

نظام الحوافز والمكافآت و أثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية⁽¹⁾

د/ ماجد منصور محمد البابلي

مستشفى عمران العام || محافظة عمران || الجمهورية اليمنية

E: albablimajed@gmail.com || phone: 00967774347956

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقيات، والتدريب) بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة- من تصميم الباحث- تم توزيعها على (97) موظفاً وموظفة بمستشفى عمران العام، بنسبة 37% من مجتمع الدراسة والبالغ (259)، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت النتائج أن عموم الأداة حصل على متوسط، (2.88) من (5) بتقدير لفظي (متوسطة)، وعلى مستوى المحاور: حصل محور الحوافز المعنوية على أعلى متوسط (3.50 من 5) يليه الخدمات الاجتماعية بمتوسط (3.40) وحل ثالثاً محور المرتبات والأجور؛ بمتوسط (3.16) ثم التدريب؛ بمتوسط (2.77)، وخامساً: الترقيات؛ بمتوسط (2.67)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسطة). ويقابلها الاتجاه (محايد) من قبل العينة، وجاء النظام المالي في المرتبة السادسة؛ بمتوسط (2.50) وأخيراً المكافآت، وكلاهما بتقدير لفظي (قليلة)، وهو ما يعني أن موظفي المستشفى يرفضون النظام المالي وآلية صرف المكافآت، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين، حيث بلغت وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون (0.57) عند مستوى (0.000)، وتعني وجود علاقة (كبيرة) وعلى مستوى المجالات: تراوحت بين (0.30، 0.69)؛ أي بين متوسطة- كبيرة، كما وجدت فروق تعزى إلى متغير الدخل المالي الشهري، كانت بين ذوي الدخل 30 ألف فأقل وبين 31-89 ألف من جهة، والفئة 90 ألف فأكثر؛ ولصالح فئة 90 ألف فأكثر؛ وتبعاً لسنوات الخدمة بين ذوي 5 سنوات فأقل وبين 6-10 سنوات من جهة، والفئة 11 سنة فأكثر ولصالح 11 فأكثر؛ وتبعاً لنظام الراتب؛ بين نظام المتطوع وعقود المناوبات والنسبة من جهة والراتب من جهة أخرى ولصالح (نظام الراتب)، فيما لم توجد أي فروق تبعاً لمتغيري (العمر- والجنس). وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين، وأن تمنح الدورات والتدريب والترقية الإدارية وفق أسس ومعايير وضوابط علمية منظمة.

الكلمات المفتاحية: أثر. الحوافز والمكافآت. تحسين الأداء الوظيفي. مستشفى عمران. اليمن.

Incentives and rewards system and their impact to improve the performance of Amran hospital staff at the Republic of Yemen

Dr. Majid Mansour Muhammad Al-Bably

Amran General Hospital || Amran Governorate || Republic of Yemen

E: albablimajed@gmail.com || phone: 00967774347956

¹- البحث ملخص لبحث تكميلي مقدّم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الصحية. كلية الدراسات العليا. جامعة أزال للتنمية البشرية. صنعاء. 1438 هـ / 2017. تحت إشراف الدكتورين: عادل سالم على نعمان، عادل أحمد حسين المتوكل بالتنسيق مع جامعة آسيا الماليزية.

ABSTRACT: The research aimed to identify the reality of the financial incentive system (salary, bonuses, moral incentives and social services, promotions, training) and to achieve the objectives of the search for the use of descriptive analytical method, and enable the design of the researcher. By 37% of the study population (259), the results revealed the following:

- The overall tool received an average of (2.88 out of 5) with a verbal grade (medium), and at the axes level; the moral incentive axis got the highest average (3.50 out of 5) followed by social services with an average of (3.40) and thirdly the salary and wage axis; an average of (3.16) (2.77), and (5) promotions, with an average of (2.67), all of them verbal (medium), offset by (neutral) direction by the sample, and the financial system came in sixth place; Verbal (sparse), which means that hospital staff reject the financial system and the mechanism of bonus payment. The results also showed a positive relationship between the incentives provided and their impact on the performance of the employees, which was according to the Pearson correlation coefficient (0.57) at the level of significance (000); medium- large. There were differences due to the variable monthly financial income, which were between those with income 30 thousand and less and between 31-89 thousand on the one hand, and the category 90 thousand and more; and in favor of the category of 90 thousand and more; and depending on the years of service between those with 5 years and less and between 6-10 years on the one hand, According to the salary system, between the volunteer system and the rotation contracts and the ratio on the one hand and the salary on the other and for Saleh (salary system), there were no differences according to the variables (age - sex). In light of the results, a number of recommendations and proposals were presented;

Keywords: effect. Incentives and Rewards. Improve functionality. Amran Hospital. Yemen.

المقدمة.

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيزاً هاماً من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم اجتماع التنظيم والعمل على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها. ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل. ويقصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفعالية المنظمة، فنظام التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جداً بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، (العاملين والمنظمة) منتفعين راضين بشكل متبادل كما أن أنواع الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين وأدائهم.

ولا شك أن الاضطرابات والاحتجاجات التي يشهدها قطاع الصحة في اليمن يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية والتقصير في تصميمها وفق ما يلي الحاجات الاقتصادية والاجتماعية لعمال هذا القطاع الحساس؛ فللحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة، ودور هذه الحوافز يمثل المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل، وانعدام الدافعية ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز بنوعها ويؤثران سلبي

على أداء العاملين ومن ثم على جودة الخدمات الصحية.

وقد أدى انطلاق النهضة والثورة الصناعية المختلفة، ومن ثمَّ دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية ما كان هذا ليكون لو لم تعتن المؤسسات الخاصة والعامة بدعم وتحفيز العامل للعمل في ظروفهم وأجر مجيد، وللدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة. فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجة ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. أن معاملة الفرد كألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تنعكس سلباً على أداء العامل في إنجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير الأداء (القيوتي، 1990).

وقد حرص الباحث على الاطلاع على نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسات القطاع الصحي للجمهورية اليمنية، وواقع الموظف العام من حيث الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان الصحي... الخ، ومدى علاقة تلك العناصر بالأداء الوظيفي، والإنجاز وما حال موظف القطاع العام وسلوكه وتوجهاته، ومشاكله ومستوى الرضا الوظيفي وأثره في تطوير أدائه... فقد قام الباحث بهذه الدراسة والبدء بمشكلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

مشكلة الدراسة:

يعاني القطاع الصحي في اليمن من مشاكل جمّة، منها ما يتعلق بتدني مستوى الأداء المؤسسي، ومنها الأداء الوظيفي للفرد، ومنها ما يتعلق بأداء المسئولين ومدى اهتمامهم بالموظف العام ودعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية، كما أن هناك معوقات عديدة تحول دون تطوير أداء الموظف العام وتمنعه من أن يشعر بالرضا عن الأعمال التي يؤديها ومنها الأثر الناجم عن الخلل الحاصل في نظام الحوافز والمكافآت... وجميع هذه المظاهر والأعراض يمكن ملاحظتها بسهولة؛ بجانب العديد من المشاكل التي تواجه الموظف العام في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية والتي تؤثر على مستوى أداء العمل الوظيفي وغالباً ما تنعكس على متلقي الخدمة.

وللتأكد من حساسية المشكلة فقد أجرى الباحث مقابلة مع عينة عشوائية من مجتمع البحث في شهر يناير عام 2016 وطرح عليهم هذا السؤال: ما أهم مشكلة لديكم وتريدون حلها الآن؟ وقد حازت مشكلة الحوافز والمكافآت على المرتبة الأولى في الأهمية من بين المشاكل التي حصل عليها الباحث، إضافة إلى تقارب الموضوع مع اهتمامات الباحث وميولاته واستعداداته المعرفية، وبذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقية، والتدريب) وما أثره في تحسين أداء موظفي مستشفى عمران العام من وجهة نظرهم؟

الفرضيات:

وللإجابة على السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: هناك علاقة دالة إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين نظام الأجور المالية التي يقدمها مستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين في المستشفى؛ وتنبثق من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية وعلى النحو التالي:

- 1- توجد علاقة دالة إحصائياً عند دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين نظام الأجور المالية وأثره في تحسين أداء الموظفين في مستشفى عمران العام.
- 2- توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين آلية نظام المكافآت وأثره في تحسين أداء الموظفين في مستشفى عمران العام.

3- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى المتغيرات (كمية الدخل الشهري، سنوات الخدمة).

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع نظام الحوافز والمكافآت في مستشفى عمران العام وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي.
2. تقييم فعالية نظام الحوافز والمكافآت حسب رأي الموظفين في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية.
3. فحص الفرضيات والتأكد من تأثير المتغيرات المستقلة في وجهات نظر العينة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من الآتي:

- أهمية الموضوع نفسه إذ يعد تحفيز الأداء من أهم المواضيع التي تنعكس في تحقيق أهداف المنظمات.
- ندرة البحوث في هذا المجال في القطاع الصحي (المستشفيات) العام بالجمهورية اليمنية- وحسب علم الباحث- فهو الأول على المستوى المحلي بمحافظة (عمران).
- من المتوقع أن تفيد نتائج البحث إدارة المستشفى في تدليل وحل المشاكل التي تتعلق بالمحفزات والمكافآت الوظيفية، وبالتالي تحسن مستوى الأداء وجودة الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى.
- قد تفيد في تطوير أداء الجهات المسؤولة في الدولة؛ في الرقابة والتخطيط وتطوير أداء المؤسسات العامة.
- من المؤمل أن تمثل إضافة نوعية تساهم في إثراء المكتبة اليمنية ببحث علمي ميداني؛ بما يفيد الباحثين في المجال، والمجتمع عامة والمؤسسات الاستشفائية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين في مستشفى عمران العام، والبالغ أجمالي عددهم (259).
- الحدود المكانية: مستشفى عمران العام في مدينة عمران عاصمة محافظة عمران بالجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: خلال الفترة من يناير عام 2016 إلى أبريل عام 2017.

مصطلحات الدراسة:

- الحافز: التعريف اللغوي: الباعثُ، الدافعُ الَّذِي يَدْفَعُ الْإِنْسَانَ وَيَحْتُثُّهُ عَلَى الْقِيَامِ بِعَمَلٍ مَّا. معجم المعاني الجامع
- اصطلاحاً: كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء وضمأن الولاء وتحقيق كفاية ممكنة في العمل (الحارثي، 1999: 22)
- الحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية: "هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة)" إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل،
<https://hrdiscussion.com/hr105796.html>المنتدى العربي للموارد البشرية.

- المكافآت: مكافأة نهاية الخدمة: "الاستحقاق الذي يترتب للأجير عند انتهاء خدمته بموجب القوانين والأنظمة". معجم الجامع للمعاني والكلمات.
- المكافآت: "ما يُعطى أو يُمنح اعترافاً بخدمة وفضل، أو بعملٍ جدير بالتقدير". القاموس
- الخدمات الاجتماعية: تعرف على أنها المنافع أو العوائد المالية أو الغير مالية التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المؤسسة (Mondy, R. and Noe, R, 2005).
- تعريف الأداء: الأداء في اللغة (ادى) الأمانة من فلان (الرازي، 1985: 5)
- ويعرف الأداء اصطلاحاً: "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامة بأي عمل من الأعمال" (هاينز، 1409 هـ: 271)
- مستشفى عمران العام: وهو مؤسسة حكومية يقع في مدينة عمران وهي عاصمة محافظة عمران- الشارع الرئيسي- شارع صنعاء ويتكون من إدارة ومجموعة من الأقسام أهمها: قسم العمليات -قسم الجراحة رجالاً ونساءً -قسم الحضانه -قسم الباطنية رجالاً ونساءً- قسم العناية المركزة- قسم الأطفال- قسم الولادة- قسم الأسنان وغيرها من الأقسام العلاجية والتشخيصية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- أهمية نظام الأجور:

بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي (الكردي، 1998):

1. المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
4. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
6. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.
7. المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.

أنواع الحوافز وأهدافها

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، ونذكر فيما يلي أهمها:

- 1- تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:
 - 1-1/ حوافز مادية: ويعرف الحافز المادي بأنه: الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواعاً متعددة من أهمها (الجليل، 2000):
 - 1-1- الأجور: وتعرف بأنها " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (عبد الباقي، 2002: 324) "

2- ملحقات الأجر

2-1- ملحقات الأجر المالية:

- 1- العلاوات الدورية: ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية. (كتوفي، 1992: 72).
- 2- المكافآت التشجيعية: وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين؛ كزيادة الإنتاج، السرعة في الإنجاز، الاختراع.
- 3- المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين.. ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء للمنظمة، كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة (ماهر، 1998: 249).
- 4- المكافآت: وتمنح من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات.
- 5- المنح الخاصة ببعض المناسبات: كالأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي، أو بمناسبة حصول صاحب العمل على صفقة هامة، أو حدوث وفاة في عائلته، أو ما شابه ذلك من الأفراح والأتراح.

2-2- ملحقات الأجر العينية: وتتمثل في: "جميع الأعمال التي تؤدي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم مادياً ومعنوياً عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح" (سليمان، 1998: 245).

- 1- تحسين ظروف العمل المادية الملائمة: بما يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، ... كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض (الشنواني، 1987: 205-206).
- 2- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- 3- التقليل من الضوضاء: كتخفيض الصوت بالمواد العازلة، واختيار الآلات عديمة الصوت.
- 4- زمن العمل: حيث يجب ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديدتها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية، إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها فترات للراحة لما لها من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية.
- 5- الخدمات الاجتماعية: ومن أهم مظاهرها نجد ما يلي:
 1. خدمات التغذية: بتقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل.
 2. خدمات النقل: ويقصد بها نقل العاملين من وإلى مكان العمل وتوفير الوسائل اللائقة لراحتهم.
 3. الخدمات الصحية: وتتجلى أهم مظاهرها في الكشف الطبي، بتنظيم فحوص على العاملين قبل الالتحاق بالخدمة وهو ما يسمى بالكشف الابتدائي ثم الكشف على فترات ويسمى بالكشف الدوري.
 4. التأمين ضد البطالة: بتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.
 5. التأمين ضد العجز وإصابات العمل: ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
 6. الأندية الترفيهية والاجتماعية: تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.
 7. صندوق الادخار: يساهم العاملون والمنظمة معاً في صندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ (عقيلي، 1996)

8. التأمين على الحياة: عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين، وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال (Mondy&Noe, 2005).

9. رعاية أطفال العاملين: وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة، عوضاً عن مراكز الرعايا الخاصة (Carrell& kuzmits, 1986)

1-2- / حوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل... ومن بين الحوافز المعنوية التي ستهتم بدراستها: التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

1-2-1-1 التدريب: ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمله" (قزاقزة وآخرون، 2002: 127)

1-2-2- الضمان الوظيفي..

1-2-3- الاعتراف بأهمية العامل: ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

1. الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
2. تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
3. تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج (كتوفي، 1992: 80).
- 1-2-4- العلاقة الطيبة بين العاملين: ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية... الخ.

1-2-5- القيادة العادلة ذات الكفاءة: تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات.

1-2-6- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات: بغرض التأثير في المستقبل وتحديث الاستجابة التي قصدها المرسل

1-2-7- الترقية: ويرى (شاويش، 2005) أن أهم أهداف الترقية تتمثل في:

1. توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير واثبات الذات.
2. تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
3. تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة
4. تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية
5. مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية
6. تحقيق الموازنة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة.

وهناك أنواع أخرى من الحوافز المعنوية مثل:

1. الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
2. الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3. الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب الفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
4. لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

شروط النظام الجيد للحوافز:

- لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز (ماهر، 1998: 386):
- 1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته، وحساباته.
- 2- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- 3- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- 4- يمكن قياسه: يجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5- معايير للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس.
- 6- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- 8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 9- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
- 11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد الصفقات، تقديم أفكار جديدة، وغيرها.
- 12- المشاركة: بمشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز بما يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.
- 13- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات والحفلات، والشيكات، وغيرها.
- 14- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام؛ وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.
- 15- شامل لكل العاملين: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.
- 16- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.

- 17- العلانية: يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 18- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند حفلات توزيع الحوافز.
- 19- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- 20- نظام للتسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- 21- عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والأبناء، ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- 22- بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
- 23- نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، يتضمن وجود فقرات، كلمات، مرطبات، ومأكولات، ودعاية قوية، وإخراج جيد.
- 24- وبالإضافة إلى ما تقدم من مستلزمات وشروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاو المنظمة نشاطها فيه والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم، وأن لا يتأثر منح الحوافز بالنوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبية (الموسوي، 2004: 231)

ثانياً- الدراسات السابقة:

- رتب الباحث الدراسات السابقة من حيث الزمن من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو التالي:
- قدم الحلايبية، (2013). دراسة هدفت إلى تقصي أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (موظفي أمانة عمان) في الأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم تطبيقها على عينة من (72) وبينت نتائج الدراسة، أن الحوافز المادية والمعنوية حصلت على مستويات (منخفضة) فيما حصلت الحوافز الاجتماعية والأداء على مستوى (متوسط)، كما أظهرت وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
 - وقام (الوافي، 2013)، بدراسة هدفت إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، ومعاينة المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال فيها ومعوقات ومشكلات نظام التحفيز على وجه الخصوص، وقد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي كما استخدمت تقنيات البحث الميداني والمتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق، وتكونت عينة الدراسة من (78) ممرضاً) ومن أهم نتائج الدراسة: تأكيد الممرضين بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر، وعدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبرت عنه نسبة 84% من المبحوثين، وعدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 82.05% من المبحوثين.
 - وأجرى (الجسامي، 2011) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لجمع البيانات من مفردات عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام والموظفين، وكشفت النتائج أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند

0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات؛ العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسعى الوظيفي، فيما وجدت فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين تبعاً لمتغير مكان العمل، ولصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة- الداخلية – ظفار- الباطنة شمال- البريمي).

- وأجرت (Al ajishi, 2009) دراسة هدفت لمعرفة التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي إضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل النتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى الدراسة الحالة الخاصة بالدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر تحمساً للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجاباً، وبالتالي فهم الأقل احتمالاً لترك المهنة بينما كان أداء الممرضات منخفضاً مقارنة بالممرضين، فضلاً على أن تحمسهم للعمل كان سلبياً كما وأشارت أيضاً إلى أن الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل والمخاطر والإصابات وطول ساعات العمل والدوام الليلي، والشعور بعدم التقدير وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل.

- وقام (الوابل، 2005): بدراسة هدفت إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. ومدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين وأهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (25%) من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة (300) ضابط، وبينت النتائج أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين، وأن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية، كما أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، كما توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية. وأن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدلات. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة في حافز بدل الإعاشة وفقاً للمؤهل العلمي، وفي حافز شهادات التقدير وفقاً لطبيعة العمل، وفي حافز العلاوات وفقاً لعدد مرات المشاركة في موسم الحج، وفي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من: الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة التي يعولها، وعدد مرات الاشتراك في موسم الحج.

- وقدم (العكش، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبيان تم تطبيقها على عينة من 368 وبينت النتائج أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت غير فاعل ومدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، وأن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز. والإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز. كما لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

- وهدفت دراسة (Gibbs et all, 2004) إلى معرفة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، في دولة كولومبيا وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، وبدراسة مكون

هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء، وبينت النتائج: أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين. وأن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر، و أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم العلاوات أخرى أعلى.

- وأجرى (ضيف الله، 2003)؛ دراسة هدفت إلى التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية ومدى توفرها من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، واستخدم البحث المنهج الوصفي. وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة من (137) طبيباً. وكشفت نتائج البحث أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي " الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل " وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي " اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفهي، وخطابات الشكر، وشهادات التقدير ".

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوافز، فيما اختلفت في المجال المدروس والعينة، وبعض الدراسات تناولت الحوافز والمكافآت وأثرها على الأداء الوظيفي بشكل مباشر مع بعض الاختلافات في متغيرات وفروض الدراسة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي كانت العينة في بعضها عسكرية وأخرى قطاعات تجارية. فيما مجتمع هذه الدراسة في القطاع الصحي وفي المقابل اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في تناول الحوافز ودورها، كما أن معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي، وكذلك تم استخدام الاستبانة في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد بحثه وتهيئته من الناحية المنهجية والاسترشاد بما استخدمته من أدوات واستبيانات، كما مكنت نتائج هذه الدراسات الباحث من تأكيد ومقارنة النتائج المتوصل إليها، كما ساعدت الباحث في وضع تصور لاستمارة البحث وكيفية سير الجانب التطبيقي من الدراسة، وتميزت هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها في محافظة عمران، وفي ظل زمن حرب توقف خلالها صرف المرتبات للموظفين المثبتين فقط بخلاف المتطوعين والمتعاقدين.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع منتسبي مستشفى عمران والبالغ عددهم (259) وبذلك اعتبر الباحث جميع المجتمع عينة للدراسة؛ حيث تم توزيع الاستبيانات لكل من قابلهم وبلغ عددهم (117) فرداً، وتم استرداد (107) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات استبعد منها (10) نظراً لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصحيحة (97) استبانة، بنسبة 37% من المجتمع الأصلي، ونسبة 83% ممن وزعت الاستبانة عليهم.

وصف عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس- الحالة الاجتماعية- عدد الأبناء- الدخل المالي لشهر-

العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- نوع العمل- نوع النظام المالي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 28 سنة	42	43.3%	الدخل المالي لشهر	أقل من 30 ألف	25	25.8%
	ما بين 29 إلى 39 سنة	42	43.3%		ما بين 31 إلى 89 ألف	63	64.9%
	أكثر من 40 سنة	13	13.4%		أكثر من 90 ألف	9	9.3%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	36	37.1%	نوع العمل	إداري	16	16.5%
	6 إلى 10 سنوات	36	37.1%		فني	50	51.5%
	أكثر من 10 سنة	25	25.8%		طبيب	31	32.0%
متغير نوع النظام المالي							
راتب مع مكافآت	47	48.5%	نسبة من دخل الإيرادات	4	4.1%		
متنوع	33	34.0%	عقد مع طبيب	11	11.3%		
متنوع (مناوبات)	2	2.1%	المجموع	97	100.0%		

يبين الجدول (1) أن الدخل الشهري للفرد يتفاوت بين أقل من 30 ألف وأكثر من 90 ألف، ونجد أن ذلك مؤشر سلبي للفئة التي دخلها الشهري أقل من 30 ألف ريال، وربما هذا يؤدي إلى أخذ أموال غير رسمية من المرضى. كما نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 28 تمثل نسبة 43.3% وهي نسبة متساوية مع فئة ما بين 29 إلى 39 سنة التي نسبة 43.3% وهذا يعني أن المستشفى يستقبل الفئة من الشباب، وهو مؤشر ايجابي للمستشفى لأجل الاستفادة من كل طاقتها البشرية، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة والتي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار.

ثالثا- أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة، والأدبيات في الموضوع، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

- القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة، ويتكون من 9 فقرات.
- القسم الثاني: يتكون من سبعة مجالات، تتناول دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية في المجالات:
 - (1) الأول: المراتب (الأجور)، وتتكون من 4 فقرات.
 - (2) الثاني: المكافآت، ويتكون من 6 فقرات.
 - (3) الثالث: الحوافز المعنوية، ويتكون من 9 فقرات.
 - (4) الرابع: الخدمات الاجتماعية، ويتكون من 6 فقرات.
 - (5) الخامس: النظام المالي لنسبة من دخل الإيرادات وكذلك المناوبات، ويتكون من 4 فقرات.
 - (6) السادس: آلية نظام الترقية، ويتكون من 6 فقرات.
 - (7) السابع: آلية نظام التدريب، ويتكون من 5 فقرات.

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحث الاستبانة على عدد (4) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات مختلفة، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبانة في صورته شبه النهائية لئتم تطبيقه على العينة.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة تجريبية؛ من خارج العينة؛ بلغت (30) مفردة، ثم تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال، وكانت النتيجة كما يبينها الجدول:

جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات المجالات السبعة للدراسة والدرجة الكلية لفقرات كل مجال.

مجال 7 نظام التدريب		مجال 6 نظام الترقية		مجال 5 النظام المالي		مجال 4 الخدمات الاجتماعية		مجال 3 الحوافز المعنوية		مجال 2 المكافآت،		مجال 1 المرتبات والأجور	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.831**	1	.811**	1	.749**	1	.793**	1	.813**	1	.694**	1	.622**	1
.604**	2	.687**	2	.508**	2	.236*	2	.357**	2	.103	2	.285**	2
.445**	3	.106	3	.033	3	.485**	3	.084	3	.205*	3	.350**	3
.295**	4	.624**	4	.456**	4	.594**	4	.174	4	.177	4	.014	4
.801**	5	.799**	5	.685**	5	.480**	5	.279**	5	.310**	5	178.-	5
						.823**	6	.300**	6	.159	6	.086	6
								.301**	7	.395**	7	.571**	7
								.460**	8	.367**	8		8
								.396**	9	.032	9		9
								.398**	10	.767**			10
								.042	11				11
								.156	12				12
								.815**	13				

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 96 تساوي 0.396. ** جميعها دالة عند مستوى

$(0.05 \geq \alpha)$.

يبين الجدول (2) أن معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول (نظام المرتبات والأجور) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة لما وضعت لقياسه باستثناء الفقرات (6+5+4) في المجال الأول، والفقرات (9+6+4+2)، في الثاني، والفقرات (12+11+4+3)، في الثالث، والفقرة (3)، في الخامس (المالي)، والفقرة (3)، في السادس (الترقية) وبذلك تم استبعادها من الاستبانة النهائية؛ التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (3) الصدق البنائي لمجالات الدراسة

رقم المجال	1	2	3	4	5	6	7
معامل الارتباط بيرسون	.295**	.471**	.613**	.625**	.639**	.681**	.554**
مستوى المعنوية	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 96 تساوي 0.396

يبين الجدول (3) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

ثبات الاستبانة:

وقد أجرى الباحث اختبار الثبات على إجابات العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ. وكانت النتيجة كما يبينها الجدول (4) الآتي:

جدول رقم (4) معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل Alpha cronbach
1	المرتبات والأجور	4	.74
2	المكافآت	6	.71
3	الحوافز المعنوية	9	.70
4	الخدمات الاجتماعية	6	.70
5	النظام المالي	4	.70
6	الترقية	4	.70
7	التدريب	5	.71
	معامل الثبات بشكل عام	38	0.70%

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي (0.70) وتراوحت للمجالات ما بين (0.70-0.74)، وبذلك فهي مرتفعة ومقبولة، وتؤكد مستوى عال من الموثوقية في النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

الوزن النسبي والمعالجة الإحصائية:

تكون مقياس الإجابة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي؛ حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً، ولتحديد طول خلايا المقياس، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضح الجدول التالي رقم (5)

جدول (5) الوزن النسبي لمقياس ليكارت الخماسي على إجابات عينة الدراسة

م	التصنيف	القيمة	مدى المتوسط	التقدير اللفظي لمدى توفر الحوافز
1	رافض بشدة	1	1.80-1	منعدمة
2	رافض	2	2.60-1.81	قليلة
3	محايد	3	3.40-2.61	متوسطة
4	موافق	4	4.20-3.41	كبيرة
5	موافق بشدة	5	5-4.21	كبيرة جداً

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث نظام SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية وهي:

1. معامل الارتباط بيرسون لا يجاد علاقة الفقرة بالدرجة الكلية بالمجال التي تنتمي إليه وعلاقة كل مجال بالدرجة الكلية للقائمة.
2. معامل الفا كرونباخ Alpha cronbach لاستخراج معامل الثبات الداخلي للقائمة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التكرارات والنسبة المئوية
4. Analysis of variance anova لاختبار دلالات الفروق الإحصائية وبين المتوسطات الحسابية.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

- نتيجة السؤال الأول: " ما واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقية، والتدريب) وما أثره في تحسين أداء موظفي مستشفى عمران العام من وجهة نظرهم؟ وللتعرف على واقع نظام الحوافز والمكافآت في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على مستوى محاور الدراسة، جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة على مستوى محاور الدراسة وعموم الأداة مرتبة تنازلياً

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الحافز
3	الحوافز المعنوية	3.50	1.03	1	متوسط
4	الخدمات الاجتماعية	3.40	1.01	2	متوسط
1	المرتبات والأجور	3.16	0.69	3	متوسط
7	التدريب	2.77	1.12	4	متوسط
6	الترقيات	2.67	1.06	5	متوسط
5	النظام المالي	2.50	0.91	6	قليل
2	المكافآت	2.14	1.32	7	قليل
	المتوسط العام	2.88	1.02		متوسط

يتبين من الجدول أن عموم الأداة قد حصل على متوسط، (2.88 من 5) بتقدير (متوسط)، وعلى مستوى المحاور؛ حصل محور الحوافز المعنوية على أعلى متوسط (3.50 من 5) يليه الخدمات الاجتماعية بمتوسط (3.40) وحل ثالثاً محور المرتبات والأجور؛ بمتوسط (3.16) ثم التدريب؛ بمتوسط (2.77)، وخامساً: الترقيات؛ بمتوسط (2.67)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسط)، من قبل العينة، وجاء النظام المالي في المرتبة السادسة؛ بمتوسط (2.50) وأخيراً المكافآت، وكلاهما بتقدير لفظي (قليل)، وهو ما يعني الرفض من موظفي المستشفى للنظام المالي وألية صرف المكافآت. وعلى مستوى عبارات المحاور، جاءت النتائج على النحو الآتي:

1. محور الأجور:

وكما يوضحها الجدول التالي.

جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الأول (الأجور) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
---	----------	-----------------	-------------------	--------	--------------

4	برغم ما توفره وظيفتي أتطلع للعمل بقطاع آخر	3.82	1.137	1	موافق
3	زادت مستحقاتي منذ مباشرتي للعمل في المستشفى	2.62	1.203	2	محايد
1	إجمالي المستحقات التي أحصل عليها تلي احتياجاتي الضرورية	2.51	1.191	3	رافض
2	ما أحصل عليه من مستحقات يتناسب مع ما أبذله من جهد	2.24	1.144	4	رافض
	المتوسط العام	3.16	.69		محايد

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح من الدراسة أن المبحوثين محايدين (لا يستطيعون أن يتخذوا قرار بالموافقة أو الرفض) في نظام الأجور بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (3.16 من 5) وهي القيمة التي تقع من الفئة الثالثة من المقياس الخماسي (من 2.6 إلى 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين محايدين، كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين لفقرات المحور الأول تتراوح ما بين (رافض - محايد - موافق)، وهذا يدل أن نظام الرواتب لا تسوده العدالة بصفة عامة، ولا يساعد على تحسين الأداء، وهذا يتفق مع نتيجة (Gibbs, & other, 2004) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الأجور أو غلاء المعيشة أو كليهما معاً وعدم استطاعتهم أو ترددهم في الرأي، وضعف في الانتماء والولاء للمستشفى، وربما يؤدي هذا إلى التسرب الوظيفي.

2. المحور الثاني: المكافآت

جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني (المكافآت) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
5	توضع الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط علمية منظمة	2.89	1.35	1	محايد
6	يؤثر نظام المكافأة المنفذ حالياً على سلباً في أدائي الوظيفي	2.89	1.35	2	محايد
2	لدي علم (معرفة) بمعايير آلية نظام منح المكافآت	2.68	1.20	3	محايد
3	يتم منح مكافآت لمن لا يستحقها	2.41	1.20	4	محايد
1	راضٍ عن مكافأتي التي أحصل عليها	2.24	1.20	5	رافض
4	تلقيت مكافأة لتقديمي مقترحات تطور أدائي الوظيفي	2.20	1.07	6	رافض
	المتوسط العام	2.14	1.32		رافض

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن المبحوثين رافضين لنظام المكافآت بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (2.14) وهي القيمة التي تقع من الفئة الثانية من المقياس الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار رافض على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين رافضين لنظام المكافآت. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين لفقرات المحور الثاني تتراوح ما بين (رافض - محايد) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم ملاءمة الحوافز لجهودهم المبذولة وعدم ملامتها لتوقعهم، دور وغايات المكافآت في التشجيع والدفع نحو أداء أفضل، وهذا يؤكد ما توصلت إليه دراسة (Agarwal, 2007) أن معدل الصرف والنفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء، وما توصلت إليه دراسة (كوهين، 1995) أن المكافآت قد تعيق تحسين الأداء في حال سوء التطبيق لبرامج الحوافز، وأن فشل برامج الحوافز يكون بسبب الافتراضات النفسية التي تقوم عليها تلك البرامج، أكثر من كونها بسبب خلل برنامج الحوافز. كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قصور في تفعيل الحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العامة، مما يعني أنه بصفة عامة لا يتم منح مكافآت لمن يتقدم بمشاريع تساهم في تطوير العمل، مع أن نظام المكافآت في (الخدمة المدنية) يجيز منح مكافآت مالية لمن يساهم في تطوير وتحسين العمل. كما تشير هذه النتيجة إلى التردد في الرأي.

3. الحوافز المعنوية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الثالث (الحوافز المعنوية) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
4	يسود بيني وبين زملائي العمل بروح الفريق الواحد.	4.06	.966	1	موافق
1	تحصلت على شهادة شكر أو تقدير....	3.67	1.256	2	موافق
7	أشعر أن الإدارة العامة للمستشفى فاعلة	3.62	1.141	3	موافق
6	تحسن الإدارة العامة ظروف العمل المحيطة باستمرار	3.38	1.203	4	محايد
9	تقدر إدارة المستشفى الموظفين وترفع معنوياتهم	3.33	1.26	5	محايد
3	أشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي	3.33	1.295	6	محايد
2	يتم إشراكي في صياغة القرار المتعلق بعملتي	3.21	1.322	7	محايد
8	يوجد تناسب بين الوظيفة ومؤهلات الموظفين بالمستشفى	3.05	1.211	8	محايد
5	ترشح الإدارة العامة المتميزين لدراسات العليا	2.97	1.334	9	محايد
	المتوسط العام	3.50	1.03	متوسطة	موافق

يتبين من نتائج الجدول (9) أن المبحوثين موافقين على نظام الحوافز المعنوية بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (3.5 من 5) وهي القيمة التي تقع من الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين موافقين على نظام الحوافز المعنوية ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في آراء المبحوثين لفقرات المحور الثالث تراوح ما بين (محايد - موافق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التردد من قبل المبحوثين ما بين موافق ورافض.

4. الخدمات الاجتماعية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الرابع (الخدمات الاجتماعية) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
5	تحفزني الخدمات الاجتماعية في تحسين أدائي الوظيفي	3.72	1.07	1	موافق
1	استفيد من التأمين الصحي الذي يقدمه المستشفى	3.72	1.21	2	موافق
3	أحصل في ورديتي على وجبة تغذية (طعام) مجانية	3.47	1.28	3	محايد
6	أنا راضٍ عن الخدمات الاجتماعية بشكل عام	3.18	1.29	4	محايد
4	تمنح الإدارة العامة القروض في المناسبات الاجتماعية	3.14	1.37	5	محايد
2	أحصل في ورديتي على خدمة نقل (توصيل) مجاناً	2.41	1.39	6	رافض
7	المتوسط العام	3.40	1.01	متوسطة	موافق

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن المبحوثين موافقين على نظام الخدمات الاجتماعية بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (3.4 من 5) وهي القيمة التي تقع من الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين موافقين على نظام الخدمات الاجتماعية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاستفادة من جميع الخدمات المقدمة في المستشفى لموظفيه بشكل جيد وتعتبر هذه الخدمات مؤثرة في تحسين الأداء. إضافة إلى حرمان الموظفين من خدمة النقل والتوصيل إلى المنازل. وهناك نقطة ايجابية

وهي أن تامين طعام للموظفين يحفزهم في تحسين الأداء. وكذا تسهيل عملية القروض من قبل الإدارة العامة وأهمية الخدمات الاجتماعية في تحفيزهم في تحسين الأداء.

5. النظام المالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الخامس (النظام المالي) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
3	يتميز هذا النظام بالإنصاف والعدالة	2.86	1.27	1	محايد
1	أنا راضٍ عن آلية نظام المستحقات الموزعة من دخل المستشفى	2.76	1.33	2	محايد
2	أنا راضٍ عن تقدير ثمن مستحقاتي (نسبي أو مناوبي) التي أحصل عليها	2.63	1.25	3	محايد
4	يؤثر عدم استلام مستحقاتي وافية (كاملة) سلباً على أدائي الوظيفي	2.25	1.21	4	رافض
5	المتوسط العام	2.50	0.91		محايد

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن المبحوثين رافضين عن آلية النظام المالي بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (2.50 من 5) وتقع ضمن الفئة الثانية من المقياس الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى خيار رافض على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين رافضين لآلية النظام المالي ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين لفقرات المحور الخامس تتراوح ما بين (رافض- محايد)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التردد من قبل المبحوثين بين الموافقة والرفض. كما أن تأخر زمن استلام مستحقات الموظفين من أهم ما يثبط نفسيات الموظفين هذا فضلاً عن عدم استلامها.

6. آلية نظام الترقيات

جدول (12) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور السادس (نظام الترقيات) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
3	أعتقد أن الترقية وفق أسس ومعايير وضوابط علمية منظمة	2.93	1.24	1	محايد
4	أنا راضٍ عن الإجراءات العملية لنظام الترقية المنفذ	2.78	1.30	2	محايد
2	حصولي على ترقية زاد من مستحقاتي	2.59	1.31	3	رافض
1	سبق لي أن حصلت على ترقية أثناء عملي بالمستشفى	2.59	1.33	4	رافض
	المتوسط العام	2.67	1.06		محايد

يتضح من النتائج في الجدول (12) أن المبحوثين محايدين عن آلية النظام الترقية بمستشفى عمران العام وكان المتوسط العام (2.67 من 5) وهي القيمة التي تقع من الفئة الثالثة من المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة مما يوضح أن المبحوثين محايدين عن آلية النظام المالي ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين لفقرات المحور الخامس تتراوح ما بين (رافض- محايد)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة المبحوثين على اتخاذ القرار ما بين موافق أو رافض، المقارنة مع الترقية، وهو ما أكدته دراسة (الغنيبي، 2001) بأن هناك خللاً في سياسة الترقية ناتج عن المحاباة والمحسوبية بعيداً عن الاعتبارات المهنية.

7. آلية نظام التدريب:

جدول (13) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور السابع (آلية نظام التدريب) مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الفقرة
4	الدورات التدريبية تسهم في تحسين أدائي الوظيفي	3.99	1.05	1	موافق
1	سبق لي أن حصلت على دورة تدريبية	3.04	1.42	2	محايد
3	أعتقد أن الدورات التدريبية تلي توقعاتي الوظيفية	2.95	1.37	3	محايد
5	راض تماماً عن آلية نظام التدريب المنفذ	2.49	1.32	4	رافض
2	يتم اختيار المشاركين في الدورات التدريبية بعدالة (حسب الأولوية)	2.32	1.38	5	رافض
6	المتوسط العام	2.77	1.12		محايد

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح من الدراسة أن المبحوثين محايدين عن آلية النظام التدريب بمسشفى عمران العام وكان المتوسط العام (2.77 من 5) والقيمة تقع ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) وتشير إلى خيار (محايد) مما يوضح أن المبحوثين محايدين عن آلية النظام التدريب ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في آراء المبحوثين ل فقرات المحور الخامس تتراوح ما بين (رافض- محايد- موافق) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة المبحوثين على اتخاذ القرار ما بين موافق أو رافض، وأن التدريب يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.

• نتيجة فحص الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آلية نظام (الأجور المالية، المكافآت، الحوافز المعنوية، والخدمات الاجتماعية، والمالي، والترقية، والتدربي)، وأثرها على تحسين أداء الموظفين في مستشفى عمران العام".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط (بيرسون) والنتائج مبينة في الجدول (14) وكالاتي:

جدول (14) معامل الارتباط لبيرسون بين آليات وأنظمة المكافآت والحوافز ومستوى الأداء الوظيفي (ن=97)

م	المجال	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	نظام الأجور المالية	.304**	.002
2	آلية نظام المكافآت	.619**	.000
3	نظام الحوافز المعنوية	.618**	.000
4	الخدمات الاجتماعية	.599**	.000
5	آلية النظام المالي	.615**	.000
6	آلية نظام الترقية	.689**	.000
7	آلية النظام التدريبي	.516**	.000
	المتوسط الكلي	0.57	.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "96" يساوي 0.110

تبين النتائج في الجدول (14) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.57) عند مستوى دلالة (0.000)، وعلى مستوى المجالات؛ تراوحت بين (0.304، .689) وجميعها أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.110 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "96"، وتعني وجود علاقة (كبيرة) كونها أكبر من (0.50)، وتعني أنه كلما زاد الحافز تحسن أداء الموظفين. كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تراوحت بين (0.002، .000) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجود نظام الأجور المالية ومستوى أداء الموظفين، وبذلك يتم قبول الفرضية؛ فهناك علاقة ارتباطيه بين نظام الأجور ونظام المكافآت المالية ومستوى أداء الموظفين في مستشفى عمران العام، بمعنى أن نظام الأجور والمكافآت والحوافز المالية... الخ؛ تضمن تحقيق أداء أفضل، بينما القصور في الأجور يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بشكل عام.

- نتيجة فحص الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغيرات (كمية الدخل الشهري، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، الجنس). وللتحقق من الفرضية السابقة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في نظام الحوافز والمكافآت في مستشفى عمران العام وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغيرات (كمية الدخل الشهري، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، الجنس)

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نظام الأجور المالية	بين المجموعات	47.398	91	.521	13.889	.004
	داخل المجموعات	.188	5	.038		
آلية نظام المكافآت	بين المجموعات	44.437	91	.488	5.170	.036
	داخل المجموعات	.472	5	.094		
نظام الحوافز المعنوية	بين المجموعات	49.320	91	.542	1.060	.543
	داخل المجموعات	2.556	5	.511		
الخدمات الاجتماعية	بين المجموعات	64.422	91	.708	2.499	.152
	داخل المجموعات	1.417	5	.283		
آلية النظام المالي	بين المجموعات	72.984	91	.802	1.510	.347
	داخل المجموعات	2.656	5	.531		
آلية النظام الترقية	بين المجموعات	97.529	91	1.072	1.805	.265
	داخل المجموعات	2.969	5	.594		
آلية النظام التدريبي	بين المجموعات	69.874	91	.768	.853	.671
	داخل المجموعات	4.500	5	.900		

تشير بيانات الجدول (15) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ باستثناء مجالين فقط؛ هما (نظام الأجور المالية، وآلية نظام المكافآت)، وبذلك ترفض الفرضية، نقبل الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء موظفي المستشفى؛ تعزى للمتغيرات في المجالين، ولإيجاد مصدر هذه الفروقات قام الباحث بدراسة المتغيرات منفردة وبيان الفقرات التي وجد فيها الفروق فقط على النحو التالي:

3-1 متغير الدخل الشهري

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير (كمية الدخل الشهري) (One way ANOVA)

الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ما أحصل عليه من مستحقات يتناسب مع ما أبدله من جهد	بين المجموعات	9.193	2	4.596	3.667	0.05
	داخل المجموعات	117.818	94	1.253		
	المجموع	127.010	96			

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك تكون الفرضية قدر رفضت وهذا يعني وجود فرق، وعليه نقبل الفرض البديل (H_1) ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء

موظفي المستشفى تعزى لمتغير كمية الدخل الشهري، ولإيجاد مصدر هذه الفروقات استخدم الباحث اختبار الثنائي البعدية في الجدول التالي.

جدول رقم (17) نتائج اختبار (Multiple Comparisons LSD) كمية الدخل الشهري

الفقرة	نوع فئة الدخل	المتوسط الحسابي	اتجاه الفرق	المقارنة	اختلاف المتوسطات	الدالة الإحصائية
ما أحصل عليه من مستحقات يتناسب مع ما أبدله من جهد	30 ألف فأقل	1.83	رافض	بين 31-89	-43229.-	.110
	89-31 ألف	2.27	رافض	أقل من 30	1.16667* -	.005
	90 ألف فأكثر	3.00	موافق	أقل 30	1.16667*	.005
				بين 31-89	.73438	.069

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تشير المقارنة الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير الدخل المالي الشهري، كانت بين ذوي الدخل 30 ألف فأقل وبين 31-89 ألف من جهة، والفئة 90 ألف فأكثر؛ ولصالح فئة 90 ألف فأكثر؛ وهم أقلية حيث لم تتجاوز نسبتهم 9.9%، بينما كان نسبة الغير الموفقين 91.1% وهم الأغلبية، وقد يكون سبب رفضهم لأنهم من الفئة الحاصلين على شهادات علمية فوق الجامعي.

3-2 الفرض العدمي (H0) متغير سنوات الخدمة:

للتحقق من الفرضية السابقة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)

جدول رقم (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) (لسنوات الخدمة)

الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تحصلت على شهادة شكر أو تقدير	بين المجموعات	11.261	2	5.631	3.868	0.5
	داخل المجموعات	136.821	94	1.456		
برغم ما توفره وظيفتي أتطلع للعمل بقطاع آخر	بين المجموعات	8.155	2	4.078	3.308	0.5
	داخل المجموعات	115.866	94	1.233		

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ وبذلك ترفض الفرضية، ونقبل الفرض البديل (H1)، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء العينة المبحوثة في المستشفى عن موضوع الرسالة يعزى للمتغير سنوات الخدمة ولإيجاد مصدر هذه الفروقات استخدم الباحث اختبار الثنائي البعدية (LSD)

جدول رقم (19) نتائج اختبار Multiple Comparisons LSD سنوات الخدمة

الفقرة	سنوات الخدمة	المقارنة	اختلاف المتوسطات	دلالة الإحصائية
برغم ما توفره وظيفتي أتطلع للعمل بقطاع آخر	5 فأقل	بين 6-10	-36111.-	.171
	بين 6-10	11 فأكثر	74000* -	.05
			5 فأقل	.36111
	11 فأكثر		-37889.-	.193

.05	.74000*	5 فأقل	11 فأكثر	تحصلت على شهادة شكر أو تقدير
.193	.37889	بين 6- 10		
.043	58333- *.-	بين 6- 10	5 فأقل	
.05	81778- *.-	11 فأكثر	بين 6- 10	
.043	.58333*	5 فأقل		
.457	-23444.-	11 فأكثر	11 فأكثر	
.05	.81778*	5 فأقل		
.457	.23444	بين 6- 10		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تشير المقارنة الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق كانت بين ذوي 5 سنوات فأقل وبين 6-10 سنوات من جهة، والفئة 11 سنة فأكثر؛ حيث أكدوا بدرجة كبيرة على الفقرة " برغم ما توفره وظيفتي أتطلع للعمل بقطاع آخر".

3-4 الفرض العدمي (H0) لمتغير نظام الاستحقاق المالي:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير نظام المستحقات المالي (راتب- متطوع- نسبة من الإيرادات - عقد عمل - مناوبات أو وديات) وللتحقق من الفرضية السابقة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير نظام المستحقات المالي.

جدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance

الفترة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
زادت مستحقاتي منذ مباشرتي للعمل في المستشفى	بين المجموعات	17.865	4	4.466	3.293	.04
	داخل المجموعات	124.774	92	1.356		

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ تعزى للمتغير الاستحقاق المالي وبذلك ترفض الفرضية رفضت، ولإيجاد مصدر هذه الفروقات استخدم الباحث اختبار الثنائي البعدية (LSD)

جدول رقم (21) نتائج اختبار Multiple Comparisons LSD تبعا لمتغير نظام المستحقات المالي

الفترة	النظام المالي	المتوسط الحسابي	اتجاه الفقرة	المقارنة	اختلافات المتوسط	الدالة الإحصائية
زادت مستحقاتي منذ مباشرتي للعمل في المستشفى	راتب	3.07	موافق	طبيب	1.06522*	.008
				متطوع	.76219*	.005
	عقد مع طبيب	2.14	رافض	مناوبات	1.06522	.128
				نسبة	.56522	.354
متطوع	راتب	2.30	رافض	راتب	1.06522- *.-	.008
				متطوع	-30303.-	.457
	طبيب	2.30	رافض	مناوبات	.00000	1.000
				نسبة	-50000.-	.464

.667	.30303	مناوبات	رافض	2.13	مناوبات
.750	-19697.-	نسبة			
.128	-1.06522 -	راتب			
1.000	.00000	طبيب			
.667	-30303.-	متطوع			
.575	-50000.-	نسبة	رافض	2.15	نسبة
.354	-56522.-	راتب			
.464	.50000	طبيب			
.750	.19697	متطوع			
.575	.50000	مناوبات			

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تشير المقارنة الثنائية البعدية الواردة في الجدول أعلاه أن الفروق من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير النظام المالي في محور الدراسة كانت بين نظام المتطوع و عقود والمناوبات والنسبة من جهة والراتب من جهة ولصالح نظام الراتب، وهو واضح في عمود المتوسطات الحسابية لأجوبتهم، وهو ما يؤكد موافقة ذوي نظام الراتب بدرجة متوسطة؛ بينما رفض بقيت الفئات، وقد يكون السبب في ذلك تحيز إدارة المستشفى لجهتهم؛ كونهم مثبتون (أساسي) وكذلك الأقدمين من حيث مدة سنوات العمل، لكن هذا يؤدي إلى أثر سيئ منها عدم العدل في النظام المالي، وعدم الانتماء الوظيفي، والتهرب من العمل قبل نهاية الدوام، وقصور في الأداء الوظيفي وعدم رفع الأداء وعدم تحسين الخدمة الصحية... الخ.

3-7 الفرض العدمي (H0) لمتغيري (الجنس والعمر):

لا توجد فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغيري (الجنس والعمر) وللتحقق من الفرضية السابقة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير (الجنس)

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لفحص متغيري الجنس والعمر

تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	6.003	1	6.003	.383	.537
	داخل المجموعات	1489.079	95	15.675		
	المجموع	1495.082	96			
العمر	بين المجموعات	6.003	1	6.003	.383	.372
	داخل المجموعات	1489.079	95	15.675		
	المجموع	1495.082	96			

تشير بيانات الجدول (22) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ وبذلك تكون الفرضية قد قبلت أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء موظفي المستشفى تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أكدت الدراسة الراهنة أن الزيادة في الأجر يساهم في رفع مستوى الأداء، كما أن هناك علاقة بين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة والمثابرة في العمل، وتتفق مع الدراسات الدالة أن أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الثناء الشفوي، وخطابات الشكر، وشهادات التقدير، كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع جميع الدراسات الامبيريقية التي أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للممرضين، ودفعتهم إلى العمل وتحسين الأداء.

وتبتعد عن تلك الدراسات التي اعتبرت الإنسان آلة تحركه العوامل المادية فقط، حيث أثبتت نتائج الدراسة الراهنة أهمية هذه الحوافز، لكن عند اقتراحها بالحوافز المعنوية فالأجر مثلاً وحده لا يكفي لشعور الموظف بالرضا وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإشباع الحاجات النفسية والمعنوية وتحقيق الذات من خلال العمل، الأمر الذي يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة ويتبنى أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث الإدارة العليا في المستشفى ولجنة المكافآت بالعمل على تحقيق الآتي:

- 1- زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال تطويرها بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف العام.
- 2- منح الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير وضوابط مهنية كما حددها ونص عليها قانون الخدمة المدنية.
- 3- تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقه، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول على المكافآت.
- 4- زيادة المكافآت حسب ما خوله القانون لهم، وخصوصاً للموظفين ذوي الأداء المتميز ومن يقدم أفكار ناجحة.
- 5- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء الشهري هي المعيار للثوب والعقاب والربط بين نتائج تقييم الأداء الشهري ومنح الحوافز والمكافآت بناء على نتائج التقييم، بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.
- 6- رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 7- تفويض الصلاحيات للجهة الإشرافية في الثواب والعقاب كمياري يكافئ عليه الموظف الملتزم، ويتاب ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- 8- وضع سياسات وإجراءات بغرض تحسين مناخ أو بيئة العمل، مع الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين.
- 9- ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت.
- 10- إعادة النظر في السلم الوظيفي (التدرج الوظيفي)، وفحص مدى مناسبه مع حاجات وتطلعات الموظف العام.
- 11- كما يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

- 1) تقييم ودراسة نظام الرواتب في قانون الخدمة المدنية، ومدى قبوله من قبل الموظف العام.
- 2) أثر نتائج تقييم الأداء كأداة يتم على أساسها منح الحوافز والمكافآت في القطاع الصحي بالجمهورية اليمنية.
- 3) مشكلة تضخم الكادر الوظيفي في بعض القطاع الصحي بالجمهورية اليمنية، وأثره على الأداء وسبل حلها.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن منظور الإفريقي، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت. للطباعة والنشر،
2. بربر، كامل (2008): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الدر الجامعية للدراسات والنشر، 2000
3. بن سلمان، هنا (2014): الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة لنيل درجة الليسانس جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم السياسية والحقوق. ولاية إيليزي.
4. بنت عبد الرحمن صالح السبعان. (2000). أثر الحوافز على أداء الممرضات في المستشفيات العامة. جامعه الملك عبد العزيز، السعودية، جده. زمن النشر: 1422 هـ تاريخ الاضافة على الموقع: Monday, March 31. https://www.kau.edu.sa/Show_Res
5. الجساسي، عبد الله بن حمد بن محمد (2011): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. سلطنة عمان.
6. الجليل، راشد محمد عبد (2000): استراتيجيات تكامل إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر للطباعة.
7. الحارثي، درهم بن عايش (1990م) رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المالية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. حمداوي، وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. الدالة، سعود ضيف الله (2005): أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005.
10. الرازي، محمد بن أبي بكر (1998) مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت.
11. سعود ضيف الله الدالة: اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005.
12. سليمان، أحمية (1998): التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر.
13. شوايش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمان: دار الشروق.
14. الشنواني، صلاح (1987): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
15. عبد الباقي، صلاح الدين (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
16. العكش، خليل محمد علاء (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، غزة.
17. القريوتي، محمد قاسم (1990): مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - ط1، عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.
18. كتوفي، نور الدين (1992): دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
19. كشواي، باري (2003): إدارة الموارد البشرية، ط1، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب، دار الفروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
20. اللوزي، موسى (2003): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.
21. ماهر، أحمد (1998): إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، الإسكندرية.
22. المرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
23. الموسوي، سنان (2004): إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان: الأردن.
24. هاينز، ماري أي (1409هـ) إدارة الداء والدليل الشامل للأشرف الفعال، ترجمة محمد مرسي، وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
25. الوابل، عبد الرحمن (2005): دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية. الرياض: السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English

1. Carrell, M. and Kuzmits, F. (1986): **Personnel Human Resource Management** (2nd ed). USA: Merrill Publishing Company. hedge fund performance.", Georgia University, (2007).
2. Gibbs, John (2004): Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No. (1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.as
3. Mondy, R. and Noe, R. (2005) Human Resource Management (9th ed). New Jersey: Prentice Hall Al Jishi, Hala Abdulhadi (2009). "Motivation and Its Effect on Performance on Nurses in Aramco Health Center", Open University Malaysia, On Line, Available at <http://www.masterstudies.net/media/pdf>

Third - references in Arabic; Translated into English:

1. Abdel-Baqi, Salah El-Din (2002): Modern Trends in Human Resources Management, New University Publishing House, Alexandria.
2. Al Harthy, Dirham bin Ayedh (1990 AD) Raising the efficiency of workers and its relationship to financial and moral incentives, an applied study on civil defense personnel in the Riyadh administration, an unpublished master's thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences, Riyadh.
3. Al-Aksh, Khalil Muhammad Alaa (2007): The system of incentives and rewards and its impact on improving job performance in the Palestinian Authority ministries in the Gaza Strip. Master's thesis, The Islamic University of Gaza. Palestine Gaza.
4. Al-Dalah, Saud Dhaifallah (2005): The Impact of Incentives on the Performance of Saudi Doctors at the Security Forces Hospital in Riyadh, Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences (Department of Administrative Sciences), Riyadh, Saudi Arabia, 2005.
5. Al-Jalil, Rashid Muhammad Abd (2000): Human Resource Management Integration Strategy, Amman, Dar Al-Fikr Printing.
6. Al-Jasassi, Abdullah bin Hamad bin Mohammed (2011): The impact of material and moral incentives on improving the performance of workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, master's thesis. British Arab Academy for Higher Education. Sultanate of Oman.
7. Al-Lawzi, Musa (2003): Organizational Development, Fundamentals and Modern Concepts, Wael Publishing House, Amman.
8. Al-Moussawi, Sinan (2004): Human Resources Management and the Effects of Globalization on It, Dar Majdalawi, Amman: Jordan.
9. Al-Mursi, Gamal El-Din Mohamed (2006): Strategic Management of Human Resources, University House, Alexandria.
10. Al-Qaryouti, Muhammad Qasim (1990): Principles of Management - Theories, Operations and Functions - 1st Edition, Amman: Department of National Libraries and Documents.
11. Al-Razi, Muhammad bin Abi Bakr (1998), Mukhtar Al-Sahih, Library of Lebanon, Beirut.
12. Al-Shanawani, Salah (1987): Management of Individuals and Human Relations (Entrance to Objectives), University Youth Foundation, Alexandria, Egypt.
13. Al-Wabel, Abdul Rahman (2005): The Role of Material and Moral Incentives in Raising the Level of Employees' Performance from the Point of View of Public Security Officers Participating in the Hajj Season. Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences. Department of Administrative Sciences. Riyadh: Saudi Arabia.

14. Barbar, Kamel (2008): Human Resources Management and Organizational Performance Efficiency, University Durr for Studies and Publishing, 2000
15. Bin Salman, Hana (2014): Incentives and rewards and their role in improving job performance. Thesis for obtaining a bachelor's degree, Kasdi Merbah University, Ouargla, Faculty of Political Science and Law. Illizi Province.
16. Bint Abd al-Rahman Saleh al-Sabaan. (2000). The effect of incentives on the performance of nurses in public hospitals. King Abdulaziz University, Saudi Arabia, Jeddah. Publication time: 1422 AH Date of addition to the website: Monday, March 31. https://www.kau.edu.sa/Show_Res.
17. Hamdaoui, Wasila (2004): Human Resources Management, University Press Office, Algeria.
18. Haynes, Mary A. (1409 AH) Performance Management and the Comprehensive Guide to Effective Supervision, translated by Muhammad Morsi and Zuhair Al-Sabbagh, Institute of Public Administration, Riyadh.
19. Ibn Manzoor Al-Afriqi, Abu Al-Fadl Jamal Al-Din Bin Makram: Lisan Al-Arab, Volume One, Dar Beirut. for printing and publishing.
20. Katoufi, Nouredine (1992): A Study of the Effectiveness of the Incentive System and Productive Efficiency, Master's Thesis, Institute of Economic Sciences, University of Algiers.
21. Kishway, Barry (2003): Human Resources Management, 1st Edition, Tip Top translation for Arabization Services, Dar Al-Furuk for Publishing and Distribution, Cairo.
22. Maher, Ahmed (1998): Human Resources Management, Administrative Development Center, 5th edition, Alexandria.
23. Saud Daif Allah Al-Dalah: The Impact of Incentives on the Performance of Saudi Doctors at the Security Forces Hospital in Riyadh, Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences (Department of Administrative Sciences), Riyadh, Saudi Arabia, 2005.
24. Shawish, Mustafa (2005): Human Resources Management: Personnel Management, 3rd Edition, Amman: Dar Al Shorouk.
25. Suleiman, Ahmiya (1998): Legal regulation of labor relations in Algerian legislation, individual labor relations, University Press, Part Two, Algeria.