنها جزء من المجتمع الإحصائي حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها كما تعد طريقة من طرق البحث و جمع المعلومات تهدف إلى التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع و يصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع بإعتبار العينة وحدة إحصائية ممثلة له ككل.¹

كما تعرف أيضاً: عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، حيث يلجأ إليها الباحث عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانات المتاحة، حيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.²

و بما أن موضوع دراستنا تتمحور حول عينة الموظفين ، فقد أخذنا جميع الموظفين من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 65 موظف ، أي أننا قمنا بمسح شامل لجميع مفردات الدراسة المتكونين من 40 موظفة و بقي 25 موظف.

¹ بوحوش عمار و آخرون ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي

الدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإجتماعية ، ط1 ، ، البانيا-برلين، 2019، ص 68.

² محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1981، ص 86.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

يعرف المنهج على أنه: وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف و الحقائق و القوانين التي يسعيان إلى إبرازها و تحقيقها.

حيث يعرفه "عبد الرحمان البدرى": الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة و معلومة.¹

إنطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول نظام الحوافز و اثره على أداء الموظفين في قطاع الصحة بالتحديد في العيادة متعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف، فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع طبيعة البحث و عموماً فإن هذا البحث يندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف الظاهرة الإجتماعية و تفسيرها و شرح أسباب وجودها و هذا من خلال تحليل علمي دقيق للظاهرة المدروسة.

حيث يعرف المنهج الوصفي: على أنه ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر و الأحداث كما هي من حيث خصائصها و اشكالها و العوامل المؤثرة في ذلك ، فهو يدرس الظواهر عن طريق وصفها مع جمع الجوانب و الأبعاد و يهدف لإستخلاص الحلول و تحديد الاسباب التي أدت إلى هذه الظاهرة ، حيث يقوم على رصد و متابعة الظاهرة بطريقة كمية و نوعية في فترة زمنية معينة.²

¹ نادية سعيد عيشور و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع ، السداسي الأول ، قسنطينة ، 2017، ص 212.

² كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حماة، 2016، ص 61.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة ، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليها نوع الأدوات المناسبة لذلك و على هذا الأساس فقد إعتدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

1- الملاحظة:

و هي من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات و المعلومات الخاصة بالدراسة و توجيه الحواس و الإنتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهرة، كما تعتبر الملاحظة أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل البحث العلمي و من أقدم وسائل جمع المعلومات حول ظاهرة معينة.¹

لقد ساعدتنا هذه الوسيلة في معرفة ميدان الدراسة بالتعرف على جميع المصالح بما تحتوي من مكاتب و قاعات فإعتدنا على الملاحظة البسيطة للتعرف على جماعة العمل خاصة فئة الموظفين التي تمثل عينة الدراسة بالإضافة إلى ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه ، زيادة على ذلك مراقبة سلوكيات الموظفين أثناء إجابتهم على أسئلة الإستمارة و ردود أفعالهم و تفاعلاتهم .

¹ إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ط4، ورقلة ، 1998، 2015، ص

*كما لاحظنا دخول الموظفين للعيادة في الوقت المناسب و إسعاف المرضى حين وصولهم فورا للعيادة.

* إضافة إلى ذلك لاحظنا إستقبال و معاملة جيدة لنا من بداية الدراسة الميدانية من طرف مديرها و الموظفين بما فيهم الأطباء و الممرضات و الموظفين المهنيات.

2- المقابلة:

و هي من أهم أدوات جمع البيانات، حيث تعرف بأنها محادثة هادفة من أجل جمع البيانات و المعلومات أثناء لقاء مباشر بين الباحث و المبحوث الذي يريد الحصول على بيانات منه.¹

و تعرف المقابلة ايضا: بأنها عبارة عن عملية إجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث و المبحوث أو المقابل الذي يستلم المعلومات و يجمعها و يصنفها و المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل.²

كما يعتبر : تبادل لفظي و محادثة موجهة تتم بين شخصين في مواقف معينة هدفها إستشارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في بحث علمي.³

¹ حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم ، دار المريخ للنشر و التوزيع، د.ط، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1994، ص 74.

² سعد سليمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط، الأردن ، عمان ، 2019، ص 156.

³ محمد عبد السلام ، مناهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور ، د.ط، دب، 2020 ، ص 48.

لقد قمنا باستخدام هذه الأداة مع مدير العيادة و مديرة الموارد البشرية و كان الهدف منها جمع المعلومات عن العيادة و التعريف بها بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي لها و أهم الحوافز للموظفين في قطاع الصحة خاصة الموظفين في مرحلة الكوفيد 19.

زيادة على ذلك قمنا بإجراء مقابلات مع الموظفين عينة الدراسة خاصة في فترة توزيع الإستمارات و جمعها.

3- الإستمارة:

تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة و مستمدة مباشرة من المصدر، و المعلومات التي يحصل عليها الباحث من خلال الإستمارة تتطلب إجراءات دقيقة منذ البداية.¹

كما تعرف الإستمارة: على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين و يتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد و الإستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة و مفتوحة و شبه مفتوحة.

و تعرف كذلك الإستمارة على أنها تقنية أو أداة أساسية مكملة لدور الملاحظة و المقابلة تستهدف جمع المعلومات اللازمة لتغطية موضوع الدراسة ، حيث تعتمد على قيام الباحث بالإتصال الشخصي

بالمبحوثين من أفراد العينة ثم إتباع الإجراءات اللازمة عند تطبيقها.²

¹ محمد عبد السلام، مرجع نفسه، ص 58.

² نادية عيشور و آخرون، مرجع سابق ، ص 315.

و قبل أن تصبح لإستمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بمراحل أهمها :

*صياغة إستمارة أولية بعد أن أبدت الأستاذة المشرفة حولها عدة ملاحظات و توجيهات شملت الشكل و المضمون.

* قمنا بإجراء التعديلات اللازمة إنطلاقا من التوجيهات و الإرشادات من طرف الأستاذة المشرفة و من ثم تمت صياغة الإستمارة إشكالها النهائي .

لقد شملت الإستمارة على 31 سؤال موجه كلها لعينة البحث في العيادة متعددة الخدمات ببريحان، حيث تضمنت 4 محاور أساسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للمبحوثات و تضم 5 أسئلة من 1 إلى 5 و هي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة للعينة.

المحور الثاني: و يشمل بيانات حول أثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل، حيث تضمن 10 أسئلة من 6 إلى 15.

المحور الثالث: و يشمل بيانات حول أثر الترفيه على إنضباط الموظفين ، حيص تضمن 9 أسئلة من 16 إلى 24 .

المحور الرابع: و يشمل بيانات حول مساهمة الحوافز في إستقرار العمل للموظفات ، حيث تضمن 7 أسئلة من 25 إلى 31.

خامسا: أسلوب التحليل الميداني.

بعد عملية جمع البيانات و المعطيات بالوسائل و الأدوات المذكورة سالفاً، و من أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية و العلمية و السوسيولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض و تحليل البيانات و النتائج المتحصل عليها إلى إستعمال أسلوبين في التحليل هما: الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي.

1/ الأسلوب الكمي:

و يتجلى إستخدامه في محاولتنا القيام و تصنيف البيانات المتحصل عليها من الميدان بحساب التكرارات و النسب المئوية و تمثيلها في جداول بسيطة و أخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير.

2/ الأسلوب الكيفي:

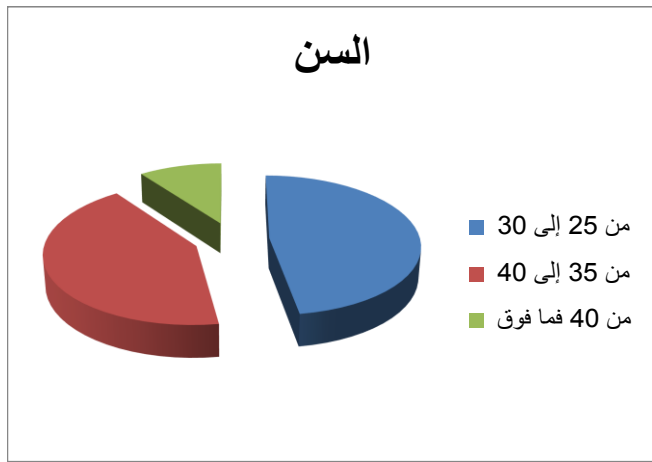
يتمثل هذا الأسلوب في تحويل الأرقام و النسب من معلومات خاصة و جافة إلى مدلولات كيفية علمية ، عن طريق إستنتاجها من خلال التعليق عليها و تحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، و محاولة تفسيرها و ربطها بالواقع المدروس إنطلاقاً من الجانب النظري للدراسة.

سادسا: عرض و تحليل البيانات و تفسيرها.

أولا: عرض البيانات و تحليلها:

1-1 المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (02): يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب السن. الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد



السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 15 إلى 30	19	47.5 %
من 35 إلى 40	17	42.5 %
من 40 فما فوق	04	10 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الإستبيين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 25 إلى 30 تمثل أكبر نسبة مقدرة بـ 47.5 % بالمقارنة مع باقي الفئات ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 ذلك بنسبة 42.5 %، ثم الفئة العمرية من 40 فما فوق، و هي تمثل أغلبها فئة الطبيبات بنسبة مقدرة بـ 10 % و هي أقل نسبة . و هذا يعني أن قطاع الصحة خصوصا العيادة لا تزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب و أغلب أفراد العينة من عنصر الشباب أي فئة الممرضات.

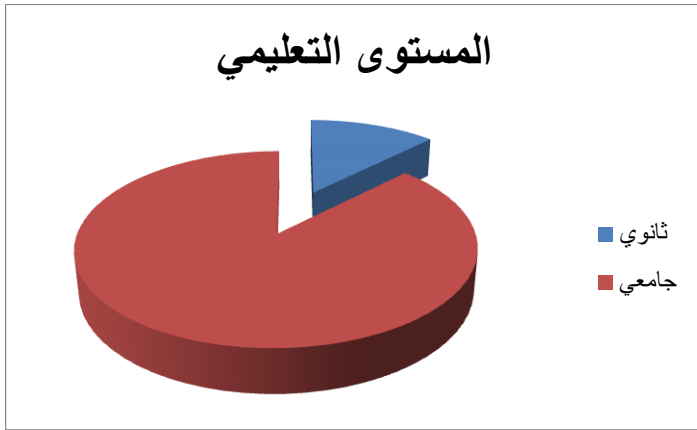
من خلال هذه القراءة نجد أن أغلبية المبحوثات من عنصر الشباب و هي مرحلة العطاء و الأداء الجيد للوظيفة فيها الموظفة تحقيق مستوى عال من الأداء المهني و إستيعاب كل ما هو جديد في مجال العمل، و يتوفر جملة من الحوافز المتنوعة و التي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار.

جول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	05	% 12.75
جامعي	35	% 87.5
المجموع	40	% 100

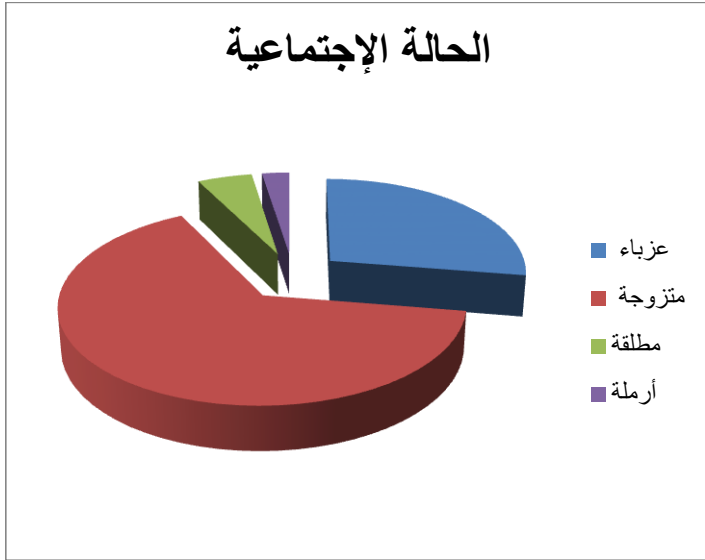
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى العالي أو الجامعي، و قد قدرت نسبتهم 87.5 % ، و هي أكبر نسبة و الأكثر إستفادة من الدورات التكوينية التدريبية ، ثم تليها نسبة 12.5 % من أفراد العينة الذين هم من مستوى الثانوي و التي تمثل فئة الموظفين المهنيات.

و بالتالي نستخلص أن المؤسسة العمومية الإستشفائية و بالتحديد العيادة المتعددة الخدمات ببريحان، تحتوي على فئة كبيرة من الكفاءات و هذا دليل على تطور المؤسسات الصحية الجزائرية بتلقي مواردها البشرية لتكوين شخص في الجامعات و المعاهد و المدارس المتخصصة.

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الشكل رقم (07):

الاجتماعية . يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
عزباء	11	27.5 %
متزوجة	26	65 %
مطلقة	02	05 %
أرملة	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع الفئة العينة حسب الحالة الاجتماعية ، حيث نلاحظ أن أكبر

نسبة تمثلها فئة المتزوجات مقدرة بـ 65 % ، ثم تليها فئة العازبات بنسبة 27.5 % ، ثم تأتي فئة

المطلقات بنسبة تقدر بـ 5 % ، أما فئة الأرملة فتتمثل بـ 2.5 % و هي أقل نسبة.

و منه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة متزوجات بمعنى أنهم الفئة الأكثر تحمل للمسؤولية و

أحرصهن على أداء العمل بكل موضوعية ، خاصة و أنهم يتعاملن مع المريض في قطاع الصحة و

هو قطاع حسان ، صف إلى ذلك إرتباطهن الاسري يجعلهن أكثر إرتباطا بالمؤسسة مما يصبحن اشد

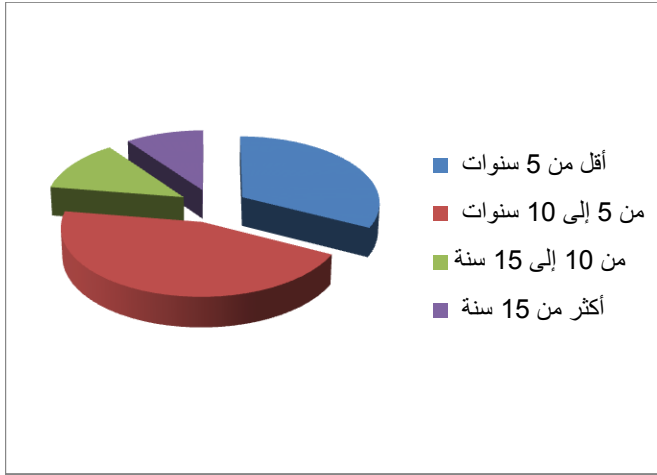
حرصا على تحقيق الأهداف ، و عليه هذا المتغير له إنعكاسات على الناحية النفسية و الإجتماعية للموظفة ، و بالتالي له تأثير على الأداء و الدافعية نحو العمل.

جدول رقم (05):

الشكل رقم (08):

يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات العمل

توضح توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات العمل.



عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	32.5 %
من 5 إلى 10 سنوات	18	45 %
من 10 إلى 15 سنة	05	12.5 %
أكثر من 15 سنة	04	10 %
المجموع	40	100 %

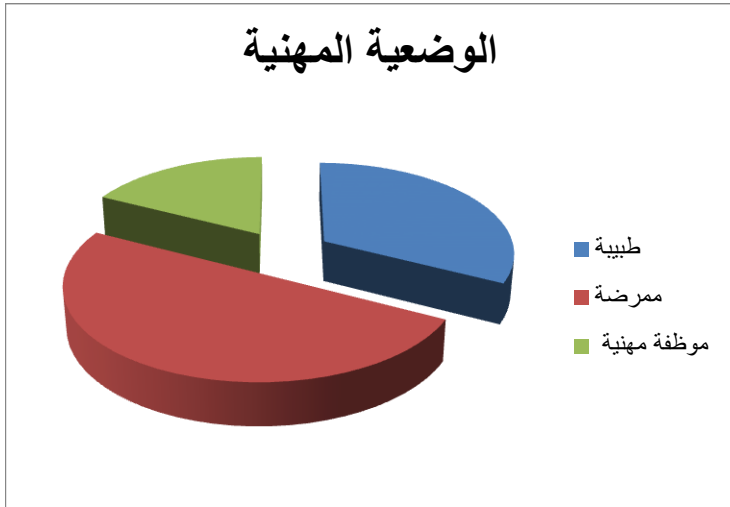
المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على الإستبيان.

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل أي حسب الخبرة أو الأقدمية ، حيث نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أقدميتها أو عدد سنوات العمل من (5 إلى 10 سنوات) هي التي تمثل أكبر نسبة مقدرة بـ 45 % ثم تليها الفئة التي تتراوح عدد سنوات العمل (أقل من 5 سنوات) بنسبة مقدرة بـ 32.5 % ، و أخيرا تأتي الفئة التي تتراوح أقدميتها أكثر من 15 سنة بنسبة 10 % و هي أقل نسبة.

و بالتالي نستخلص أن أغلبية الموظفين تتراوح مدة عملهم في العيادة ما بين 5 إلى 10 سنوات، و هنا يتجلى عامل الخبرة، فالموظفة التي قضت هذه المدة في العيادة لديها مؤهلات و خبرات عالية مما يخلق لديها شعور قوي من الناحية المادية .

و عليه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفات كلما إرتفع و زاد تفاعلهم في المؤسسة ، و بالتالي يزداد تحسين الأداء . فالمؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها و على تطوير قدراتهم و مهاراتهم عن طريق خبرتهم ، و أنها لا تزال تستقطب الموظفين الشباب من ممرضات و طبيبات.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية
الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.



الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	13	32.5 %
ممرضة	20	50 %
موظفة مهنية	07	17.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الإحصائيات.

يوضح الجدول أعلاه الوضعية المهنية للأفراد العينة، حيث نلاحظ أن نسبة الممرضات تقدر بـ 50% و هي أعلى نسبة، ثم تليها الطبيبات بـ 32.5 % ، و الموظفات المهنيات بـ 17.5 % و تمثل أقل نسبة.

و بالتالي نستخلص أن أغلبية الموظفين التي تحتويها العيادة من صنف الممرضات ، و هذا يعود إلى عدم وجود عوائق في التوظيف في قطاع الصحة بمجرد الإنتهاء من العملية التكوينية في مدارس التكوين الشبه الطبي ، بالإضافة إلى أن المرأة بطبيعتها تتجه إلى قطاع الخدمات كالصحة و التعليم.

المحور الثاني: تأثير المنح على دافعية الموظفين نحو العمل.

جدول رقم (07): يبين الحصول على المنح في العمل و نوعها .

الإجابة	نوع المرض	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	العدوى	24	% 61.53	39 %	% 97.5
	المردودية	04	% 10.25		
	معا	11	% 28.80		
	المجموع	39	% 100		
لا	/			01	% 2.5
المجموع				40	% 100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين تحصلت على المنح في العيادة و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ % 97.5 ، حيث كانت أغلبها منحة العدوى بنسبة تقدر بـ % 61.53 ثم تليها المردودية و العدوى معا بنسبة % 28.20 ، أما اللاتي إستقدن من منحة المردودية فقط تمثلن نسبة ضئيلة مقدرة بـ % 10.25 في حين نجد موظفة واحدة من مجموع الموظفين لم تتلقى أي منحة بسبب حداثة توظيفها بالمؤسسة و لا تزال متريصة و ذلك بنسبة % 2.5 ، و عليه نستنتج أن معظم الموظفين في العيادة المتعددة الخدمات ببريجان إستقدن من المنح و هذا راجع إلى طبيعة النظام التعويضي الذي تتبناه المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية بالإضافة إلى الأجور التي تتلقاها

الموظفات فإنهن يستفدن من منح و علاوات حسب المهام و الصنف و الأعباء التي يضطلعون بها على سبيل المثال : علاوة خطر العدوى ، علاوة المردودية ، علاوة إتقان الخدمة ، تعويض العمل التناوبي.

جدول رقم (08): يبين تقييم نظام المنح المستفاد بالمؤسسة.

التقييم	التكرار	النسب المئوية
مقبول	12	% 30
سيء	28	% 70
جيد	00	% 00
جيد جدا	00	% 00
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة 70% من المبحوثات أكدت أن نظام المنح بالمؤسسة سيء

، بينما نجد نسبة 30 % من المبحوثات يعتبرون أن المنح المستفاد بالمؤسسة مقبولة.

و عليه نستنتج أن غالبية الموظفات إستفدن من المنح و تقييمها محصور ما بين سيء و مقبول ، و هذا راجع عند مقابلتهن إلى عدم كفاية هذه المنح و الإطالة في تسديدها بالإضافة إلى صعوبة الظروف الإجتماعية و أن بعض الأحيان لا تميز هذه المنح يبين الموظف المجتهد و العامل . في حين نجد من يرى عكس ذلك أي أن المنح حسب تقييمهم مقبول و بالتالي تكفيهم على سد حاجاتهم الضرورية.

الجدول رقم (09): يبين العلاقة بين المنح المقدمة لأفراد العينة و جهدهم المبذول داخل المؤسسة.

الإجابة	الاسباب	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	/	/	/	07	17.5 %	
لا	عدم الإجابة عن السبب	09	28.12 %	32	80 %	
	ضعف المنح	12	37.5 %			
	ضعف القدرة الشرائية	02	6.25 %			
	المنح لا تكفي العلاج أثناء التعرض للخطر	06	18.75 %			
	طبيعة العمل الذي يتطلب بذل جهد أكبر	03	9.38 %			
	المجموع	32	100 %			
بدون إجابة	/			01	2.5 %	
المجموع					40	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة أكدوا عدم تناسب المنح مع جهدهم المبذول داخل العيادة و ذلك بنسبة 80 % ، في حين أكدت فئة قليلة من مجموع أفراد العينة و بنسبة 17.5 % أن المنح التي يتقاضونها تتناسب مع جهدهم المبذول، حيث نجد أغلبهم من ذوي الخبرة و الأقدمية بالمؤسسة ثم تليها أقل نسبة متمثلة في 2.5 % بدون إجابة و هذا راجع إلى حداثة توظيف هذه الموظفة مع عدم إستفادتها من المنح ، و بالتالي نجد أن معظم الموظفين يؤكدن على عدم كفاية

و تتناسب المنح مع مجهوداتهم و هذا راجع حسب تبريراتهم إلى ضعف المنح بنسبة مقدرة بـ 37.5 % ، ثم تليها نسبة 28.12 % المتمثلة في عدم إجابة الموظفين عن السبب ، تليها نسبة 18.75 % التي تتمثل في أن المنح لا تكفي للعلاج أثناء التعرض للخطر خاصة و نحن في ظل جائحة كورونا ، بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يمتاز ببذل مجهود أكبر ، هذا حسب تبريرات بعض من أفراد العينة و ذلك بنسبة 9.38 % ، ثم تليها أقل نسبة متمثلة في 6.25 % و التي تبين حسب تصريحات المبحوثات أن المنح لا تتناسب مع جهدهن المبذول و هذا راجع إلى ضعف القدرة الشرائية و إرتفاع مستوى المعيشة.

و عليه يمكن القول أن هذه الأسباب تعكس الصورة العامة لنظام الفتح في قطاع الصحة بالإضافة إلى عدم وجود عدالة في هذا النظام المعتمد في القطاع التابع للتوظيف العمومي بمعنى لا يفرق بين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة الصحية.

حيث نجد في أغلب الأحيان أن المنح التي تتحصل عليها الموظفة المجتهدة أو التي تعمل في منصب صعب و حساس هي نفسها المنح التي تتحصل عليها الموظفة التي تعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية لأن هذه الموظفة تتكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة، و هذا ما نجده يؤثر بشكل كبير على مستوى أداء الموظفين و إنخفاض دافعتهم للعمل مما يترتب عليه إرتفاع معدات التغيب و التأخر و اللامبالاة.

جدول رقم (10): يبين حصول أفراد العينة على منحة كوفيد 19.

الإجابة	عدد المرات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	مرة	03	% 8.10	37	% 92.5
	مرتين	02	% 5.40		
	ثلاث مرات	06	% 16.21		
	أربع مرات	12	% 32.43		
	خمس مرات	13	% 35.13		
	ست مرات	01	% 2.70		
	المجموع	37	% 100		
لا	/			03	% 7.5
المجموع				40	% 100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثات قد تحصلوا على منحة كوفيد19 خلال أزمة كورونا ، الأمر الذي أكدته نسبة 92.5 % من أفراد العينة ، في حين نجد نسبة قليلة جدا منهم لم يتحصلوا على هذه المنحة و المقدرة بـ 7.5 %، حيث نجد نسبة 35.13 % ، من المبحوثات إستفادوا خمس مرات من المنحة تمس الفئات الثلاث (طبيبات ، ممرضات، موظفات مهنيات)، ثم تليها و تقاربها نسبة 32.43 % من أفراد العينة إستفادوا أربع مرات من المنحة و كانوا أغلبهم طبيبات و ممرضات بنسبة 16.21 % ، ثم تأتي نسبة 8.10 % من المبحوثات إستفدن مرة واحدة مست الممرضات و الموظفات المهنيات ، في حين إستفاد البقية من

الموظفات مرتين من هذه المنحة بنسبة تقدر بـ 5.40 % ، و ست مرات بنسبة 2.70 % و التي تحصلت عليها ممرضة واحدة من مجموع أفراد العينة.

و بالتالي نستخلص من القراءة الإحصائية أن أغلبية و معظم أفراد العينة إستفادوا من منحة كوفيد19 فبوجود مثل هذه المنح في المؤسسة العمومية الإستشفائية خاصة العيادة المتعددة الخدمات ببريخان يعد حافزا ماديا للعمل و هذا راجع إلى الصرامة و الإلتزام بالقوانين المنصوص عليها بخصوص تأسيس علاوة إستثنائية لفائدة مستخدمي الصحة في ظل جائحة كورونا، مما يجعل الموظفات يشعرن بالإرتياح و الرضا و الرغبة في العمل ، كل هذا ينعكس بالدرجة الاولى على أدائهن في المؤسسة.

في حين نجد من المبحوثات أكدن بعدم إستفادتهن من منحة كوفيد19 بسبب حداثة توظيفهن بالمؤسسة.

جدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين المنح المقدمة في المؤسسة و زيادة دافعية الموظفات نحو العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70 %
لا	11	27.5 %
بدون إجابة	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثات أكدن بأن المنح تعمل على زيادة دافعيتهن نحو العمل و ذلك بنسبة 70 % ، في حين نجد نسبة 27.5 % من أفراد العينة الذين يروا عكس ذلك أي المنح لا تساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، أما نسبة 2.5 % فإنها تمثل عدم الإجابة على السؤال من طرف موظفة بسبب عدم إستفادتها من المنح و حداثة توظيفها.

و عليه نستنتج أن للمنح دور كبير في زيادة الدافعية للعمل بالنسبة للموظفات ، و هذا راجع إلى أن هذا النوع من الحوافز المادية يساهم بشكل كبير في إشباع الحاجات المادية للموظفات كما يضاعف المجهودات و هذا ينعكس مباشرة على معنوياتهن و شعورهن بالرضا و بالتالي دفعهن نحو أداء مميز .

أما بالنسبة للمبحوثات اللاتي أكدن أن المنح لا علاقة لها بالدافعية نحو العمل فقد برروا عند مقابلتهن أن الزيادة في الأداء و المضاعفة في المجهودات مرتبط بالضمير المهني لا بالماديات لأنهن يتعاملن مع المريض لذلك وجب عليهن تفجير كل طاقتهن في خدمة هذا المريض، و بالتالي هذا راجع إلى حب الموظفات لعملهن بغض النظر عن الحوافز.

جدول رقم (12): يبين أهمية المنح بالنسبة للموظفات.

أهمية المنح	التكرار	النسبة المئوية
أخرى تذكر	03	5.55 %
تحسين الأداء	19	35.18 %
تساهم في التحلي بروح المسؤولية	21	38.88 %
تؤدي إلى التفاهم و الإتصال بالآخرين	11	20.37 %
المجموع	40	100 %

تتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 38.88 % من المبحوثات أشرن أن المنح تساهم بشكل كبير في التحلي بروح المسؤولية ، في حين هناك من أفراد العينة أكدوا أن المنح تعمل على تحسين الأداء و ذلك بنسبة 35.18 % ، ثم تليها نسبة 20.37 % من المبحوثات أكدن أن هذا النوع من الحوافز يؤدي إلى التفاهم و الإتصال ببعضهن البعض داخل المؤسسة عن طريق التشاور و التفاعل فيما يخص صحة المريض و بين بعضهن البعض ، ضف إلى ذلك هناك من المبحوثات من اضفن على هذه الأهمية بأن المنح تزيد من إلتزامهن بمواقيت العمل و الإخلاص له ، زيادة إلى التحلي بالضمير المهني و تحمل الظروف الصعبة خاصة في ظل جائحة كورونا و ذلك بنسبة 5.55 % .

و عليه نستنتج أن المنح كمؤشر للحوافز المادية يساهم في ولاء الموظفين و الموظفات للمؤسسة و هذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من مستوى الأداء و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بمعنى تتطابق أهداف هذه الأخيرة مع الأهداف الشخصية ، و عليه يمكن القول أن للمنح أهمية كبرى في تحسين الأداء و زيادة الدافعية نحو العمل.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المنح و تعزيز مبادئ التعاون و العمل بروح الفريق داخل

المؤسسة.¹

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 57.5
لا	16	% 40
بدون إجابة	01	% 2.5
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5 % من المبحوثات يشعرون بالرضا تجاه المنح المقدمة في المؤسسة مما تجعلهم يعملون كفريق واحد و تعزز بينهم مبادئ التعاون و التفاهم، في حين هناك من أكد أن ذلك بمعنى أنهم رخصن أن المنح تعمل على تعزيز مبادئ التعاون و العمل بروح الفريق داخل المؤسسة بروح الفريق داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 40 % ، أما النسبة المقدرة بـ 2.5 % و هي تعتبر أقل نسبة فقد تمثلت في عدم إجابة موظفة دائماً نفس السبب و هو حداثة توظيفها و عدم إستفادتها من المنح.

و عليه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة تسود بينهم مثل هذه المبادئ و يعملون كفريق واحد داخل العيادة مما برهنوا خلال مقابلتهم عند توزيع الإستمارات أن هذا النوع من الحوافز يرفع معنوياتهم و يعزز العلاقة بين الموظف و المؤسسة و كذلك يشجع على العمل و المردودية أكثر بالإضافة إلى أن المنح تعمل على العمل بروح الجماعة خاصة في ظل جائحة كورونا و حب التعاون و الصبر على النقائص و الظروف البيئية و الصعبة، في حين هناك من المبحوثات أكد أن ذلك من خلال

¹ أنظر الصفحة 59.

تبريراتهن أن المنح لا تعمل على تعزيز مبادئ التعاون و العمل بروح الفريق بل الضمير المهني هو الذي يقود إلى تعزيز مثل هذه الخصال و ذلك لأنهن يتعاملن مع المريض بالإضافة إلى أن هناك من أكد أن العمل في الوقت الراهن فيه تفرقة بين الموظفين ، من حيث أوقات العمل ، و هذا راجع لعدم عدالة و نزاهة و وضوح عامل التعيين بين الموظفين ، مما ينعكس على مستوى أدائهم و تفانيهم في العمل ، هذا ما يجعلهم غير مستقرين في المؤسسة، و لعلنا لحد ما وضحت النظريات التي تناولت الحوافز خاصة نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" الذي أكد فيها أن الحوافز لها دور كبير في فهم الأفراد من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولاتهم و حتى رغباتهم من أجل خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية.

جدول رقم (14): يبين مدى كفاية المنح لسد الحاجيات الأساسية للموظفات.¹

الإجابة	المؤشرات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	/	/	/	03	7.5%
لا	المنح لا تلبي حاجاتي في السكن	21	33.87%	36	90%
	المنح لا تلبي حاجاتي في الكراء	14	22.58%		
	المنح لا تلبي حاجاتي في العلاج	27	43.54%		
	المجموع	62	100%		
بدون إجابة	/			01	2.5%
المجموع				40	100%

¹ أنظر الصفحة رقم 61-62.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثات و بنسبة 90 % أكدن أن المنح لا تكفي لسد الحاجيات الأساسية لديهن حيث أشرن إلى أن المنح لا تلبي حاجاتهن في العلاج و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ 43.54 % ثم تليها نسبة 33.87 % من أفراد العينة أكدوا أن المنح لا تلبي حاجاتهم في السكن ، بعدها تأتي نسبة 22.58 % من المبحوثات عبرن أن هذه المنح لا تكفي لسد حاجاتهن خاصة في الكراء أي أنهن مأجورات أي لديهن سكن مأجور و هذا دليل على تدهور القدرة الشرائية للموظف الجزائري خصوصا الموظفين في قطاع الوظيف العمومي هذا من جهة إزدياد الأعباء الإقتصادية و الإجتماعية خاصة على فئة الموظفات و الموظفين المتزوجين الذين يعملون أسرهم من جهة أخرى، هذا يعني أن هناك علاقة بين الحالة الإجتماعية للموظفات و سد الحاجات الأساسية أو الظروف الإجتماعية لديهن (السكن، الكراء، العلاج) فعند إجراءنا بالتفريغ وجدنا أن الموظفات العازبات أكدن أن المنح لا تلبي حاجاتهن في العلاج فقط أكثر من السكن و الكراء ، في حين نجد الموظفات المتزوجات عبرن على أن المنح لا تلبي حاجاتهن في الثلاث (الكراء، السكن، العلاج) ، مما ينعكس هذا على مستوى أدائهن و يضعف دافعيتهن، في حين أكد بقية أفراد العينة أن هذه المنح تكفي لسد حاجاتهم الأساسية بنسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 7.5 % و هي في مجملها ثلاث موظفات من كل وضعية و متزوجات إضافة إلى أقدميتهن في العمل، و هذا يرجع إلى الظروف المعيشية حسب عمل موظفة، ثم نجد أقل نسبة متمثلة في 2.5 % توضح عدم إجابة عن السؤال بسبب حداثة توظيفها و عدم إستفادتها من المنح.

و عليه نستنتج أن الزيادة في المنح لها دور كبير في تفعيل الأداء و بالتالي تكفي لسد الحاجيات الضرورية للموظفات هذا الأمر الذي وجب على المؤسسة تفعيله و تطبيقه لكي يكون هناك نوع من الإكتفاء و بالتالي إستقرار الموظفات فيها و التمسك بها ، و لعنا نؤكد هنا ما قلناه في الجانب النظري من خلال النظريات خاصة نظرية ماسلو للحاجات التي تؤكد على أهم الحاجات الضرورية

التي يحتاجها الإنسان في حياته من حاجات فيزيولوجية و حاجات الأمان و الحاجات الإجتماعية و ايضا حاجات التقدير و أخيرا تقدير الذات.

جدول رقم (15) : يبين تأثير غياب المنح على الأداء الوظيفي للموظفات.

الإجابة	المؤشرات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	أصبحت كثيرة الغياب	04	% 19.04	15	% 37.5
	أصبحت كثيرة التأخر	07	% 33.33		
	لا أبذل جهدا في حل المشكلات المهنية	09	% 42.85		
	أخرى تذكر	01	% 4.76		
	المجموع	21	% 100		
لا	/	/	/	25	% 62.5
المجموع				40	% 100

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثات أكدن على أن غياب المنح لا تؤثر على أدائهن الوظيفي بنسبة كبيرة مقدرة بـ 62.5 % من ذوي الأقدمية و الخبرة و ذلك حسب إجاباتهن على الأسئلة الفارطة فإنهن أكدن أنهن يعملن في قطاع حساس و يتعاملن مع المريض لذلك برهن على أن غياب المنح لا تؤثر على أدائهن الوظيفي بل وجب إثبات قدراتهن و كفاءاتهن في خدمة المريض لأن أي تقصير يؤدي إلى تعرض حياة المرضى للخطر و بالتالي أكدن على أنهن يعملن بضمير مهني، في حين نجد أن نسبة 37.5 % من افراد العينة أكدوا أن غياب المنح يؤثر على أدائهن الوظيفي بمعنى تؤدي إلى إنخفاض مستوى دافعتهم نحو العمل، حيث نلاحظ نسبة كبيرة مقدرة بـ 42.85 %

من المبحوثات أكد أن عندما تغيب المنح نصبح لا نبذل جهدا في حل المشاكل داخل العيادة و هذا ما يؤدي إلى كثرة العراقيل و الخروقات في علاقات العمل داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 33.33% منهم أكد أن غياب المنح تؤدي إلى سوء الأداء الوظيفي مما يصبح كثيرات التأخر عن مواقيت العمل ، هذا الأمر الذي بمقدوره أن يعيق سيرورة العمل ، حيث أصبحت في الآونة الأخيرة هذه الظاهرة المرضية منتشرة بكثرة في المؤسسة و التي تنتج عن غياب القيادة في معظم المؤسسات حتى الصحية ، و من بين العوامل التي تؤدي إلى مثل هذه الظواهر هي غياب الحوافز المادية و حتى المعنوية. ثم تليها نسبة 19.04 % من أفراد العينة الذين يؤكدون أن غياب المنح يؤثر على أدائهم الوظيفي مما يصبحون كثيري الغياب ، هذه الظاهرة التي تعتبر أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للموظفات ، و بالتالي عند إرتفاع معدل الغياب أو التغيب بالمؤسسة هذا دليل على وجود عوامل سلبية تؤثر على إنتظام الموظفة في عملها ، مما تؤثر مباشرة على أدائها و تعرقل سيرورة العمل خاصة و هن يعملن في قطاع حساس و مع المريض ، ضف إلى ذلك هناك من المبحوثات من اضافت على هذه المؤشرات بأنها تعمل في العيادة ليس حبا للعمل و إنما تقوم بواجبها فقط بنسبة مقدرة بـ 4.76 % و هذا ما يؤكد وجود تنافر بين بعض الموظفات و المؤسسة.

و عليه نستنتج أن غالبية و معظم المبحوثات صرحت بأن المنح و غيابها لا يؤثر على أدائهن في المؤسسة ، و هذا دليل على مدى تمسك الموظفات بعملهن و بالمؤسسة و كذلك خيرتهن تلعب دورا هاما في قراراتهن . فالحوافز المادية منها المنح لها أهمية بالغة في زيادة مستوى الأداء الوظيفي مما تقلل من معدلات الغياب و التأخر و المشاكل المهنية التي تعرقل و تخل بالعلاقات داخل المؤسسة.

جدول رقم (16): يبين مساهمة الزيادة في المنح إلى الزيادة في الأداء.

الإجابة	الاسباب	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	الزيادة في المنح تحفزني على المثابرة و الإجتهد في عملي	10	33.33%	30	75%
	الزيادة في المنح تحسن ظروفي الإجتماعية و تحقق مستوى عال من الرفاهية و الحياة الكريمة	08	26.67%		
	الزيادة في المنح تساهم في تحسين الجانب النفسي و المادي للموظفة و بالتالي تحسين الأداء	03	10%		
	المنح تساهم في تحمل المسؤولية	03	10%		
	بدون شرح السبب	06	20%		
	المجموع	30	100%		
لا	قدمت يمين أثناء تخرجي على أداء مهنتي	03	30%	10	25%
	المنح لا ترتبط بالأداء بل بالضمير المهني هو الذي يدفعني لأداء أفضل	05	50%		
	بدون شرح الاسباب	02	20%		
	المجموع	10	100%		
المجموع		40	100%		

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من افراد العينة يرو أن الزيادة في المنح تساهم بشكل كبير في الزيادة و رفع مستوى الأداء و ذلك بنسبة 75 % ، حيث نجد من أهم الأسباب التي ذكروها خلال شرحهم هي أن الزيادة في المنح تحفزهم على المثابرة و الإجتهد أكثر في عملهم و ذلك بنسبة كبيرة تقدر بـ 33.33 % ثم تليها نسبة 26.67 % من المبحوثات اللاتي صرحن أن الزيادة في المنح تحسن ظروفهن الإجتماعية فتحقق لهن مستوى عال من الرفاهية

و الحياة الكريمة، ثم نجد نفس النسبة المقدرة بـ 10% من المبحوثات هن الأخريات أكدن على أن الزيادة في المنح تحسن الجانب النفسي و المادي ، كما تساهم في تحمل المسؤولية و الإتقان في العمل و ضمان سيرورته في حين بقيت 20 % من أفراد العينة الذين لم يقمن بشرح السبب.

على غرار ذلك هناك من يرى عكس ذلك ، أي أن الزيادة في المنح لا تعني بالضرورة رفع مستوى الأداء حيث رفع مستوى الأداء حيث نجد أغلبية المبحوثات من ذوي الأقدمية و ذلك بنسبة مقدرة بـ 25 % ، كما تؤكد هذه الفئة أن المنح ليست العامل الوحيد الذي يتحكم في مستوى الأداء في الأداء و ليست الحوافز و أن البعض منهن خاصة الطبيبات صرحن أنهن قدمن يمين أثناء تخرجهن في أداء المهنة و ذلك بنسبة 50 % و 30 % ، بالإضافة هناك من المبحوثات إمتنعن عن شرح السبب بنسبة 20 %.

و عليه نستخلص من خلال هذه القراءة أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن الزيادة في المنح تزيد في الأداء ، فالحوافز المادية منها المنح من شأنها أن تحفز الموظفين لنيل مزيد من الأداء في العيادة و ذلك لأن أغلبية من يعملن من أجل تحقيق حاجاتهن المعيشة و الإجتماعية أكثر من أي شيء آخر و القليل منهن من يعملن من أجل المصلحة العامة و تحسين الأداء و عليه مثل هذا الأمر من دون شك يمثل نجاح للموظفة مما يعني تفجير طاقاتها و دوافعها الداخلية نحو العمل و على رفع مستوى أدائها و بالمقابل عندما نرى القليل منهن فقط يعملن من أجل المصلحة العامة هذا يمثل إحباط و فشل .

المحور الثالث: أثر الترقية على إنضباط الموظفين .

جدول رقم (17): يوضح الحصول على الترقية أثناء العمل للموظفات.

الإجابة	الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	/	/	/	18	%45
لا	تماطل من الإدارة	01	% 4.54	22	% 55
	عدم الإلتحاق السنوات المطلوبة للترقية	10	% 45.46		
	حادثة التوظيف	04	% 18.18		
	وظيفة مهنية متعاقدة	04	% 18.18		
	بدون شرح السبب	03	% 13.64		
	المجموع	22	% 100		
المجموع					
				40	% 100

جدول رقم (18): يوضح آخر ترقية تم الحصول عليها.

السنوات	التكرار	النسبة المئوية
2019	03	% 16.67
2020	05	% 27.77
2021	03	% 16.67
2022	07	% 38.89
المجموع	18	% 100

من خلال الجدولين رقم (17 و 18) نلاحظ أن أغلبية المبحوثات لم يتحصلن على ترقية خلال مسارهن الوظيفي ، الأمر الذي أكدته نسبة 55 % حيث أرجعن ذلك إلى الاسباب التالية ، هي أن أغلبهن لم يلتحقن بالسنوات المحددة للترقية و ذلك بنسبة 45.46 % بمعنى أن المعيار المعتمد عليه في الترقية هو الأقدمية و هو الأمر الذي يفقده بعض الموظفات بإعتبارهن حديثي التوظيف و ذلك بنسبة 18.18 % و هي نفسها تمثلت في السبب و هو أن الموظفات المهنيات متعاقدات لديهن إدماج مهني بنسبة مقدرة بـ 18.18 % ثم تليها أقل نسبة متمثلة في 4.54 % و هي إحدى المبحوثات أكدت أن السبب هو تماطل من الإدارة . في حين هناك من أفراد العينة أكد على إستفادتهم من الترقية أثناء عملهن بالعيادة و تقدر نسبتهم بـ 45 % و ذلك خلال السنوات المحصورة ما بين 2019 و 2022 ، حيث نجد أكبر نسبة ترقية في سنة 2022 نسبة 27.77 % ن مباشرة تتلونها سنة 2019 و 2021 بنفس النسبة مقدرة بـ 16.67 % .

و عليه نستخلص من خلال هذه القراءة أنه توجد علاقة بين متغيرين هما الترقية و الأقدمية . فوجود فرص الترقية في المؤسسة يعد حافزا معنويا و مطلب من المطالب التي يجب توفرها للموظف و الموظفة لتحسين مراكزهم و أدوارهم كما تؤدي إلى تحسين ظروفهم المادية و الإجتماعية ، كما تؤثر بصفة مباشرة على الإستقرار و الانضباط في العمل. و حسب الجدول نجد أن أغلبية الموظفات لم يلتحقن بالسنوات المطلوبة للترقية ، لذلك يتطلب نظام الترقية العدالة و الإنصاف من خلال الإعتماد على مقاييس موضوعية تستهدف بالأساس الكفاءة و الإستحقاق.

جدول رقم (19) : يبين على اي اساس تمنح الترقية.

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
الكفاءة	13	% 20.96
الشهادة	10	% 16.12
الأقدمية	39	% 62.90
المجموع	62	% 100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية تعتمد على أساس الاقدمية و بنسبة كبيرة مقدرة بـ 62.90% في حين نجد نسبة 20.96 % من المبحوثات أقرن بأن الترقية تمنح على أساس الكفاءة ، ثم تليها نسبة قليلة منهن صرحن بأن الترقية تمنح على أساس الشهادة و ذلك بنسبة 16.12 %.

و عليه و من خلال هذه القراءة تبين أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية و هي معيار محدد ، فالترقية تعتبر أحد الحوافز المعنوية التي تؤثر إيجابيا على نفسية الموظفة و على معنوياتها ، فهي تتيح لها الفرصة للتقدم و إرتفاع مستوى أدائها بالمؤسسة ، زيادة على ذلك يعتبر معيار الشهادة معيار موضوعي للترقية حيث أفادت بعض الموظفات يقولن : " نتمنى أن تكون الترقية على أساس الشهادة و الكفاءة فعليا" لأن الترقية بالأقدمية تتطلب سنوات و بالتالي يحس الموظفات باليأس و الملل مقابل أن شهادتهن لا ينظر إليها بعين الإعتبار و هذا الأمر الذي يخلق نوع من عدم الإلتزام و الانضباط في العمل، و أن معيار الأقدمية وحده كفي للترقية في المؤسسة و عليه نجد أن المؤسسة لا تراعي معيار الكفاءة و التأهيل ، هذا ما يؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد مناصب عليا و

بالتالي تفويت الفرصة الحقيقية للتطور مما تضعف دافعيتهم نحو العمل مؤثرة على إنضباطهم و أدائهم.

جدول رقم (20) : يوضح مدى عدالة معايير الترقية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	% 95
لا	02	%05
المجموع	40	% 100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمدى عدالة المعايير التي تستند إليها الترقية في تحقيق أهداف المؤسسة تبين ان أغلبية أفراد العينة أقرروا أن عدالة معايير الترقية و وضوحها تجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون إلى تحقيقها لأنه لا شيء أبلغ من إحساس الموظفة بالرضا إثر العدالة ، و هذا ما يجعلها تبذل قصارى جهدها للحصول على ترقية ، حيث تقدر نسبتهم بـ 95 % في حين اشارت بقية المبحوثات إلى عدم مساهمة عدالة معايير الترقية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة ذلك لأن لهما طموحات أخرى خارج المؤسسة بنسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 5 % .

و عليه نستنتج أن العدالة في معايير الترقية هي الركيزة الأساسية للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة حسب ما يوجد و ما وضحه الجدول أعلاه ، و بالتالي يلعب هذا النوع من الحوافز المعنوية دورا مرموقا في الرفع في مستوى الأداء و الولاء للمؤسسة مما يجعل الموظفين أكثر إنضباطا و جدية في عملهم مستقرين و مستمرين في المؤسسة.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين الترقية على أساس الكفاءة و إنضباط و جدية الموظفين في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	85 %
لا	06	15 %
المجموع	40	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن 85 % من المبحوثات يقرن أن الترقية على أساس الكفاءة تخلق إنضباط و جدية في العمل ، في حين يرى 15 % من بقية أفراد العينة أن الترقية على أساس الكفاءة لا تساهم في خلق إنضباط و جدية في العمل ، حيث نجد أغلبهن من ذوي الاقدمية و بالتحديد من فئة الطبيبات أفدن أن الإنضباط و الجدية في العمل لا تحدده الترقية بل الضمير المهني كون أننا نتعامل مع المرضى و يجب علينا الإلتزام بالوقت و المثابرة في العمل، و لكن الترقية على اساس الكفاءة هو معيار محبذ للجميع و معيار جيد يجعلنا نرتقي في اسلم أي تزيد مسؤوليتنا و أدائنا أكثر.

و بالتالي نستخلص أن الترقية على اساس الكفاءة هو معيار محفز و هذا ما لاحظناه في الجدول ، لأن تقدير كفاءة الموظفة و ترقيتها إعتماذا على هذا الاساس يحفزها و يشجعها على أداء وظائفها بكل جدية و تفاني ، كما يجعلها عضو فعال في البناء التنظيمي للمؤسسة مما تقدم أفضل ما لديها من جهود بكل إخلاص و إتقان.

جدول رقم (22): يوضح الهدف من الترقية.

الأهداف	التكرار	النسبة المئوية
الزيادة في الأجور	28	% 40.57
الإستفادة من العلاوات و المكافآت	25	% 36.23
تحمل المسؤولية	16	% 23.18
المجموع	69	% 100

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه الهدف من الترقية حسب أفراد العينة، حيث تبين أن أغليتهم هدفهم من الترقية هو الزيادة في الأجور و ذلك بنسبة تقدر بـ % 40.57 كمطلب رئيسي ، تليها مباشرة و بنسبة مقاربة % 36.23 الإستفادة من العلاوات و المكافآت ، كما كان هدف البعض الآخر و بنسبة % 23.18 هي المسؤولية.

و بالتالي نستنتج أن غالبية المبحوثات هدفهن من الترقية هو الزيادة في الأجر و الإستفادة من العلاوات و المكافآت ، و هي أهداف مادية ، و هذا راجع إلى أن إلتحاق الموظفات بالمؤسسة كان من أجل تحقيق غابات مادية فقط ، فالترقية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الراتب الشهري للموظفة ، كما تعتبر مكافئة أو تحفيز مادي ينعك على أدائها مما يشعرها بالإنتماء للمؤسسة نتيجة حصولها على حقوقها فيها.

جدول رقم (23): يبين تأثير الترقية على الأداء.

الأجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	% 82.50
لا	07	% 17.50
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة مقدرة بـ 82.50 % من المبحوثات أجبن أن الترقية تؤثر على أدائهن في العمل، في حين نجد 17.5 % من المبحوثات الأخريات أقرين بأن الترقية لا تؤثر على أدائهن في العمل بالمؤسسة و ذلك حسب إجابتهن على الأسئلة الفارطة " أن العمل بروح المسؤولية و ضمير مهني لا يحتاج إلى ترقية لأنها مجرد حق فقط و لأننا نعمل في قطاع حساس و نتعامل مع المرضى لذلك وجب علينا تفجير طاقتنا في خدمتهم" و بالتالي نستنتج أن الأغلبية من أفراد العينة أجابوا أن للترقية تأثير كبير على أدائهم لأنها تجعلهم يحبون العمل أكثر ، كما و أنها تحسن مستوى أداء المهام بصفة منتظمة ، و هذا راجع إلى أن الموظفات في حاجة إلى التحفيز و الترقية لأنها تشجعهن على الإستقرار بالمؤسسة.

جدول رقم (24): يوضح درجة الرضا عن المعايير المعمول بها في الترقية.

الإجابة	الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	الترقية بالأقدمية تجعلني أكتسب خبرة أكبر خاصة في حل الأزمات في العمل	05	29.42 %	17	42.5 %
	الترقية بالأقدمية تجعلني أتمسك أكثر بالمؤسسة	06	35.29 %		
	الترقية تحفزني على أداء مهامي و تحمل المسؤولية	06	35.29 %		
	المجموع	17	100 %		
لا	عدم مراعاة معيار الكفاءة و الشهادة	10	43.48 %	23	57.50 %
	التمييز و المحاباة	06	26.09 %		
	التماطل و عدم الإنضباط بالوقت المحدد للترقية	07	30.43 %		
	المجموع	23	100 %		
المجموع					
40					
100 %					

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.50 % من أفراد العينة غير راضين على المعايير المعمول بها في الترقية داخل المؤسسة و هذا راجع حسب تبريراتهم أن الترقية في المؤسسة العمومية الإستشفائية تعتمد على أساس الأقدمية لا على أساس الكفاءة ، و بالتالي الشهادات المتحصل عليها لا ينظر إليها بعين الاعتبار بمعنى أنها مهمشة و هذا ما وضحته النسبة المقدرة بـ 43.48 % ، إضافة إلى وجود التمييز و المحاباة و ذلك بنسبة 26.09 % هذا ما يؤزم العلاقات التنظيمية داخل العيادة ، تسبقها نسبة 30.43 % المتمثلة في سبب التماطل و عدم الانضباط بالوقت المحدد للترقية . كل هذه الأسباب ما هي إلا دليل على وجود تجاوزات و خروقات لأنظمة الترقية حيث تبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين عن المعايير و الأسس المطبقة في الترقية مما ينجر عن ذلك إحباط و يأس جراء عدم التطبيق الفعال و

العادل لهذه النظم ، في حين نجد 42.5 % من بقية أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون على المعايير المطبقة في عملية الترقية ، حيث نجد أن أغلبهم موظفات حاصلين على الترقية و لديهم أقدمية ، و حسب إفادتهن بأن الترقية على الأساس الأقدمية تجعل الموظفة تكتسب خبرة أكبر خاصة في حل الأزمات و ذلك بنسبة مقدرة بـ 29.42 % ، تسبقها نسبة 35.29 % من رأي المبحوثات على أن الترقية تجعلهن يتمسكن أكثر بالمؤسسة و تحفزهن على تحمل المسؤولية و أداء المهام بإمتياز .

و عليه نستنتج من خلال هذا التعليق أن غالبية الموظفات غير راضين على المعايير المعمول بها في الترقية. فإسناد هذه الأخيرة إلى معايير موضوعية تخلف درجة كبيرة من الرضا الوظيفي ، مما يساهم في الإحساس بالعدالة، و منه العمل على زيادة وتيرة الأداء في حين إذا تم إسناد الترقية إلى أسس غير موضوعية و غير عادلة فإنها بذلك تساعد على توليد نوع من الإضطراب و عدم الشعور بالرضا مما يؤدي إلى عدم الإستقرار في المؤسسة.

جدول رقم (25): يوضح تأثير الترقية على إنضباط الموظفين في العمل.

الإجابة	الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	الترقية تحفز على أداء أفضل للعمل	06	25 %	24	60 %
	الترقية تعتبر مسؤولية أكبر	03	12.50 %		
	الترقية ترفع المعنويات في العمل و تجعلني أكثر إنضباط	02	08.33 %		
	الترقية تساهم في الإلتزام بقوانين العمل و المؤسسة	01	04.17 %		
	تساهم في زيادة الأجر	01	04.17 %		
	بدون شرح	11	45.83 %		
	المجموع	24	100 %		
لا	الإنضباط في العمل لا علاقة له بالترقية بل التقيد بروح المسؤولية	07	43.75 %	16	40%
	التعامل مع المريض مسؤولية أمام الله	02	12.50 %		
	طبيعة العمل تفرض عليك الإنضباط	02	12.50 %		
	بدون شرح السبب	05	31.25 %		
	المجموع	16	100 %		
المجموع					100 %
					40

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن 60 % من المبحوثات أكدن أن الترقية تؤثر إنضباطهن في العمل و هذا راجع حسب تبريراتهن أن الترقية تحفز على تقديم أداء جيد و ذلك نسبة 25 % ، لا، حيث تسبقها نسبة 45.83 % متمثلة في عدم إجابة بعض المبحوثات على السبب ، ثم تأتي نسبة 12.50 % من أفراد العينة الذين صرحوا بأن هذا النظام يعتبر مسؤولية أكبر ، أما نسبة 08.33 % فتمثلت تأكده المبحوثات على أن الترقية ترفع المعنويات و تجعلهن أكثر إنضباطا ، تليها نفس النسبة المقدرة

ب 04.17 % من المبحوثات اللاتي أفدن بأن الترقية تساهم في الإلتزام بقوانين العمل و المؤسسة و زيادة الدخل ، في حين نجد من أفراد العينة الذين يرد عكس ذلك و أغليتهم من ذوي الأقدمية اللاتي يعتبرن أن الترقية لا تؤثر على إنضباطهن و لا علاقة لها بذلك و هذا راجع حسب تصريحاتهن أن الإنضباط مرتبط بالمسؤولية و ذلك بنسبة 43.25 % ثم تليها نسبة 31.25 % من المبحوثات اللاتي لم يجبن على السبب ، ثم تأتي النسبة تقدر ب 12.5 % بالنسبة لأفراد العينة الذين يقرون بأن طبيعة العمل تفرض عليهم الإنضباط لأنهم يتعاملون مع المرضى و بالتالي فهم مسؤولية أمام الله عز و جل.

و عليه نستنتج من خلال هذه القراءة أن غالبية الموظفين يرون أن الترقية تؤثر على إنضباطهن في العمل و هذا راجع إلى أن هذه الأخيرة أحد الحوافز المعنوية التي بوسعها أن تحفز و تدفع إلى تحسين مستوى الأداء و الإلتزام بقوانين المؤسسة و مواقيت العمل ، و هذا أمر منطقي ، فكل موظفة تطمح منذ إلحاقها بالمؤسسة على الترقية و مع إدراكها أن هذا النظام يستلزم منها العمل المضاعف في مسارها المهني مما يصنع لديها ولاء للمؤسسة ، و بالتالي غياب الإنضباط يحرم الموظفة من الحصول على الترقية و العكس .

فموضوع الترقية يخلق نوع من المنافسة بين الموظفين أي الكل يسعى إلى الإستفادة منها ، لذلك نجد عامل الإنضباط من العوامل الضرورية التي بوسعها أن تؤثر و تتأثر بالترقية.

المحور الرابع: مساهمة الحوافز في إستقرار العمل للموظفات.

جدول رقم (26) : يبين تاثير آليات و طرق منح الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات.

الإجابة	المؤشرات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	الإنضباط في العمل	23	% 33.82	31	% 77.50
	عدم التغيب	16	% 23.52		
	تحقيق أداء أفضل	29	% 42.64		
	المجموع	68	% 100		
لا	/			09	% 22.50
المجموع				40	% 100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن 77.5 % من أفراد العينة يقرون أن آليات و طرق منح الحوافز يؤثر على أدائهم الوظيفي و ذلك من خلال تحقيقهم لأداء أفضل داخل العيادة بنسبة كبيرة مقدرة بـ 42.64 % ، ثم تليها نسبة 33.82 % من المبحوثات اللاتي صرحن أن الحوافز بنوعيتها تؤثر إيجابيا على أدائهن مما يصبح منضبطين في العمل، كما نجد من أفراد العينة نسبة 23.52 % أقرن بأنهن يصبحن ملزمين بالحضور و إبتعادهن عن ظاهرة التغيب و هذا دليل على أن الحوافز تلعب دورا هاما في رفع مستوى أدائهن ، و بالتالي يبتعدون كل البعد عن الظواهر المرضية الشائعة في المؤسسات ، في حين نجد نسبة 22.5 % من المبحوثات اللاتي أفدن أن لا تأثير للحوافز على أدائهن في العمل ، حيث نجد أغلبهن من ذوي الأقدمية في المؤسسة اللاتي صرحن من قبل أن الترقية لا تؤثر على إنضباطهن و بالتالي أكدن أن هذه الطرق و الآليات التي تستعمل لمنح

الحوافز لا تؤثر على أدائهن و هذا دليل على أنهن يعملن بضمير مهني و ليس للحوافز دخل في ذلك.

و عليه نستنتج أن غالبية الموظفين أجبن أن طرق و آليات منح الحوافز تؤثر على أدائهن الوظيفي بمعنى أن هذا النظام له دور كبير و جد فعال في تفعيل مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على أهداف المؤسسة.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين نظام الحوافز الفعال و رفع الروح المعنوية داخل العمل .

الإجابة	الاسباب	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	نظام الحوافز يمنح الراحة و الإنضباط و حب العمل	05	%13.51	37	92.50%
	تصبح الموظفة أكثر قدرة على بذل جهد إضافي لتحسين الأداء	08	%21.62		
	الحافز يزيد في الثقة في النفس و روح المسؤولية	04	%10.81		
	بدون شرح الاسباب	20	% 54.05		
	المجموع	37	% 100		
لا	حب العمل بغض النظر عن الحوافز	01	% 33	03	% 07.50
	العمل روتيني لا يتغير بالحوافز	02	% 66.67		
	المجموع	03	% 100		
المجموع					
				40	% 100

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن 92.5 % من الموظفين و هي نسبة كبيرة يؤكد أن نظام

الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لهن داخل العيادة ، حيث يبررن ذلك من خلال إجاباتهن أن

بالحوافز تصبح الموظفة أكثر قدرة على بذل جهد إضافي لتحسين الاداء و ذلك بنسبة مقدرة بـ

21.62 % ، ثم تليها نسبة 13.51 % من المبحوثات اللاتي هن الأخريات صرحن بأن نظام الحوافز يرفع من الروح المعنوية و ذلك أن هذا النظام يمنحهن الراحة و الإنضباط و حب العمل ، ضف إلى ذلك نجد نسبة 10.81 % من المبحوثات اللاتي يرون أن الحافز يزيد الثقة في النفس و تحمل المسؤولية ، في حين نجد أكبر نسبة مقدرة بـ 54.05 % من أفراد عينة البحث لم يجبن عن الأسباب ، أما بقية المبحوثات فقد كانت إجابتهن توضح أن لا علاقة للحوافز بالروح المعنوية ، لأن العمل روتيني و لا يتغير بالحوافز و كون أنهن يتعاملن مع المريض ، لذلك وجب عليهن تحمل المسؤولية تجاه هذا المريض ، و هذا ما تؤكد نسبة 66.67 % ، ثم تليها نسبة 33.33 % منهن يؤكد أن حب العمل هو الدافع الذي بواسطته ترتفع الروح المعنوية لديهن داخل العمل.

و عليه نستنتج أن غالبية الموظفين يعتبرن أن نظام الحوافز الفعال يساهم في رفع مستوى الروح المعنوية لديهن داخل المؤسسة لأنه عند تحفيزهن يشعرن بقدراتهن و مهارتهن و كفاءتهن و إمكانياتهن لتحقيق الأفضل للمؤسسة.

و تعمل هذه الأخيرة على إعتبار الحوافز عدالة بين الموظفين بصفة عامة و الموظفين بصفة خاصة، و عليه تعمل الحوافز على تحسين الأداء و تفعيل القدرات .

جدول رقم (28): يبين مدى تحفيز نظام الحوافز في المؤسسة.

الإجابة	الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	/	/	/	17	% 42.5
لا	سوء التنظيم	16	% 40	23	% 57.5
	نقص الإمكانيات	15	% 37.5		
	تداخل الصلاحيات	09	% 22.50		
	المجموع	40	% 100		
المجموع			40	% 100	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 57.5 % من المبحوثات أكد أن نظام الحوافز المطبق في العيادة غير محفز و يرجع ذلك للأسباب التالية حسب تبريراتهن إلى سوء التنظيم بالدرجة الأولى و ذلك بنسبة 37.5 % ، ثم تليها نسبة 37.5 % من المبحوثات اللاتي أرجعن سبب عدم فاعلية نظام الحوافز إلى نقص الإمكانيات داخل العيادة ، ثم تأتي نسبة 22.5 % من أفراد العينة الذين أجابوا أن نظام الحوافز في العيادة غير محفز نتيجة لتداخل الصلاحيات داخلها.

في حين نجد من يرى عكس ذلك من بقية المبحوثات و ذلك بنسبة 42.5 % اللاتي يرون أن نظام الحوافز المطبق في العيادة محفز.

و بالتالي نستنتج من خلال هذه القراءة أن نظام الحوافز في المؤسسة غير محفز على الأداء في العمل و بالتالي وجب على إدارة المؤسسة وضع أساليب أكثر موضوعية في عملية التحفيز من أجل رفع مستوى أداء الموظفين بصفة عامة و الموظفين بصفة خاصة و ذلك من أجل إعادة النظر في

الخروقات و الإختلالات التي تمس البناء التنظيمي للعيادة و نظام الحوافز ، و من ثم العمل على تكملة النقائص التي تحتويها من نقص الإمكانيات و الاجهزة.

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين غياب الحوافز و سوء الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الإجابة	المؤشرات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية	
نعم	الإهمال	14	% 22.58	28	% 70	
	مشاكل مهنية	10	% 16.12			
	عدم الإستقرار في العمل	17	% 27.41			
	نقص في الأداء	19	% 30.64			
	آخر تذكر	02	% 3.22			
	المجموع	62	% 100			
لا	/			12	% 30	
المجموع					40	% 100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي تتمثل في 70 % من المبحوثات اللاتي يؤكدن أنه عندما تغيب الحوافز مباشرة ينخفض مستوى أدائهن في العيادة ، حيث ينتج عن ذلك حسب تبريراتهم إلى نقص في الأداء و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ 30.64 % ، ثم تليها نسبة 27.41 % من أفراد العينة الذين يرو أن غياب الحوافز تؤثر على أدائهم مما يجعلهم في حالة عدم الإستقرار في العمل داخل العيادة ، حيث أضافت فئة أخرى من المبحوثات أن نتيجة سوء الأداء و غياب الحوافز هي الإهمال و اللامبالاة أثناء العمل و ذلك بنسبة 22.58 % ، ثم تأتي نسبة 16.12 % لتبين رأي فئة من المبحوثات اللاتي هن الأخريات برهن أن المشاكل المهنية تعتبر أحد

النتائج التي تنتج عن غياب الحوافز و سوء الأداء ، مما يؤدي ذلك إلى عرقلة سيرورة العمل، إضافة إلى أن هناك من الموظفين من اضفن على هذه الاسباب و المؤشرات أنه عندما تغيب الحوافز يحدث سوء الأداء ، مما يصبح يكرهن العمل و ذلك بنسبة ضئيلة جدا مقدرة ب 3.22 % .

في حين نجد بقية المبحوثات بنسبة 30 % يرون أن غياب الحوافز لا يساهم في سوء الأداء الوظيفي ، حيث نجد أغلبهن من ذوي الاقدمية لديهن خبرة في العمل ، لذلك يعتبرن أن الأداء الوظيفي يفعله الضمير المهني لا الحوافز .

و بالتالي نستنتج من خلال هذه القراءة أن النظام الحوافز تأثير على الأداء الوظيفي و بالتالي غيابه يؤدي مباشرة على سوء مستوى الأداء في العيادة هذا ما أكدته أغلبية المبحوثات و بنسبة كبيرة هذا راجع إلى أن إلتحاق الموظفين بالعيادة كان من اجل تحقيق أهداف مادية أكثر كالزيادة في المنح و الأجر . فبمجرد غياب مثل هذه الحوافز يغيب معها الأداء الوظيفي هذا يعني أن التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي يساهم في الرفع من مستوى الأداء لأنه كلما كان الدافع و الحافز كلما شعرت الموظفة بتلقيها مكافئة أو تعويض على مجهوداتها من طرف العيادة و بالتالي زاد معها الأداء .

و عليه تنعكس هذه العملية على بقية الموظفين، فمن خلالها يسعى كل موظف وراء تحسين أدائه.

جدول رقم (30) : يبين مدى مساهمة الحوافز في إستقرار العمل للموظفات.

الأجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز يساهم في إستقرارهم في العمل داخل المؤسسة و ذلك بنسبة مقدرة بـ 95 % ، في حين نجد نسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 5 % من المبحوثات صرحن عكس ذلك أي أن الحوافز لا تعمل على إستقرارهن في العمل.

و عليه نستنتج من خلال القراءة أن الحوافز تزيد من إستقرار الموظفة و هذا مايراه غالبية الموظفات بالمؤسسة لأن هذه الأخيرة مطالبة بتوفير مختلف الشروط التي تجعل الموظفين يشعرون بالإستقرار الوظيفي مما يصبحون لديهم ولاء تنظيمي للعيادة ، أما بالنسبة للموظفات اللاتي أكدن أن الحوافز لا تعزز لديهم مبدأ الإستقرار و تمثلهم نسبة ضئيلة جدا ، و هذا راجع إلى عدم تمسكهن بالعيادة مما يلجأن إلى مغادرتها و الذهاب إلى مؤسسة أخرى.

جدول رقم (31): يبين مساهمة غياب الحوافز في مغادرة الموظفين للمؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

الإجابة	الاسباب	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	للبحث عن ظروف عمل أفضل	08	33.33 %	24	60 %
	للبحث عن مؤسسة تقدر المجهود و المستوى	04	16.66 %		
	لعدم الشعور بالإرتياح النفسي	03	12.5 %		
	الحوافز تشجع الموظف على تقديم المزيد من الأداء و تحفزك على الإستقرار	02	8.33 %		
	بدون شرح	07	29.16 %		
	المجموع	24	100 %		
لا	نظام الحوافز معمم على جميع المؤسسات الإستشفائية العمومية	04	25 %	16	40 %
	صعوبة التوظيف في الوقت الراهن	03	18.75 %		
	الوضع لا يسمح بالمغادرة بسبب سوء المواصلات	01	6.25 %		
	حسن المعاملة فيما بينهم	03	18.75 %		
	المؤسسة بحاجة إلى كفاءة في العمل من أجل المريض	01	6.25 %		
	بدون شرح	04	25 %		
	المجموع	16	100 %		
المجموع				40	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 60 % من أفراد العينة يؤكدون أن غياب الحوافز يساهم في مغادرتهم للمؤسسة و التوجه إلى مؤسسة أخرى ، و هذا راجع حسب تفسيراتهم إلى الأسباب التالية حيث نجد أكبر نسبة متمثلة في السبب الرئيسي و هو البحث عن ظروف عمل أفضل بنسبة مقدرة بـ 33.33 % ، ثم تليها نسبة 29.16 % من المبحوثات اللاتي لم يقمن بشرح السبب ، ثم تأتي نسبة 16.66 % من أفراد العينة الذين أفادوا أن غياب يؤدي بهم إلى مغادرة المؤسسة بغية البحث عن مؤسسة أخرى تقدر المجهود و المستوى ، حيث نجد أن أغلبهن طبيبات مؤكدتين على تقدير مجهود الطبيب و حسن المعاملة ، ثم تليها نسبة 12.5 % من المبحوثات اللاتي أجبن أنهن يشعرن بعدم الإرتياح النفسي هذا ما يجعلهن غير مستقرين في المؤسسة ، ثم تأتي نسبة 8.33 % التي تمثل إجابة بعض أفراد العينة المتمحورة حول غياب الحوافز و مغادرة المؤسسة ، فقد أجبن أن الحوافز تشجع الموظف على تقديم المزيد من الأداء و تحفزها على الإستقرار و بالتالي غيابها يعني عدم الإستقرار.

في حين نخبة من افراد العينة اللاتي يرون العكس أي أن غياب الحوافز لا يؤثر على إستقرارهن و بالتالي لا يؤدي إلى مغادرتهم المؤسسة و ذلك بنسبة 40 % و عند مقابلتهم أرجعن ذلك إلى الأسباب التالية: أبرزها و المتمثلة في أعلى نسبة مقدرة بـ 25 % هو أن نظام الحوافز معمم على جميع المؤسسات العمومية الإستشفائية ، حيث نجد نفس النسبة عند مجموعة من المبحوثات اللاتي لم قمنا بشرح السبب و هي 18.75 % و هناك منهن من أجبن و أكدن أن السبب هو صعوبة التوظيف في الوقت الراهن بالإضافة إلى حسن المعاملة بينهن مما يجعلهن يستقرن في المؤسسة ، ثم تلي نسبة 6.25 % و هي نفس النسبة التي تجمع السببين هما أن الوضع لا يسمح بالمغادرة بسبب سوء المواصلات و الآخر هو أن المؤسسة بحاجة إلى كفاءات في العمل من أجل سلامة المرضى .

و عليه من خلال هذه القراءة نستنتج أن غالبية الموظفين أكد أن غياب الحوافز يساهم في المغادرة من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، و هذا دليل على أن الحوافز بنوعها تلعب دورا كبيرا في المحافظة على تمسك الموظفين بالعيادة مما يؤدي ذلك إلى عدم المغادرة و التوجه إلى مؤسسة أخرى لذلك وجب على المؤسسة توفير كل الشروط المناسبة لتحفيز هذه الكفاءات ماديا و معنويا و ذلك بدراسة الحاجات الحقيقية التي يسعون من أجلها و العمل على تحقيقها و تحسين ظروف العمل و بذلك يرتفع مستوى أدائهن و دافعيتهن نحو العمل مما يزيد من إستقراهن في العيادة.

جدول رقم (32): يبين أهم إقتراحات الموظفين لتحسين ظروف العمل و تفعيل الحوافز المادية بالمؤسسة.

أهم الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة المنح و الأجور و مضاعفاتها	10	25 %
التكفل بمصاريف العلاج أثناء التعرض لحوادث العمل	07	17.5 %
تزود المؤسسة بالإمكانيات	19	47.5 %
تفعيل الترقيات و الإلتزام بوقتها	02	05 %
الإعتراف بالمجهودات المبذولة معنويا قبل أن تكون ماديا	02	05 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين و يوضح أهم إقتراحات المبحوثات لتحسين ظروف العمل بالعيادة و تفعيل الحوافز المادية ، حيث تبين أن نسبة كبيرة منهن إقترحن تزويد المؤسسة بالإمكانيات و الأجهزة و ذلك بنسبة 47.5 % . و هذا دليل على إفتقار العيادة و نقصها للأجهزة و المعدات الطبية مما يؤثر سلبا على المرضى الذين يلجؤون إليها ، ثم تليها نسبة 25 % من أفراد العينة الذين

إقترحوا زيادة المنح و الأجور و العمل على مضاعفتها و هذا يبرهن على عدم كفاية المنح و الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بجهدهم المبذول ، ثم تأتي نسبة 17.5 % من المبحوثات اللاتي إقترحن التكفل بمصاريف العلاج أثناء التعرض للخطر خاصة و هن عرضة للأمراض المعدية في العيادة و بالخصوص فيروس كورونا ، هذه الجائحة التي مرت عليهن بظروف صعبة جدا منذ بدايتها حتى الآن تم الإفراج عنها نوعا ما . بعدها تلي بنفس النسبة و المقدرة بـ 5 % تمثل إقتراحين هما تفعيل الترقية و الإلتزام بوقتتها بالإضافة إلى الإعتراف بالمجهودات المبذولة معنويا قبل أن تكون مادية .

و عليه نستخلص من هذه الإقتراحات أن ما على المؤسسة إلا أن تأخذ بعين الإعتبار هذه الإقتراحات لأنها بمثابة حلول للنقائص التي تشوبها و بالتالي العمل على تطبيقها من أجل سيرورة العمل لأن نقص الإمكانيات بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى تأزم الوضع الداخلي للعيادة .

لذلك يجب مراعاة كل هذه الظروف و تفعيل الحوافز المادية لكي تضمن العيادة بقاء و إستمرارية و إستقرار الموظفين بها.

سابعا: النتائج العامة للدراسة.

إن دراسة موضوع " اثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف" قد أعطت نتائج هامة نورها فيما يلي:

1-7 النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

" تؤثر المنح على دافعية الموظفات نحو العمل" بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه النظرية خاصة فيما يتعلق بالمنح فإن أغلبية الموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان قد إستفدن من المنح و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ 97.5 % أغليبتها منحة أو كوفيد 19 بنسبة 92.5 % ، حيث وجدنا معظمهن إستفدن منها خمس مرات بنسبة 35.13 % و هذا ما يبينه الجدول رقم 07 و 10 .

إلا أننا وجدنا عدم رضا الموظفات عن نظام المنح ، حيث صرحن أنه سيء و بنسبة كبيرة مقدرة بـ 70 % و لا يواكب الجهد المبذول في العمل ، حيث عبرت نسبة 80 % عن ذلك بالإضافة إلى عدم كفايتها لسد حاجياتهن الأساسية مما تؤثر على أدائهن في العمل و ذلك بنسبة 90 % إذ صرحن أن المنح لا تلبي حاجاتهن في العلاج أكثر من السكن و الكراء بنسبة 43.54 % ، هذا ما بينه الجدول رقم 9 و 14 حيث يرجعون هذا إلى ضعف النظام و إرتفاع المستوى المعيشي لأن الأسس المطبقة في منح الموظفات بالعيادة لا تراعي مبدأ الكفاءة في العمل و لا يفرق بين الموظفات من حيث مستوى أداءهن .

تعمل المنح على زيادة الدافعية نحو العمل للموظفات و بالتالي تساهم في رفع معنوياتهن داخل العيادة و هذا ما تؤكدته نسبة 70 % و ذلك في الجدول رقم 11 ، إضافة إلى ذلك تساهم المنح في تحمل المسؤولية و ذلك بنسبة 38.88 % مما ينجم عن ذلك الزيادة في الأداء و هذا ما يوضحه الجدول

رقم 12 الذي يوضح أهمية المنح، كما أنها تعمل على تعزيز مبادئ التعاون و العمل بروح الجماعة و الفريق الواحد داخل المؤسسة ، حيث يرجعون ذلك إلى المنح تعمل تعزيز العلاقة بين الموظفة و المؤسسة ، كما تشجع على العمل و المردودية خاصة في ظل جائحة كورونا و ذلك بنسبة 57.5 % و هذا ما يؤكد الجدول رقم 13.

إن غياب المنح لا يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة هذا ما أثبتته نسبة 62.5 % من المبحوثات عن ذلك ، مما يرجعون ذلك إلى عملهن في قطاع حساس مثل قطاع الصحة بالإضافة إلى تعاملهن مع المرضى و بالتالي وجب تفجير طاقاتهم في خدمتهم / حيث وجدنا أغليبتهم من ذوي الأقدمية و هذا راجع إلى مدى خبرتهم و تمسكهن بالعيادة ، كل هذا يؤكد الجدول رقم 15.

كما تساهم الزيادة في المنح إلى الزيادة في الأداء و هذا ما أثبتته أغلبية المبحوثات و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ 75 % ، حيث يرجعون هذا الأمر إلى أن الزيادة في المنح تعمل على تحفيزهن على الإجتهد و المثابرة في العمل بنسبة 33.33 % ، ضف إلى ذلك تساهم في تحسين الظروف الإجتماعية لهن ، كل هذا يثبت الجدول رقم 16 من مجمل النتائج السابقة الذكر تؤكد أن الفرضية الأولى هي:

تؤثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل، و هي فرضية صادقة على إعتبار أن معظم المبحوثات أكدن و بنسبة عالية أن المنح تعمل على الزيادة في مستوى الأداء و الدافعية نحو العمل، و هذا ما يثبت أن المنح تؤثر و بشكل كبير على دافعية الموظفين نحو العمل داخل العيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف.

2-7 نتائج خاصة بالفرضية الثانية: "تؤثر الترقية على إنضباط الموظفين".

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه النظرية خاصة فيما يتعلق بالترقية فإن أغلبية الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريجان لم يتحصلن على الترقية و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة بـ 55 % ، حيث أرجعت ذلك إلى سبب و هو عدم الإلتحاق بالسنوات المطلوبة للترقية بنسبة 45.46 % و هذا ما يبينه الجدول رقم 17.

كما وجدنا أن الترقية تمنح على أساس الأقدمية و ذلك بنسبة مقدرة بـ 62.90 % و هذا ما يؤكد الجدول رقم 19، إضافة إلى ذلك عدالة معايير الترقية تساهم في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بنسبة 95 % ، و هذا ما صرحن به الموظفات بأن لا شيء أبلغ من إحساس الموظفة بالرضا إثر العدالة ، و هذا ما يبينه الجدول رقم 20.

تمنح الترقية على أساس الكفاءة و إنضباط و جدية الموظفين في العمل و هذا ما أثبتته أغلبية الموظفين بنسبة مقدرة بـ 85 % و ذلك في الجدول رقم 21 ، إضافة إلى هذا هدف الموظفين من الترقية هو الزيادة في الأجور و هذا بنسبة 40.57 % ، بالإضافة إلى الإستفادة من العلاوات و الموظفين بالمؤسسة كان من أجل تحقيق غايات مادية فقط ، فالترقية تساهم في رفع مستوى الراتب الشهري للموظفة ، كما تعتبر مكافأة أو تحفيز مادي ينعكس على أدائها و هذا ما يبينه الجدول رقم 22.

تؤثر الترقية على الأداء و هذا من خلال إجابة أغلبية المبحوثات على هذا بنسبة مقدرة بـ 82.5 % ، حيث يرجعون ذلك إلى حبهم للعمل أكثر و أنها تحسن مستوى أداء المهام بصفة منظمة و الإنضباط في العمل و هذا راجع إلى أن الموظفين في حاجة إلى التحفيز و الترقية و هذا ما أكدته الجدول رقم 23.

عدم الرضا عن المعايير المعمول بها في المؤسسة و هذا ما توضحه أغلبية الموظفين بنسبة مقدرة بـ 57.5 % و هذا راجع حسب تبريراتهم بعدم مراعاة معيار الكفاءة و الشهادة و نسبة 43.48 % بالإضافة إلى التميز و المحابة بنسبة 26.09 % و التماطل و عدم الإنضباط بالوقت المحدد للترقية بنسبة 30.43 % ، و هذا ما يؤكد الجدول رقم 24.

تؤثر الترقية على إنضباط الموظفين في العمل و هذا ما يوضحه أغلبية الموظفين بنسبة مقدرة بـ 60 % و هذا حسب تبريراتهم بأن الترقية تعتبر مسؤولية أكبر نسبة 12.5 % و الترقية تحفز على أداء أفضل بنسبة 25 % إضافة إلى أن الترقية ترفع المعنويات في العمل و تجعلهم أكثر نسبة 8.33 % ، كما يرجع هذا إلى زيادة الأجر بنسبة 4.17 % و عليه إسناد الترقية إلى أسس غير موضوعية فإنها بذلك تساعد على توليد نوع من الإضطراب و عدم الشعور بالرضا ، كل هذا يثبتته الجدول رقم 25.

من مجمل النتائج السابقة الذكر يؤكد أن الفرضية الثانية هي:

"تؤثر الترقية على إنضباط الموظفين" ، هي فرضية صادقة على إعتبار أن معظم المبحوثات أكدن و بنسبة عالية أن الترقية تعمل على إنضباط الموظفين و تحسين مستوى الأداء في العمل داخل المؤسسة.

و هذا ما يثبت أن الترقية تؤثر بشكل كبير على إنضباط الموظفين في العمل داخل العيادة المتعددة الخدمات ببريجان ولاية الطارف.

3-7 النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: "تعمل الحوافز بنوعيتها على إستقرار الموظفين في العمل"

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الإطلاع على أجوبة المبحوثات في الإستمارات . أن الحوافز بنوعيتها تلعب دورا هاما في الإستقرار الموظفين في العمل داخل العيادة ، حيث وجدنا معظم المبحوثات و بنسبة كبيرة تقدر بـ 77.5 % أكد أن طرق و آليات منح الحوافز تؤثر على أدائهن الوظيفي مما يصبح مضطرين في العمل محققين أداء أفضل ، هذا ما يؤكد الجدول رقم 26.

كما نرى نسبة 92.5 % من المبحوثات و بالضبط في الجدول رقم 27 أن نظام الحوافز الفعال يعمل على الرفع من الروح المعنوية داخل العمل حيث يرجع ذلك إلى أن نظام الحوافز يجعل الموظفة أكثر قدرة على بذل جهد أكبر في العمل كما تزيد من تحمل المسؤولية و الثقة في النفس.

إن نظام الحوافز المطبق في العيادة غير محفز و غير فعال حيث عبرت نسبة 57.5 % من المبحوثات من خلال بيانات الجدول رقم 28 عن سوء التنظيم و نقص الإمكانيات بالإضافة إلى تداخل الصلاحيات و بنسب متقاربة حيث تمثلت أعلى نسبة 40 % يقابلها سبب سوء التنظيم ، هذا ما يؤثر على أدائهن و إستقرارهن في المؤسسة كما أن غياب الحوافز يؤدي إلى سوء الأداء الوظيفي و ذلك بنسبة و إلى عدم الإستقرار في العمل و الإهمال و اللامبالاة من الدرجة الثانية ، و بالتالي كلما زاد الحافز كلما زاد معه الأداء و الإستقرار .

كل هذا يوضحه الجدول رقم 29 ، في نفس السياق يؤدي غياب الحوافز ، أيضا إلى مغادرة المؤسسة و التوجه إلى مؤسسة أخرى و هو ما تثبته نسبة 60 % من المبحوثات حيث يرجع ذلك إلى بحثهم عن ظروف عمل أفضل ، و عن مؤسسة تقدر المجهود و المستوى ، و هو ما يوضحه الجدول ، و على غرار ذلك نجد أن أغلبية المبحوثات أكد أن الحوافز لتساهم في إستقرارهن في العمل و ذلك بنسبة

95 % و هذا راجع إلى الدور الذي تلعبه الحوافز في التأثير على إستقرار الموظفين داخل العيادة، هذا ما يوضحه الجدول رقم 30.

إن من أهم الإقتراحات التي إقترحها أغلبية المبحوثات لتحسين ظروف العمل و تفعيل الحوافز المادية هي توفير تزويد العيادة بالإمكانات و الأجهزة و ذلك بنسبة 47.5 % بالإضافة إلى مضاعفة و زيادة المنح و الأجور رفقة تفعيل الترقية و الإلتزام بوقتها المحدد دون تماطل إلى جانب التكفل بمصاريف العلاج عن التعرض لحوادث العمل ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم 32.

مما سبق يمكن أن نؤكد أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " تعمل الحوافز بنوعيتها على إستقرار الموظفين في العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف".

4-7 النتائج الخاصة بالفرضية العامة:

" تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف".

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الثلاث أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه المعطيات الإحصائية الموجودة في الجداول خاصة الجدول رقم 26 الذي يبين أن الحوافز تساهم في التأثير و تفعيل مستوى الأداء الوظيفي إلى عدد كبير بنسبة 77.5 % من إجمالي العينة.

و منه نلخص قول صدق الفرضية العامة أي:

تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات في العيادة المتعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف.

5-7 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري للدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز و الأداء الوظيفي ، حيث سنحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بيم ما توصلت إليه مع نتائج الدراسات السابقة.

و في هذا الصدد نود أن نشير إلى أول دراسة نعرضها هي دراسة "الطاهر الوافي" التي تناولت التحفيز و أداء الممرضين ، و التي توصل من خلالها إلى أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للمرضين و دفعهم نحو العمل و تحسين الأداء ، و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة كذلك، حيث عبر 70 % من أفراد العينة أن المنح تساهم في زيادة الدافعية نحو العمل ، كما أكدت نسبة 92.5 % من المبحوثات أن نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

كما أن نتائج الدراسة الراهنة تتطابق مع نتائج الدراسة الثالثة لـ " سعود ضيف الله الدالة " التي تناولت أثر الحوافز بنوعها على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، حيث توصل إلى أن أكثر الحوافز المعنوية أهمية هي الترقيات ، هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة كذلك، حيث عبر 82.5 % من المبحوثات على أن الترقية تؤثر و بشكل كبير على أدائهن في العمل.

إضافة إلى ذلك نجد دراسة " علاء خليل محمد العكش" التي تناولت موضوع نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية لقطاع غزة، و التي تعتبر الدراسة الرابعة ، حيث توصلت إلى أن هناك خلل في آليات الترقية و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز، هذا ما توافق مع نتائج الدراسة الراهنة في أن أغلبية أفراد العينة غير راضين عن المعايير المعمول بها في الترقية و ذلك بنسبة 57.5 %، و عليه فإن دراستنا الراهنة و التي تناولت موضوع أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان ولاية الطارف قد

تناولت إهتمام كبير لهذين المتغيرين بالتركيز على تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات ، و بالتالي تبرز أهمية دراستنا من أهمية الموضوع خاصة و هو في قطاع متميز من القطاعات الخدماتية العمومية و المتمثل في العيادة المتعددة الخدمات ، و كذلك من النتائج المتوصل إليها و التي من أهمها أن الحوافز تلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي بما فيها المنح التي تؤثر و بشكل كبير على دافعية الموظفين بالإضافة إلى الترقية التي هي الأخرى تساهم في التأثير على إنضباط الموظفين في العيادة.

و بما أن عينة دراستنا ركزت على فئة الموظفين فإن هذا قد أضاف للدراسات السابقة طرح جديد لأن اتجاهات و ميولات المرأة الموظفة مختلفة عن الموظف و بالتالي لا نجد نفس الطموحات و التفكير. هذا ما جعل موضوع دراستنا لديه نوع من الخصوصية .

6-7: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات البحث

1. الإجابة عن السؤال الأول: "هل تؤثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل

بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان؟"

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المنح تؤثر بشكل كبير على دافعية الموظفين نحو العمل بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان و ذلك بنسبة كبيرة مقدرة ب 70%.

2. الإجابة عن السؤال الثاني: "هل تؤثر الترقية على انضباط الموظفين بالعيادة

المتعددة الخدمات ببريحان؟"

أظهرت النتائج أن للترقية أثر كبير على انضباط الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان و ذلك بنسبة مقدرة ب 60%.

3. الإجابة عن السؤال الثالث: " كيف تساهم الحوافز في استقرار العمل للموظفات

في العيادة المتعددة الخدمات ببريخان؟"

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج وجدنا أن الحوافز بنوعيتها تساهم في استقرار الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان و ذلك بنسبة كبيرة جدا مقدرة ب 95%.

4. الإجابة عن السؤال المركزي: " ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان؟".

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا هذه تمكنا من الإجابة عن السؤال المركزي و هو أن نظام الحوافز يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات بالعيادة المتعددة الخدمات ببريخان.

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الإجراءات المنهجية للدراسة التي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحكم الدراسة ، فلا يمكن إجراء دراسة علمية دون تحديد المنهج الذي يلائم طبيعة الموضوع و يحدد أهدافها و تشخيص الواقع الفعلي للموضوع في المؤسسة محل الدراسة الميدانية و ضبط أدوات جمع البيانات الميدانية التي تتناسب مع طبيعة المنهج المستخدم ، و إنتقاء العينة البحثية التي تكون ممثلة بدقة لمجتمع الدراسة ، و يستخدم ذلك في صدق الفرضيات المصاغة من عدمها أي صدق البحث الميداني أو عدم صدقه. كما قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية التي تمت في العيادة المتعددة الخدمات "كدراوي ساعد" بريحان ، و التي كان الهدف منها التعرف على أنواع الحوافز المتبعة و تقييم الأداء الوظيفي للموظفات ، إضافة إلى نظام المنهج و الترقية و الحوافز المطبقة في المؤسسة ، و إنعكاسها على أداء الموظفين ، و ذلك كله في سبيل إستخدام نتائج الأدوات المتعددة (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة) التي تسمح لنا في هذه الدراسة بالتعرف على اثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في المؤسسة الإستشفائية متعددة الخدمات "كدراوي ساعد" بريحان.

خاتمة

خاتمة :

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع دراستنا "أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات في قطاع الصحة" ، دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات ببريحان " كدراوي ساعد" من الناحيتين النظرية و التطبيقية وجدنا أن للحوافز تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفات و الرفع منه لضمان إستقرارهن ، و هي عامل محفز يؤدي إلى إنضباطهن و زيادة دافعيتهن نحو العمل خاصة و أنهن في ظل جائحة كورونا.

لذلك وجب على إدارة المؤسسة الإهتمام بالموظفات بصفة عامة و تشجيعهن و حثهن على إنجاز أفضل ، و لعل أهم طريقة لتحقيق ذلك هي تحفيزهن على العمل بتوفير مختلف العوامل التي تشعرهن بروح العمل و الإنتماء للمؤسسة و الرضا عنها و الإستقرار فيها.

حيث يمثل نظام الحوافز أهم الأنظمة المتبعة في المؤسسات لا سيما المؤسسات الصحية ، نظرا لما يحققه من منافع مادية و معنوية و ما يتضمنه من تحقيق لأهدافها.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أ. قائمة المعاجم و القواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر و التوزيع، ط1، بيروت، 1997.

2. جبور عبد النور، معجم الوجيز، دار العلم للنشر و التوزيع، ط2، بيروت، 2000.

ب. قائمة الكتب:

1. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2011.

2. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ط4، ورقلة، 1998، 2015.

3. إبراهيم عباس الجلابي، تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، د ط، القاهرة، 2013.

4. إبراهيم، محمد الماحنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار حديد، د ط، عمان، 2013.

5. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2009.

6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، شارع زكريا، غنيم- تانيس سابقا، 2004.

7. أحمد ماهر، كيف تبحث و تحصل على أفضل وظيفة، الدار الجامعية الإبراهيمية، د ط، د ب، 2005.

8. باري عشوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، 2006.

9. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
10. بوحوش عمار و آخرون، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، ط1، ألبانيا، برلين، 2019.
11. جيمس جي مارش، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المنظمات، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، الرياض، 2001.
12. حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم، دار المريخ للنشر و التوزيع، د ط، الرياض المملكة السعودية، 1994.
13. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
14. حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، د ط، عمان، 2014.
15. خضير عازم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2007.
16. خليل محمد الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسر، ط11، عمان، 2000.
17. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، د ط، الأردن، 2014.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، د ط، الإسكندرية، 2005.

19. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا للنشر و التوزيع، ط1، سوريا، دمشق، 2004.
20. ريم فهد البنيان و إسراء يوسف برقو، تعريف الرعاية الصحية الحكيمة للنظام الصحي بالمملكة العربية السعودية، مركز تعزيز الرعاية الصحية الحكيمة، د ط، الرياض، 2021.
21. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، د ط، عمان، 2001.
22. سعد سليمان الشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2019.
23. سلوى عمرو عبد الرحمان، إدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار الجزائرية للنشر و التوزيع و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، ط1، الجزائر و مصر، 2015.
24. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة، ط4، الأردن، عمان، 2013.
25. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية و الأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
26. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر و التوزيع، ط1، مصر - القاهرة، 2013.
27. عامل الكبيسي، الفكر التنظيمي (نظرية التنظيم)، دار الرضا للنشر و التوزيع، ط1، سوريا، دمشق، 2004.
28. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، دط، الكويت، 1981.

29. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2019.
30. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 1998.
31. علي فلاح الزعبي و أحمد دودين، الأسس الأطول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
32. فاروق عبده فعليه و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
33. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
34. كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
35. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، حماة، 2016.
36. لكحل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي (مفاهيم و نظريات)، دار المثقف للنشر و التوزيع، ط1، د ب، 2018.
37. ليلي مازن و عنايات إبراهيم، العلوم السلوكية، التعليم المفتوح، كلية التجارة.
38. مايكل أرمسترونخ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2020.
39. محمد السيد بشر، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، ط1، دب، 2015.

40. محمد أمين زويل، الاتصال و سيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة وفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2010.
41. محمد بن طيم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية العبيكان للنشر و التوزيع، ط4، الرياض، 2015.
42. محمد تيسير و غالب محمود سنح، إدارة الموارد البشرية، دار المنهجية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2015.
43. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981.
44. محمد عبد السلام، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور، د ط، دب، 2020.
45. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، د ط، الأزاريطة، 2004.
46. محمد قمري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
47. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، د س.
48. مدحت محمد أبو النصر، الغدرة تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
49. منير بن أحمد بن دريحي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب الحوافز، دار الابتكار ، د ط، عمان، 2013.

50. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، ط1، د سوق، 2015.
51. نادية عيشور و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع، السداسي الأول، قسنطينة، 2017.
52. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
53. نزار عوفي اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2015.

ج. المجلات:

1. جديدي عفيفة، الدافعية، أهميتها و دورها في عملية التعليم، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 17-ديسمبر، 2014، جامعة البويرة.
2. جميلة بن زاف، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
3. حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، دب، 2011.
4. خيلوف زمرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد، العدد 9، دب، 2013.
5. ربيعة جعفرور و الزهرة باعمر، مفهوم العمل لدى الأستاذة الجامعية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية الإنسانية، العدد 39، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

6. ربيعة عيرد و عائشة صفراني، أثر الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، الاغواط، مجلة الباحث، مجلد 21، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة عمار ثلجي، الجزائر.
7. زيدي نادرة، عيراوي حمزة و العقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة الآفاق العلمية، مجلد 10، العدد 2، بسكرة، 2018.
8. صالح عبد الناصر، الموظف العمومي و علاقته بالدولة، مجلد دراسات في الوظيفة العامة، العدد 3، المركز الجامعي، تندوف، جوان، 2015.
9. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
10. عبد الله صابر عبد الحميد، الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الإكلينيكية للممارسين المهنيين، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية، العدد 48، مجلد 1، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسوان.
11. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، ط1 بسكرة، 2001.
12. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.

د. الرسائل الجامعية:

1. باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصوري، بور سعيد، 2021.
2. براهيم ساهم، ظروف العمل و تأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمصنع سويد لصناعة الأجر بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و

عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014، 2015.

3. بعالية مليكة و خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي و الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جمعة عبد الرحمان ابن خلدون، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، 2018-2019.

4. جيدول أحمد و عمر قويدر، الحوافز و علاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020.

5. حاج عمر إبراهيم، دور الإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

6. خالد علي أبو علاة، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2016.

7. دفع الله إبراهيم محمد إبراهيم، أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات، دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة، بحث تكميلي مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2021.

8. زهرة الداعلي و سهام وتيدي، نمط التسيير و أثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة دراسة ميدانية بثنائية القروط بوعلام بادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

- تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019.
9. زيدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على مجموعة من الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لبسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2018.
10. الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2010-2011.
11. عثمان محمد عفيفي، الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور و الحوافز و الالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2017.
12. علاء الدين محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
13. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، بحث مقدم لنيل ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال، الجامعة السورية، 2019.
14. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإشرافية السورية، سوريا، 2016.

15. غازي حسن عودة الحلايسة، أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
16. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
17. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم و العمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
18. مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.
19. نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
20. نفيسة محمد باشري و آخرون، السلوك التنظيمي كلية التجارة، جامعة القاهرة ، القاهرة، مصر، 2017.

هـ. المواقع الإلكترونية:

<http://www.univ-constantine.dz>

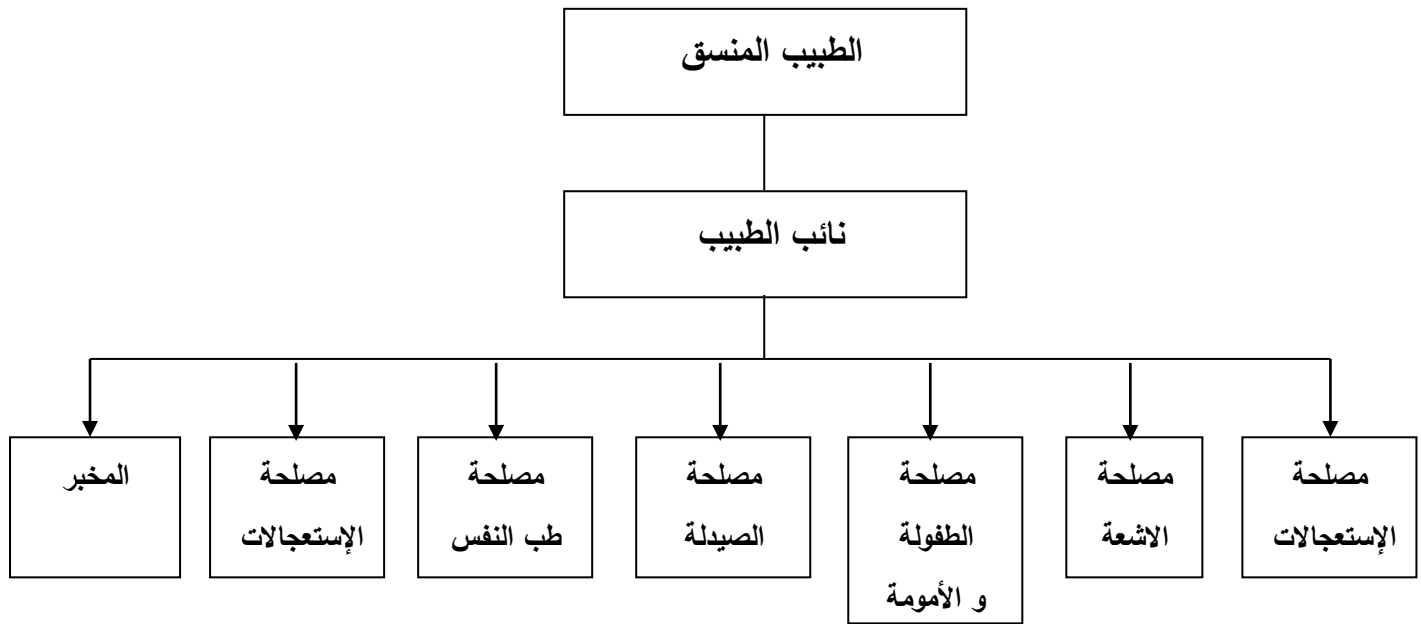
<http://www.asjp.cerist.dz>.

<http://library.nauss.edu.sa>

<http://iugspace.iugaza.edu.ps>

الملاحق

الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات "كدراوي ساعد" ببريجان ولاية الطارف.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مقابلة مع مدير العيادة بتاريخ 15 فيفري 2022.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم إجتماع

تخصص تنظيم و عمل



إستمارة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الإجتماع التنظيم و العمل

بعنوان:

أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفات

في قطاع الصحة

دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات "كدرابي ساعد" ببريخان - ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الإجتماع تخصص التنظيم و العمل.

أشرف الأستاذة:

حورية بن حمزة

من إعداد الطالبتين:

- بوناصري بشرى
- داغري خولصة

ملاحظة: إن المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2021 – 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن: ☐ من 25-30 ☐ 25-40 ☐ من 40 فما فوق
- 2- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 3- الحالة الاجتماعية: ☐ عزباء ☐ متزوجة ☐ أرملة ☐ مطلقة
- 4- عدد سنوات العمل: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 05 - 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- الوضعية المهنية: ☐ طبيبة ☐ ممرضة ☐ موظفة مهنية

المحور الثاني: أثر المنح على دافعية الموظفين نحو العمل.

- 6- هل لديكم منح في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

تحدد إذا كانت موجودة

7- كيف تقيمين نظام الحوافز التي تستفيدون منها بالمؤسسة؟

- ☐ مقبول ☐ سيء ☐ جيد ☐ جيد جدا

8- هل تعتقدون أن هذه المنح تتناسب مع جهدك المبذول؟

- ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بـ " لا " ، ما سبب ذلك؟

9- هل سبق لك أن تحصلت على منحة كوفيد19؟

- ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ، كم من مرة؟

.....

10- هل المنح التي تقدم لك داخل العيادة تعمل على زيادة دافعيك للعمل؟

☐

لا

☐

نعم

11- فيما تتمثل أهمية المنح بالنسبة لك؟

☐

- أنها تعمل على تحسين الأداء

☐

- أنها تساهم في التحلي بروح المسؤولية

☐

- أنها تؤدي إلى التفاهم و الإتصال بالآخرين

- أخرى تذكر

12- هل تعتقدين أن هذا النوع من الحوافز يعزز مبادئ التعاون و العمل بروح الفريق داخل

☐

لا

☐

نعم

العيادة؟

13- هل ما تحصلت عليه من منح يكفي لسد حاجاتك الاساسية؟

☐

لا

☐

نعم

و في حالة الإجابة بـ "لا" ما هي مؤشراتك على ذلك؟

☐

- المنح لا تلبي حاجاتي في السكن

☐

- المنح لا تلبي حاجاتي في الكراء

☐

- المنح لا تلبي حاجاتي في العلاج

14- هل يؤثر غياب المنح على أدائك الوظيفي؟

☐

لا

☐

نعم

- في حالة إجابتك بـ "نعم" كيف ذلك؟

☐

• أصبحت كثيرة الغياب

☐

• أصبحت كثيرة التأخر

☐

• أصبحت لا أبذل جهدا في حل المشكلات المهنية

• أخرى تذكر

15- حسب رأيك هل تساهم الزيادة في المنح إلى الزيادة في الأداء ؟

☐ لا☐ نعم

في كلتا الحالتين إشرحي لماذا؟

المحور الثالث: أثر الترقية على إنضباط الموظفين .

16- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك؟

☐ لا☐ نعم

في حالة الإجابة بـ "لا" ما السبب؟

17- متى كانت آخر ترقية تحصلت عليها؟

.....

18- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك؟

☐

• على أساس الكفاءة

☐

• على أساس الشهادة

☐

• على أساس الأقدمية

19- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعين لتحقيق أهداف المؤسسة؟

☐ لا☐ نعم

20- هل الترقية على أساس الكفاءة يخلق إنضباط و جدية في العمل؟

☐ لا☐ نعم

21- ما هو هدفك من الترقية؟

☐

• الزيادة في الأجور

☐

• الاستفادة من العلاوات و المكافآت

☐

• تحمل مسؤولية أكبر

• أخرى : تذكر :

22- هل توافقين أن الترقية تؤثر على أدائك في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

23- هل أنت راضية عن المعايير المعمول بها في الترقية؟

☐ نعم ☐ لا

في كلتا الإجابتين إشرحي لماذا؟

24- هل تؤثر الترقية على انضباطك في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

في كلتا الإجابتين إشرحي لماذا؟

المحور الرابع : مساهمة الحوافز في إستقرار الموظفين في العمل.

25- هل آليات و طرح منح الحوافز تؤثر على أدائك الوظيفي؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ما هي مؤشرات ذلك؟

• الانضباط في العمل : ☐

• عدم التغيب : ☐

• تحقيق أداء أفضل: ☐

• أخرى : تذكر

26- هل نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لك داخل العمل؟

☐ نعم ☐ لا

في كلتا الإجابتين إشرحي لماذا؟

27- هل تعتقد أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محفز؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بـ "لا" فهل يرجع ذلك إلى:

- ☐ • سوء التنظيم:
- ☐ • نقص الإمكانيات :
- ☐ • تداخل الصلاحيات:

28- هل يؤدي غياب الحوافز إلى سوء الأداء الوظيفي في العيادة؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" ما هي مؤشرات ذلك؟

- ☐ • الإهمال:
- ☐ • مشاكل مهنية:
- ☐ • عدم الاستقرار في العمل:
- ☐ • نقص في الأداء:

• أخرى: تذكر

29- هل تساهم الحوافز في استقرارك في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

30- هل يساهم غياب الحوافز في مغادرتك للمؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟

☐ نعم ☐ لا

في كلتا الإجابتين إشرحي لماذا؟

31- ماذا تقترحين لتحسين ظروف العمل في المؤسسة و تفعيل الحوافز للموظفات؟

.....