



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقرت

تحت إشراف الأستاذ :

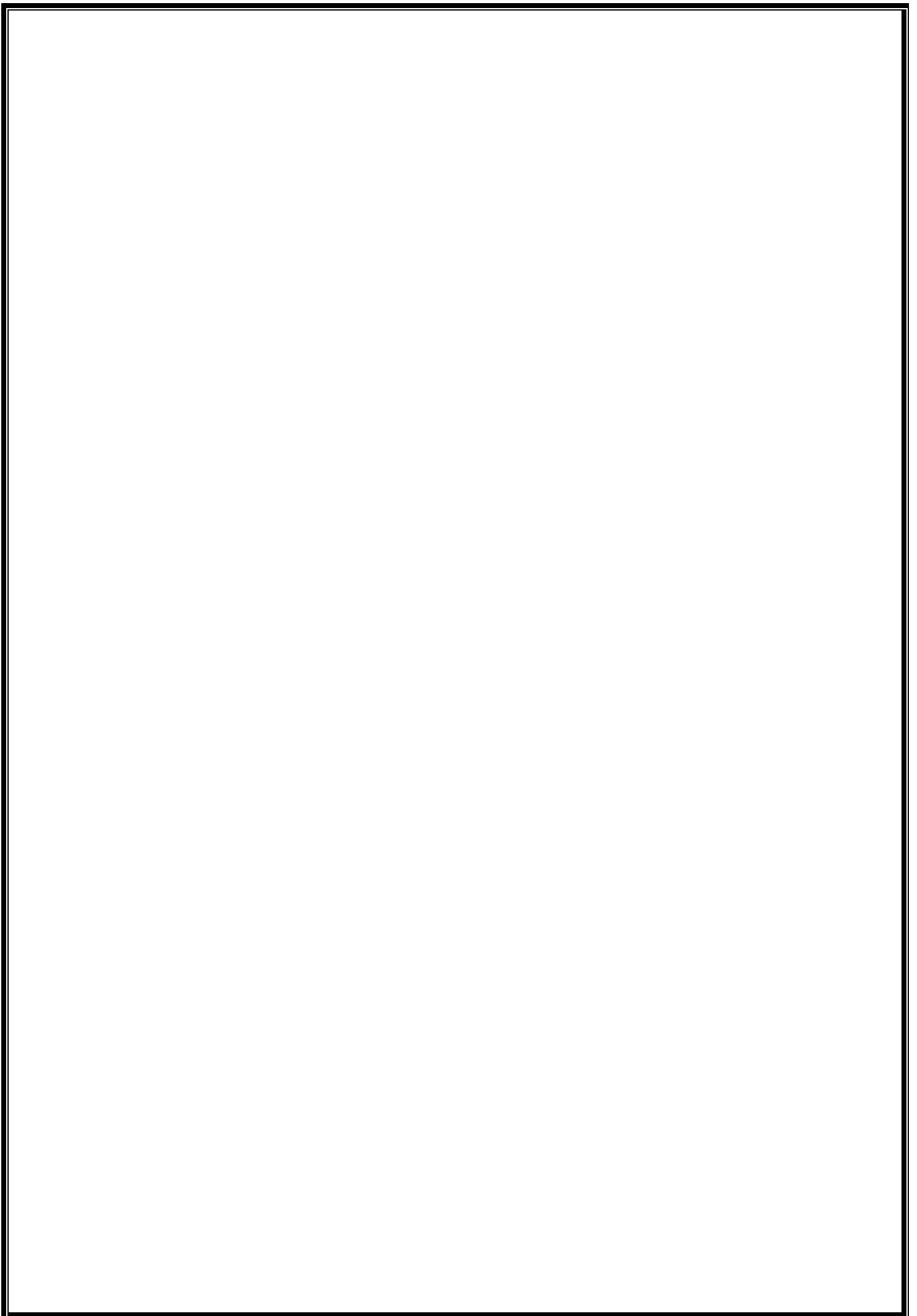
مدخل خالد

من إعداد الطالبتين :

شارف ميمونة

طراد نورة

السنة الجامعية: 2020/2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقרת

تحت إشراف الأستاذ :

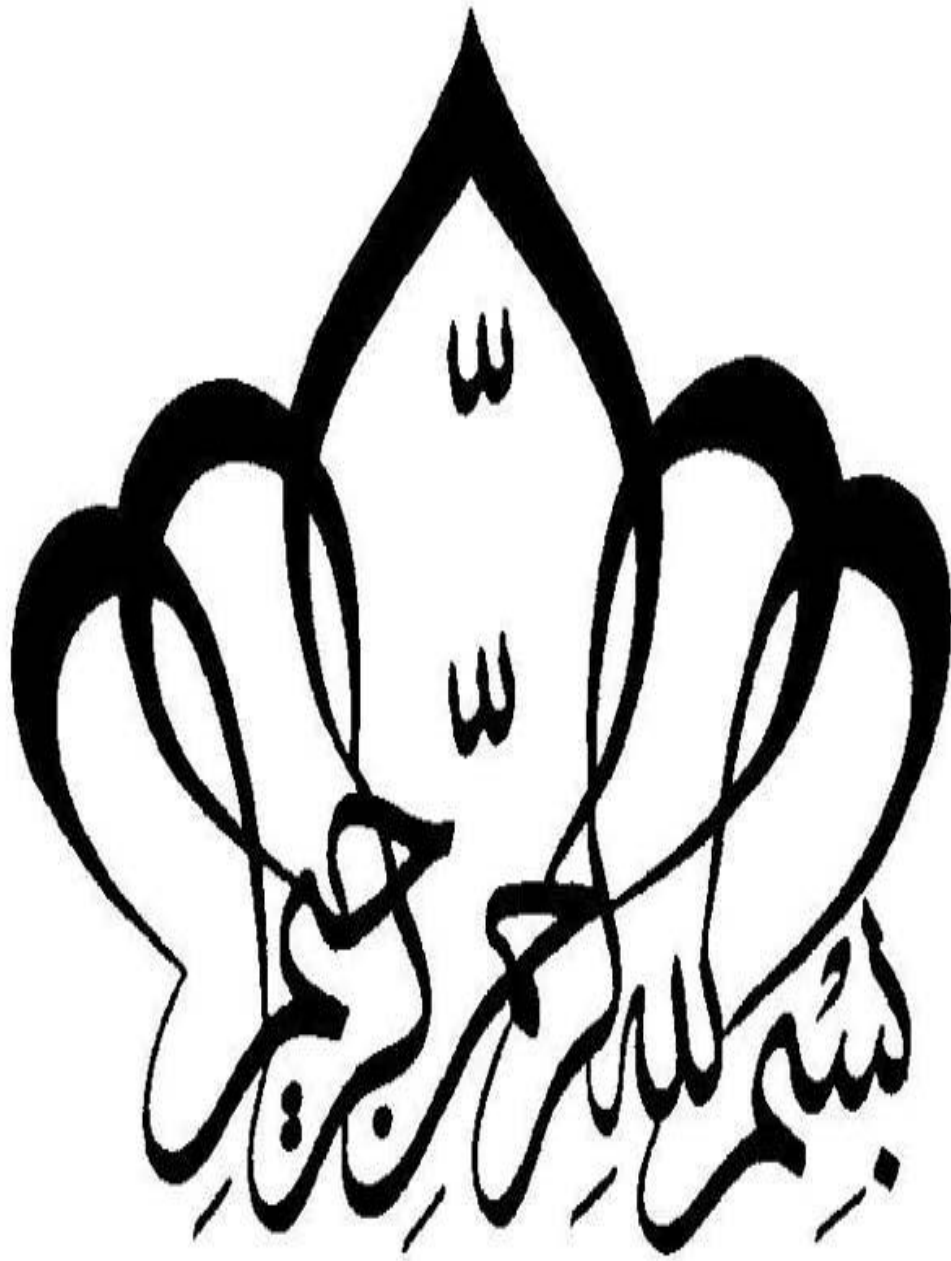
مدخل خالد

من إعداد الطالبتين :

شارف ميمونة

طراد نورة

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وتقدير

نشكر الله الذي وفقنا لإتمام العمل وتقديمه على هذه الصور

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه

مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

الشكر كل الشكر والتقدير للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة

مستشفى الأم والطفل - بتفرت - على قبول انجاز الدراسة

التطبيقية و إعطائنا فرصة إتمام المذكرة

كما أخص بالشكر هنا العاملين بها لما قدمه من تعاون في الإجابة عن الإستبيان

أقدم الشكر مع أسمى آيات الاحترام والتقدير للأستاذ المشرف

«مدخل خالد»

الذي أشرف على المذكرة حتى وصولها لمرحلتها النهائية

حيث كان له دور كبير في مساعدتنا ولم يبخل بعلمه ووقته وخبرته.

شكراً

## الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة إلى التعريف بنظام الحوافز ومدى فاعلية تأثيره على أداء العاملين حيث تعتبر الحوافز دافع لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءاتهم، حيث قدمنا تعريفات عامة حول الحوافز ونظام الحوافز وأداء العاملين. وتطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة الحوافز وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتفرت و قمنا بتعريف للمؤسسة وطبيعة نشاطها. و أظهرت النتائج أن للحوافز المادية وظروف العمل المتوفرة في المؤسسة تأثيرا إيجابيا على أداء العمل وذلك بسبب إهتمام الحكومة مؤخرا جراء الوباء كورونا / كوفيد 19 تشجيعا لعمال قطاع الصحة. و أوصت الدراسة على ضرورة المحافظ على السياسة المتبعة في الحوافز المادية وظروف العمل وتحسينها حيث أن هناك رضى عام عليها من أجل إشباع حاجات العاملين ويجب إعادة النظر في الحوافز المعنوية والإجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، نظام الحوافز، أداء العاملين

## Abstract :

The study aimed to introduce the incentive system and how effective it affects the performance of employees, as incentives are a motivation to improve the performance of employees and increase their competencies. We provided general definitions of incentives, incentives system and the performance of employee ,

On the practical side, we dealt with the study of incentives and their impact on the performance of the employees of the specialized hospital institution, the Mother and Child Hospital, and we defined the institution and the nature of its activities.

The results showed that the material incentives and work conditions available in the institution have a positive impact on work performance, due to the government's recent interest in the Corona / Covid 19 epidemic to encourage workers in the health sector.

The study recommended the necessity of preserving and improving the policy followed in material incentives and working conditions, as there is general satisfaction with it in order to follow the needs of workers, and the incorporeity and social incentives must be reconsidered and places the provision of for workers' rest.

**Key words:** incentives, incentive system ,the performance of employees

# مقدمة عامة

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى كفاءتها وجودة خدماتها و يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر نجاح أو فشل أي مؤسسة مهما كان طابعها لذلك تعمل المؤسسات على الإهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار الجيد له و تدريبه و صقل مهارته حيث تعمل المؤسسات على جذب الكفاءات الجيدة من المورد البشري و تحاول المؤسسة التأثير على هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يجذبهم لها دون مؤسسة أخرى وهذا من خلال كل المغريات التي تكون عندها دون مؤسسة أخرى كالأجر و الامتيازات و كل ما يلي رغباتهم ويشبع احتياجاتهم و يضمن فائدة للمؤسسة و توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

و للوصول إلى هذه الغاية من الأداء الكفاءات هو استعمال نظام حوافز متميز و الذي بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين و التأثير عليهم بما يخدم مصالحهم.

فالحوافز هي المبرر الأساسي الذي يجعل الفرد يختار مؤسسة دون سواها عالم واسع من القيم المادية و المعنوية و محور مركزي لفعاليات و نشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، ومنها حوافز مادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب و الأجور و العلاوات... و منها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار، الإلتزام و الانتماء و الترقية و تقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء...إلخ ، و من هنا يتضح ان الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف .

**إشكالية البحث :** يعد العنصر البشري من عناصر المهمة التي تحتاجها المؤسسة ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع المؤسسات ، وهذا النشاطات المنظمة يلزمها افراد أكفاء ومن أجل إختيارهم بالنوع والكم الجيد يلزمنا حافز لذلك لتفاعله وهذا ما أدى بنا إلى طرح الإشكالية التالية :

**إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقريت؟**

و هذه الإشكالية تؤدي إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالحوافز ؟
- فيما يتمثل بنظام الحوافز ؟
- ما المقصود بأداء العاملين ؟
- ما هو تأثير الحوافز على أداء العاملين ؟

على ضوء هذه الإشكاليات و بغرض معالجتها نطرح الفرضيات كالتالي:

فرضيات الدراسة: ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

-  $H_{1-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقترت عند مستوى الدلالة 0,05؛

-  $H_{2-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقترت عند مستوى الدلالة 0,05؛

-  $H_{3-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز الإجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقترت عند مستوى الدلالة 0,05؛

-  $H_{4-0}$  : لا يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقترت عند مستوى الدلالة 0,05؛

مبررات إختيار الموضوع : تم إختيار هذا الموضوع والذي به علاقة مباشرة بالعامل و خاصة في المؤسسات الإستشفائية والذي قد يعتقد البعض أنه من أحد أسباب نقص الخدمات بهذه المؤسسات هو نظام الحوافز بها وعدم إقتناع العاملين في هذه المؤسسات بنجاعة هذا النظام ومن أجل التأكد من هذه العلاقة القائمة بين نظام الحوافز و أداء العاملين ، و لهذه الأسباب و غيرها إختارنا موضوعنا للبحث:

- معرفة كفاءة و فعالية نظام الحوافز في المؤسسات.

- معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها.

- معرفة أسباب التباين في أداء بين العاملين في المؤسسات.

- ملاحظة مدى إهتمام بتحفيز عمالها.

- أهمية نظام الحوافز و هل يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة .

أهمية الدراسة : يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة وهذا واضح من خلال كثرة الاحتجاجات و الوقفات للمطالبة بزيادة الأجور و الخدمات الإجتماعية وغيرها من الأمتيازات في كل قطاع و قد إكتسب هذه الأهمية من أجل خلق دافع للعمال لزيادة الكفاءة و الانتاجية.

لذا انصبت أغلب جهود الإدارة في كيفية تحسين الأداء باعتباره العامل الورقة الراجعة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها ، وخاصة في المؤسسات الإستشفائية و قد إتضح في ظل الظروف الصحية الحالية أهمية العاملين و ضرورة توفير كل الظروف اللازمة لأداء العمل هذا عن طريق زيادة الحوافز من أجل الحفاظ على كفاءتها .

**أهداف الدراسة:** ان الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية :

(1) تعريف بالحوافز.

(2) معرفة أهميتها في المنظمة.

(3) التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.

(4) اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين.

(5) تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه.

**الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة من أبرز مصادر جمع المعلومات التي يُعتمد عليها عند إجراء أي دراسة متعلقة بنفس من أجل قيمة مضافة و البدء من النقطة التي توقف منها الآخرون لإستغلال الوقت

**ملخص الدراسات السابقة**

**دراسة: (سمية ترشة) بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي سنة 2015).**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم وكذا معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الوادي عن طريق جمع بيانات العاملين ثم تحليلها عن طريق برنامج التحميل الإحصائي (SPSS) ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين وكان الاختلاف في ان هذه الدراسة قامت بدراسة أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية في حين اعتمدت دراستنا على العاملين في المؤسسات الاقتصادية كما توصلت هاته الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

-العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع.

-الحوافز تدفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغيابات كما تؤثر على الأداء.

-عبارات الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع نحو العمل بأكثر مجهود.

-الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

**دراسة (الظاهر الوافي) :** رسالة ماجستير في تخصص عمل وتنظيم قسم علم إجتماع تحت عنوان \_التحفيز و

أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية - عالية صالح - تبسة. هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية
- تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر و المكافآت و الخدمات الإجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا و الاستقرار الوظيفي للممرضين.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.
- وتوصلت إلى: و من أهم نتائج الدراسة ما يلي:
- تأكيد الممرضين بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة و عدم استجبتها لتطلعات الممرضين كما عبرت عنه نسبة 84% من المبحوثين عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب و ذلك ما أكدته نسبة 82.05% من المبحوثين
- دراسة (علي الجوادى) "التحفيز و علاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية" دراسة لنوادي القسم الممتاز (أولمي الوادي، بريك و عين التوتة)، سنة، 2012 تهدف إلى :
- التعريف بمفهوم التحفيز وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة ومدى مساهمته الفعالة في تطوير وتحسين الأداء للاعبين أثناء المنافسة الرياضية على مستوى اندية كرة اليد الجزائرية .
- إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات العربية والدراسات الأجنبية عن أهمية وعلاقة وأثر التحفيز على الجوانب المختلفة للمؤسسة.
- الكشف عن واقع التحفيز بالنوادي الرياضية لكرة اليد للقسم الأول وعلاقته بزيادة التعاون والإبداع بين اللاعبين
- بيان طبيعة العلاقة بين مدى توفر التحفيز وخاصة التحفيز المادي والمعنوي بالنوادي ومستوى أداء اللاعبين ومدى تحقيقه للنتائج الإيجابية أثناء المنافسة الرياضي.
- التعرف على صور و انواع التحفيز المادي والتحفيز المعنوي المقدمة للاعبين

قد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ووضع أسس ومعايير علمية وموضوعية لنظم الحوافز المقدمة من طرف النوادي والعمل على تفعيلها وتحسينها وتنويعها حتى تشبع رغبات اللاعبين مما ينعكس بالإيجاب على الأداء فيساهم في رفعه فتتحصل النوادي على أهدافها المسطرة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية : امتدت الدراسة خلال الفترة الممتدة من **01/08/2020** إلى غاية **31/08/2020**.

- الحدود المكانية أجريت الدراسة على مستوى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقרת.

**منهج الدراسة** و الادوات المستخدمة: و المنهج الوصفي(النظري) والذي تم الإستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي(التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير لحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي(دراسة حالة) باستخدام تحليل بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) ( Structural Equation Modeling)

### صعوبات الدراسة:

-صعوبة الحصول على معلومات محلية بل تكاد ان تنعدم الكتب الجزائرية في هذا المجال.

- صعوبة توزيع الاستمارة موضوع الدراسة نتيجة عدم التفهم للكثير من الأفراد بالمؤسسة خاصة أصحاب المناوبة.

- بسبب الحالة الصحية COVID 19 التي أدت إلى إغلاق المكتبات و كذا مكتبة الجامعة والتي اعاققت وصولنا للكتب الورقية مما جعل أكثر مصادرنا كتب الكترونية .

- ضعف الانترنت قلت من فرص تحميل الكتب الالكترونية .

**تقسيم الدراسة:** تم تقسيم دراستنا الى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، شمل الفصل الأول الجانب

النظرية للحوافز، أما الفصل الثاني فكان حول الاطار النظري لأداء العاملين ، في حين خصص الفصل الثالث

لهذه الدراسة من أجل الدراسة الميدانية لموضوع الحوافز وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة

مستشفى الأم والطفل بتقרת.و بالتحليل وتفسير نتائج الاستبيان .

الفصل الأول :  
مفاهيم أساسية حول  
نظام الحوافز

**تمهيد :**

يقاس نجاح أي منظمة بقدره العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى ادائهم الوظيفية ولذلك نجد ان المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على انتاجية وأداء فعال من خلال أساليب الاستقطاب والإختيار الفعالة ، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية والتدريبية وغيره ولرغم من ان هذه الانشطة على درجة عالية من الاهمية إلا انه من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والمتمثلة اساسا في المستويات المرتفعة في أداء العاملين ، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل قدراتهم ، إلا ان ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال ، لذلك فإذا ارادت المنظمة ان تدفع العاملين نحو الزيادة الانتاج وتعظيم مستوى الأداء فعليها ان تفكر في الحوافز تناسب دوافعهم فقد تلجأ الى المكافآت المادية والمالية كالأجور والعلاوات وغيرها ،وقد تلجأ الى مكافئات التقدير المعنوي ، كما قد يتم الجمع بينهما لتحقيق نظام حوافز الانسب ، ذلك ان إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر احد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة ،وحتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق اهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية . وقصد التعرف على هذا الموضوع و الامام بمختلف جوانبه قسم هذا الفصل الى :

المبحث الأول : ماهية الحوافز

المبحث الثاني: نظام الحوافز

## المبحث الأول: ماهية الحوافز

ان للحوافز دورا رئيسيا في توفير العمل المناسب، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق اهداف المنظمة، وفي المقابل فان تجاهل وجود نظام الحوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسة الى نوع من عدم الاستقرار، والتي تؤثر سلبا على مجمل الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز

يرتبط نجاح المنظمات و ابداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز مادية او معنوية او بهما معا للعاملين

## الفرع الأول: مفهوم الحوافز :

- تعني كلمة الحافز لغة إلى مصطلح ( حفز ) والتي تعني دفعة من الخلف وجد وأسرع وتحمياً للمضي فيه واستعد<sup>1</sup>.
- أما معنا اصطلاحا فتعرف الحوافز على انها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>
- هناك عدة تعاريف للحوافز نذكر منها :
- فقد عرفها علي السلمي بأنها: مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.<sup>3</sup>
- وهي ايضا ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة لبقائه فيها، ليس في الواقع الا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز والتي يحصل عليها.<sup>4</sup>
- ويعرف كذلك: على انها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف ، يشير هذا التعريف الى ان الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة الى من يدفعه لإختيار تصرف او سلوك مناسب يوصل الى تحقيق الهدف، اذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.<sup>5</sup>
- وتعرف: بانها مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو اشباع الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2005 ، ص:365.

<sup>2</sup> مجمع عبد العالي ، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة) ، مجلة الجزائرية للسياسات العامة- المجلد 07، العدد 70- جوان 2018، ص:57.

<sup>3</sup> علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001 ، ص 327.

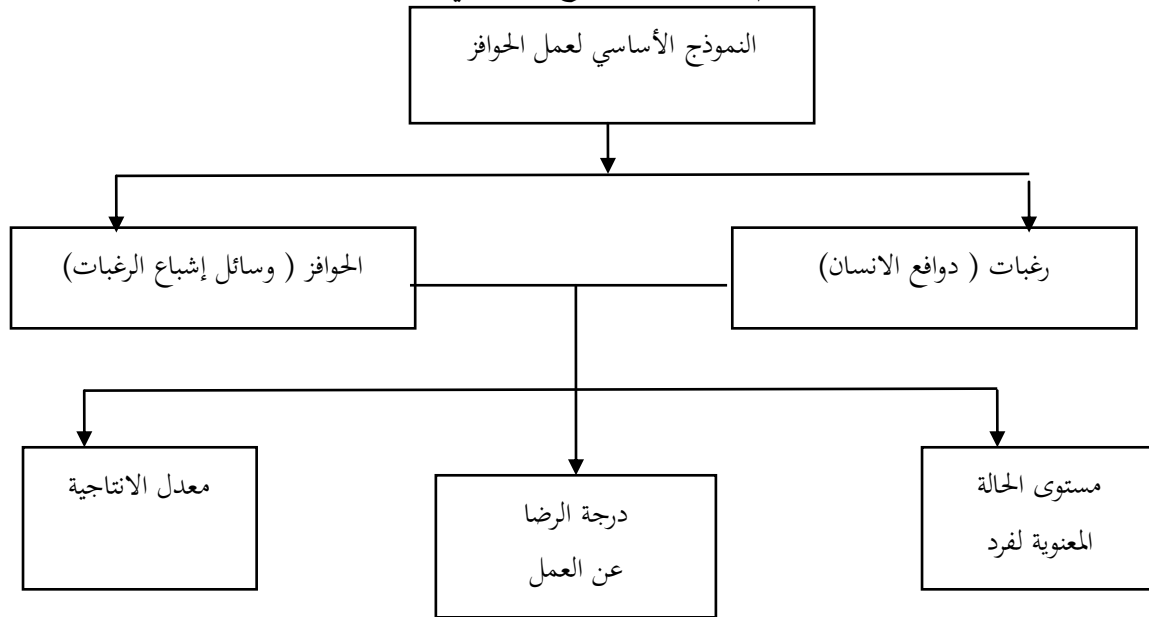
<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 70.

<sup>5</sup> بلقايد ابراهيم و بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين، اقتصاديات شمال افريقيا ، وهران ، 17، 2017 ، 256-،255.

<sup>6</sup> الطاهر الوابي ، التحفيز واداء المرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2012- 2013 ، ص 7.

- وتعرف ايضا: المقابل لأداء المتميز حيث يعتبر انه الأجر القادم على الوفاء بالعرض وانه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا الأفراد الذين يؤديون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون اجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.<sup>1</sup>
- التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر.
- التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع رغباته<sup>2</sup>
- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان الحوافز هي : تلك السلوك التي ينتهجها الفرد نتيجة القواعد و الاسس الموجودة بالمؤسسة وهذا وفق نظام يضمن تلبية حاجيات ومتطلبات العمال بغرض تحقيق الاهداف المرسومة.

### الشكل رقم (01) : النموذج الأساسي لعمل الحوافز



المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001 ، ص:327.

### المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز

الفرع الأول: أهمية الحوافز: للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح نذكر منها:

- 1- المساهمة في اشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية بما يحقق هدف انساني مهم في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الانتاجية .
- 2 - المساهم في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينها بما ينسجم أهداف المنظمة و قدراتها على مطالب العاملين .

<sup>1</sup> احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،مصر ، 1995 ، ص 22.

<sup>2</sup> فيليب وايتلي، التحفيز، دار الكتاب العربي، بيروت، 2009 ، ص:16.

3- دفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول لإستخدام أفضل لطاقاته و قدراتهم مما يزيد من انتاج المنظمة و يحسن من قدراتهم.<sup>1</sup>

الأهمية حسب المستويات :

1/على مستوى المؤسسة:

1- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة و التطوير.

2- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة للأفراد المحفزين يسعون إلى إستخدام كل الوسائل المتاحة له لتقديم أفضل مستويات الأداء.

3-زيادة الانتاج حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة انتاج المؤسسة و تحقيق أهدافها.

4- زيادة قدرة المؤسسة على الإستجابة لتغيرات البيئة .

5- الحصول على نتائج أفضل ف نهاية الأداء.

2/على مستوى فريق العمل:

1- زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة .

2- مساعدة الفريق على إكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم .

3- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة .

4- يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال.<sup>2</sup>

كما تكمن أهمية الحوافز أيضا في:

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة م خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين إذ ان الإختيار السليم

للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الانتاج و تحسين نوعيته .

2- تساهم نظم الدوافع في تفجير قدرة العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام و يؤدي هذا إلى

الإختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

3- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لد العاملين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي

تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الانتاج و إرتفاع معدلات المكلف و الغياب و المنازعات والشكاوي و

<sup>1</sup>عبد الرحمان بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجه نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية،جامع نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2005 ،ص:27.

<sup>2</sup> نبيل مرابط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامع الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير ، 2008/2009 ، ص-ص : 13-14.

دوران العمل<sup>1</sup>.

4-تتبع الأهمية الأساسية لتحفيز من أهمية العنصر البشري و ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز: للحوافز عدة أهداف نذكر منها:

## 1/ على المستوى الفردي:

1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع و التوبيخ يجيب الاعتراف بحق من يبذل الجهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل.

2- أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير تجاههم استجابة لرغباتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عل أدائهم .

3- حمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز العمل و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد عن المكانة الإجتماعية و الدور الفعال<sup>3</sup>.

## 2/ على مستوى الجماعات:

1- تنمية و المشاركة و التعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبله و تفاعلهم.

2- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة : يجب على الأفراد إثبات ذاتهم و يحدث التنافس بينهم .

3- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

## 3 / على مستوى المؤسسة:

1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلي و الخارجي : تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الإجتماعية مما يلزم المنظمة على إبتكار طرق و وسائل حديث لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها.

<sup>1</sup> سليمان ساحة ، عمار واسع ، نظام الحوافز في الوف العمومي في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسي. كلي الحقوق والعلوم السياسي، جامعة الوادي ، 2017/2016 ، ص : 15.

<sup>2</sup> سلمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامع دمشق، كلي الاقتصاد، 2011 ، ص:73.

<sup>3</sup> سليمان ساحة ، عمار واسع ، مرجع سابق ، ص:15.

2- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و انشط الموارد البشرية المختلفة : و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و غيرها من الانشطة .

3 -تهيئة المناخ التنظيم المناسب : تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة .<sup>1</sup>

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية :<sup>2</sup>

- 1 -المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2 - تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- 3 -الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- 4 -الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.

### المطلب الثالث: نظريات وأنواع الحوافز

#### الفرع الأول : نظريات الحوافز

##### 1/ نظرية التوقع<sup>3</sup>

تمثل هذه النظرية واحدة من النظريات المعرفية الأهم لتفسير سلوك العمل ، وتعزى الى الاستاذ فكتور فروم victor vroom ، وتهتم بتقدير قوة اندفاع فرد ما للقيام بعمل ما.

#### افتراضات نظرية التوقع

فيما يلي افتراضات النظرية:

وتحدد محصلتها قوة اندفاعها على الحافز.

العملية العقلية الأولى هي تحديد قيمة الحافز له، أي قيمة العوائد التي سيحصل عليها، وهل هي غير مهمة ، فقد تعرض الإدارة تكون هذه العوائد بنسبة ايجابية عالية جدا او سلبية جدا ، اي ذات قيمة واطئة..... الخ.

و هو يجري التقييم في ضوء ما يحب ويكره وتجاربه السابقة مع الحافز: فقد يجد الفرد صحن طعام كحافز له، ولكنه سبق وان وجدته مؤديا له او انه لا يستسيغه ، وقد تعرض عليه المنظمة مسؤولية ادارة نشاط إجتماعي، ولكنه وجد من تجاربه السابقة بأنه لا يحب النشاط.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص: 15.

<sup>2</sup> رجم خالد و زيراري بثينة و عوني بوجعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21 ، السنة 2019 ، ص:481.

<sup>3</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، طبعة السابعة،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، صص 370-371-372.

إذا كانت قيمة الحافز "صفر"، فهو لن يندفع نحوه، أي أن قوة الدافعية ستكون ضعيفة بعكسه، إذا كان الحافز ذات قيمة عالية له، ستكون قوة اندفاعه عالية جدا.

العملية العقلية الثانية هي اعداد توقع واحتمال الحصول على الهدف الحافز لو بذل الجهد لذلك. وفي ضوء تقديره للحصول عليه. قد انتهى الى الوصول الى نتائج التالية: احتمال الحصول على الحافز هو 100% او 50.....الخ.

إذا كان تقديره لإحتمال الحصول على الحافز هو "الصفر"، فهو لن يقوم بنشاط للحصول عليه، أي أن قوة إندفاعه ستكون صفر، حتى لو كان مهم جدا له، إما إذا خمن بأن احتمال حصوله على الحافز هو شبه مؤكد، فسيكون إندفاعه للحصول عليه عالي جدا.

أي أن النظرية تفترض بأنه عندما تعرض على فرد ما حافز معين، لا يندفع للحصول عليه حالا، بل يقوم بتقييم الحافز ثم بتحديد الحصول عليه، ثم يستجيب.

و يمكن أن تستخدم مثال الطلبة لتوضيح أبعاد هذه النظرية: أحد أسباب الطلبة في قوة إندفاعهم للدراسة للحصول على درجات تفوق، وهو هدف جذاب للجميع، هو إختلاف قيمة و أهمية هذا الهدف لكل منهم، فهو للبعض ذات أهمية عالية، في حين هو لغيرهم ذات قيمة اقل.<sup>1</sup>

## 2/ نظرية الإنصاف لآدامز

صاحب هذه النظرية هو ستاسي آدامز وذلك في سنة 1965 تنطلق هذه النظرية من فرضية اساسية و هي الإنصاف والعدالة في الحوافز، حيث يميل الأفراد في المنظمة إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون و ثمة أربعة مفاهيم اساسية في هذه النظرية وهي:<sup>2</sup>

1- الفرز: يعني العامل الذي يصيبه الإنصاف او الإنصاف في العمل.

2- المرجع المقارن: يعني أي فرد أو مجموعة أفراد يحاول الفرد أن يقارن نفسه بهم

3- المدخلات: كالمؤهلات العلمية و الخبرة، ساعات العمل، درجة التعقد في الوظيفة، الأداء.....

4- المخرجات: وهي الحوافز التي يتلقاها الفرد من عمله كالراتب، الترقية، الثناء، الشكر....

تقول هذه النظرية بان الفرد يقارن نسبة مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات المرجع المقارن أي الآخرين الذي يقارن نفسه بهم.

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، طبعة السابعة،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 370-371-372.

<sup>2</sup> عبد البارى درة، الصياغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي، دار واثل للنشر، الاردن، 2008، ص 402.

إذا فهي توضح العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بإنصاف المقابل الذي يستلمه كحافز لأدائه مع أداء غيره والحافز الذي أستلمه مع الحافز الذي يستلمه الآخرون ، فإذا وجد ان هناك انصاف في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته، والعكس يحصل عندما يكون هناك عدم إنصاف أو عدالة إذ يشعر الفرد بالغبين مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة ، التفريط في نوعية المنتج ، تغيير مستوى أدائه ، الإنسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشروط بالإنصاف والعدالة و الرضا.<sup>1</sup>

### 3/ نظرية الانجاز:

قام دايفيد ماكيلاند من خلال تجاربه بالتوصل الى ان هناك افرادا ذو ميول ورغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين، ولقد اطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الانجاز العالي ولقد استطاع ان يستنبط من هذه الدراسات ان هناك دافع متميز هو دافع الانجاز.

حيث حدد دايفيد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك الفرد:

1- الحاجة للإنجاز : حيث يظهر الفرد دور الدافعية العالية للإنجاز إندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج، فأما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل إهتمام بالنتائج.

2- الحاجة لانتماء للآخرين : إذ أن طبيعة الإنسانية تستانس بالعيش مع الآخرين سواء في محيط العمل أو خارجه.

3- الحاجة للسلطة والنفوذ: حيث يحاول اولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة وإقناع الاخرين بما يريدون عمله. ان تشخيص هذه الحاجات يتيح للمنظمة الفرصة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة للإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات و قابليات عالية ، ويفضلون المهام المتحدية في حين ان الذين تكون حاجتهم الإجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية كما ان الأفراد الذين لديهم رغبة في السلطة يتطلعون دائما الى المواقع الادارية القيادية.<sup>2</sup>

### 4/ نظرية التعزيز:<sup>3</sup>

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يعتقد بأن سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بان الفرد العامل يميل الى تكرار السلوك المحايد المعنوية ويشترط skinner لإستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مايلي:

<sup>2</sup> خلفي امال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محمد الحاج ، البويرة، 2013-2014، ص27.

<sup>1</sup> بدر الدين مجدوب، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة الجامعة، مذكرة مقدمة لنيل الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2018-2019، ص40.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 256.

- 1- تحديد السلوك المرغوب بدقة
- 2- تحديد المكافآت او الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- 3- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- 4- إختيار الطريقة أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .
- 5- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه .
- 6- إختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

### 5/ نظرية اليابانية Z:

قام "وليام اوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز ، وتفترض النظرية (Z الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة ، وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ما سلو" من خلال الإهتمام برفاهية العامل، كما لا تؤدي إلى إشباع حاجات مستوى الاوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية "Z" أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالإنتماء والشعور بالذات يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.<sup>1</sup>

### 6/ نظرية هيزبرغ:

أن الفضل في هذه النظرية يعود " فريدريك هيزبرغ " وزملائه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن إستياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل و أن شعور الإنسان بالرضا إلا أن تحقق له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية فالعوامل الأولى تسمى عوامل وقائية والثانية عوامل دافعة.

1-العوامل الوقائية: ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم رضا عمله تشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الإتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان و أسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة.... الخ، ويزيد رضا العامل في المؤسسة بإرتياعه الى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى ، كما تساهم في ذلك ايضا العلاقات الحسنة.

<sup>1</sup> محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص18.

2-العوامل الدافعة او المحفزة: فتمثل في حب الإنجاز والإحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية. و هي عوامل مرتبطة بالوظيفة و إستمرارها ومدى الإهتمام بالعامل ودوره في المؤسسة. وباشتراك نوعين من العوامل تشمل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله ويرى هيزربرغ أن إذا إستطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الحوافز

#### 1/ حسب طبيعة الحافز:

1- الحوافز المادية : وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل: الحاجة الى الطعام و الملابس و المأوى و غيرها، ونذكر منها:

أ-الأجر:ويعد من اهم الحوافز المادية، وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في اشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

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

ج- المشاركة في الارباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها اسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

د-الترقية: لها دور كبير في حفز العاملين ، وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر.

ج-التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها و اسرهم.

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

خ- الضمان الاجتماعي: وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد او للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.

#### 2- الحوافز المعنوية:

فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان الى جانب اشباعها للحاجات الإجتماعية، والتي من تماسك العاملين وشدتهم نحو العمل، ومن ابرزها مايلي:

أ-الاعتراف بالانجاز: يجب على الإدارة ان تقدر انجازات عامليها بوسائل متعددة مثل: منح شهادات التقدير.

ب-الاستقلالية في العمل: كلما زادت استقلالية الموظف في هذا المجال كلما ادى ذلك الى الاستقرار في العمل.

ج-ظروف العمل المادية: تتمثل في الاضاءة، والحرارة والرطوبة، وفترات الاستراحة....الخ.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 145.

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

ح- فرص الترقية: وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل كما انه يشعر الموظف بالارتياح والرضا<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: حسب اثر الحوافز: وتنقسم الى نوعين هما:

1 /حوافز ايجابية: تعكس مبدا الثواب للعاملين ، حيث تهدف الى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء.

وتهدف الحوافز الإيجابية الى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي الى ذلك.<sup>2</sup>

2 /حوافز سلبية: وهي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها .

وتتضمن ايضا نوعا من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار لخطا حتى يتجنب العقاب، مما يجعله يعمل لكي لا يتعرض للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فهم

يعاقبون على الأداء الضعيف، ومن امثلتها:

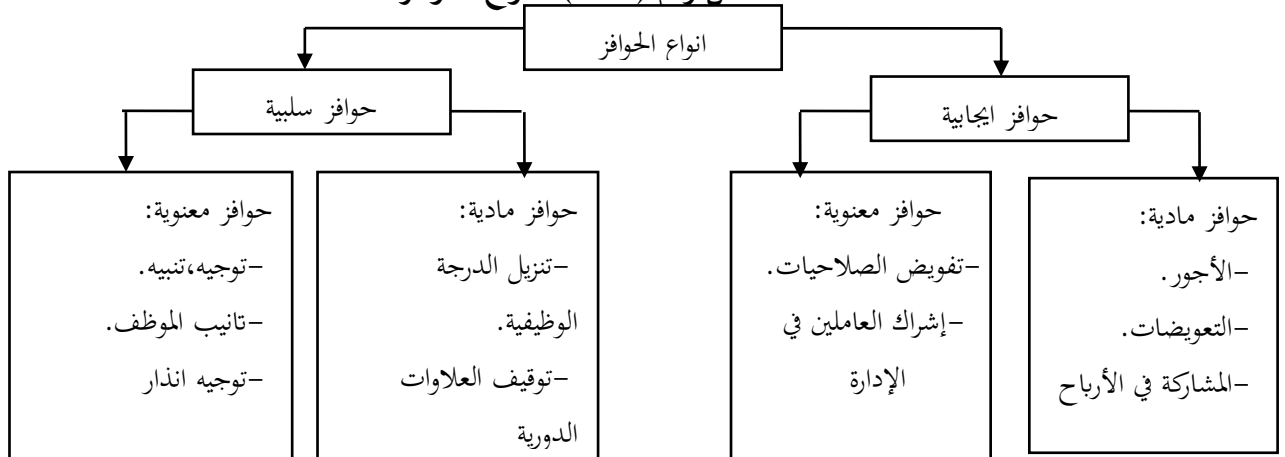
-الانذار والردع

-الخصم من الراتب

-الحرمان من العلاوة

-الحرمان من الترقية

### الشكل رقم ( 02 ):انواع الحوافز



المصدر: علاء خليل مُجَدِّد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة

الفلسطينية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 10.

1 سليمان حبيبة، نظام التحفيز واثره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسعيدة، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017-2018، ص22-23.

<sup>2</sup> مُجَدِّد مرعي، التحفيز المعنوي وتفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، دار ابتراك، القاهرة، 2003، ص 18.

ويرى العديد من الإداريين ان العقاب او التهديد أداء لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين . وهذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه . ولكن قد يكون العقاب سببا خوفا للفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: حسب المستفيدين من الحوافز<sup>2</sup>

**1/ حوافز فردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع او حفز الأفراد معينين لزيادة الانتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل انتاجا، او تخصيص جائزة لأفضل عامل.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق انتاج أكبر والوصول الى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الادارة، كما تؤدي المنافسة بينهم الى توتر في العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الانتاجية ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الاثار السلبية للحوافز.

### 2/ حوافز الجماعية :

أن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي الى تعزيز التعاون بينهم.

ان روح العمل كفريق عنصر اساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على الا يتعارض مع عمل زملائه لان في ذلك اضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما ان العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق بشكل سبب للتنافس والنزاعات وللتأخر في الانجاز وانشغال الرئيس بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.

تعد مكافأة المردود الجماعي او عقوبته جزاء عن انتاجيته لعمل قامت به جماعة من العمال وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه اجر المنصب وتقاس بانتاجيته العمل، نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة .

### الفرع الرابع: حسب موقع الحوافز وتنقسم الى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

<sup>1</sup> علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية ، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2011-2012، ص 39.

<sup>2</sup> محمد امين بريكي و جمال بلخير، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة ابي بلقايد ، تلمسان 2015-2016، ص28-29.

**1/ الحوافز المباشرة:** تمثل الحوافز التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء وتجد فيها الحوافز المادية مثل المكافآت والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين لوحات الشرف.

**2/ الحوافز غير المباشرة:** فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما ان المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: نظام الحوافز

ان المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي الى اخفاقها في بناء نظام حوافز جيد، يعمل على حث العمال وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الانتاجية واشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت.

#### المطلب الأول: قواعد نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على قواعد يجب الاهتمام بها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة، وبالتالي سنعرض لكم عدة قواعد منها:

**1/ وضوح الهدف و الغاية:** يجب ان يحدد الهدف بوضوح من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث جميع الاطراف (الفرد - الجماعة - المنظمة) الى تحقيقه.

**2/ المساواة والعدالة:** يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة وبذلك فكل فرد الحق ان يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم ارباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الاسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الارباح.

**3/ تمييز الأداء:** يعد تمييز الأداء من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، اذ يجب ان تزيد كمية الأداء وجودته، او تنخفض تكلفة الانتاج او وقته حتى يتم حساب الحوافز.

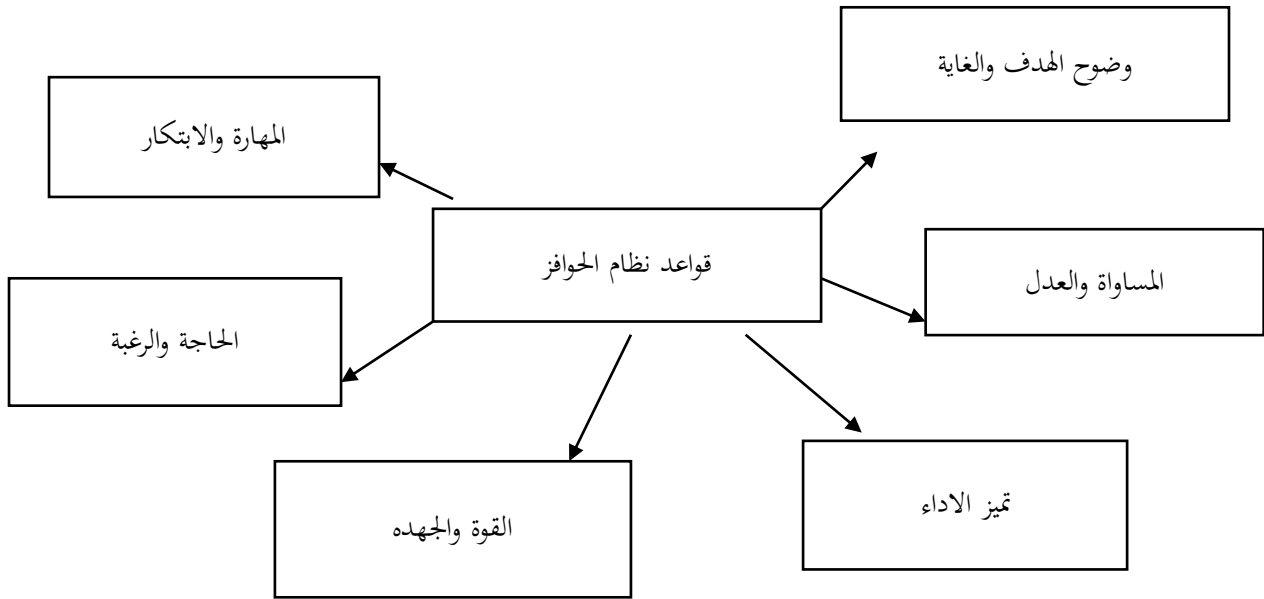
**4/ القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص او جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعات ان الحوافز تمنح في الغالب على النتائج الا ان في الحال في بعض الاحيان يفرض الاخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.

<sup>1</sup> عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين واداء المورد البشري، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص 13-14.

5/ الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق احتياجاتهم ورغبتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز بالنسبة اليهم ، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الادارية.

6/ المهارة والابتكار: تهتم المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلى او براءات اختراع او ادوات تدريبية او الذين يقدمون افكار وحلول ابتكارية لمشكلات العمل الادارية.<sup>1</sup>

### الشكل ( 03): قواعد نظام الحوافز



مصدر : زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011، ص - ص : 146-148.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

نظام الحوافز يتأثر بعدة عوامل من بينها يجب مراعاتها قبل و أثناء تخطيط انظمة الحوافز:

**الفرع الأول: على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الإجتماعية و التي تمثلها القوانين التي تطبقها الادرات والدوائر وثانيهما القيم الإجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به افراد المجتمع ويحدد رغبتهم وحاجاتهم واولياتهم.

**الفرع الثاني: على مستوى المنظمة :** يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل و هي:

اولهما نوع الجهاز الاداري و امكانياته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الاشرافي ، فان الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته في الموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011، ص - ص : 146-148.

سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل و تنفيذ الاوامر برضا وارتياح وليس عن طريق الخوف من العقاب ، والمفهوم الاداري لذلك ان تكون القيادة ديمقراطية ، ولذلك فان التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

**1/الإتصال المباشر :** لا يمكن لأي قائد ان يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاما مناسباً من الإتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوب منهم تنفيذها كما ان نظام الإتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي تمكن من خلالها ان يقيم بها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب ان تمنح للمرؤوسين.

وللاتصال مزايا عديدة منها :

- 1- يعتبر الإتصال المباشر مصدراً من مصادر الحماس و التحفيز.
- 2- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.
- 3- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- 4- يؤدي الى سرعة توصيل المعلومة.

## 2/ظروف العمل :

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الاضاءة و النظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير ادوات واجهزة العمل المكتبية الحديثة و اتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من الاخطار المختلفة، فان ذلك يساعد على زيادة الانتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك محفزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل و الإرتباط به .

**3/ الحوافز التنظيمية:** يعني ذلك ابعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الاجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واتجاهاته والهيكل التنظيمي للعمل في اطار اتاحة المجال للإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في اطار الهيكل التنظيمي ، و أسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل و إجراءات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، اطروحة ماجستير، (منشورة)، تخصص ادارة الاعمال ، قسم الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية بالدانمارك، كوينهاجن، الدانمارك، 2011-2012، ص 79-80.

## المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشل نظام الحوافز

## الفرع الأول : شروط نجاح نظام الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها مايلي :

- 1/ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- 2 / إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
- 3/ إختيار الوقت الملائم لإستخدام الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية.
- 4 / ضمان إستمرار الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- 5 / أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .
- 6 / أن يكون الحافز متناسبا مع الأداء.
- 7 / شعور العاملين بالرضا في أعمالهم.
- 8 / عدم الإكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- 9 / إرتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل ، بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- 10/ عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و إمتيازاتهم.
- 11/ إزدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء ، وحالات الإهمال عند الممارسة.

## الفرع الثاني: أسباب فشل نظام الحوافز

تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات ، وهي كما يلي:

- 1/ غموض التعليمات الوظيفية.
- 2/الإختيار غير الفعال للموارد البشرية.
- 3/القصور في برامج التدريب.
- 4/قصور البرامج الاخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.
- 5/ان نظام الحوافز الغير المدروس قد يؤدي الى احباط العاملين لقدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز.
- 6/ اللجوء الى أساليب وطرق لا اخلاقية لتحقيق معدلات الانتاج المرتبطة بالمكافآت مثل: جداول العمل ، الصراع، الضغوط.....الخ.

7/ ان التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الاضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي الى نتائج سلبية.

8/ ان ربط الأجر بالانتاج وعدد الوحدات قد يؤدي الى اهمال متطلبات الجودة ، كما ان نظام الحوافز الذي يعتمد على انخفاض حوادث العمل يؤدي الى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد عبد الرب ، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009 ، ص 316-318.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى معرفة ماهية الحوافز ونظام الحوافز فلقد قمنا بتعريف الحوافز وذكر اهميتها واهدافها انواعها ... الخ ، وذكرنا كذلك العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وشروطه وغيرها وتوصلنا ان للحوافز عدة انواع ومزايا ولها دور كبير وفعال في المنظمات.

ولنظام الحوافز الفعال اهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والمنظمات، فهو يدخل في أداء العامل مما يؤدي الى زيادة انتاجيته وتحسين ادائه في العمل وزيادة الرضا الوظيفي. ويعمل نظام الحوافز على تحريك دوافع العاملين المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية او السلبية والإيجابية وغيرها. ولدى نتطرق لتعريف أداء العاملين في الفل الموالي وعلاقته بالحوافز.

الفصل الثاني :

مفاهيم أساسية

حول أداء العاملين

**تمهيد:**

ان من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري و تحقيق رغباته و آماله ، فبقاء المؤسسات و إستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر. و لكن لا يكفي للبقاء و الإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه بإستمرار، و تحفيزه بكل انواعه الحوافز كما ذكر في الفصل الأول و تعتبر سياسة دراسة " الأداء و تقييمه " من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل .

و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء و مجالات إستخدام نتائج التقييم في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

**المبحث الأول: ماهية الأداء:**

يعتبر الأداء معاملاً للحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ، و يعكس كيفية قيام الفرد بانجاز مهامه و متطلبات الوظيفة ، لذا يجب على إدارة المستخدمين ان تعمل على الوصول لأداء الأفراد عالي باختلاف مستوياتهم .

**المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناتها :**

**الفرع الأول: تعريف الأداء** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد وهذا الأخير يشير إلى الطاقة المبذولة ، اما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup> يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.<sup>2</sup> ويشير أيضاً على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

تعرف الأداء على انه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما انو لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهده قريب.<sup>4</sup> كما يعرف الأداء هو مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى اي مؤسسة الى تحقيقه.<sup>5</sup> محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المجتمع.<sup>6</sup> نستخلص مما سبق: ان الأداء هو قيام الفرد بالانشطة و المهام التي توكل له بكفاءة عالية.

**فرع الثاني : مكونات الأداء** يقاس أداء الفرد على أساسها بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف هي:

**1/الكفاءة** : يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية مالية معلوماتية لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها. فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل حيث تشترط الرشادة

<sup>1</sup> راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، طبعة 2000 ، ص 215 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1 مديرة النشر الجامعية، قلعة، 2004، ص:123.

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003: ص.2.

<sup>4</sup> عبد الرضوان توفيق، منهج النظم والأساليب .نظم تقييم الأداء ط،3مصر، مركز الخبرات الذهنية للإدارة، 2003، ص،20.

<sup>5</sup> عقيل لرمود الرفاعي، ادارة التنمية الذهنية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، 2009، ص. 14.

<sup>6</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2005، ص، 199.

في الانفاق و التسيير و إبتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله و بالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.<sup>1</sup>

**2/الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من إستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح ، التوسع في الأسواق ، رضا العاملين.<sup>2</sup>

**3/الانتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة بإستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال ، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء ، وإذا تحقق الاثنان معا \_الفعالية والكفاءة\_ فان المشروع منتج.<sup>3</sup>

**4/الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب ان تتضمن الخطة الناضجة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية، تشمل برديد الخصائص لإستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لان تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة<sup>4</sup>

**5/العلاقة بين الفعالية والكفاءة:** ان الفعالية والكفاءة تعت أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة "أهداف وقيم ومبادئ وتنمية و تطوير" وترتبط الكفاءة بالإدارة "تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يستوجب تحديد مستوى أداء الشخص العامل داخل المؤسسة معرفة جميع العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتفاعل بينها، لان هذه العوامل من شأنها ان تؤثر على الأداء العام للمنظمة نظرا لكون العامل حلقة أساسية في العملية الانتاجية داخل المنظمة ، ولذا فانه من الصعب تحديد هذه العوامل نظرا لاشتباكها و تشعبها ، ولعل من أبرزها ما يلي:

#### الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين<sup>5</sup>

**1/ وجود أهداف محددة:** ان المؤسسة التي تقوم بعمليات التخطيط لعملها وأهدافها وتحديد معدلات الانتاج المطلوبة منها بإمكانها قياس انجازها المحقق وكذا محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم نظرا لوجود معايير محددة مسبقا والتي بنيت أساسا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص: 11 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/ 2004 ص: 22.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص: 94 .

<sup>4</sup> سعاد نايف بزوطي، الإدارة " أساسيات إدارة أعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ص: 244 .

<sup>5</sup> بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 2017 العدد 17 ، ص: 263-261 .

**2/عدم مشاركة العاملين في الإدارة:** ان عدم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وصناعة القرارات داخل المنظمة يساهم في وجود فجوة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا للمنظمة مما يؤدي إلى ضعف العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الشيء الذي يؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين عموماً لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صناعة الأهداف المطلوب إنجازها أو في حلول المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل لذا يعتبرون انفسهم بدون قيمة داخل المنظمة.

**3/اختلاف مستويات الأداء:** من ضمن العوامل التي تؤثر عمى أداء الموظف عدم نجاح الأساليب الإدارية الرابطة بين معدل الأداء والمردود الذي يحصل عليه العامل سواء المادي أو المعنوي أي ان كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالحوافز والعلاوات التي يحصل عليها كلما كانت عمليات التحفيز غير مؤثرة لديه مما يتطلب نظام مميز لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج.

**4/مشاكل الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة عمى أداء العامل فانعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف انتاجية العامل ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية لمعامل فالعوامل الاجتماعية تتمثل في المستوى التعميمي و الجنس والسن والعادات و التقاليد أما العوامل التنظيمية فتتجسد في المسؤوليات والواجبات ونظام الحوافز داخل المنظمة.

**5/التسبب الإداري:** ان التسبب الإداري يعني إضاعة أوقات العمل في أمور تافهة وغير منتجة من شأنها ان تؤثر سلباً على أداء العمال الآخرين فالتسبب الإداري ينشأ نتيجة لأسلوب الإشراف أو القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة.

**6/التنظيم:** ويشتمل التنظيم على تحديد المسؤوليات والمهام و توزيعها حسب مهارات إحداث التغييرات اللازمة والتي تتماشى مع المستجدات المتعلقة بنظم وأساليب العمل ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب التي من شأنها ان تؤثر على الأداء ولذا من الواجب على المؤسسة ان تكون لديها مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات.

**7/بيئة العمل:** تشير بيئة العمل إلى المنصب الذي يشغله الشخص العامل ومدى قدرته على تحقيق فرص الترقية والنمو في هذا المنصب بحيث ان كلما زاد توافق العامل و وظيفته كلما زاد حبه و دافعيته نحو العمل أكثر و ولائه للمؤسسة.

**8/العوامل الفنية:** ان توفير الوسائل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال حديثة وتكوين العامل على كيفية استخدامه من شأنه ان تؤثر تأثير كبيراً على أداء العامل لأنها تسهل عليه من أداء المهام الموكلة إليه.

**الفرع الثاني : العوامل متشابكة:** فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر في نوعان رئيسيين<sup>1</sup> هما:

**1/عوامل داخلية** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

**1.العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهده أكبر وأداء أفضل.

**2.الإدارة:** ان للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

**3.التنظيم:** يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، ان درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه ان تؤثر على الأداء لذا وجب ان تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغير وفق المستجدات الراهنة.

**4. بيئة العمل:** تشتير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

**5.طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولائه لمؤسسته.

**6.العوامل الفنية:** ان العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**2/عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي:<sup>2</sup>

**1.البيئة الإجتماعية والثقافية:**

- العادات والتقاليد الموروثة.

<sup>1</sup>عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، ملكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003، ص: 7.

<sup>2</sup>عمر سرار، مرجع سابق ص: 73.

-العرف وأمور الدين.

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه

## 2. البيئة السياسية والقانونية:

-طبيعة النظام السياسي.

-مدى الاستقرار السياسي.

-مرونة القوانين و التشريعات.

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

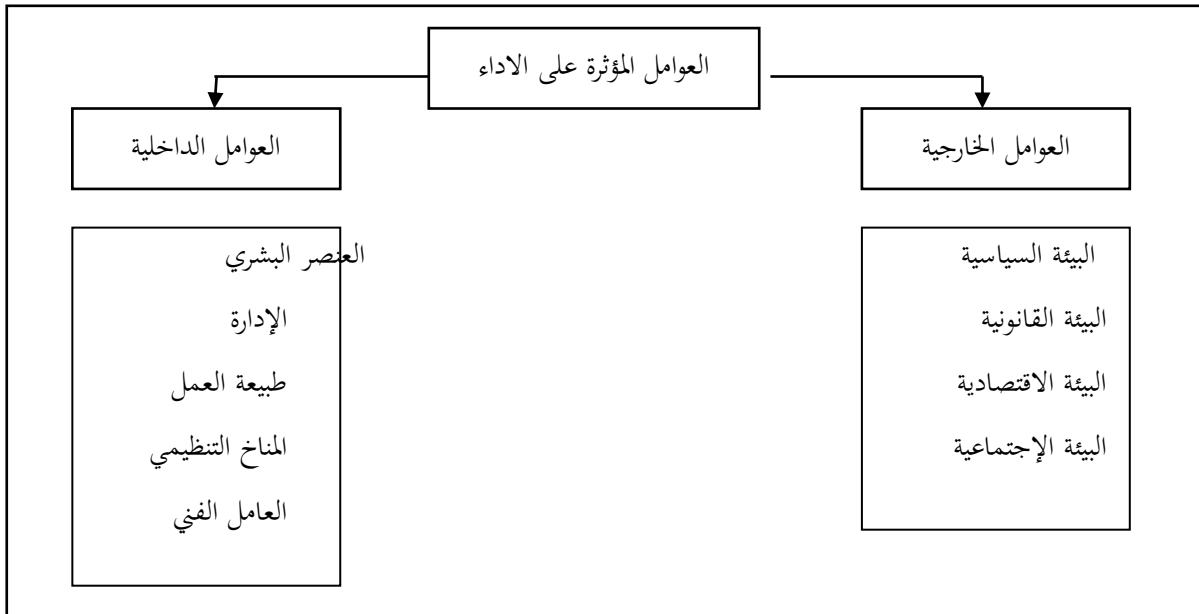
## 3. البيئة الاقتصادية:

-الاستقرار الاقتصادي

-الأسواق الدالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

-السياسات الدالية المتبعة من قبل الدولة

## الشكر رقم (04): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر :عمر سرار،الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2003 ص: 71 .

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء العاملين و أهميته<sup>1</sup>

يعتبر تقييم الأداء الوظائف المتعارف عليه في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة ، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، و تناولت في هذا المطلب مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

**الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء** :انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها ، فهناك عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء ،فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع بين وجهات النظر العلمية و الإهتمام بجميع أبعاد علمية التقييم ، وسيتم عرض مجموعة من التعاريف :

تقييم الأداء هو "دراسة وتحليل أداء العاملين و ملاحظة سلوكياتهم و تصرفاتهم اثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم،وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ،وتحمل لمسؤوليات أكبر أو ترقية لهم لوظيفة أخرى " و وصفها آخرون بأنها "نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد كالمجتمع " و هنالك من عرفها بأنها "احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنشأة،وهو نظلم يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم."

**الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء** : تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء للعاملين التي من خلالها يمكن للمنظمة:

- 1 /التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين،ان مستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقية او تعويضه أو انهاء خدمته.
- 2/تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- 3/ معرفة مستوى أداء العامل تمهيد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين انتاجيته و ذلك بالتفاهق مع رئيسه.

4/يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

5/ترتبط أهمية دراسة الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات.

6/يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات و الالتزام بها،فيساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بكامل وجهه.

<sup>1</sup> رجال عبد الله ، دور نام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ( مؤسسة اتصالات الجزائر قر البخاري) ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة و تسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير ، كلية الإقتصاد ، جامعة المدية، 2016/2017 ، ص-ص : 41-42

7/ توجيه إشراف الإدارة العليا.

8/ توضيح سير العملية الانتاجية.

9/ تحقيق معايير الجودة للانتاج على اساس المواصفات المحددة للانتاج.

10/ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاطات للمؤسسة.

### المبحث الثاني: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية انظمة التحفيز حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد حيث ان ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز فالمؤسسة تستطيع ان تحرك الرغبة في الفرد, عن طريق إرضاء حاجاته ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أي تكلف الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الانتاجية كالأداء. لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد كمعرفتها بملائمة نوع العمل وميول العاملين و إتجاهاتهم .

#### المطلب الأول: علاقة نظام الحوافز بالأداء<sup>1</sup>

ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز و إرتباطها بمعدل الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة و الانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية و حفزهم للتجريب و فوق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية وان المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز فالعامل الذي يسعى الى الأداء عمله بكفاءة كفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول.

كما تؤكد الكثير من البحوث كالدراسات ان تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الإستمرار بها. لذلك إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و انتاجية المؤسسة.

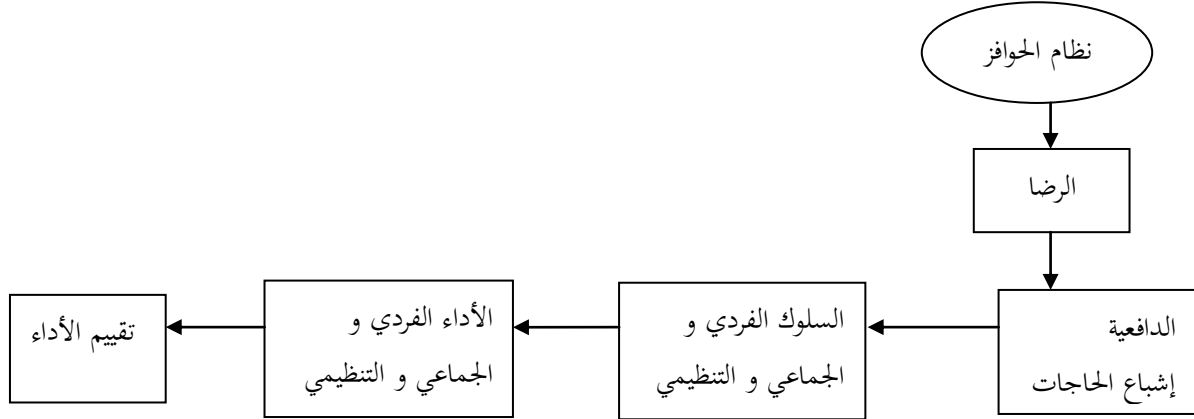
ان الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف

<sup>1</sup> أردو وان طيب نجد ، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين : دور معدل لفاعلية نظام الحوافز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ،2016،ص:32.

المؤسسة بكفاءة و فعالية و يمكن ان نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه و يمكن صياغة التالية:  
الأداء (القدرة + المعلومات )

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

### الشكل رقم ( 05): علاقة نظام الحوافز بالأداء



المصدر زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياض للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1، ص: 15.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي<sup>1</sup>

يجب ان يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، و حتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الأداء بشكل فعال، فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة ، وعدالة التوزيع، ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة.

ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- 1- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة ؛
- 2- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
- 3- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل ؛
- 4- الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

<sup>1</sup> المصدر زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياض للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1، ص: 15.

**المطلب الثاني: فاعلية نظام الحوافز على أداء العاملين.**

سنحول إظهار أهم تأثيرات وتفاعلات نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة.

**الفرع الأول: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية**

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثر على الأداء او الكفاءة و هذا التأثير ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية و على هذا الاساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الانتاجية والحوافز

**1/ تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الانتاجية :**

تؤثر الحوافز المادية تأثيرا مباشرا على الكفاءة الانتاجية مايلي :

1. الأجر: ان الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله ، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بخسارة وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل .<sup>1</sup>

2. الزيادة العامة في الأجر: انها ترتبط على الاطلاق بالانتاج وجودة العمل فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الاصلاحات الاقتصادية الجديدة حيث ان العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة فهذه الاخيرة لا تؤثر في كفاءة الانتاجية بشكل مباشر .<sup>2</sup>

3. العلاوات : هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن انتاجية المستخدم في عمله وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة .<sup>3</sup>

كما ان هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورافع كفاءة الانتاجية ، نظرا لانها تتوفر على الخصائص التالية:<sup>4</sup>

أ. الإرتباط المباشر بالأداء و الانتاج.

ب . تتفق العلاوة مع الرغبة الفرد في زيادة نتيجة لزيادة أدائه.

ج . وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات اذا زاد الانتاج.

<sup>1</sup> غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية .، 2007، مصر، ص: 223

<sup>2</sup> خروي خديجة، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي " شهادة الماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية (2016 ، ص: 35

<sup>3</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية ( :أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) 2012، ص: 63.

<sup>4</sup> خروي خديجة ، ص : 35.

## 2/ تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الانتاجية :

1. الترقية: هي نقل الموظف او العامل من مركزه الوظيفي الحالي الى مركز جديد اعلى من حيث السلطات و المسؤوليات .<sup>1</sup>

فالترقية اذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فإذا كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي اعلى من منصبهم الحالي فيمكن القول ان اثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.

2. التكوين : هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى اهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

3. اشراك العاملين في الإدارة: المقصود من هذا العنصر ان يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة ويساهمون راية واكتساب الثقة في النفس والقدرة على الابداع.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: الحوافز تحقق الولاء للعاملين

ان مفهوم الولاء التنظيمي ترجع جذوره الفكرية لكل White Bakk ،Gres Argires اللذان تقدمتا بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنضمت والتي كانت تدور حول: كيف يمكن لمجموعة من الأفراد يحملون فروقات شخصية في مستوى ذكاء القدرات والاتجاهات، ان يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة التي يعلمون بها ويشعرون أنهم جزء منها ويتمون اليها .

لقد تم اعطاء عدة تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها: ان شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل وان اهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهدافها.

ان سياسة الولاء الوظيفي اصبحت ركنا اساسيا في الفلسفة الادارية التي تدار بها المنظمات الحديثة ويعرف مديري المؤسسات اهمية الولاء ويدركون جيدا ان تعامل بينهم وبين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم .

1/ الفوائد التي تتجنبها المؤسسات هي الولاء الوظيفي :<sup>4</sup>

1. جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق إختيارهم الحقيقة والعمل على اسعادهم .

2. ضمان بقاء اليد العاملة فيدعم استقرارها ويقلل من تكلفة بحث المؤسسة على تعامل البشري .

3. ان المؤسسات الكبيرة تتفق لتعيين وتدريب الموظفين عن الاهمية الكبيرة وتأثير القوى للولاء العاملين

<sup>1</sup> صالح حرحوش عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الأردن: عالم الكتب ،3ط، 2009 ، الحديث ، ص:234.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الأردن ، دار وائل للطباعة و النشر ، 2008 ، ص ، 308.

<sup>3</sup> نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار الشروق للنشر وتوزيع، ط1، 2011، ص: 211.

<sup>4</sup> العلمي خليفة، "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري" (رسالة ماجستير، الجزائر: ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير )

الجزائر جامعة 3 ، 2016، ص-ص : 61-62.

المؤسستهم يرى خبير الإدارة المعروف "فريدريك رايتشلد" Frederick Ratzel في كتابه  
(تأثير الولاء-القوة الكامنة وراء النمو الأرباح والقيمة المستدامة )

2/ الأثار الاقتصادية المترتبة عن اهتمام المؤسسة بتنمية الولاء لدى العاملين بها وهي<sup>1</sup>:

1. الكفاءة : تعني زيادة قليلا في نفقات الرقابة ، واعتزاز أكبر من الموظف بعمله ، و هو ما يدفعه لزيادة الكفاءات

2. إختيار العملاء مع الاحتفاظ بهم : بمرور الوقت الموظف جهده للحصول على عملاء جدد متميزين ما يعطى لعمله قيمة أكبر بإمكان هؤلاء الموظفين ان يزيدوا من ولائهم للعملاء سعرا أفضل و منتجا متفوقا فيمن لهؤلاء العاملين الذين لا يراهم العملاء زيادة ولائهم

3. توصية الموظفين الجدد : ويكون أفضل المتقدمين للعمل بالشركة عن طريق الموظفين الأوفياء كما ان المتقدمين للعمل بناء على توصية موظف قديم يقون في شركة لمدة أطول.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: التحفيز الإيجابي واثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تعتمد بعض المؤسسات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الأمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية الجودة وتقديم تنافسية في سوق العمل تضمن لها الإحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد.<sup>3</sup> لذلك فان العمالة المحفزة ذات معدل الانجاز المرتفع تعتبر بتوافر رأس المال او غير ذلك .

### 1/ نقاط القوة وللنجاح في وظيفة تحفيز : يجب توفر نقاط القوة التالية:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة.
2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وافكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. وجود معدل مرتفع في الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
4. اقتناع العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة .
5. الرغبة في التعلم والتطور وعدم مقاومة التحفيز.
6. وجود عدد معقول من الافكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار و الابداع.
7. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة تعمل لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> العلمي خلايفة ، مرجع سابق، ص : 62.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص :62.

<sup>3</sup> دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين علوم و ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم سياسية، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق و العلوم الساسية ) 2015 ، ص : 89.

8. وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الاجور وعدالة توزيع الحوافز و المكافآت وأسس ترقية .

9. وجود انظمة عادلة للثواب والعقاب .<sup>1</sup>

هذه النقاط التسعة لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الإرتقاء ، وتدعيم في منسوبها الاخلاص والولاء لها ويؤدي تجاهل بعض هذه النقاط أي اصابة بعض العاملين المجتهدين بالإحباط وعدم الارتقاء وهذا ما يؤثر سلبا على انتاجيتها والخدمة التي تقدمها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: طرق وأساليب تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم لأداء العمل<sup>3</sup>

يوجد إتفاق على أهم الحوافز بجميع انواعها و أشكال لتطوير العمل و ضمان إرتقاء بالانتاجية ولكن يوجد إختلاف حول الطرق و الأساليب التي يجب ان تتبع لتحفيز العاملين و تطوير أدائهم من أهما :

**1/ تخطيط و وضع الاهداف:** ان مشاركة الفرد في وضع الأهداف و العمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته و بخاصة إذا كان الهدف واضحة و محدد و قابلة للقياس وترضّي طموحه و دات قمة عالية للفرد، فتحدد الأهداف بوضوح يعد عاملا مساعدا وقويا و رفع للروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العامل لتحقيقها ، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف و آمال المنظمة من مصالح و أهداف العمال فيها، و أما إذا إختفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فان المنظمة تتوقف عن الحياة و الإدارة تفقد معناها، فالسلوك دائما يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة و يكون أبعد ما يكون من الأهداف السلبية.

**2/ المشاركة في العمل :** ان مشاركة الفرد في القرارات و الأمور دات العلاقة بعمله و بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه و انتمائه و التزامه و من أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل و ترشيد عملية اتخاذ القرارات و ان المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لانفسهم ، وليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضى و الإلتزام و الفعالية ان فالمشاركة تقلص فرصة التنافس غير الشريف و تعمل على إزالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين .

**3/ تعديل السلوك:** حيث يتم تغير أفعال العاملين و سلوكهم بالتشجيع المنظمة للأفعال المرغوبة و تثبيط تلك الأفعال غير المرغوب فيها و يستخدمون الطرق لتعزيز و تشجيع العاملين عن إحداث التغير .

**4/ أثر العمل:** ويقصد به توسعة وتنوع مهام الفرد و مسؤولياته و زيادة سلطاته و اتاحة مزيد من الفرص للاجتهد وحرية التصرف.

<sup>1</sup> غفل نعيمة، المرجع، السابق ، ص ص: 89-90.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص: 90

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجه نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامع نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2005. ص ص: 74-75.

5/ على المنظمة إشعار كل العاملين بأهمية عملهم مهم كان بسيطاً و ان عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة

و هي:

1. التدريب و إعادة التدريب: وهي احدى طرق التحفيز للعاملين التي تصقل مهاراتهم و إتاحة إعادة التدريب

والتي يمد العاملن بمهارات جديدة و تطور قدراتهم .

2. التحفيز بالتغذية الراجعة: المعرفة التي يتحصل عليها الفرد عند نتائج ادائه و انجازه تعرف عن مستوى سلوكه

وأدائه و انجازه و يعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه .

3. العمل الجماعي: ان انجاز العمل خلال جماعات التي تعمل بروح الفرق الواحد تعمل على تحريك حماس الأفراد

ويحرك دافعيتهم .

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تقدم نستنتج ان لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل كما ان له أثر على تحسن الأداء و زيادة الانتاجية للعامل.

يمكن القول ان أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز الموجود داخل المؤسسة ولها دور اساسي في توفير بيئة مستقرة ومناسبة للعمل وضمان تحفيزهم و إلتزامهم إلتجاه المؤسسة .

حيث يعتبر أداء العاملين مقياسا أساسيا في تقييمهم وتستخدمه الإدارة في مراقبة و متابعة العاملين و اكتشاف نقاط القوة الضعف ويساعد المنظمة في تحديد الأفراد من أجل الترقيات و التوجيهات.

أداء العاملين مرتبط بالحوافز و الأمتيزات مهم كان نوعها و الظروف التي تكون في مكان العمل والتي تساعد كثيرا في جودة الاعمال المكلف بها العاملين.

وسيتم التطرق للأداء و تأثير الحوافز عليه في الفصل التطبيقي للمؤسسة المعنية بالدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية  
للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة  
الأم والطفل بتقرت

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من عرض الجانب النظري للموضوع حول الحوافز و الأداء وتأثيرها عليه يترتب علينا الآن التطرق إلى الجانب التطبيقي لتأكد من صحة المعطيات النظرية وتطبيقها على أرض الواقع بميدان الدراسة والذي كان بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بتقرت ومدى فاعلة نظام الحوافز وكيفية تأثيره على أداء العاملين باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحقيق ذلك . لديها إتبعنا الخطة التالية للوصول إلى أدق النتائج يحتوي هذا الجانب التطبيقي على:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت.

المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية للعينة

المبحث الثالث: التحليل بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) (Structural Equation Modeling)

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت

سنحاول تقديم شامل لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت

1. قرار انشاء المؤسسة: انشأت المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-62 المؤرخ في 17 صفر عام 1429 الموافق لـ: 24 فيفري سنة 2008، القرار الوزاري رقم 029 المؤرخ في 27 جانفي 2009، انفصلت عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتقرت في 01 جويلية 2009 بنفس إمكانياتها وتجهيزاتها القديمة و لم تستفيد حتى من ميزانية استثنائية للتجهيز أو التسيير نظرا لطابعها التخصصي ( مؤسسة متخصصة في أمراض النساء و التوليد و طب الأطفال)، إضافة إلى الصيدلية والمخبر والأشعة وقسم العمليات الجراحية خاصة بالنساء تجرى فيه العمليات القيصرية.

2. الوضعية الديمغرافية: يغطي مستشفى الأم والطفل بتقرت بصفة دائمة 07 دوائر وهي: بتقرت، المقارين، تماسين، الطيبات، جامعة، المغير، الحجيرة عدد سكان المغطاة بصفة دائمة 04 دوائر.

3. الشريحة المستهدفة: نجد ما يزيد عن 177 923 ساكن لمنطقة بتقرت الكبرى نجد منها 68253 امرأة في سن الولادة أي 38/36 % و 109670 طفل دون السن 14 سنة أي 61.63 %.

4. جدول المصالح والوحدات المكونة لها:

## جدول رقم (01) : المصالح والوحدات

المصالح	عدد الأسرة التقنية	الوحدات
طب أمراض النساء والتوليد	50	- طب أمراض النساء - الحمل الخطر - قبل الوضع وبعد الوضع - الفحص والكشف والاستعدادات
طب الأطفال	60	- حديثي الولادة - الوضع - الأطفال الكبار - مستشفى النهار والاستعدادات
جراحة الأطفال	10	- الاستشفاء - الفحص والاستعدادات

**المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت**

**الفرع الأول: الخصائص:** ان المؤسسة هي مؤسسة خدماتية من أهم خصائصها هي:

1/ رعاية الأمومة والطفولة.

2/ نظام خدمة مستمر لاستقبال المرضى على مدار اليوم (24 سا/ 24 سا).

3/ تعتبر المستشفى من المنظمات الفنية والإجتماعية المعقدة نظرا لاشتمالها على عدد كبير من العاملين و لتعدد التخصصات الدقيقة في أقسامها المختلفة وكذا تنوع أساليب التكنولوجيا المستخدمة في التشخيص والعلاج.

4/ تتسم المستشفى بكونها نظاما لحل مشكلات معينة التي تعترض صحة أفراد المجتمع وان هؤلاء يتفاعلون مع نظام المستشفى بحيث يتأثرون ويؤثرون فيه أيضا.

5/ ان للمستشفى أيضا نظام انساني فمداخلتها انسانية وأنشطتها وأعمالها تتم بوسائل انسانية تستخدم كافة الموارد المكانية والتقنية أفضل استخدام ممكن بينما تتمثل مخرجاته في رعاية المرضى والتدريب وإعداد البحوث والدراسات العلمية.

6/ كذلك تعتبر المستشفى بمثابة نظام لا يمكن ميكنة نشاطاته أو توحيدها لاختلاف احتياجات المرضى ومتطلباتهم الصحية بعضهم عن بعض وذلك على خلاف المنظمات التي تركز على منتج له مواصفات محددة، فضلا عن عدم إمكانية تحديد الوقت المستغرق لكل نتائج على عكس المنتج الصناعي.

7/ هذا وتتميز المستشفيات بوجود خطين للسلطة 66 الأول خط السلطة الوظيفية الرسمية وتتمثل في الجهاز الإداري بالمستشفى بينما يتمثل الخط الثاني في خط سلطة المعرفة والذي يتميز بأفراد الجهاز الطبي بسبب طبيعة تخصصهم الوظيفي الدقيق الأمر يؤدي في بعض الأحيان إلى صراع النفوذ.

8/ التكفل بالمريض إلى غاية خروجه من المستشفى من أجل ضمان سلامة المريض ونوعية العلاج المتعلق بكل عمل طبي ان تتأكد خاصية السوسيو تقنية لنظام الصحي من خلال الأعمال المنجزة والتفاعلات ما بين المريض وعمال المستشفى من أخصائيين ومهنيين بداية من المعاملات الإدارية حين دخول المريض إلى المستشفى (تكوين ملف الطبي) مرور بقسم الأشعة والصيدلية الجراحة إلى غاية خروجه.

**الفرع الثاني: الأهداف:**

تتكفل المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بتقرت، في مجال نشاطها بالمهام الآتية:

1/ تنفيذ نشاط الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

2/ البرامج الوطنية و الجهوية والمحلية للصحة كتنظيم ندوات وملتقيات علمية لفائدة مستخدمي الصحة وتحسين مستواهم مع العلم ان المؤسسة تقوم بتكوين مستخدمين في إطار التكوين المتواصل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقوت

الفرع الأول: عدد العمال بالمؤسسة: تتوزع حسب الوظيفة كالتالي:

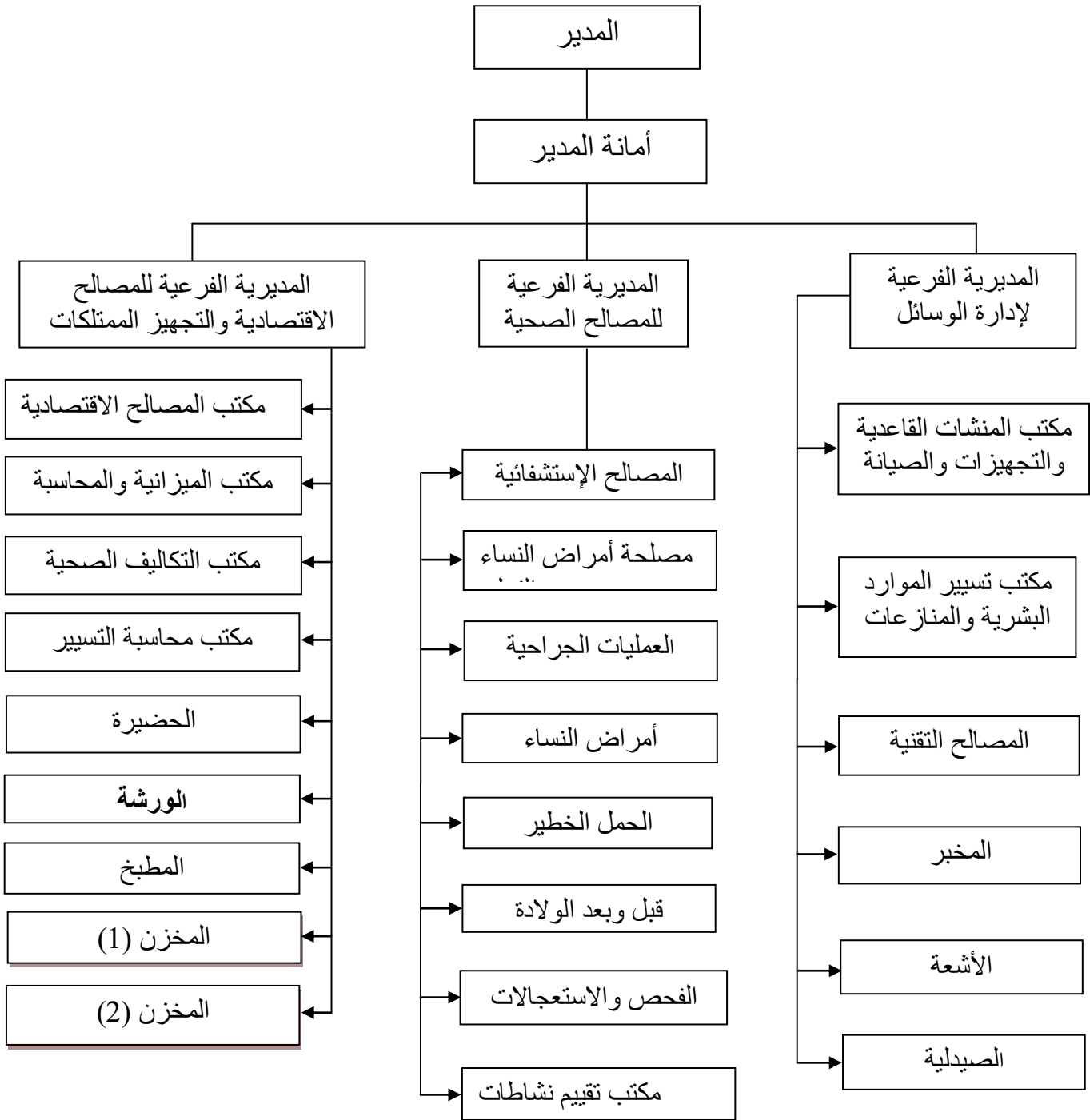
الجدول رقم ( 02 ) : عدد العمال

عدد العمال	الصفة الوظيفية
53	الأطباء العامون و المتخصصين
225	الشبه الطبيين
43	الإداريين
45	العمال المتعاقدين (العمال المهنيين )
366	مجموع العمال

المصدر : مكتب المحاسبة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي: موزع حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم ( 06 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل



المصدر : أمانة المدير

## شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت

1/ المدير: مسؤول عن تسيير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة وبهده الصفة يمثل:

- 1- المستشفى أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- 2- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
- 3- يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويمنع حسابات المؤسسة.
- 4- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- 5- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
- 6- يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- 7- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- 8- يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
- 9- يمكن تفويض إمضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه.

2/ الأمانة: وهي التي تعمل على تنسيق اجتماعات المدير والعمال على تنظيم حركة استقبال العمال وتنسيق المواعيد والاحتفاظ بنسخة من كل وثيقة من وثائق المؤسسة.

3/ مكتب تآلية محاسبة التسيير: انشأ حديثا محل مكتب التكاليف الصحية، يعمل على أجهزة المعلوماتية ويقوم بمراقبة وحساب تكاليف جميع مصالح المؤسسة.

4/ المديرية الفرعية لإدارة الوسائل: وتتكون من الأمانة والمكاتب الآتية وهي مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانيات والمحاسبة، هدفها الأساسي تسيير المسار المهني للموظفين من الاستقطاب إلى التقاعد (حركة الأجور والمنح والتعويضات) والدفاع عن المستخدمين في حال النزاعات في حالة إذا كان الخصم من خارج المؤسسة.

5/ المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية و التجهيز: ومن مهامها:

- 1- صرف نفقات المؤسسة.
- 2- إعداد الموازنات التقديرية.
- 3- إعداد الدفاتر المحاسبية.

كما يعمل مكتب المصالح الاقتصادية على إعداد الصفقات.

**6/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية: ومن مهامها:**

- 1- الوقاية من الأمراض.
- 2- تقييم نشاطات العلاج التي تلقاها المريض.
- 3- تقييم حالة المريض عند خروجه.
- 4- تحديد عدد المرضى وعدد الأسرة الموجودة بالمستشفى.
- 5- نشاط العلاج الذي يتلقاه المريض عند دخول المستشفى.
- 6- حفظ جثث الموتى.

وتتكون من مصالح إستشفائية ومصالح تقنية أين يتلقى المريض العلاج وهي:

**1/ المصالح الإستشفائية:**

1- **مصالحة طب الأطفال:** وتحرص على رعاية وعلاج المواليد حديثي الولادة، المواليد الجدد، الأولاد الكبار الاستعجالات الطبية لطب الأطفال.

2- **مصالحة طب النساء والتوليد:** الذي يتضمن طب أمراض النساء، الحمل الخطير قبل وبعد الولادة والاستعجالات وهي نشاط خاص بالخدمة المقدمة للمريض عند دخوله للمستشفى وحتى خروجه في الحالات المستعجلة والخطيرة، ونشاط الفحص الطبي وهو ما يسمى بمستشفى النهار أي نشاط يقدم خدمات للنساء والأطفال على حد سواء في أوقات العمل العادية.

**2/ المصالح التقنية:** ويمكن تصنيفها حسب النحو التالي:

1- **العمليات الجراحية:** وهو نشاط التوليد بالعملية القيصرية وهو خاص بالنساء التي ولادتهم مستعصية.

2- **لمخبر:** وهو نشاط خاص بتحليل الدم التي تجرى للمريض.

3- **الأشعة:** وهو نشاط خاص بعملية الأشعة للمريض.

4- **الصيدلية:** هي الإدارة الرئيسية المهمة التي يقع على عاتقها مسؤولية توفير احتياجات المصالح من كافة الأدوية والمستلزمات والمعدات الطبية والجراحية وغيرها وضمان المحافظة عليها والإستخدام الرشيد لها.

5- **مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة:** وهي التي تسهر على المنجزات والتجهيزات داخل المؤسسة وتتكون من:

أ- **الحضيرة:** تضم سيارات الإسعاف، سيارات نفعية، سيارات سياحية، شاحنة.

ب- **المخزن(1):** يخزن فيه المواد خاصة بالتغذية.

ج- المخزن(2): يخزن فيه مواد العتاد الخاصة بالمكاتب والمصالح من أوراق وسيالات وغيرها.

د- الورشة: تضم مغسلة وورشة للخياطة.

ح- المطبخ: يحضر فيه الوجبات الغذائية الخاصة بالمرضى والمستخدمين.

### المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية للعينة

وتتمثل الدراسة الاحصائية في مايلي:

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

حسب المنهجية المتبعة كالتالي:

الفرع الأول: العينة و مجتمع الدراسة

نظرا لان دراستنا تتطلب ان تكون العينة المعبر عنها هي عينة تشمل كل العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت المقدر عددهم 366 عامل فقد شملت عينة الدراسة (160) عاملا في مستشفى الأم والطفل بتقرت أسترجع منها 120 استبانة التي تمثل العينة المعتمدة و التي تقدر نسبتها ب 75% و التي تعمم النتائج على المجتمع

الفرع الثاني: حدود الدراسة

1/حدود الدراسة الزمنية: وبسب انتشار الوباء العالمي -كورونا - فان الدراسة حددت بعد نقص تفشي الوباء من 01 أوت 2020 إلى 31 أوت 2020

2/الحدود المكانية: المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت

الفرع الثالث: منهج الدراسة

إتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي الذي يتماشى مع دراستنا لانه يعرض وصف وتحليل ظاهرة وهي تأثير الحوافز على الأداء، وهما ظاهرتان انسانيان ينطبق عليهما المنهج الوصفي في الدراسة من أجل التعرف على دور الحوافز في تأثير على أداء العاملين، والتوصل إلى نتائج دقيقة و واضحة.

الفرع الرابع: أدوات الدراسة

لقد استعملنا في دراستنا إستبيان تم توزيعه يحتوى على مختلف المتغيرات المرتبطة بالدراسة، وعلى أساس العدد الكبير و المتفرع في عدة مصالح وعلى مدار 24 ساعة بين المناوبين رأينا ان أحسن وسيلة هي الاستبيان تم استخدام أسلاب ليكرت الخماسي كما هو موضح في الشكل التالي :

## جدول رقم (03) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

والتي كانت على الشكل أسئلة كالتالي:

المحور الأول : المعلومات الشخصية

المحور الثاني : أسئلة الحوافز مقسمة كالتالي:

اولا الحوافز المادية

ثانيا : الحوافز المعنوية

ثالثا: الحوافز الإجتماعية

رابعا: ظروف العمل

المحور الثالث : الأداء في العمل

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة :لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها باختصار بالرمز

SPSS25 . و برنامج EXCEL وبرنامج smart PLS 3

المطلب الثاني: ثبات نتائج أداة الدراسة.

تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة المتمثل في المتغير

المستقل و هو الحوافز و المتغير التابع و هو الأداء

## الجدول رقم (04):معامل الثبات

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
46	0.913

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 25 (انظر الملحق رقم 10)

يوضح الجدول السابق ان معامل اثبات ألفا كرونباخ 0.913 مرتفع و أكبر من 60% حيث بلغت 91.3

% مما يدل على انه ثابت و إذا أعيد توزيع الاستبيانات على نفس العينة فان 91.3% ستكون إجاباتهم نفس

الإجابة الأولى، ومما يدل على ان أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة

نسبة معامل الصدق حيث بلغت 95% نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ

## المطلب الثالث : تحليل توزيع العينات

## 1. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

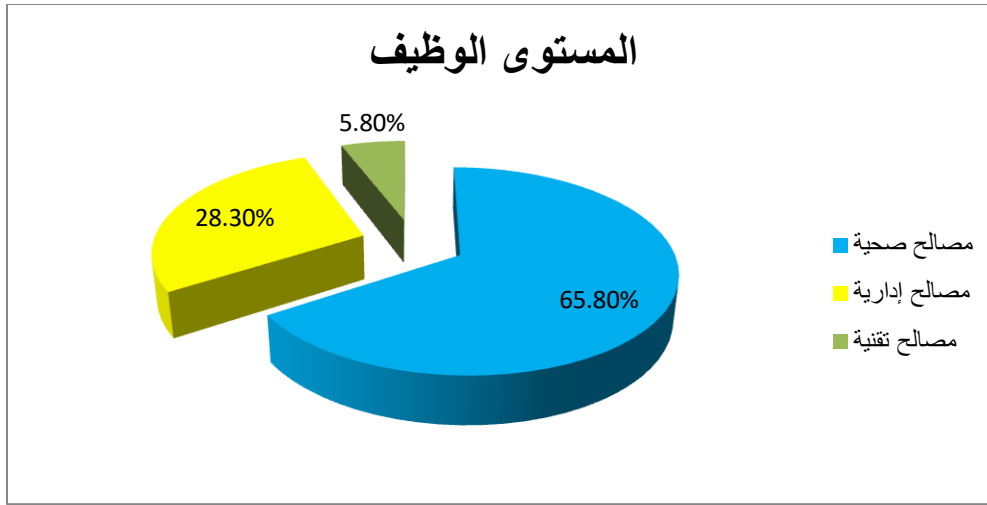
سيتم التطرق إلى الفئات المهنية للعاملين في المؤسسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
65.8	79	مصالح صحية
28.3	34	مصالح إدارية
5.8	7	مصالح تقنية
100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج SPSSV25 (انظر الملحق رقم 10)

الشكل رقم (07) : توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج SPSSV25 (انظر الملحق رقم 10)

يتضح من الجدول رقم (05) و الشكل رقم (07) ان مانسبته 65.80 % من العاملين هم عمال في المصالح الصحية، و هذا راجع لطبيعة المؤسسة انها مؤسسة استشفائية ثم نسبة 28.3 % من العمال في المصالح الادارية كباقي الإدارات العمومية و لضمان المناوبة ، ثم نسبة 5.80 % من العمال في المصالح التقنية من عمال مهنيين و أعوان امن على مدار ال 24 ساعة .

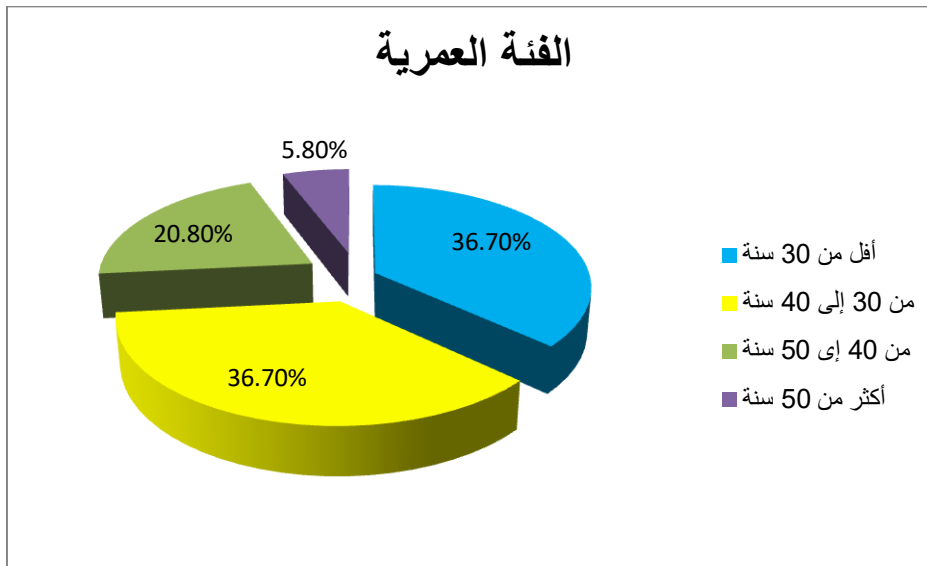
2. توزيع العينة حسب متغير السن : تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (06): العينة حسب الفئة العمرية

التكرارات	التكرار	الفئة العمرية
36.7	44	أقل من 30
36.7	44	من 30 إلى 40
20.8	25	من 40 إلى 50
5.8	7	أكثر من 50
100	120	المجموع

المصدر مخرجات SPSS25 (انظر الملحق رقم 10)

الشكل رقم (08): العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج SPSSV25 (انظر الملحق رقم 10)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) ان نسبة 36.7% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة ذات الفئة العمرية أقل من 30 سنة هذا يدل على ان أغلبية أفراد العينة ذات فئة الشابة وهم خرجي المعاهده الشبه طبية مما يعطي تطور ونمو وزيادة في الانتاجية للمؤسسة ، ثم فئة من 30 إلى 40 سنة أيضا نسبة 36.70% و الفئة من 40 إلى 50 سنة نسبة 20.80% و من ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5.80% وهذا راجع ان المؤسسة تم افتتاحها في سنة 1989 أي ان أغلب من عملوا أول مرة فيها قد تقاعدوا ومن بقي منهم نسبة قليلة جدا.

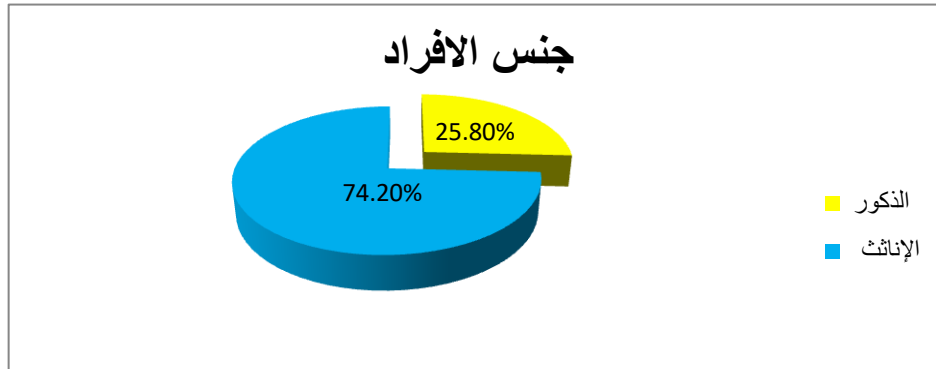
3. توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
25.8	31	الذكر
74.2	89	الانثى
100	120	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS25 ( انظر الملحق رقم 10)

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس



يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) بان أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الجنس على نحو التالي: الذكور بلغ عددهم 31 أي ما نسبته 25.8 % وهي النسبة الأقل مقارنة بنسبة الاناث 74.2 % أي 89 موظفة، يمكن تفسير هذا الفرق بين النسبتين إلى نوعية نشاط المؤسسة بما تحاها مؤسسة خدماتية تقدم خدمة صحية للام والطفل معا وهذا يفسر العدد الكبير للعنصر النسوي.

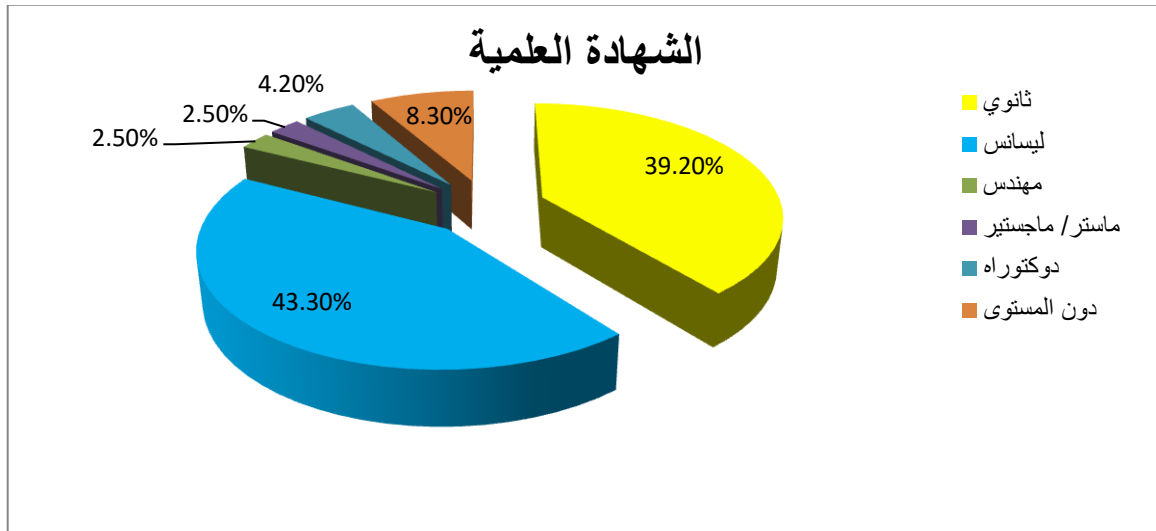
4. توزيع العينة حسب الشهادة العلمية : يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

الجدول رقم(08) : توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

النسبة	التكرار	الشهادة العلمية
39.2	47	ثانوي
43.3	52	ليسانس
2.5	3	مهندس
2.5	3	ماستر/ ماجستير
4.2	5	دكتوراه
8.3	10	مستوى دون
100	120	المجموع

المصدر مخرجات SPSS25 (انظر الملحق رقم 10)

الشكل رقم 10: العينة حسب الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج SPSSV25 (انظر الملحق رقم 10)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (08) و الشكل رقم (10) ان نسبة 43.3% ذات المستوى ليسانس. وهم يمثلون الادارين و الأخصائين و المخبرين و ما نسبة 39.2% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة ذات مستوى ثانوي و هذا راجع إلى مستوى الدراسي للوظائف منها الشبه الطبيين والمرضين و القابليات العاملين في المؤسسة ثم تلتها نسبة 8.3% للعمال دون المستوى كعمال المهانين و السائقين و أعوان الأمن وهذا لضمان المناوبة لمدة 24 ساعة. و مانسبته 4.2% لحاملي شهادة الدكتوراه الممثل في الأطباء و النسبة الباقية 2.5% لكل من مهندسين و هذا ان شهادة المهندس قليلة متمثلة فقط في مهندسي الاعلام الالي من أجل البرمجة و الصيانة و ما نسبته 2.5% لحاملي شهادة الماستر و ماجستير قليلة لان هذه الشهادة حديثة و اغلب الحاصلين عليها من الخريجين الجدد فقط.

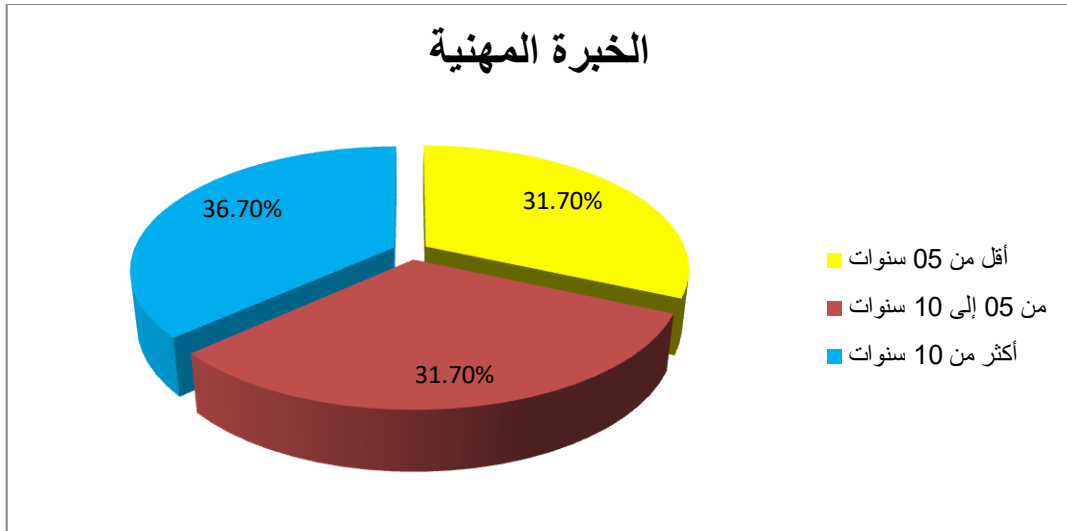
5. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية : سيتم التطرق إلى سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
31.7	38	اقل من 05 سنوات
31.7	38	من 05 إلى 10 سنوات
36.7	44	اكثر من 10 سنوات
100.0	120	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS 25 ( انظر الملحق 10)

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج SPSSV25 (انظر الملحق رقم 10)

يتضح من الجدول رقم (09) والشكل رقم (11) ان ما نسبته % 36.7 من أفراد العينة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات ثم تلتها نسبة %31.7 للعمال لديهم خبرة ما بين 5 و10 سنوات. ثم تلتها نسبة % 31.7 من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ، و الملاحظ وجود توازن في الفئات حيث خلق تنافس بين الخبرة للعمال القدامى و العمال الحاليين والجدد هذا راجع لسياسة المؤسسة في عملية التوظيف المستمرة و المتوالية حيث ان المؤسسة كل عام تقوم بعملية توظيف للعمال الإداريين والشبه الطبيين والعمال المهنيين و تعويض العمال المتقاعدين .

### المبحث الثالث: تحليل بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) Structural Equation Modeling

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) (Structural Equation Modeling) والمعروفة باختصار SEM طريقة حديثة تم الاعتماد عليها في كثير من العلوم لتفسير ظواهر عدة لم تتمكن الأساليب الإحصائية والتطبيقات الأخرى من معالجتها بطريقة فعالة ، حيث يمكننا بواسطة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من وضع تصميم النماذج النظرية لوصف العلاقات التشابكية بين عناصر الظاهرة وبينهما وبين غيرها وصفا كميًا واختبار صحتها وتفسيرها تفسيرًا شاملاً دون تجزئة لها حيث تمثل أسلوبيًا رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي للبيانات.

#### المطلب الأول : نظرة عامة على نمذجة المعادلات البنائية

وتعد النمذجة مدخلا هاما للتغلب على صعوبات التجريب الفعلي، بل تكاد تكون المدخل الوحيد الذي يمكنه تقديم صورة دقيقة للواقع انطلاقاً من تمثيل النموذج للواقع وتبسيطاً له في نفس الوقت<sup>1</sup>

الفرع الأول : مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية:

وتعددت تعريفات النمذجة بالمعادلات البنائية حيث نجد أبرزها كما يلي:

هي "مدخل إحصائي شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، وتستعمل طريقة النمذجة الإحصائية على نحو واسع في العلوم السلوكية التي يكون محور اهتمامها عادة البني النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر لها كتوليفة تضم تحليل المسار وتحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي"، وهي "إطار تحليلي عام الانماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي، تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلة البنائية"<sup>2</sup>

تعمل نماذج smart PLS 3 بكفاءة مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة، كما أنها لا تتطلب أي افتراضات مسبقة حول البيانات المستعملة في الدراسة، وهي بذلك تختلف عن نمذجة CB-SEM التي تعتمد على الأرجحية العظمى وتتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليل الانحدار باستخدام نانج المجموع التي يفترض التوزيع الطبيعي للبيانات بينما لا يفترض نماذج PLS-SEM أي توزيع طبيعي للبيانات لأنها غير معلمية، ويمكنها ان تتعامل بسهولة مع نماذج قياس عاكسة وتكوينية أو مع مباني ذات عنصر واحد دون مشكل في التعرف عليها، مما يسهل تطبيقها في انواع مختلفة من المجالات البحثية، ويستفيد الباحث أيضا في نمذجة الكفاءة العالية في تقدير المعاملات والتي ينتج عنها قوة إحصائية أكبر مقارنة بنمذجة CB-SEM . ان وجود قوة إحصائية أكبر يعني

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2008 ص9.

<sup>2</sup> Tomarken, et al ( Andrew J. and Waller , Niels G ), " Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations and Misconceptions", Annual Review of Clinical Psychology, Vol.1, No.1, 2005.

ان نمذجة PLS-SEM من شأنها تقديم علاقات محددة ذات دلالة إحصائية والتي تكون فعلا ذات دلالة إحصائية في مجتمع البحث<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: مزايا استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية

ومن مزايا استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية ما يلي<sup>2</sup>:

1/ انها تعتمد على مقارنة توكيدية لتحليل البيانات من خلال تعيين العلاقات بين المتغيرات، بينما تعد التقنيات الأخرى وصفية بطبيعتها، مما يصعب من اختبار الفرضيات؛

2/ انها توفر تقديرات صريحة لتباين خطأ المعلمات، بينما تعد التقنيات الأخرى غير قادرة على تقييم أو تصحيح خطأ القياس؛

3/ إجراء النمذجة بالمعادلة البنائية تدمج المتغيرات الكامنة وغير الكامنة، بينما تعتمد التقنيات الأخرى على المتغيرات المقاسة فقط لديها القدرة على نمذجة العلاقات المتعددة المتغيرات وتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات قيد الدراسة.

4/ تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة؛

5/ ان تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم انها لا نستطيع قياس علاقتها الخطية في ان واحد من بين مجموعة من التغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛

6/ تمكننا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن لآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Hair, Joseph et al ( G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE, USA, 2017, P 14.

<sup>2</sup> عيشوش رياض، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 114.

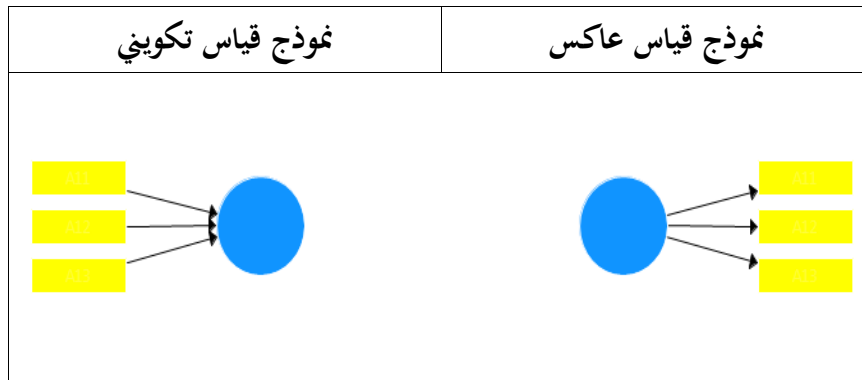
<sup>3</sup> سالم حميم، بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على درجة الثقة لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2020، ص 78.

## الفرع الثالث: انواع نماذج القياس في النمذجة بالمعادلات البنائية

هناك نوعين<sup>1</sup> من نماذج القياس وخما نماذج قياس عاكسة ونماذج قياس تكوينية :

1/ فنماذج القياس العاكسة (يشار إليه أيضا بقياس النمط A) في نمذجة (smart PLS 3) وله أثر كبير في العلوم الإجتماعية ويستند مباشرة إلى نظرية الاختبار الكلاسيكي ووفقا لهذه النظرية تمثل المؤشرات المقاسة التأثيرات والمظاهر المترتبة عن المبنى الأساسي، لذلك يكون اتجاه السببية من المبنى نحو مؤشرات كما في الشكل (12) ويمكن النظر إلى المؤشرات العاكسة والتي يشار إليها أحيانا مؤشرات التأثير باعتبارها عينة ممثلة لجميع العناصر المحتملة والمتوفرة ضمن المجال المفاهيمي، ولذلك بما ان المقاييس العاكسة تقتضي ان تكون جميع المؤشرات ناتجة عن نفس المبنى اي نابعة من نفس المجال، فان المؤشرات المرتبطة بمبنى معين يجب ان تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك، يجب ان تكون العناصر الفردية للمؤشرات قابلة للتبادل مع بعضها البعض، وان أي عنصر من هذه العناصر يمكن التخلي عنه عموما دون ان يتغير معنى المبنى طالما ان المبنى يملك موثوقية كافية.

## الشكل (12): انواع النماذج في smart PLS 3



المصدر:

Hair Jr, J. et al ( آخرون F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M.), **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, SAGE, USA, 2014, P 82.

2/ وأما نماذج القياس التكوينية المشار إليها أيضا بقياس النمط B في نمذجة (smart PLS 3) إلى افتراض ان المؤشرات السببية تشكل المبنى بواسطة تركيبات خطية ولذلك يشار عادة إلى هذا النوع من نماذج القياس بانها ترتيبية أو تكوينية - كما هو معتمد في دراستنا الحالية - ولذلك يكون اتجاه السببية من المؤشرات نحو المبنى كما في الشكل (12)، ومن السمات الهامة للمؤشرات التكوينية انها ليست قابلة للتبادل كما هو الحال مع المؤشرات العاكسة إذ ان كل مؤشر من المبنى التكويني يلتقط جانبا محددًا من مجال المبنى وإذا أخذت بمجموعها فان جميع

<sup>1</sup> Hair Jr, J. et al ( آخرون F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M.), **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, SAGE, USA, 2014, P 42.

العناصر تشكل معنى المبنى الكلي، مما يعني ان حذف أي مؤشر من شأنه ان يغير طبيعة المبنى ومعناه، ونتيجة لذلك، فان توسيع نطاق تمثيل المبنى هو في غاية الأهمية من أجل ضمان ان يكون المحتوى الأساسي للمبنى قد تم التقاطه بشكل كامل.

### المطلب الثاني: النموذج العام للدراسة واعتماد النموذج التكويني

لبناء النموذج العام للدراسة اعتمدنا على ما تم تحليله نظريا ومن خلال الدراسات السابقة التي، حيث تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت، وتم التوصل إلى تحديد متغيرات ومؤشرات النموذج العام - كما سيأتي لاحقا - وقد اعتمدنا في هذا البحث على نموذج القياس التكويني وليس على نموذج القياس العاكس، وذلك نظرا لطبيعة الموضوع حيث لا يمكننا تطبيق مفهوم الاتساق الداخلي الذي تقوم عليه تقييم نموذج القياس العاكسة على النماذج التكوينية لان المؤشرات التكوينية ليس لها تباين مشترك فيما بينها، وتفترض نمذجة 3 smart PLS ان المؤشرات التكوينية من شأنها التقاط كامل نطاق محتوى المبنى قيد الدراسة، وعليه بدلا من استخدام تدابير قياس النماذج العاكسة (مثل الموثوقية المركبة أو AVE وغيرها) ينبغي الاعتماد على معايير أخرى لتقييم نوعية نماذج القياس التكوينية كما هو معمول به في دراستنا الحالية.

### الفرع الأول: متغيرات النموذج الهيكلي

#### 1/ المتغيرات المستقلة:

وهي تحاول قياس أثر نظام الحوافز على أداء العاملين من خلال أربعة محاور كما يلي:

- 1- المحور الأول: الحوافز المادية؛
- 2- المحور الثاني: الحوافز المعنوية
- 3- المحور الثالث: الحوافز الاجتماعية
- 4- المحور الرابع: ظروف العمل

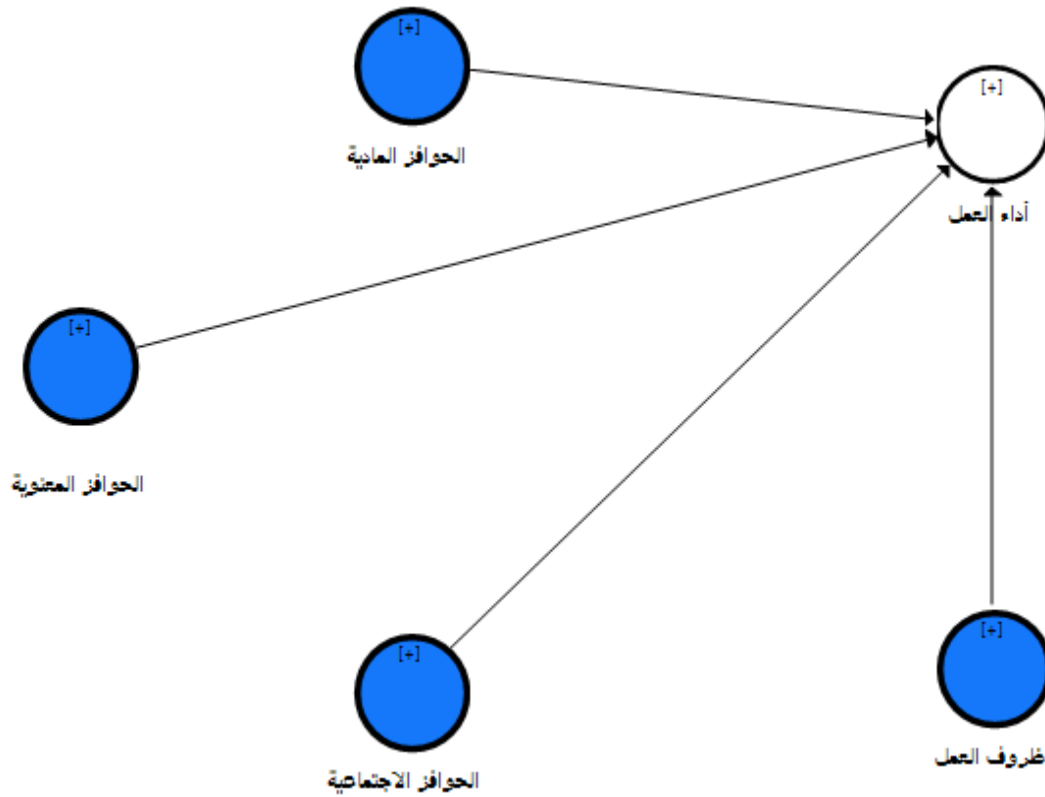
#### 2/ المتغير التابع:

وهو الذي يمثل مشكلة البحث حيث يتم التأثير عليه من خلال المتغيرات المستقلة السابقة، حيث يعبر عن الأثر أو النتيجة التي تحصل بسبب المتغيرات الأخرى. وفي دراستنا الحالية تتمثل المتغير التابع في " أداء العمل " التي يعبر عنها المحور التالية:

المحور الخامس: أداء العمل

ويمكن تصور نموذج الدراسة بالمتغيرات المستقلة والتابعة كما في الشكل التالي:

الشكل (13): نموذج الدراسة



#### الفرع الثاني: مؤشرات نموذج القياس

من المعروف في نمذجة المعادلات البنائية ان المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس ما لم تتبعها متغيرات ظاهرة (جليية) تساهم في التعبير عنها كما نظرا لقابليتها للقياس، حيث الجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة تشكل لنا نموذج القياس، والجداول التالية توضح مؤشرات كل متغير كامن مع إعطائها رمز معين خاص بكل مؤشرات بمفرده كما يوضح الشكل (13) نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات.

الجدول (10): ترميز المحور الأول الحوافز المادية

الأسئلة	الترميز	المحور
تأخذ الأجر الشهري بشكل منتظم	B1	المحور الأول الحوافز المادية
الأجر الشهري كاف لمتطلبات المعيشة	B2	
زاد الأجر منذ التحاقك بالوظيفة	B3	
المؤسسة توفر علاوات دورية	B4	

المؤسسة توفر علاوات استثنائية	B5	
المؤسسة تقدم مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءة	B6	
يوجد مكافآت للعمل الإضافي	B7	
المؤسسة تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز	B8	
انت راضي على نظام الحوافز المادية	B9	

## الجدول (11): ترميز المحور الثاني الحوافز المعنوية

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الثاني الحوافز المعنوية	C1	المؤسسة تقدم شهادات أو أوسمة التقدير للمستحقين
	C2	المؤسسة تقدم تشجيع وتشكرات شفوية للموظفين
	C3	المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين
	C4	المؤسسة تقدم دورات تدريب للموظفين
	C5	المؤسسة تشجع الموظفين على مواصلة دراساتهم العليا
	C6	المؤسسة تقوم بإعارة الموظفين للمؤسسات الأخرى
	C7	العلاقات حسنة بين الموظفين والإدارة
	C8	المؤسسة تعمل على تقييم الموظفين بموضوعية
	C9	المؤسسة تهتم باقتراحات الموظفين
	C10	المؤسسة تطبق العقوبات على المقصرين
	C11	انت راضي على نظام الحوافز المعنوية

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

## الجدول (12.): ترميز المحور الثالث الحوافز الإجتماعية

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الثالث الحوافز الإجتماعية	D1	المؤسسة تشارك في مناسبات الموظفين
	D2	المؤسسة تقدم هدايا وتكريمات في الأعياد والمناسبات
	D3	يوجد في المؤسسة مكان مخصص للصلاة
	D4	يوجد في المؤسسة نادي ثقافي للموظفين
	D5	يوجد في المؤسسة مطعم أو (كافيتريا) خاص بالموظفين

المؤسسة توفر النقل للموظفين	D6
المؤسسة توفر سكن وظيفي	D7
توفر المؤسسة حضانة أو رياض لأطفال الموظفين	D8
المؤسسة تتكفل بكم في حالة حوادث العمل	D9
انت راضي على نظام الحوافز الإجتماعية	D10

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الجدول (13): ترميز المحور الرابع ظروف العمل

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الرابع ظروف العمل	E1	المؤسسة توفر تجهيزات كافية للعمل
	E2	تخصصك يتناسب مع وظيفتك
	E3	مكان ومساحة العمل مناسبة
	E4	عدد الموظفين في مكان العمل مناسب
	E5	مكان العمل نضيف ومريح
	E6	المؤسسة توفر وسائل كافية للأمن والسلامة
	E7	انت راضي على ظروف عملك

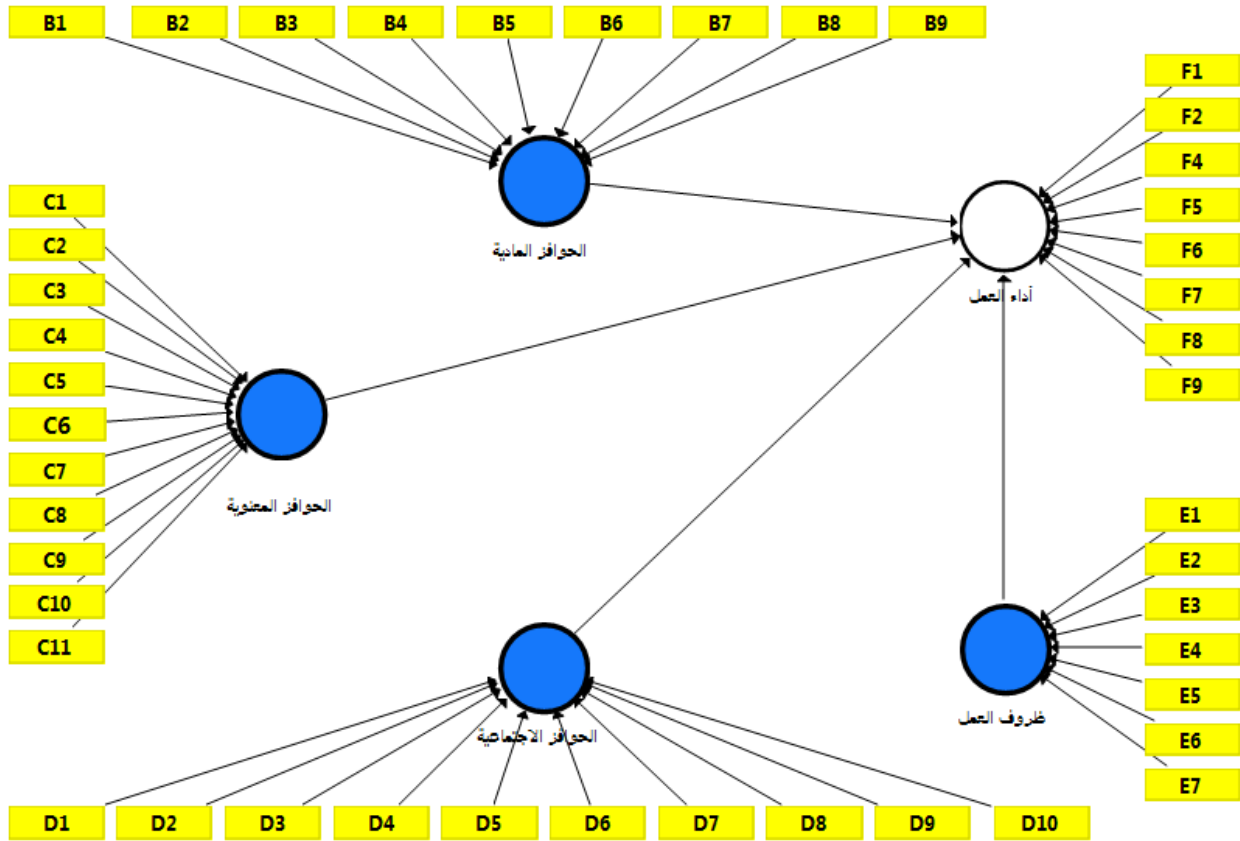
المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الجدول (14): ترميز المحور الخامس أداء العمل

المحور	الترميز	الأسئلة
المحور الخامس أداء العمل	F1	حوافز المؤسسة تجعلك تؤدي عملك بشكل جيد
	F2	سياسة الحوافز في المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل
	F3	لك رغبة في العمل خارج وقتك الرسمي إذا اقتضى الأمر
	F4	لك القدرة على حل مشاكل العمل
	F5	لك القدرة على التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين
	F6	الموظف ملتزم بقواعد وإجراءات العمل
	F7	انت تقوم بتأدية أعمالك بالكفاءة المطلوبة
	F8	انت تقوم بانجاز عملك في الوقت المطلوب
	F9	انت راضي على أدائك

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (14): نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات



المصدر: مخرجات smart PLS 3

الفرع الثالث: فرضيات نموذج الدراسة

من خلال الإطار النظري و المفاهيمي حول نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين والمبينة على عدد من الدراسات السابقة، يمكننا ان نفترض الفرضيات التالية كحلول أولية لإشكاليات دراستنا وهي كما يلي:

$H_{1-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

$H_{2-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

$H_{3-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

$H_{4-0}$  : لا يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

## المطلب الثالث: تحليل وتقييم نموذج الدراسة

يقدم تحليل نموذج الدراسة العلاقات بين المؤشرات والمباني وبين المباني فيما بينها حيث تمكننا هذه العملية من مقارنة نموذج الدراسة المثبتة نظريا بالواقع من خلال بيانات العينة، أي اننا نتمكن من تحديد مدى صحة فرضيات الدراسة لموضوع البحث.

ان الهدف من نمذجة smart PLS 3 هو تعظيم قيمة التباين المفسر  $R^2$  للمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج مسار PLS وهو مقياس القوة التنبؤية لنموذج الدراسة، ولذلك فان تقييم نموذج الدراسة يتركز على المقاييس التي تشير إلى القدرات التنبؤية للنموذج، حيث تمر العملية بمرحلتين أساسيتين كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تتمثل في تقييم نموذج القياس التكويني وان أهم مقاييسها تمر بخطوتين وهي:

الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات؛

الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات و ملائمتها.

وأما المرحلة الثانية: تتمثل في تقييم النموذج الهيكلي وأهم مقاييسها تمر بخمس خطوات وهي:

الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج؛

الخطوة 2: تقييم معامل التحديد  $R^2$ ؛

الخطوة 3: تقييم حجم التأثير  $f^2$ ؛

الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي؛

الخطوة 5: تقييم الملائمة التنبؤية  $Q^2$ .

حيث ينبغي ان تكون تقديرات المسار ذات دلالة إحصائية وذات معنى، كما ينبغي ان يكون للمباني في النموذج الهيكلي مستويات عالية من التباين المفسر معبرا عنها بقيم عالية لمعاملات  $R^2$ .

ان السبب في استخدام عناصر قياس متعددة بدلا من عنصر واحد لقياس المبنى هو لكي يكون القياس أكثر دقة، هذه الدقة المحسنة المتوقعة تستند إلى افتراض ان استخدام عدة مؤشرات لقياس مفهوم واحد من المرجح ان يمثل جميع الجوانب المختلفة للمفهوم.

## الفرع الأول: المرحلة الأولى: تقييم نماذج القياس التكوينية للدراسة

سنقوم في هذا الجزء بدراسة نتائج نمذجة smart PLS 3 لنماذج القياس التكوينية لدراستنا وفقا للخطوات التالية:

الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات؛

الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها.

1/ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات

نقوم في الخطوة بتقييم مشاكل التداخل الخطي، حيث يمكن ان يسبب الإرتباطات المرتفعة بين المؤشرات التكوينية إشكالية من وجهة نظر منهجية وتفسيرية، وعندما يكون لدينا أكثر من مؤشرين من المؤشرات مرتبطة فيما بينها فانه ينتج لدينا ما يسمى بالتداخل الخطي المتعدد، ويحدث ذلك عندما يتم إدخال مؤشرين تكوينيين أو أكثر معا في مجموعة واحدة من المؤشرات تحمل نفس المعلومات بالضبط، وهذا يحدث إما بسبب إدخال المؤشر نفسه مرتين وأما لان أحد المؤشرات هو عبارة عن تركيبة خطية لمؤشر آخر.

ولقياس التداخل الخطي نقوم بحساب عامل تضخم التباين VIF الخارجية (خاصة بالمؤشرات) بالطريقة الموصى بها في smart PLS 3، حيث ينبغي ان تكون قيمة VIF أقل من 5 كما هو موصى به وان قيمها التي تكون أكبر أو تساوي 5 تشير إلى احتمال وجود مشكلة التداخل الخطي، فيجب هنا حذف بعض المؤشرات أو دمجها في مركب واحد أو انشاء مباني ذات ترتيب أعلى لمعالجة مشاكل التداخل الخطي.

بعد إجراء عملية حساب VIF الخارجية عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها يبقى شكل نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل (15)، حيث لا يوجد أي مؤشر محذوف لان كل المؤشرات لها قيم VIF الخارجية أكبر أو تساوي 5 كما هو موضح في الجدول (15).

الجدول (15): معامل تضخم التباين VIF الخارجية

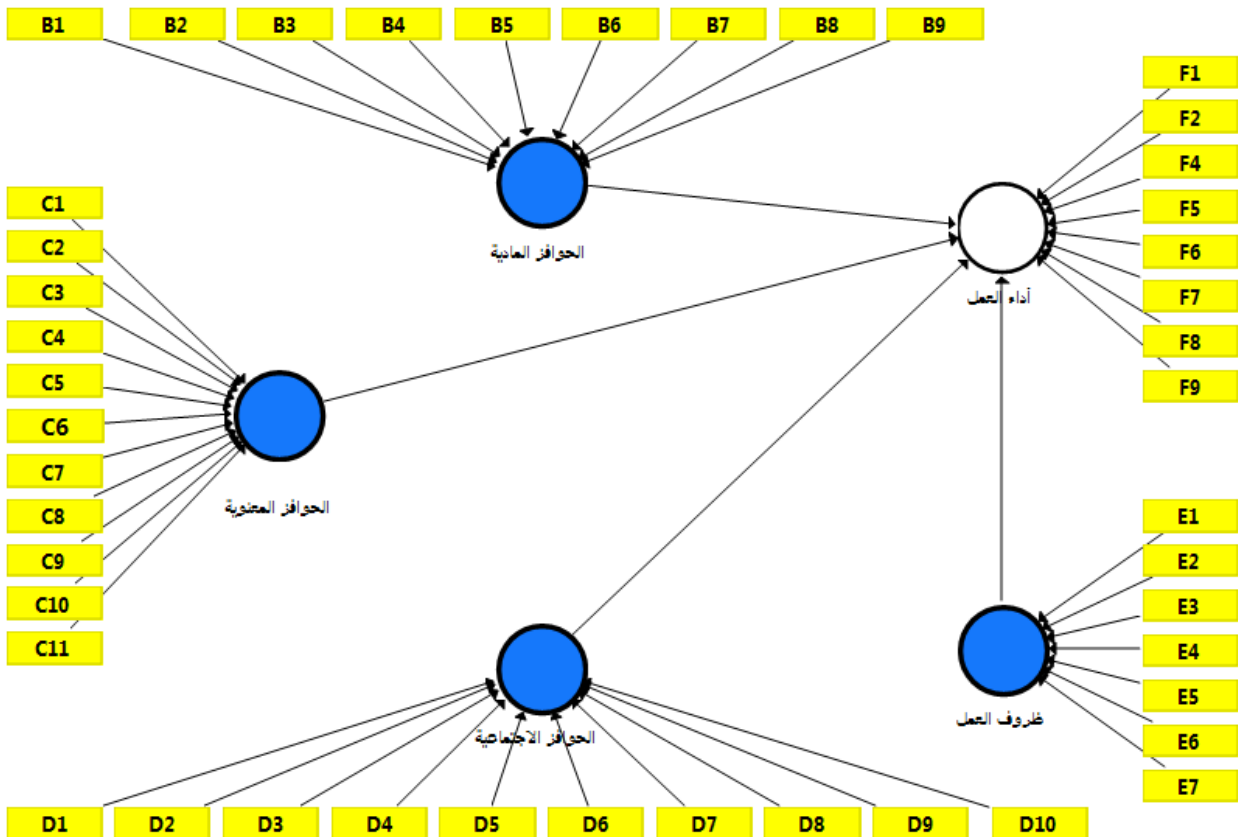
المؤشرات	معامل تضخم التباين VIF
B1	1.30
B2	1.31
B3	1.33
B4	1.27
B5	1.85
B6	2.98
B7	2.22
B8	2.33
B9	1.75

1.88	C1
2.03	C2
1.55	C3
1.81	C4
1.93	C5
1.29	C6
2.08	C7
2.94	C8
2.34	C9
1.36	C10
1.69	C11
1.61	D1
1.70	D10
1.22	D2
1.52	D3
3.48	D4
1.67	D5
1.84	D6
1.73	D7
2.78	D8
1.85	D9
1.51	E1
1.49	E2
1.65	E3
1.71	E4

1.77	E5
2.21	E6
2.12	E7
2.89	F1
3.00	F2
1.29	F4
1.72	F5
1.47	F6
4.07	F7
3.76	F8
2.58	F9

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (15): نموذج الدراسة بعد إجراء VIF الخارجية



**2/ الخطوة 2: تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها**

بعد إتمام الخطوة السابقة نقوم في هذه الخطوة بتقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وملائمتها، وهو عن طريق حساب الوزن الخارجي للمؤشرات الذي هو نتيجة الانحدار المتعدد مع درجات المتغير الكامن كمتغير تابع والمؤشرات التكوينية كمتغيرات مستقلة، وهذا يعطي حجم ( الأهمية النسبية) مساهمة المؤشرات التكوينية في تشكيل المبنى، وينبغي في هذه الحالة اختبار ما إذا كانت دلالة الأوزان الخارجية في نموذج القياس التكوينية تختلف من الصفر وذلك عن طريق إجراء عملية البسترة.

مفهوم عملية البسترة: لا تفرض نمذجة 3 smart PLS عادة توافر التوزيع الطبيعي للبيانات، وبدلا من ذلك تعتمد على إجراء البسترة اللامعلمي لاختبار معاملات دلالاتها الإحصائية. في عملية البسترة يتم سحب عشوائي لعدد كبير من العينات البسترية من العينة الأصلية مع الاستبدال، ويجب ان يكون عدد عينات البسترة كبيرا حيث ينصح بعدد 5000 عينة بسترية حتى يتم تقدير 5000 مسار PLS وتقديرات المعاملات هذه تشكل ما يسمى بالتوزيع البستري التي يمكن ان ينظر إليها على انها مقارنة لعملية توزيع العينات، وتسمح لنا طريقة البسترة بالاختبار الإحصائي لفرضية ان قيمة وزن من الأوزان الخارجية يساوى الصفر في مجتمع البحث.

ينبغي ألا نفسر أوزان المؤشرات غير الدالة إحصائيا بطريقة تلقائية على انها تدل على ضعف نوعية نموذج القياس بل ينبغي ان ننظر أيضا إلى الأهمية المطلقة للمؤشر التكويني وهي المعلومات التي يوفرها المؤشر وحده بمعزل عن أي مؤشرات أخرى، تُستمد الأهمية المطلقة من خلال التحميل الخارجي للمؤشر التكويني الذي يتم الحصول عليه دائما مع أوزان المؤشر.

من خلال المراحل التالية يمكننا تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات و ملائمتها و هي:

- فحص الوزن الخارجي لكل مؤشر (الأهمية النسبية) والتحميل الخارجي (الأهمية المطلقة) وذلك باستخدام عمية البسترة في 3 smart PLS لتقييم دلالتها الإحصائية؛
- عندما يكون الوزن الخارجي للمؤشر له دلالة إحصائية فهناك دعم عملي للاحتفاظ بالمؤشر؛
- عندما يكون الوزن الخارجي للمؤشر ليس له دلالة إحصائية ولكن التحميل الخارجي للمؤشر مرتفع نسبيا (أكبر من 0,5) أو له دلالة إحصائية فانه ينبغي عموما الاحتفاظ بالمؤشر؛
- إذا كان الوزن الخارجي ليس له دلالة إحصائية وكان التحميل الخارجي منخفض نسبيا (أقل من 0,5) فانه ينبغي حذف المؤشر التكويني من النموذج.

بعد تشغيل البسترة بالشكل الموصى به في برنامج 3 smart PLS تظهر نتائج الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة في الجدول (17)، وأما الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة في الجدول (16)، حيث تلخص الجداول النتائج المقاسة بطريقة تكوينية من خلال عرض تقديرات الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية والدلالة الإحصائية (قيم P) لكل مؤشر، ويصبح نموذج الدراسة كما في الشكل (16).

الجدول (16): الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة

التحميلات الخارجية p		الأوزان الخارجية و قيم P		المؤشرات
الدلالة أو قيم P	التحميلات الخارجية	الدلالة أو قيم P	الأوزان الخارجية	
0.46	0.13	0.99	0.00	B1
0.19	0.37	0.26	0.26	B2
0.90	0.02	0.27	-0.27	B3
0.25	0.39	0.57	-0.12	B5
0.29	0.32	0.81	0.06	C3
0.15	0.41	1.00	0.00	C4
0.29	0.2	0.28	-0.27	C5
0.39	0.15	0.61	0.08	C6
0.17	0.33	0.43	0.13	C7
0.14	0.46	0.78	-0.06	C9
0.66	-0.09	0.19	-0.45	C10
0.37	0.23	0.87	-0.03	D2
0.09	0.49	0.52	0.13	D5
0.15	0.37	0.38	-0.22	D6
0.27	0.23	0.56	-0.11	D7
0.14	0.41	0.67	0.11	D9
0.47	0.16	0.24	-0.38	E2
0.08	0.48	0.91	0.04	E3

0.62	0.14	0.84	0.05	F4
0.81	0.04	0.36	-0.16	F5
0.85	0.04	0.88	-0.02	F6
0.78	-0.04	0.3	0.35	F7
0.39	-0.18	0.39	-0.37	F8
0.37	-0.26	0.59	-0.18	F9

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

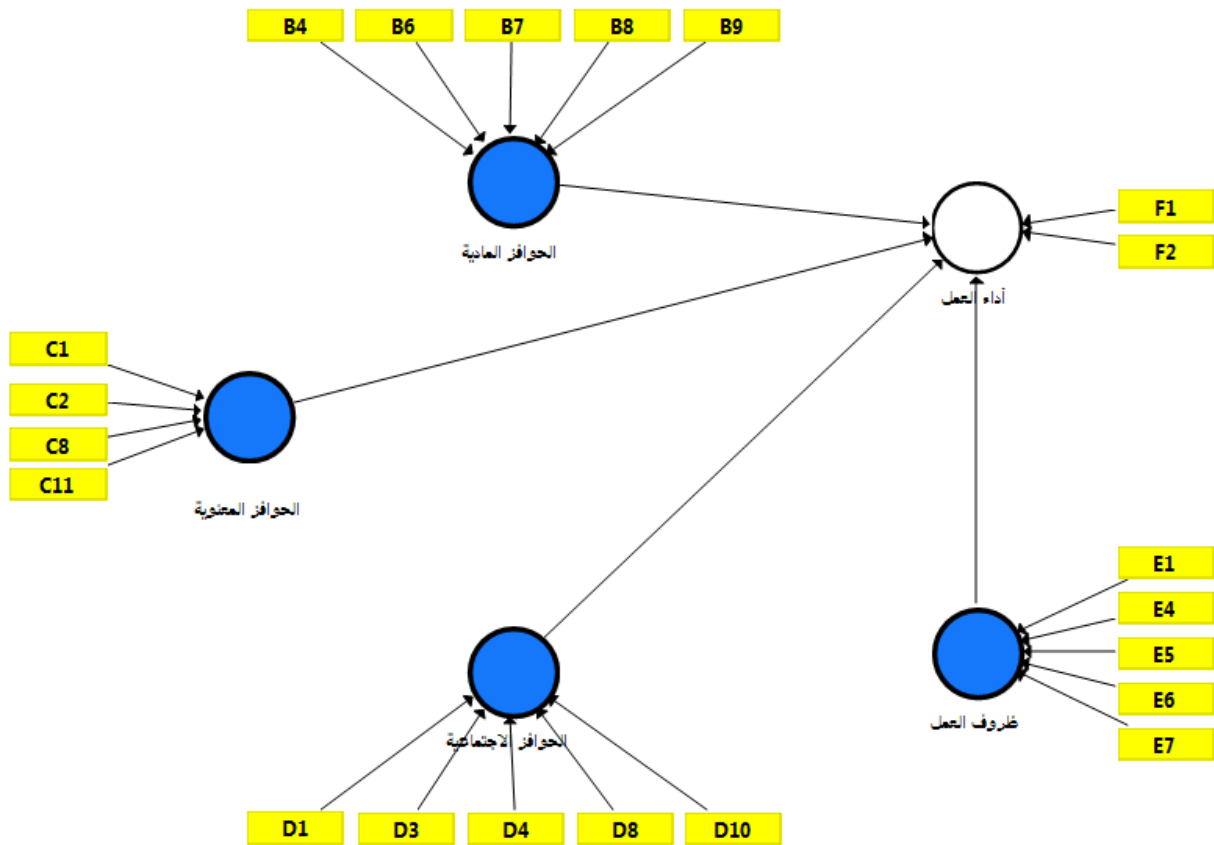
الجدول (17): الأوزان الخارجية والتحميلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة

التحميلات الخارجية وقيم p		الأوزان الخارجية و قيم p		المؤشرات
الدلالة أو قيم P	التحميلات الخارجية	الدلالة أو قيم P	الأوزان الخارجية	
0.09	0.5	0.13	0.35	B4
0.19	0.56	0.55	-0.19	B6
0.17	0.58	0.42	0.23	B7
0.11	0.82	0.12	0.61	B8
0.12	0.71	0.22	0.36	B9
0.15	0.73	0.32	0.34	C1
0.12	0.68	0.25	0.28	C2
0.15	0.54	0.43	0.25	C8
0.16	0.71	0.27	0.55	C11
0.07	0.85	0.08	0.59	D1
0.11	0.5	0.35	0.19	D3
0.12	0.74	0.31	0.41	D4
0.14	0.59	0.79	0.07	D8
0.06	0.51	0.59	0.12	D10
0.05	0.51	0.43	0.19	E1
0.08	0.67	0.58	0.22	E4
0.04	0.76	0.26	0.43	E5

0.03	0.59	0.69	-0.12	E6
0.02	0.85	0.09	0.63	E7
0.07	0.92	0.14	0.67	F1
0.03	0.83	0.22	0.35	F2

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (16): نموذج الدراسة بعد إجراء تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات وحذف المؤشرات غير المهمة



بناء على ما سبق من الخطوات فاننا سوف نحتفظ بهذه المؤشرات في المباني التكوينية لدراستنا،

وبتحليل الأوزان الخارجية نهي تقييم نماذج القياس التكوينية في هذا البحث حيث نستنتج ان جميع القياسات

التكوينية تُظهر مستويات مرضية من الجودة المطلوبة والموصى بها في برنامج Smart PLS 3 وبذلك يمكننا

الإستمرار في تقييم النموذج الهيكلي في المرحلة التالية.

**الفرع الثاني: المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي**

بعد ان تأكدنا ان مقاييس المباني تتمتع بالجودة المطلوبة لتقييم المقاييس التكوينية في نمذجة Smart PLS 3

لدراستنا تأتي المرحلة الثانية وهي تقييم نتائج النموذج الهيكلي للدراسة حيث تتضمن دراسة القدرات التنبؤية

للمنموذج والعلاقات بين المباني، وسوف نتبع الخطوات الخمس التالية:

الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج؛

الخطوة 2: تقييم معامل التحديد  $R^2$ ؛

الخطوة 3: تقييم حجم التأثير  $f^2$ ؛

الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي؛

الخطوة 5: تقييم الملائمة التنبؤية  $Q^2$ .

### 1/ الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي للنموذج

في أول خطوة لقياس وتحليل النموذج الهيكلي للدراسة ينبغي علينا أولاً تقييم التداخل الخطي في النموذج الهيكلي، وذلك بسبب ان تقدير معاملات المسار في النماذج الهيكلية تستند إلى تحليلات انحدار كل متغير كامن داخلي على مبانیه، فقد تكون معاملات المسار متحيزة إذا كان التقدير يحتوي على مستويات حرجة من التداخل الخطي بين مباني التنبؤ. وتعتمد نمذجة 3 smart PLS لفحص النموذج الهيكلي على طريقة تضخيم التباين المفسر VIF للمتغيرات الكامنة الذاتية،

لتقييم التداخل الخطي نقوم بتطبيق الطريقة نفسها المستعملة في تقييم نماذج القياس التكوينية التي مرت معنا في المرحلة الأولى من الخطوة 1: تقييم التداخل الخطي بين المؤشرات، وعلى غرار ذلك نقوم بحساب معامل تضخم التباين VIF الداخلية بين متغيرات الدراسة بالطريقة الموصى بها في 3 smart PLS، حيث ينبغي ان تكون قيمة VIF أقل من 5 كما هو موصى به وان قيمها التي تكون أكبر أو تساوي 5 تُشير إلى احتمال وجود مشكلة التداخل الخطي، وفي هذه الحالة ينبغي حذف المبني كلياً أو دمج المباني في مبني واحد وإما انشاء مبني ذا ترتيب أعلى، لمعالجة مشكل التداخل الخطي الداخلي.

بعد إجراء عملية حساب VIF الداخلي عن طريق برنامج 3 smart PLS وبالطريقة الموصى بها، نسجل النتائج في الجدول التالي قيم VIF لكل المباني (متغيرات) الداخلية ممثلة بالأعمدة ومبانيها الخارجية ممثلة بالصفوف، ونلاحظ من خلال الجدول ان جميع قيم VIF أصغر من قيمة العتبة 5 ولذلك فان التداخل الخطي بين المباني لا تشكل أي مشكلة في النموذج الهيكلي لدراستنا ويمكننا متابعة تحليل النتائج.

### الجدول (18): معامل تضخم التباين VIF الداخلية

المحاور	معامل تضخم التباين VIF الداخلية لأداء العمل
الحوافز المادية	1.81
الحوافز المعنوية	2.25
الحوافز الإجتماعية	1.90

ظروف العمل	1.40
------------	------

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

2/ الخطوة 2: تقييم معامل التحديد  $R^2$ 

بعد إتمام الخطوة السابقة نقوم في هذه الخطوة بتقييم معامل التحديد  $R^2$  وهو يعتبر مقياس القوة التنبؤية للنموذج الهيكلي في طريقة smart PLS 3 حيث تهدف إلى تعظيم  $R^2$  لمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج الدراسة، ويتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمه المتنبأ بها، يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي انه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، أي انه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، يعني ذلك ان معامل التحديد  $R^2$  يمثل مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة. تتراوح قيم  $R^2$  من 0 إلى 1، حيث كلما اقترب من 1 يشير ذلك إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، وكقاعدة عامة يمكن وصف قيم  $R^2$  للمتغيرات الكامنة البالغة 0,75 بانها كبيرة؛ والتي تبلغ 0,50 بانها معتدلة؛ وأما التي تبلغ 0,25 بانها ضعيفة.

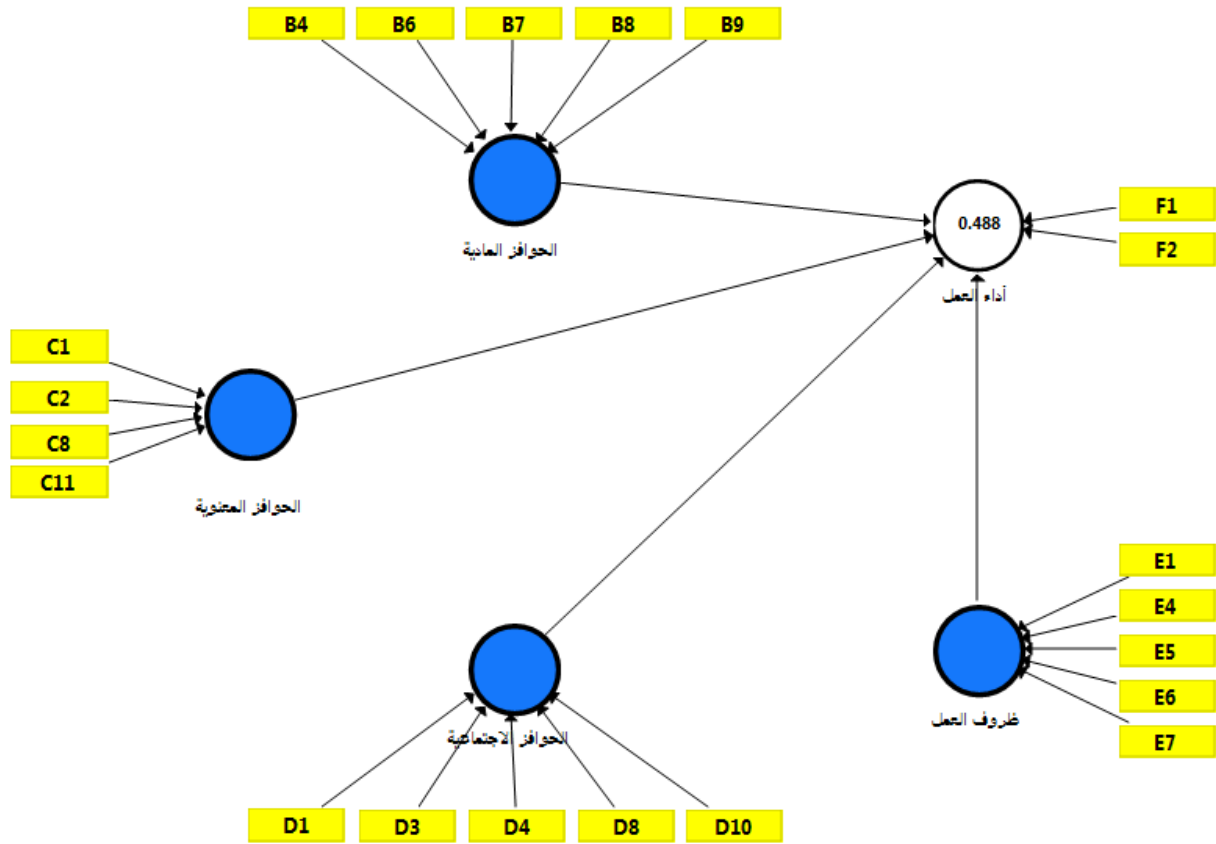
وبعد حساب معامل التحديد  $R^2$  بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، والجدول والشكل يوضحان النتائج كما يلي:

الجدول (19): معامل التحديد  $R^2$ 

المحور	$R^2$	الدقة التنبؤية
أداء العمل	0.48	معتدلة

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (17): معامل التحديد  $R^2$



### 3/ الخطوة 3: تقييم حجم التأثير $f^2$

بالإضافة إلى تقييم معامل التحديد  $R^2$  لجميع المتغيرات الداخلية كما رأينا ذلك في الخطوة السابقة نقوم في الخطوة الحالية بتقييم حجم التأثير  $f^2$ ، والذي يعني مفهومه بحجم التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف مبنى خارجي محدد من نموذج الدراسة لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية. وكقاعدة عامة موصى بها لتقييم  $f^2$  فان قيمة 0,02 تمثل تأثيراً صغيراً للمتغير الكامن الخارجي؛ وتمثل قيمة 0,15 تأثيراً متوسطاً؛ وأما القيمة 0,35 تمثل تأثيراً كبيراً؛ فأما قيم  $f^2$  التي تكون أقل من 0,02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير.

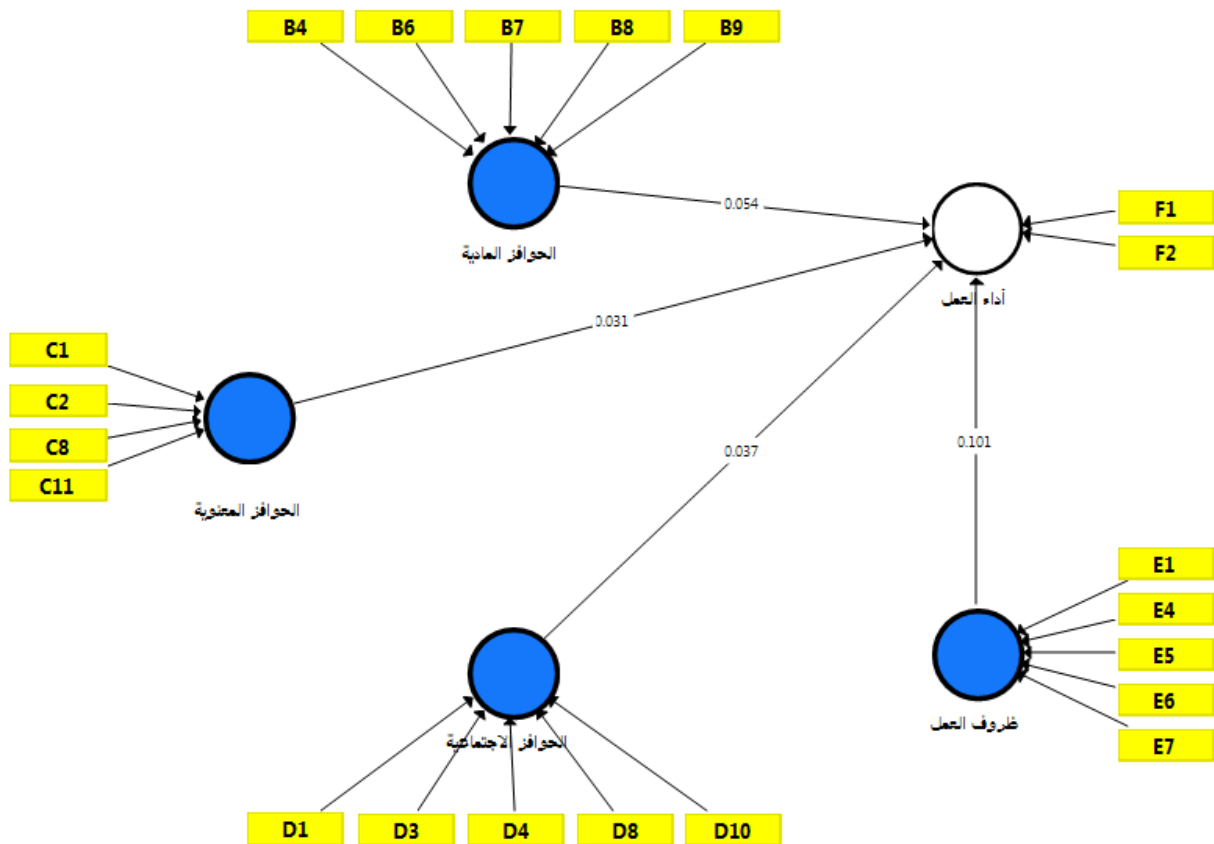
وبعد حساب حجم التأثير  $f^2$  بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 نقارن قيمها مع القيم الموصى بها كذلك، يمكننا اعتبار قيم  $f^2$  لكل المتغيرات في دراستنا لها تأثيرات متنوعة حسب ما هو في الجدول التالي، حيث ان قيم  $f^2$  لجميع المتغيرات الخارجية (التي تؤثر) ممثلة بالأعمدة، والمتغيرات الداخلية (التي تتأثر) ممثلة بالصفوف. وأما الشكل التالي يوضح قيم  $f^2$  وهي مكتوبة على المسارات بين متغيرات الدراسة.

الجدول (20): حجم التأثير  $f^2$

حجم التأثير $f^2$ لأداء العمل	المحاور
0.05 (تأثير متوسط)	الحوافز المادية
0.03 (تأثير متوسط)	لحوافز المعنوية
0.04 (تأثير متوسط)	الحوافز الإجتماعية
0.10 (تأثير متوسط)	ظروف العمل

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (18): حجم التأثير  $f^2$



## 4/ الخطوة 4: تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي

نتقل في هذه الخطوة إلى تقييم معاملات مسار نموذج الدراسة، وفي نمذجة 3 smart PLS يتم الحصول على معاملات مسار النموذج الهيكلي من خلال تقديرات علاقات النموذج الهيكلي التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتحتوي معاملات المسار قيم معيارية تكون تقريبا بين (-1 و +1)، تمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من +1 علاقات إيجابية قوية وبالعكس بالنسبة للقيم السالبة.

يتم الحصول على معاملات المسار عن طريق عملية البسترة (5000 عينة) كما مر معنا في المرحلة الأولى من الخطوة 3، حيث تتيح لنا عملية البسترة حساب قيم الدلالة P لجميع مسارات الهيكلي، وينبغي ان نفترض مستوى دلالة قدره 0,05 حيث يجب ان تكون قيمة P أصغر من 0,05 لكي نستنتج ان العلاقات المدروسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 أو نقول ان احتمال الخطأ أقل من 0,05.

ملاحظة: تتيح عملية البسترة حساب قيم إحصاءات T وقيم الدلالة P ومجالات الثقة، وجميع هذه المعايير تؤدي إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بدلالات معاملات المسار، ونحن في دراستنا هذه نعتمد قيم الدلالة P فقط.

وبعد حساب البسترة في برنامج 3 smart PLS كما هو موصى به، نسجل في الجدول (21) نتائج قيم الدلالة P ومعاملات المسار وكما نشير لأهمية الدلالة الإحصائية حيث تُرتب معاملات المسار من الأقوى إلى الأضعف، أما في الشكل (19) يوضح معاملات المسار لنموذج الدراسة وتمثل الأرقام المكتوبة في المسارات (الخطوط) بين المتغيرات معاملات المسار وقيم P بهذه الصيغة { معامل المسار (قيم P) }.

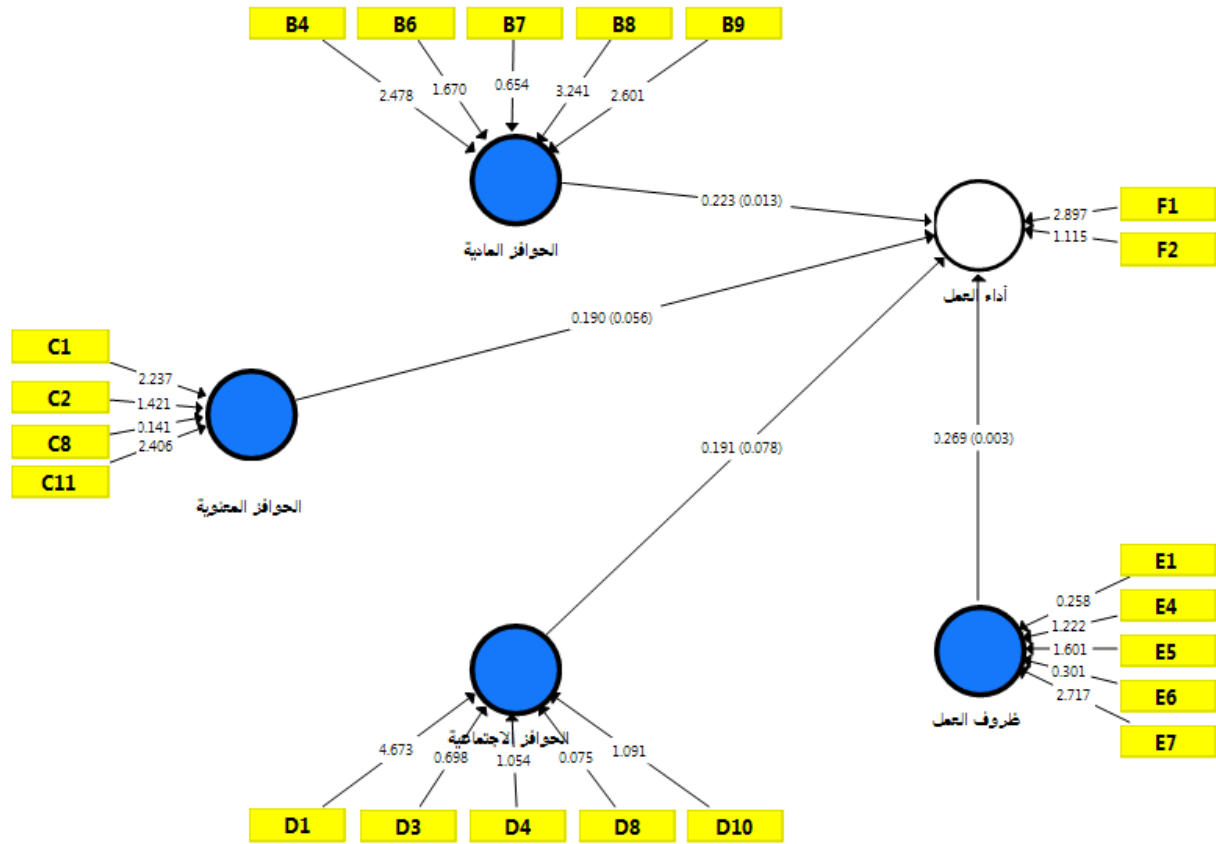
من خلال النتائج التي توصلنا إليها عن طريق معاملات المسار يمكننا تفسير انه كلما كان معامل المسار أكبر من معامل آخر فان تأثيره على المتغير المستقل يكون أقوى كما هو موضح من خلال الترتيب التنازلي في مسارات نموذج دراستنا.

## الجدول (21): معاملات مسار النموذج الهيكلي

هل يوجد الدلالة؟	قيم P	معاملات المسار (مرتبة تنازليا)	المسارات
نعم	0.003	0.269	ظروف العمل - < أداء العمل
نعم	0.013	0.223	الحوافز المادية - < أداء العمل
لا	0.056	0.190	_ الحوافز المعنوية - < أداء العمل
لا	0.078	0.191	الحوافز الإجتماعية - < أداء العمل

المصدر: مخرجات 3 Smart PLS

الشكل (19): معاملات مسار نموذج الدراسة



1) - الخطوة 5: تقييم الملائمة التنبؤية  $Q^2$

بعد إتمام للخطوة السابقة التي تمحورت حول تقييم معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة، التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات وهذا باستعمال البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، تأتي هذه الخطوة الخامسة والأخيرة لتقييم القوة التنبؤية خارج العينة، فكما تم تقييم  $R^2$  الذي يعبر على القوة التنبؤية داخل العينة تأتي تقييم الملائمة التنبؤية  $Q^2$  التي تعبر على القوة التنبؤية خارج عينة الدراسة حيث يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير نموذج الدراسة وهو يقيس الملائمة التنبؤية للمبني الخارجي بالمبنى الداخلي، وحسب ما هو موصى به تشير قيم  $Q^2$  التي تكون أكبر من 0 (صفر) إلى ان المباني الخارجية لها ملائمة تنبؤية بالمبنى الداخلي المدرس.

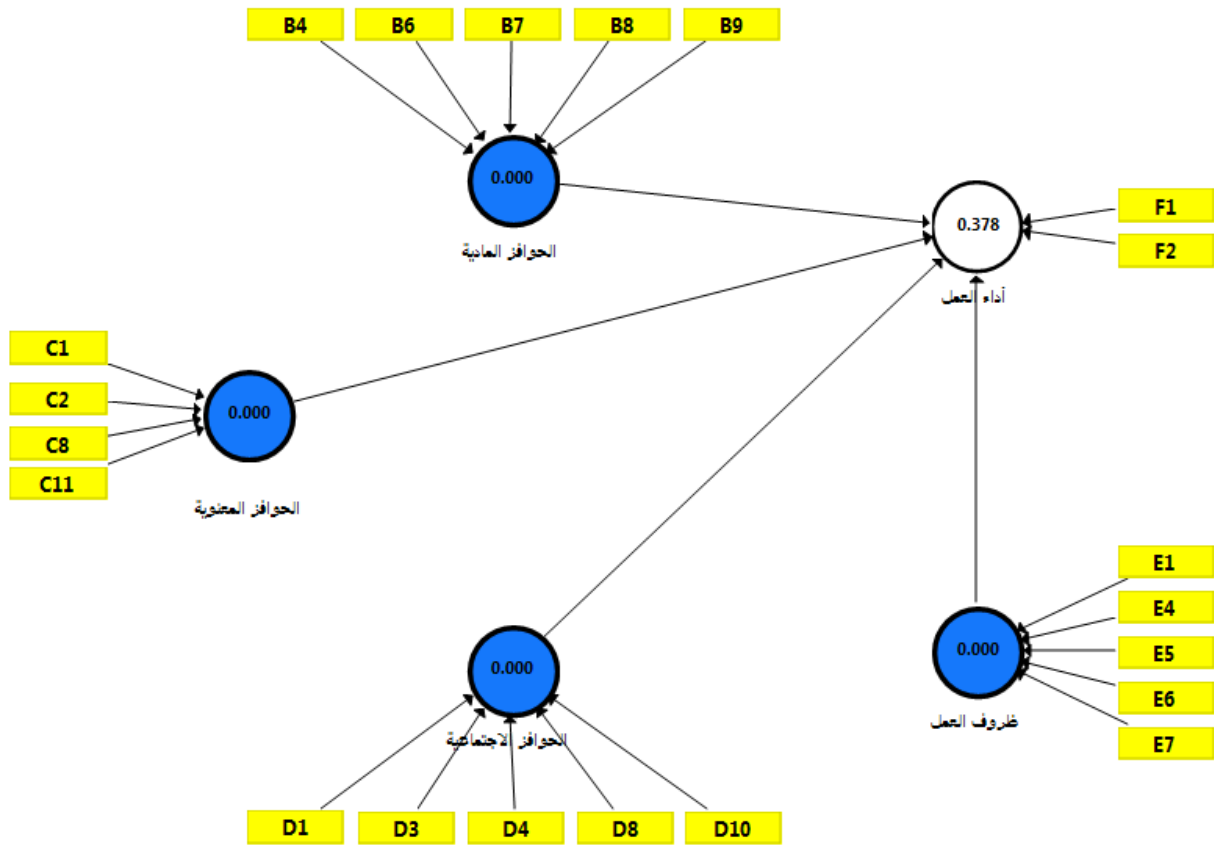
وبعد حساب  $Q^2$  بالطريقة الموصى بها في برنامج smart PLS 3 تسجل النتائج في الجدول التالي ومن خلاله يمكننا القول بان الملائمة التنبؤية جيدة لأنها أكبر من الصفر مما يدل على متغيرات الدراسة لها قدرة معتبرة على التنبؤ خارج عينة الدراسة في موضوع بحثنا.

الجدول (22): الملائمة التنبؤية  $Q^2$

العلاقة التنبؤية $Q^2$	المحور
0.378	أداء العمل

المصدر: مخرجات Smart PLS 3

الشكل (20): الملائمة التنبؤية  $Q^2$



الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

(نتائج تحليل نمذجة المعادلات البنائية PLS-SEM لموضوع الدراسة)

بعد إجراء حسابات نمذجة المعادلات البنائية لموضوع دراستنا حول أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت، عن طريق برنامج smart PLS 3 وبالطريقة الموصى بها يمكننا إثبات أو نفي فرضيات الدراسة من خلال البرهنة على ذلك عن طريق مخرجات ونتائج PLS-SEM كما يلي:

$H_{1-0}$ : لا يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة

0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ انه يوجد دلالة احصائية للمسار بين الحوافز المادية (متغير المستقل)؛ وبين أداء العمل (متغير التابع)، حيث تعبر على ذلك قيمة  $P$  التي تساوي 0.013 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,223 ويعني ذلك انه كلما زادت الحوافز المادية زاد ذلك من أداء العمل بـ 22,3%.

$H_{2-0}$ : لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ انه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين الحوافز المعنوية (متغير المستقل)؛ وبين أداء العمل (متغير التابع)، حيث تعبر على ذلك قيمة  $P$  التي تساوي 0.056 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05،

$H_{3-0}$ : لا يوجد تأثير للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ انه لا يوجد دلالة احصائية للمسار بين الحوافز الاجتماعية (متغير المستقل)؛ وبين أداء العمل (متغير التابع)، حيث تعبر على ذلك قيمة  $P$  التي تساوي 0.078 وهي أكبر من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05،

$H_{4-0}$ : لا يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05؛

من خلال جدول معاملات مسار النموذج الهيكلي للدراسة نلاحظ انه يوجد دلالة احصائية للمسار بين ظروف العمل (متغير المستقل)؛ وبين أداء العمل (متغير التابع)، حيث تعبر على ذلك قيمة  $P$  التي تساوي 0.003 وهي أقل من عتبة الدلالة 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث نسجل قوة إيجابية للمسار قدرها 0,269 ويعني ذلك انه كلما تحسنت ظروف العمل زاد ذلك من أداء العمل بـ 26,9%.

## خلاصة الفصل :

من خلال تحليل مختلف البيانات المحصلة عليها بدأ بالمعلومات الشخصية بعد جمعنا للمعلومات التي تخص التعريف بالمؤسسة وتحديد خصائصها و أهدافها قمنا بتوزيع الاستبيان على عاملها و أظهرت النتائج الاحصائية للعينة المقصودة ان أغلب عمالها من الاناث وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة و التي تعنى بالرعاية الصحية للأم و الطفل كذا تعتبر المؤسسة ذات فئات شبابية بنسبة أكثر من 30% اغلبهم اصحاب شهادات جامعة بنسبة أكثر من 30% و هذا جيد بالنسبة للمؤسسة حيث تعتبر كفاءات عالية لتسير المؤسسة.

و الدراسة الاحصائية لموضوع البحث عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستعمال البرنامج الاحصائي الصادر حديثا 3 smart PLS تكمننا من رسم نموذج المعادلات الهيكلية لأثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت، حيث يمكننا الإشارة لما جاء في هذا الفصل باختصار كما يلي:

- ✓ تم التعرف على طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستعمال برنامج 3 smart PLS؛
- ✓ تم اعتماد متغيرات الدراسة فالمستقلة منها تمثلها أربع محاور وهي تضع تصور لنظام الحوافز؛ وأما المتغيرات التابعة فيمثلها محور واحد يعطي تصور لأداء العاملين؛
- ✓ تم اعتماد النموذج التكويني في برنامج 3 smart PLS وليس العكسي نظرا لطبيعة الدراسة وهو الأقرب للمخرجات الجيدة لموضوع البحث؛
- ✓ تم إجراءات التحليل بالطريقة الموصي بها في برنامج 3 smart PLS وإتباع المراحل المعتمدة احصائيا من أجل البلوغ لجودة النموذج المقترح؛
- ✓ تم اختبار فرضيات الدراسة والبرهنة عليها من خلال مخرجات النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

في خاتمة هذه الدراسة نذكر بالإشكالية التي سعيينا جاهدين لحلها و التي طرحت التسأل التالي : إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت ؟ و لتأكد ما إذا كان لنظام الحوافز داخل المؤسسة تأثير على أداء العمل حيث يعد طريقة لزيادة الكفاءة و المردودية و التي بواسطتها يمكن للعامل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى أداء العاملين.

قدمنا تعريف عام لنظام الحوافز و أهميتها و بأنواعها و معرفة قواعد نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليه و كما حاولنا اظهار مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه وعلاقة الحوافز بالأداء وفاعلية هذا النظام على الأداء .  
ومن هذه الدراسة إستنتجنا من الاطار النظري ان للحوافز علاقة كبيرة على أداء العاملين و هي تشكل دافع مهما نحو تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها حيث تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة لأخرى و إثبات صحة الدراسة النظرية تم تطبيقها على المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بتقرت .

بغرض معالجتها طرحنا الفرضيات النتائج المحصل عليها التالية:

$H_{1-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت ،

و يعتبر النتائج المتحصل عليها تم رفض هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت ويعني ذلك انه كلما زادت الحوافز المادية زاد ذلك من أداء العمل .

$H_{2-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل ،ويعتبار النتائج

نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت ،

$H_{3-0}$  : لا يوجد تأثير للحوافز الإجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت،وحسب النتائج

نقبل الفرضية الصفرية السابقة التي نصها: لا يوجد تأثير للحوافز الإجتماعية على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت ،

$H_{4-0}$  : لا يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت وحسب النتائج

نرفض الفرضية الصفرية السابقة ونقبل بالفرضية البديلة التي نصها: يوجد تأثير لظروف العمل على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقرت، ويعني ذلك انه لظروف العمل الموجودة تأثر على أداء العمل .

نتائج الدراسة النظرية:

1- الحوافز تؤثر على أداء العاملين..

2- تمنح الحوافز على أساس الأداء الجيد.

3- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين .

4-انواع الحوافز تختلف حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها.

5-يجيب ان يكون نظام الحوافز فعال و يحقق الغاية المرجوة منه

6-تساعد عملية تقييم أداء العاملين في الترقية و التوجيه

نتائج الدراسة الميدانية: بعد التحقق من الفرضيات تم استنتاج التالي:

1-حيث أن اخذ الراتب في شكل منتظم يحفز على الاستقرار في العمل.

2-وجود علاوات دورية تعتبر مكافئة على الكفاءة و المردودية في أداء العمل.

3-الحوافز الاستثنائية تشكل دافعا للأداء الجيد مثل المنح الاستثنائية.

4-العاملين غير راضين عن الحوافز المعنوية بسبب نقص في التكريمات وعدم تقدير المجهودات المبذولة .

5-عدم وجود أماكن للراحة مثل اكفيتيرية وخاصة أن المؤسسة بدوام 24/24 سا.

6-عدم وجود مكان لصلاة يشكل قلق للعاملين.

7-توفر ظروف الملائمة تساعد في الأداء الجيد في العمل.

8-توفير المستلزمات الضرورية تعتبر دافعا للأداء الكفئ.

**التوصيات و الإقتراحات:** من خلال النتائج المتحصل عليها نقدم بض الاقتراحات من أجلي الوصول إلى الكفاء

المرجوى من العاملين :

1- يجب على المؤسسة المحافظة على تقديم الراتب في وقته المحدد.

2-على المؤسسة تقديم العلاوات الدورية كل العاملين .

3- يجب إيجاد نظام حوافز فعال على حسب طبيعة ونشاط المؤسسة.

4- اعادة النظر في الحوافز المقدمة و خاصة المعنوية منها .

5-العمل على تكريم وتشجيع العاملين خاصة ذوي المردودية و الكفاء العالية.

6- اعادة النظر في الحوافز الإجتماعية و مشاركة العامل في كل مناسباته .

7- محاولة تقوية الولاء لدى العاملين بتوفير أمان لراحته كالكفيتيرية .

8- يجب توفير مكان للصلاة.

9- الحرص على أن يكون توزيع عادل منح والعلاوات.

10- التقييم يجب أن يكون منصف لكافة العاملين .

11- الاعتماد على تقييم الأداء في الترقيات و الإجازات و العقوبات.

- 12- تحسين ظروف العمل أكثر وخلق بيئة مستقرة .
- 13- توفير وسائل العمل الضرورية فهذا ساعد كثيرا في تحسن العمل.

#### أفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة تطرقت بشكل عام إلى أثر الحوافز على أداء العاملين، حيث يوجد عدة مفاهيم متعلقة بهذا الموضوع وله جوانب وأبعاد أخرى يمكن تناولها في بحوث أخرى ان تتطرق في المستقبلية إلى :

1-تعديل نظام الحوافز في المؤسسات العمومية كل حسب طبيعتها.

2-تحسن الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الصحية.

3-تغير طابع الحوافز المعنوية .

4-التركيز على ظروف العمل وكيفية إصلاحها.



# قائمة المراجع

الكتب:

- (1) احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،مصر ، 1995.
- (2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، طبعة السابعة ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2002.
- (3) أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،،2003/ 2004
- (4) أحمد ماهر،اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة ،الدار الجامعية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- (5) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط ، 1مديرية النشر الجامعية، قالمه، ، 2004.
- (6) خالد عبد الرحيم الهبتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2005.
- (7) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (8) زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011.
- (9) سعاد نايف برنوطي، الإدارة" أساسيات إدارة أعمال"، ط ،1دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (10) سيد مُجَّد جاد عبد الرب ، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
- (11) فيليب وايتلي، التحفيز، دار الكتاب العربي، بيروت،2009 .
- (12) عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ،الأردن ، دار وائل للطباعة و النشر ، 2008.
- (13) عبد الرضوان توفيق، منهج النظم والأساليب .نظم تقييم الأداء ،ط3مصر، مركز الخبرات الدهنية للإدارة،2003.
- (14) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة ،بدون دار نشر ،بدون بلد نشر ، 2001.
- (15) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة ،بدون دار نشر ،بدون بلد نشر، ، 2001.
- (16) عقيل لزمود الرفاعي ،ادارة التنمية الدهنية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، ، 2009 .
- (17) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001.

- 18) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، مصر، 2007 .
- 19) مُجّد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وتفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، دار ايتراك، القاهرة، 2003.
- 20) ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 21) نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار الشروق للنشر وتوزيع، 1ط ، 2011 .
- المذكرات:
- 1) أردو وان طيب مُجّد ، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين : دور معدل لفاعلية نظام الحوافز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ، 2016.
- 2) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية ( :أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر ،جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ) 2012.
- 3) خرويي خديجة، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي " شهادة الماستر، المسيلة: جامعة مُجّد بوضياف ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية (2016).
- 4) دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين علوم و ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم سياسية، جامعة مُجّد بوضياف، كلية الحقوق و العلوم السياسية ) 2015 .
- 5) رحال عبد الله ، دور نام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ( مؤسسة اتصالات الجزائر قر البخاري) ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة و تسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير ، كلية الإقتصاد ، جامعة المدية، 2016/2017 .
- 6) الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013.
- 7) سالم حميم، بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على درجة الثقة لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، ط، 2020.
- 8) سلمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، جامع دمشق، كلي الاقتصاد، 2011 .

- (9) سليمان ساحة ، عمار واسع ، نظام الحوافز في الوف العمومي في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسي. كلي الحقوق والعلوم السياسي، جامعة الوادي ، 2017/2016 .
- (10) عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين وأداء المورد البشري، رسالة الماجستير، جامعة مُجّد بوضياف ، المسيلة، 2016-2015.
- (11) عبد الرحمان بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجه نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامع نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2005.
- (12) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2005.
- (13) علاء خليل مُجّد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- (14) العلمي خليفة، "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري"، رسالة ماجستير، الجزائر: ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ، الجزائر جامعة 3 ، 2016.
- (15) علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية ، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي مُجّد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2012-2011.
- (16) عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة جزائر، 2003 .
- (17) عيشوش رياض، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريبيج ، أطروحة دكتوراه ، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2016.
- (18) مُجّد امين بريكي و جمال بلخير، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة ابي بلقايد ، تلمسان 2016-2015.
- (19) مُجّد نائل مُجّد ربيع، دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس، فلسطين، 2016.

(20) ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، اطروحة ماجستير، ( منشورة)، تخصص ادارة الاعمال ، قسم الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية بالدانمارك، كوينهاجن، الدانمارك، 2011-2012.

(21) نبيل مرابط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامع الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير ، 2008/2009.

#### المجلات:

(1) بلقايد ابراهيم و د بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

(2) مجمج عبد العالي ، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة)، مجلة الجزائرية للسياسات العامة- المجلد 07، العدد 70 - جوان . 2018 .

(3) رجم خالد و زيراري بثينة و عوني بوجمعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21 ، السنة 2019 .

(4) ياسر فتحى الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية ، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، 2008.

#### مراجع أجنبية :

1)Tomarken, et al ( Andrew J. and Waller , Niels G ), " **Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations and Misconceptions**", Annual Review of Clinical Psychology, Vol.1, No.1, 2005.

2) Hair Jr, J. et al ( F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M.), **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, SAGE, USA, 2014.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
38	جدول المصالح و الوحدات	01
40	عدد العمال	02
45	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
45	معامل المصدقية ألفى كرونباخ	04
46	توزيع العينة حسب المصالح الوظيفية	05
46	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	06
47	توزيع العينة حسب الجنس	07
48	توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	08
49	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	09
55	ترميز المحور الأول الحوافز المادية	10
56	ترميز المحور الثاني الحوافز المعنوية	11
56	ترميز المحور الثالث الحوافز الإجتماعية	12
57	ترميز المحور الرابع ظروف العمل	13
57	ترميز المحور الخامس أداء العمل	14
60	معامل تضخم التباين الخارجية	15
64	الأوزان الخارجية و التحويلات الخارجية للمؤشرات غير المهمة	16
65	الأوزان الخارجية و التحويلات الخارجية بعد حذف المؤشرات غير المهمة	17
67	معامل تضخم التباين VIIF الداخلي	18
68	معامل التحديد	19
70	حجم التأثير	20
71	معاملات مسار النموذج الهيكلي	21
73	الملائمة التنبؤية	22

## قائمة الأشكال و البيانات

الصفحة	الاشكال و البيانات	الرقم
04	النموذج الأساسي لعمل الحوافز	01
12	انواع الحوافز	02
15	قواعد نظام الحوافز	03
26	العوامل المؤثرة على الأداء	04
29	علاقة الحوافز بالأداء	05
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم و الطفل بتقرت	06
46	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	07
47	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	08
48	توزيع العينة حسب الجنس	09
49	توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	10
50	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	11
53	انواع النماذج	12
55	نموذج الدراسة	13
58	نموذج الدراسة بمؤشرات المتغيرات	14
62	نموذج الدراسة بعد إجراء VIF الخارجة	15
66	نموذج الدراسة بعد إجراء تقييم الدلالة الإحصائية للمؤشرات و حذف المؤشرات غير المهمة	16
69	معامل التحديد	17
70	حجم التأثير	18
72	معاملات مسار نموذج الدراسة	19
73	الملائمة التنبؤية	20

## قائمة الملاحق

الصفحة	الاشكال و البيانات	الرقم
88	اعلان الخدمات الإجتماعية عن إقتناء كبش العيد	01
89	اعلان الخدمات الإجتماعية عن طلب سلفية	02
90	اعلان الخدمات الإجتماعية عن منحة العيد	03
91	اعلان المؤسسة الإستشفائية مستشفى الأم والطفل عن توفر النقل ووجهته	04
92	شكر وعرفان من قبل وزارة الصحة	05
93	تعزية من قبل المؤسسة لموظفة	06
94	بيان وزاري حول حماية مستخدمي الصحة	07
95	الاستبان الخاص بالدراسة	08
97	قانون منحة كورونا COVID 19	09
99	مخرجات SPSS V 25	10



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

الملحق رقم: 01

مديرية الصحة والسكان لولاية ورقلة

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة

مستشفى الأم والطفل تقرت

رقم.....2020

لجنة الخدمات الاجتماعية

# إعلان

يعلن مكتب الخدمات الاجتماعية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة  
مستشفى الأم والطفل تقرت لعلم كافة موظفي المؤسسة الراغبين في اقتناء كيش  
العيد بالتفسيط التقرب إلى مكتب اللجنة .

ملاحظة :

- لمن يهمه الأمر الاتصال بالسيد على الهامل .
- لمن لديه ديون سابقة أو ورد اسمه ضمن المستفيدين من القرض المعن عليه سابقا  
ليس لديه الحق في ذلك.

تقرت في 19 جويلية 2020

ع/رئيس اللجنة



الملحق رقم: 02

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات



المؤسسة الإستشفائية المتخصصة  
مستشفى الأم والطفل تقرت  
لجنة الخدمات الاجتماعية  
الرقم .....03.....2020

# إعلنت

تعلن لجنة الخدمات الاجتماعية مستشفى إلام والطفل تقرت إلى كافة العمال الراغبين في أخذ سلفه التقدم بطلب خطي إلى رئيس اللجنة مرفوق بنسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو ما يمثّلها .

## ملاحظة :

- السحب يكون عن طريق القرعة.
- تحديد المبلغ يكون من طرف المعني في حدود ما ينص عليه قانون اللجنة المحدد من طرفها.
- لا يستفيد من السفلة من لديه ديون اتجاه اللجنة أو على أبواب تقاعد .
- تجرى عملية القرعة أسبوع بعد تاريخ الإعلان وتم تحديد 20 عاملا كدفعة أولى .

14 جويلية 2020

تقرت في

الرئيس





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان ولاية ورقلة

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة

مستشفى الأم والطفل تقرت

لجنة الخدمات الإجتماعية

الرقم : 03.../2020

الملحق رقم: 03

**إعلان**

ينهي رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بالمؤسسة إلى  
علم كافة العمال التقدم لمكتب لجنة الخدمات الاجتماعية للاستفادة  
من المبلغ المالي المقدر بـ 5000 دج بمناسبة عيد الفطر وتظامنا مع  
جائحة كورونا .

ملاحظة : على العامل إصطحاب بطاقة التعريف الوطنية

تقرت في : 4 MAI 2020

إمضاء رئيس اللجنة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية ورقلة  
المؤسسة الإستشفائية المتخصصة  
مستشفى الأم والطفل تقرت  
المجاهد خليل عبد الوهاب  
الرقم: ...../2020

الملحق رقم: 04

## إعلان

ينهي مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم و الطفل تقرت إلى كافة المستخدمين أنه تمت برمجة عملية نقل الموظفين عن طريق حافلات مخصصة ابتداء من 2020/03/24 و هذا كالتالي :

أولا:

1- موقع التجمع الأول : عين الصحراء أمام مقر قاعة العلاج عين الصحراء على الساعة السابعة صباحا .

2- موقع التجمع الثاني :مصلحة النزلي حي الرمال

3- موقع التجمع الثالث : ثانوية الأمير عبد القادر

4- موقع التجمع الرابع: دار الشباب خير الدين

5- موقع التجمع الخامس: مستشفى الأم و الطفل تقرت

6- موقع التجمع السادس : عيادة لبدوعات

7- موقع التجمع السابع : بلدية الزاوية العابدية

8- موقع التجمع الثامن: قاعة العلاج 5 جويلية

9- موقع التجمع التاسع: حي المستقبل بجانب سويبرات الجزائر .

\* بالنسبة لبلدية تماسين : التجمع يكون على الساعة السابعة صباحا أمام مقر البلدية

\* بالنسبة لبلدية لمقارين : التجمع يكون على الساعة السابعة صباحا أمام بلدية مقارين

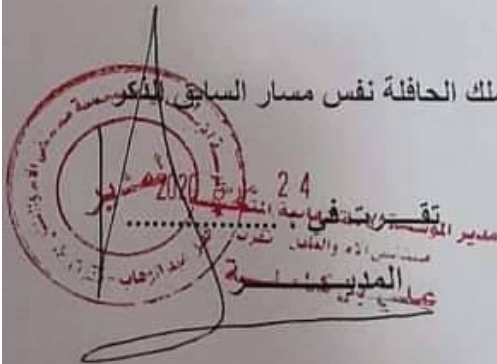
\* بالنسبة لبلديتي بلدة عمر و قوق فالتجمع يكون أمام البلدية الملحقة على الساعة

السابعة صباحا .

ثانيا :

الإنتلافة تكون على الساعة الرابعة 16:00 مساء و تسلك الحافلة نفس مسار السائق التكراسة

ملاحظة : يجب إظهار البطاقة المهنية





الملحق رقم: 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de la Santé, de la Population  
et de la Réforme Hospitalière

Le Ministre

وزارة الصحة والسكان  
وإصلاح المستشفيات  
الوزير

تبليغ رسالة شكر و عرفان من طرف السيد رئيس الجمهورية  
لجميع مهنيي الصحة بمختلف رتبهم.

10 مارس 2020

بتكليف من السيد رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون، خلال مجلس الوزراء المنعقد يوم 08 مارس 2020. يشرفني أن أبلغ باسم السيد رئيس الجمهورية لجميع مهنيي الصحة بمختلف رتبهم، أنبل عبارات التقدير والشكر ورسالات التهاني والتشجيع نظير الجهود المبذولة، وروح المسؤولية العالية التي طبعت نشاطات كل موظفي الصحة في هذه الظروف الخاصة التي تواجه معظم دول العالم، ومنها الجزائر، وضعية وبائية صعبة تجلت في تفشي وانتشار وباء الكورونا فيروس المستجد (COVID-19).

إن التصدي لهذا الوباء والحد من تفشيه وانتشاره لحماية صحة مواطنينا الأعزاء مهمة، لا مجال في متناولنا، بفضل ما يزخر به قطاع الصحة من خبرة تقنية وطاقات وكفاءات بشرية مؤهلة، مثابرة، ومؤمنة بنبل رسالتها تجاه مواطنينا؛ يضيف السيد رئيس الجمهورية.

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات  
الأستاذ: **بن بوزيد عبد الرحمان**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

ديرية الصحة والسكان لولاية ورقلة  
مؤسسة الإستشفائية المتخصصة  
مستشفى الأم و الطفل بتقورت

الملحق رقم: 06

## تعزية

ببالغ الحزن والأسى بلغنا نبأ وفاة  
سيد: بادو يوسف زوج السيدة: شاكو فطيمة عاملة  
المؤسسة، لذا يتقدم مدير المؤسسة الإستشفائية  
متخصصة مستشفى الأم و الطفل وكافة إطارات وعمال  
مؤسسة بخالص التعازي راجين من المولى العلي القدير  
أن يتغمد الفقيد بواسع رحمته وأن يلهم ذويهِ الصبر  
السلوان.

إننا لله وإنا إليه راجعون.

المدير  
مؤسسة الإستشفائية المتخصصة  
مستشفى الأم و الطفل بتقورت  
الولاية ورقلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العدل

الملحق رقم: 06



بيان

تعلية وزارة بخصوص حماية مستخدمي السلك الطلي  
وشبه الطلي ومسيري المؤسسات الصحية.

11 سبتمبر 2020

على إثر تفشي ظاهرة الإعتداء على مستخدمي السلك الطلي وشبه الطلي ومسيري المؤسسات الصحية، وجّة السيد وزير العدل، حافظ الأختام هذا اليوم 14 يوليو 2020 تعلية إلى السادة النواب العامين لدى المجالس القضائية ترمي من جهة إلى تحسيسهم بخطورة هذه الظاهرة ومن جهة أخرى لدعوتهم إلى التعامل معها بالصرامة التي تستدعيها الظروف الصحية التي تمر بها البلاد حاليا.

وفي هذا الإطار تضمنت المذكورة تعليمات بضرورة اللجوء تلقائيا إلى إيقاف الأشخاص الذين يرتكبون مثل هذه الأفعال وإلى اتخاذ في شأنهم إجراءات التوقيف للنظر وتقديمهم وجوبيا أمام وكيل الجمهورية مع تقديم إلتماسات صارمة سواء أمام قضاة التحقيق أو أمام جهات الحكم وإستئناف الأوامر والأحكام المخالفة لهذه الإلتماسات.

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملحق رقم 08

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

تخصص: إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لانجاح هذه الدراسة التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقورت -" والخاص ببحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فالرجاء منكم القراءة الجيدة للأسئلة والإجابة عنها وهذا بهدف جمع كافة البيانات و المعلومات التي ترتبط بأهداف البحث مع العلم ان الإجابات المقدمة من طرفك سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونك

تحت إشراف الاستاذ:

مدخل خالد

من إعداد الطالبات:

شارف ميمونة

طراد نورة

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية

مصالح تقنية

مصالح إدارية

مصالح صحية

(1) المستوى الوظيفي :

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

(2) العمر :

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

انثي

ذكر

(3) الجنس :

مهندس

ليسانس

ثانوي

(4) الشهادة العلمية :

دون مستوى

دكتوراه

ماجستير / ماستر

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

(5) سنوات الخبرة :

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الحوافز المادية</b>						
01	تأخذ الأجر الشهري بشكل منتظم					
02	الأجر الشهري كاف لمتطلبات المعيشة					
03	زاد الأجر منذ التحاقك بالوظيفة					
04	المؤسسة توفر علاوات دورية					
05	المؤسسة توفر علاوات استثنائية					
06	المؤسسة تقدم مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءة					
07	يوجد مكافآت للعمل الإضافي					
08	المؤسسة تمنح المكافآت لمن يستحق دون تمييز					
09	انت راضي على نظام الحوافز المادية					
<b>الحوافز المعنوية</b>						
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المؤسسة تقدم شهادات أو سمّة التقدير للمستحقين					
02	المؤسسة تقدم تشجيع وتشكرات شفهية للموظفين					
03	المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين					
04	المؤسسة تقدم دورات تدريب للموظفين					
05	المؤسسة تشجع الموظفين على مواصلة دراساتهم العليا					
06	المؤسسة تقوم بإعارة الموظفين للمؤسسات الأخرى					
07	العلاقات حسنة بين الموظفين والإدارة					
08	المؤسسة تعمل على تقييم الموظفين بموضوعية					
09	المؤسسة تهتم باقتراحات الموظفين					
10	المؤسسة تطبق العقوبات على المقصرين					
11	انت راضي على نظام الحوافز المعنوية					
<b>الحوافز الإجتماعية</b>						
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المؤسسة تشارك في مناسبات الموظفين					
02	المؤسسة تقدم هدايا وتكريمات في الأعياد والمناسبات					
03	يوجد في المؤسسة مكان مخصص للصلاة					
04	يوجد في المؤسسة نادي ثقافي للموظفين					
05	يوجد في المؤسسة مطعم أو (كافيتريا) خاص بالموظفين					
06	المؤسسة توفر النقل للموظفين					

					المؤسسة توفر سكن وظيفي	07
					توفر المؤسسة حضارة لأطفال الموظفين	08
					المؤسسة تتكفل بكم في حالة حوادث العمل	09
					انت راضي على نظام الحوافز الإجتماعية	10

### ظروف العمل

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المؤسسة توفر تجزات كافية للعمل					
02	تخصصك يتناسب مع وظيفتك					
03	مكان ومساحة العمل مناسبة					
04	عدد الموظفين في مكان العمل مناسب					
05	مكان العمل نظيف و مريح					
06	المؤسسة توفر وسائل كافية للأمن والسلامة					
07	انت راضي على ظروف عملك					

### أداء العمل

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	حوافز المؤسسة تجعلك تؤدي عملك بشكل جيد					
02	سياسة الحوافز في المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل					
03	لك رغبة في العمل خارج وقتك الرسمي إذا اقتضى الأمر					
04	لك القدرة على حل مشاكل العمل					
05	لك القدرة على التواصل والتعامل الجيد مع الآخرين					
06	الموظف ملتزم بقواعد وإجراءات العمل					
07	انت تقوم بتأدية أعمالك بالكفاءة المطلوبة					
08	انت تقوم بإنجاز عملك في الوقت المطلوب					
09	انت راضي على أدائك					

<p>5 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 18</p>	<p>6 شعبان عام 1441 هـ 31 مارس سنة 2020 م</p>
<p>- عشرون ألف دينار (20.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين شبه الطبيعيين.</p> <p>- أربعون ألف دينار (40.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين الطبيعيين.</p> <p>توقع الملاوة الاستثنائية لفترة ثلاثة (3) أشهر قابلة للتجديد.</p> <p><b>المادة 3:</b> لا تخضع الملاوة الاستثنائية للشريعية ولا لاشتراكات الضمان الاجتماعي.</p> <p><b>المادة 4:</b> يمكن تمديد الاستفادة من هذه الملاوة إلى فئات أخرى من المستخدمين بموجب نص خاص.</p> <p><b>المادة 5:</b> تحدد كليات تطبيق هذا المرسوم عند الاقتضاء، بموجب نص خاص.</p> <p><b>المادة 6:</b> تسري أحكام هذا المرسوم ابتداء من 15 فبراير سنة 2020.</p> <p><b>المادة 7:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حزر بالجزائر في 6 شعبان عام 1441 الموافق 31 مارس سنة 2020.</p>	<p><b>مرسوم رئاسي رقم 20-79 مؤرخ في 6 شعبان عام 1441 الموافق 31 مارس سنة 2020، يتضمن تأسيس علاقة استثنائية لفائدة مستخدمي الصحة.</b></p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-6 و 143 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- ويمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وجميع النصوص ذات الصلة،</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 18-11 المؤرخ في 11 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018 والمتعلق بالصحة،</p> <p>- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020 والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته،</p> <p>- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 29 رجب عام 1441 الموافق 24 مارس سنة 2020 الذي يحدد تدابير تكيفية لوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته،</p>
<p><b>عيد العجيد تبون</b></p> <p style="text-align: center;">* _____</p> <p><b>مرسوم تنفيذي رقم 20-63 مؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس سنة 2020، يتضمن الموافقة على تجديد رخصة إقامة واستغلال شبكة الاتصالات الإلكترونية المفتوحة للجمهور، عبر الساتل من نوع VSAT، ولتوفير خدمات الاتصالات الإلكترونية للجمهور، الممنوحة لشركة "أوبتيكوم تيلكوم الجزائر، شركة ذات أسهم".</b></p> <p style="text-align: right;">إن الوزير الأول،</p> <p>- بناء على تقرير وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،</p>	<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس علاقة استثنائية لفائدة مستخدمي الهياكل والمؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصحة، المجتدين في إطار الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته.</p> <p><b>المادة 2 :</b> تدفع الملاوة المذكورة في المادة الأولى أملاء، شهريا، حسب المبالغ الجراحية الآتية :</p> <p>- عشرة آلاف دينار (10.000 دج)، بالنسبة للمستخدمين الإداريين ومستخدمي الرسم،</p>

الملحق رقم 10 : مخرجات SPSS25

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.913	.914	46

معامل المصدقية

التحليل الاحصائي لمحور الشخصية

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صحية مصالح	79	65.8	65.8	65.8
	إدارية مصالح	34	28.3	28.3	94.2
	تقنية مصالح	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	25.8	25.8	25.8
	انثى	89	74.2	74.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الشهادة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	47	39.2	39.2	39.2
	ليسانس	52	43.3	43.3	82.5
	مهندس	3	2.5	2.5	85.0
	ماجستير / ماجستير	3	2.5	2.5	87.5
	دكتوراه	5	4.2	4.2	91.7
	مستوى دون	10	8.3	8.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الخبرة سنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من اقل	38	31.7	31.7	31.7
	سنوات 10 إلى 05 من	38	31.7	31.7	63.3
	سنوات 10 من أكثر	44	36.7	36.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل	44	36.7	36.7	36.7
	40 إلى 30 من	44	36.7	36.7	73.3
	50 إلى 40 من	25	20.8	20.8	94.2
	50 من أكثر	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	الإهداء
/	شكر و تقدير
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الانجليزية
أ-ح	مقدمة عامة
ب	تمهيد
ب	الإشكالية
ت	فرضيات الدراسة
ت	مبررات إختيار الموضوع
ت	أهمية الدراسة
ث	أهداف الدراسة
ث	الدراسات السابقة
ح	حدود الدراسة
ح	المنهج و الادوات المستخدمة
ح	صعوبات الدراسة
1	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الحوافز
3	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
5	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوافز
5	الفرع الأول : أهمية الحوافز
6	الفرع الثاني : أهداف الحوافز
7	المطلب الثالث : أنواع و نظريات الحوافز

7	الفرع الأول : نظريات الحوافز
11	الفرع الثاني :انواع الحوافز
14	المبحث الثاني: نظام الحوافز
14	المطلب الأول :قواعد نظام الحوافز
16	المطلب الثاني :العوامل المؤثر على نظام الحوافز
17	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
19	خلاصة الفصل
20	الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
21	تمهيد
22	المبحث الأول : ماهية الأداء
22	المطلب الأول : مفهوم الأداء و مكوناته.
22	الفرع الأول :تعريف الأداء.
22	الفرع الثاني:مكونات الأداء.
23	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء
27	المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته
28	المبحث الثاني: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين
28	المطلب الأول : علاقة نظام الحوافز بالأداء العاملين
30	المطلب الثاني :فاعلية نظام الحوافز على الأداء
30	الفرع الأول : تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية
31	الفرع الثاني : الحوافز يحقق الولاء للعاملين
32	الفرع الثالث: التحفيز الإيجابي واثره في الارتقاء بأداء المنظمة
33	المطلب الثالث: طرق وأساليب تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم لأداء العمل
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت
37	تمهيد:

38	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت
39	المطلب الثاني: خصائص و اهداف المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم والطفل بتقرت
44	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
44	الفرع الأول: مجتمع وعينات الدراسة
44	الفرع الثاني: حدود الدراسة
44	الفرع الثالث: منهج الدراسة
44	الفرع الرابع: أدوات الدراسة
45	المطلب الثاني: ثبات نتائج الدراسة
47	المطلب الثالث: تحليل العينات
51	المبحث الثالث: تحليل بالمعادلات البنائية (أو الهيكلية) (Structural Equation Modeling)
51	المطلب الأول : نظرية عامة على نمذجة المعادلات البنائية
51	الفرع الأول : مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية
52	الفرع الثاني : مزايا استعمال النمذجة بالمعادلة البنائية
53	الفرع الثالث : انواع نماذج القياس في النمذجة بالمعادلات البنائية
54	المطلب الثاني : النموذج العام للدراسة واعتماد النموذج التكويني
54	الفرع الأول : متغيرات النموذج الهيكلي
55	الفرع الثاني : مؤشر نموذج القياس
58	المطلب الثالث : فرضيات نموذج الدراسة
59	المطلب الثالث : تحليل وتقييم نموذج الدراسة
60	الفرع الأول : المرحلة الأولى تقييم نموذج القياس التكوينية
67	الفرع الثاني : المرحلة الثانية تقييم النموذج الهيكلي
73	الفرع الثالث : اختبار الفرضيات
75	خاصة الفصل

76	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
84	قائمة الأشكال
86	قائمة الجداول
87	قائمة الملاحق