

نظام الحوافز المادية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي

**The system of physical incentives in Algerian hospital institutions and its impact on the job loyalty of the medical staff**

بن ربيع حنيقة<sup>1</sup>، عبد الرحيم رحمي<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، nouhamimi65@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، rahmi.abderrahim@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2020/12/01

تاريخ القبول: 2020/09/24

تاريخ الاستلام: 2020/08/08

**ملخص:**

تناول البحث موضوع الحوافز المادية باعتبارها أهم مؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وقد توصل البحث إلى نتائج فرضيات البحث عن طريق تحليل سياسة الأجور في الجزائر إلى جانب توزيع إستبيان على عينة من الطاقم الطبي والشبه طبي في المستشفى الجامعي مصطفى باشا بالجزائر العاصمة، وقد بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير السكن.

**الكلمات المفتاحية:** الأجور، الحوافز، الرضا الوظيفي

تصنيف (JEL): JEL I1-S18

**Abstract:**

The research dealt with the issue of the physical incentives as the most important influence on the job satisfaction of workers in the public hospitals, and the research reached the results of the search hypotheses by analyzing the wage policy in Algeria, besides distributing a survey on a sample of the medical staff

and a medical near-medical staff in the university hospital of Mustafa Pasha, Algiers.

The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the impact of physical incentives on job satisfaction attributable to demographic variables, except for housing variables.

**Keywords:** Wages, incentives, job satisfaction

**JEL classification:** JEL I1-S18

## 1. مقدمة

تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الرضا الوظيفي لدى العمال قل معدل دوران العمل أي تقل التنقلات والاستقالات، كما يساعد الرضا إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وقد شهدت المؤسسات العمومية الاستشفائية نزوح الكثير من الكفاءات والمؤهلات في المجال الطبي سواء نحو القطاع الخاص أو خارج البلاد حيث أكدت التقارير الصحفية على لسان رئيس عمادة الأطباء الجزائريين عن رفع الراية الحمراء في ظل تزايد معدلات هجرة الأطباء المتخصصين إلى الخارج بشكل غير مسبوق، في 21 جانفي 2019 تم تسجيل 4 آلاف طلب هجرة لأطباء جزائريين متخصصين تقربوا من العمادة بغرض سحب شهادة العمل وشهادة حسن السيرة كما تم إحصاء حوالي 15 ألف طبيب أخصائي ممارس في فرنسا، دون احتساب المهاجرين إلى كندا أو ألمانيا أو جهات أخرى، كما كشف رئيس الاتحاد العام للمهاجرين الجزائريين بالخارج نزوح نصف مليون من الكفاءات الجزائرية إلى الخارج خلال 20 سنة الماضية مما يدل على غياب الولاء التنظيمي و الرضا لدى الطاقم الطبي، و رغم اختلاف المقاربات فمنهم من يرى أن الولاء مسبب للرضا و منهم من يرى العكس، فإننا في بحثنا هذا ننطلق من أن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له لان المدير مهما كان اهتمامه بالأفراد وبالعلاقات الإنسانية يبقى هدفه الأسمى هو تحقيق أهداف المؤسسة و ما تحقيق الرضا لدى العمال الا وسيلة من الوسائل المتبعة لذلك فالرضا غرضه تجنب سخط العمال و كسب ودهم ومنه ولائهم الذي يوثق العلاقة بين العمال و المؤسسة ويجعلهم في استعداد لبذل الأقصى نيابة عنها ، إن الهدف من الرضا هو كسب الولاء و الهدف من الولاء هو تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها.

باعتبار سياسة الأجور و الحوافز أهم العناصر المحققة للرضا لدى العمال جاء هذا البحث ليجيب على الإشكالية الرئيسية التالية:

- الإشكالية الرئيسية: ما هو تأثير سياسة الحوافز المادية في تحقيق الرضا و كسب الولاء الوظيفي للمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر؟
- الأسئلة الفرعية:
  - ما مدى فعالية الحوافز المادية في المؤسسات العمومية الجزائرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي والشبه طبي؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الجنس؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى العمر؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الوظيفة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الحالة الإجتماعية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى السكن؟
- فرضيات الدراسة:
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الجنس؟
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى العمر؟
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الوظيفة؟
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى الحالة الإجتماعية؟
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي على الحوافز المالية تعزى إلى السكن؟
- أهمية البحث:

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس علمية دوريا في المؤسسة يعد غاية في الأهمية كونه أهم العوامل الدالة على فعاليتها، لهذا سعى الباحثون إلى تقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لمختلف العناصر المؤثرة فيه مما يسهل معالجة النقائص المعنوية او المادية المؤدية لعدم الرضا، وباعتبار الرضا ظاهرة غير ملموسة هناك مقاييس موضوعية تعتمد على مؤشرات معينة و مقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين للتعرف على مدى رضاهم الوظيفي

- أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على:
- مكونات نظام الحوافز المادية في المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- التعرف على مقدار الرضا الوظيفي في ظل المتغيرات الديمغرافية.
- أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على المصادر الثانوية لإعطاء إطار نظري حول متغيرات البحث والوقوف على أهم التشريعات والقوانين التي تنظم الأجور والرواتب في المؤسسات العمومية الاستشفائية ونظريات الرضا الوظيفي، إلى جانب المصادر الأولية من إخلال توزيع إستبيان خاص بتأثير الحوافز المالية على الرضا الوظيفي، حيث تم توزيع 71 إستبيان على الطاقم الطبي والشبه طبي في مستشفى مصطفى باشا الجامعي بالجزائر العاصمة، ويحتوي الاستبيان على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الديمغرافية والجزء الثاني بتأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي من خلال مجموعة أسئلة بمقياس ليكرت الخماسي، كما إعتدنا في تحليل نتائج الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية spss v24

وقد تم تقسيم البحث إلى محورين، يتعلق المحور الأول بنظام الحوافز المادية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، وتطرقنا فيه لنقطتين النقطة الأولى اطار مفاهيمي للحوافز المادية، وتعلق النقطة الثانية بمكونات الحوافز المادية للطاقم الطبي والشبه طبي حسب الوظيفة العمومية بالجزائر، بينما بحثنا في المحور الثاني الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## 2. نظام الحوافز في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية

### 1.2. إطار مفاهيمي للحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة. ويمكن التفرقة بين الدافع والحوافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها<sup>1</sup>.

ويتم الحصول على الحوافز والكفاءات والمزايا التشجيعية مقابل انتماء الفرد للمنظمة، وتعتبر الحوافز أكبر باعث وأعظم محرك لطاقت الإنسان ، فالفرد ينطوي في واقعه على دافعين اثنين هما :  
-رغبته في أن يحصل على شيء ما .  
-خوفه من أن يفقد شيء ما .

ومعرفة حسن استغلال هذين الدافعين وتوجيههما عن طريق الحوافز يساهم بشكل فعال في رفع المستوى المعيشي والمعنوي للفرد من جهة، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية للمنظمة من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس بالتالي على تقدم ونهضة البلاد، حيث أن تحفيز الأفراد وتشجيعهم على إتباع السلوك السليم والممتاز يؤدي إلى نتائج باهرة وإيجابية، وعلى العكس يؤدي الفشل في تقديم الحوافز إلى نتائج خاطئة وسيئة وسلبية.

ويعرف علماء النفس التحفيز بأنه " دفع الفرد لآخذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره"  
ويمكن توضيح مفهوم الحوافز بأنه " ما يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء عمله المنتج فيها، فهذه الحوافز عبارة عن مقابل العمل بحيث يمكن تمييزها بشكل ظاهر"

وهناك عوامل كثيرة مؤثرة على أنظمة وسياسات وإجراءات الحوافز سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة من خلال الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة أو الدولة ومن خلال المعايير المتبعة في قرار أنظمة الحوافز ، والنظرة المتأمله تقودنا إلى أن الحوافز تعتبر احد الدعامات والسياسات في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتحقيق التوازن بين الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الجزئية المتمثلة في احتياجات الأفراد وبالتالي يتم تحقيق الرضا الوظيفي لهم<sup>2</sup> ويمكن أن تصنف الحوافز إلى عدة أنواع منها:

## 2-2- الحوافز المادية: وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

- الحوافز المادية المباشرة: وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من اجر إضافي ،حوافز إنتاج، علاوة دورية، مكافآت بأنواعها، بدلات، اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني : "إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان، الرياض، ط2، 2008، ص 183.

<sup>2</sup> حبيب درويش آل رحمة : " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة " ،دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة عدن، 1999، ص 25.

الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية وفي ما يلي أهم الحوافز المادية المباشرة<sup>1</sup>: كما تشمل الحوافز المادية حوافز الإنتاج وهي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما والمكافآت عن إقتراحات العاملين.

الحوافز المادية غير المباشرة: تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات،

### 2-3- الحوافز المعنوية:

وهي التي تعمل على الإشباع الذاتي والاجتماعي وتشمل إرسال خطابات الشكر للمتميزين والمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بالإنجاز والإبداع ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وإدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف وإرسال الموظفين في بعثات تعليمية أو تدريبية وإدخال المتميزين في عضوية مجالس لجان في المنظمة والذهاب لنزهة أو رحلة وهكذا، ولا شك أن الحافز المعنوي يكون أقوى أثراً من الحافز المادي في كثير من الحالات الخاصة إذا كان اجر الموظف مرتفعاً ويؤمن له مستوى معيشي لائق وتمثل أهم هذه الحوافز في:<sup>2</sup> (العمل المناسب، التصميم المحفز للعمل، الحوافز المتعلقة ببيئة العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية، العلاقات مع الزملاء، المشاركة في الإدارة.

### 2-3- أهداف الحوافز:

- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها حيث تسعى المنظمة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين منتجاتها وخدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها وتحقيق الأرباح المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص 187.

<sup>2</sup> : بن عنتر عبد الرحمان: " إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 192.

- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها. وبالتالي يعتبر وجود نظام فعال وسليم للحوافز والمزايا والتعويضات والرعاية المتنوعة في المنظمة هو السبب الرئيسي لإقبال العاملين على المنظمة، وبالتالي يعتبر سببا وعنصرا أساسيا لتنمية الموارد البشرية.

## 2-4- مكونات الحوافز المادية للطاقم الطبي والشبه طبي حسب الوظيفة العمومية بالجزائر:

تشمل البطاقة الأجرية للعمال في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، الراتب الرئيسي ومختلف التعويضات والمنح التي تدخل في مكونات كشف الراتب الشهري للعامل حسب درجة وظيفته، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الحوافز التي يستفيد منها الموظف في المؤسسات العمومية الاستشفائية:

2-4-1- **الراتب الرئيسي:** وهو يمثل مجموع الأجر القاعدي مضاف إليه الخبرة المهنية، هو خاضع لاقطاع الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الاجمالي .

$$\text{الراتب الرئيسي} = \text{الأجر القاعدي} + \text{تعويض الخبرة المهنية}$$

- الأجر القاعدي: طبقا لأحكام المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في سبتمبر 2007<sup>1</sup> الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين تنص على أنه "حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصف ترتيب الرتبة في قيمة النقطة الاستدلالية" وتحدد قيمة النقطة الاستدلالية

- تعويض الخبرة المهنية: وهو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الموافق للدرجة المتحصل عليها المعني في قيمة النقطة الاستدلالية و هي حاليا تساوي 45 دج.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 61، 18 رمضان 1428 هـ، الموافق ل 30 سبتمبر 2007

2-4-2- التعويضات والمنح المختلفة: تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و كذا مكان ممارسة العمل و الظروف الخاصة به، بينما تكافئ العلاوة المردودية و الأداء<sup>1</sup> تتمثل في العناصر التالية:

- تعويض المنطقة: وقد أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-183 و يستفيد منه جميع الموظفين العاملين في المناطق الصحراوية الحارة وبعض المناطق الأخرى القاسية للوطن حيث تم تقسيم المناطق إلى 3 مقاطعات أ، ب، ج وكل مقاطعة إلى 3 مناطق وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 93-130 المؤرخ في جوان 1993<sup>2</sup> قائمة المناطق المخول لها الحق في تعويض المنطقة وتشمل بلديات من أدرار وتندوف وبشار والبيض، سعيدة والنعامه و يحسب هذا تعويض حسب العلاقة :

تعويض المنطقة = الأجر القاعدي لسلم الأجور 1989 × النسبة % المخصصة لمنطقة عمل المعني

الأجر القاعدي لسلم لأجور 1989 × النسبة المخصصة للمنطقة التي يعمل بها المعني %

= تعويض المنطقة

- التعويض النوعي عن المنصب: وهو تعويض أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 09 أكتوبر 1995 المعدل والمتمم ومرسوم تنفيذي رقم 13-211 مؤرخ في يونيو 2013<sup>3</sup> وهو يحدد الإمتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين العاملين ببعض الولايات الصحراوية وشبه صحراوية حيث يستفيد من هذا التعويض الموظفون الذين يثبتون مستوى تأهيلي يوافق الصنف 11 فما فوق من الشبكة الإستدلالية المنصوص عليها في المادة 03 من المرسوم 07-304، و يحسب على أساس الأجر الأساسي للرتبة الأصلية وتختلف نسبه باختلاف المنطقة و الرتبة المعنيتين وهي تتراوح بين 10 و 80 %

- كما يتمتع نفس المستخدمون إذا كانت اقامتهم في تلك المناطق ثلاث سنوات فأكثر من زيادة في الأقدمية قدرها شهران عن كل سنة خدمة فعلية تعتمد لكل الترتيات

<sup>1</sup> نفسه، المادة 7

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 40، 26 ذي الحجة عام 1413 هـ،

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 58، 13 جمادي الأول عام 1416 هـ

- منحة السكن: حسب التعليمات الوزارية المشتركة المؤرخة في 17 نوفمبر 2013 المعدلة والمتمة للتعليمات الوزارية المشتركة المؤرخة في 30 ديسمبر 1995<sup>1</sup> بالنسبة للموظفين العاملين في ولايات الجنوب المتوسط عندما لا يملكون سكن وظيفي متوفر وفي انتظار تحضيره يستفيد الموظفون من تعويض شهري للسكن يقدر ب 1000 دج حسب التصنيف الجديد من الصنف 11 فما فوق، ومبلغ 1500 دج للممارسين الطبيين المتخصصون في الصحة العمومية والأساتذة الباحثون الاستشفائيين والأساتذة المساعدون الاستشفائيين، ومبلغ 2000 دج للموظفين المصنفون حسب التصنيف الجديد من الصنف 8 إلى النصف 10 والنصف 11 بما في ذلك المستخدمون الطبيون المتخصصون في الجنوب الكبير أدرار، تمراس، إليزي، تندوف.
- علاوة الإنفاع: حددت بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 119/02 المؤرخ في 2002/04/06 الذي يؤسس علاوة لفائدة بعض المستخدمين التابعين للمؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة مقابل تحلي المتخصصين الاستشفائيين الجامعيين والمتخصصين في الصحة العمومية عن ممارسة النشاط التكميلي وإتقانهم وممارستهم في المصالح ذات النشاطات المكثفة وذات الخطر الكبير الذين يثبتون خبرة 5 سنوات فما أكثر<sup>2</sup>.
- تعويض التأهيل: حيث نصت المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 11-199 المؤرخ في جمادي الثاني 1432 الموافق ل 24 مايو سنة 2011 وهو تعويض للموظفين المنتميين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية، حيث نصت على أنهم يستفيدون من تعويض حسب النسب 35%، 40%، 50% حسب الممارس المتخصص تضرب في الراتب الرئيسي كما حددت المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 11-188 المؤسس لنظام التعويض للموظفين المنتميين لسلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية من طبيب عام وصيدلي عام وجراحي الاسنان أنهم يستفيدون من تعويض التأهيل حسب الرتبة بنسب 45%، و50% بالنسبة لطبيب عام رئيس.

<sup>1</sup> hopital-dz.com

<sup>2</sup> https://hopital-dz.com/

- تعويض التوثيق: حددت المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 11-199 المؤرخ في مايو 2011 المؤسس لنظام التعويضي للموظفين المنتميين للسلك الطبي المتخصصين حسب المبالغ الجزافية 8000 دج، 10000 دج، 12000 دج، حسب الرتبة كما حددت المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 11-188 المؤسس لنظام التعويض للموظفين المنتميين لسلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية من طبيب عام وصيدلي عام وجراحي الاسنان أنهم يستفيدون من تعويض التأهيل حسب الرتبة 4000 دج، 5000 دج و6000 دج
- تعويض التأطير: جاء في المادة 07 من نفس المرسوم بأن الممارسين المنتميين للسلك الطبي المتخصصين يستفيدون من منحة التأطير كل شهر بنسب 35%، 40%، 50%، حسب الرتبة مضروبة في الراتب الرئيسي
- تعويض الإلزام في العلاج المتخصص: جاء في المادة 04 من نفس المرسوم، بأن الممارسين المنتميين للسلك الطبي المتخصصين يستفيدون من منحة التأطير كل شهر بنسب 35%، 40%، 50%، حسب الرتبة مضروبة في الراتب الرئيسي.
- تعويض الإلزام شبه الطبي: حيث حددت المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 21 جمادي عام 1432 الموافق ل 24 مايو سنة 2011<sup>1</sup> المؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية، حيث نصت على أنه "يحسب تعويض الإلزام شبه الطبي ويصرف شهريا وفق نسبة 25% على أساس الراتب الرئيسي.
- تعويض دعم النشاطات الشبه طبية: حددت المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 21 جمادي عام 1432 الموافق ل 24 مايو سنة 2011<sup>2</sup> ويحسب على نسبتين الموظفين شبه طبيين المنتميين إلى الصنف 10 فما دون نسبة 30% والموظفين المنتميين إلى الصنف 11 فما فوق نسبة 25%
- تعويض دعم نشاطات الصحة: حددت المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 11-188 المؤرخ في 05 مايو 2011 المؤسس للنظام التعويضي للموظفين المنتميين لسلك الممارسين الطبيين

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 34، الأحد 21 شعبان عام 1434هـ الموافق ل 30 يونيو سنة 2013م

<sup>2</sup> نفس المرجع

- العاملين في الصحة العمومية حيث نصت على أنه تحسب نسبة 35% و 45% بالنسبة لطبيب عام، طبيب عام رئيس، طبيب عام رئيسي.
- تعويض التقنية: حددت المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 21 جمادى عام 1432 الموافق ل 24 مايو سنة 2011<sup>1</sup> وتحسب وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي للموظفين شبه الطبيين المصنفين في الأصناف 11 فما فوق.
- تعويض عن خطر العدوى: حددت المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 13-194 المؤرخ في 10 رجب 1434 الموافق ل 20 مايو 2013<sup>2</sup> أنه: "يحدد مدير المؤسسة المعنية القائمة الإسمية للمستخدمين الذين يحق لهم الاستفادة من التعويض عن خطر العدوى حسب المصلحة والنشاط"، حيث تشمل المصالح والنشاطات التي تستفيد من المنحة النشاطات ذات الخطر العالي، يستفيد العاملون في النشاطات الخطرة من الصنف الأول على منحة 7200 دج و 5800 للأخطار من المستوى الثاني و 2500، و 3000 و 4000 دج في المستوى الثالث.
- المنحة الجزافية التعويضية: حسب المرسوم التنفيذي رقم 15-176 المؤرخ في يوليو 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 08-70 المؤرخ في 26 فبراير 2008<sup>3</sup> لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للإدارة العمومية، كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26 فبراير سنة 2008<sup>4</sup> مبالغ المنحة حسب سلم النقطة الاستدلالية من 1 إلى 17.
- المنح العائلية: وهي تتكون من منحة الأجر الوحيد يستفيد الموظف (ة) المتزوج والذي له أبناء من تعويض شهري على الزوجة يقدر ب 800 دج وإذا كان متزوج وليس لديه أبناء فيقدر التعويض ب 5,5 دج أما بالنسبة لمنحة الأبناء والتامدرس فيستفيد الموظفون يفوق دخلهم الخاضع للضمان الإجتماعي 15000 دج من مبلغ 300 دج عن كل طفل مهما بلغ عددهم والذي يقل عن مبلغ 15000 دج يستفيد من منحة 600 دج للطفل إلى غاية الطفل الخامس

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 27، الأربعاء 12 رجب 1434 الموافق ل 22 مايو 2013.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 62، الأربعاء 8 صفر 1440 هـ الموافق ل 17 أكتوبر 2018م.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 11، 24 صفر عام 1429 هـ الموافق ل 2 مارس 2008م، ص 27

فيصبح 300 دج و 800 دج بالنسبة لمنحة التمدرس إلى غاية الطفل الخامس فيصبح 400 دج.<sup>1</sup>

- تعتبر سياسة الأجور والحوافز أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية من أجل إشباع حاجات الموظفين وإرضائهم ماديا ومعنويا مقابل قيامهم بأعمالهم، ورغم أن الحوافز المادية لا تلعب وحدها دور في الأداء والفعالية إلا أنها تعتبر أحد أهم أدوات التي تحرص على جذب الكفاءات وولائها، وتظهر أن سياسة الأجور في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر تخضع للتسيير البيروقراطي حيث أن مجمل المنح والتعويضات المذكورة أعلاه تمنح على أساس الرتبة والوظيفة التي يشغلها العامل والأقدمية، وتمنح هذه الأجور والمرتبات على مبدأ المساواة في الصنف والدرجة دون الأخذ بعين الإعتبار بمجهود كل فرد أو كل قسم، كما ما يلاحظ وجود ضعف في سياسة مراجعة سلم النقاط الاستدلالية وبعض المنح، إلى جانب غياب اليات وإجراءات تحفيزية تواكب التطورات الحاصلة في ميدان المناجمنت العمومي الجديد مثل الأجر على اساس الاستحقاق والأداء الفردي والجماعي، وغياب الاليات العلمية الكمية والنوعية التي تسمح بتقييم الأداء خاصة في المجال الطبي التي يتميز بالتعقيد في أنشطته.

### 3- علاقة الحوافز المادية بالرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر:

سنحاول من خلال هذا المحور تقديم إطار نظري موجز عن أهم النظريات الإدارية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز المادية، تمهيدا لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، التي أجراها الباحثان من خلال المقابلات الشخصية مع عينة من الأطباء والشبه طبيين في إحدى المؤسسات الاستشفائية العمومية الجامعية.

#### 3-1- الإطار النظري للرضا الوظيفي:

##### 3-1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

تتعد المفاهيم بالنسبة للرضا الوظيفي مع تعدد مسبباته، وقد عرف ستون الرضا الوظيفي أنه "هي الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://cnas.dz/>

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص173.

كما جاءت العديد من النظريات التي أعطت تفسير للرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته<sup>1</sup>:

### 3-1-2- نظريات الرضا الوظيفي: تشمل نظريات الرضا الوظيفي

نظرية الإدارة العلمية: حيث إهتم روادها تايلور وفايول وفير بدراسة الحوافر المادية باعتبارها المحقق الأهم للرضا الوظيفي.

نظرية العاملية: وهي نظرية ترتبط بسلم أبراهام ماسلو للحاجات حيث يرى أن الرضا الوظيفي يرتبط بعاملين رئيسيين (عوامل مرتبطة بالوظيفة مثل المشاركة والمسؤولية والترقية، وعوامل مرتبطة ببيئة العمل كظروف العمل والقيادة...).

نظرية عدالة العائد لفروم: وتؤكد هذه النظرية على ان الرضا الوظيفي يحدث عندما يقوم الفرد بالمقارنة بين العائد الذي يحصل عليه، وما يعتقد أنه يستحق كما يشير فيشر إلى أن العائد لا يكون مادي فقط من خلال الأجور والمكافآت بل تشمل الجوانب الإنسانية كالشعور بالإنجاز أو التقدير.

### 3-1-2- أنواع الرضا الوظيفي:

يقسم الرضا الوظيفي إلى قسمين<sup>2</sup>:

- **رضا كلي:** وفيه يتمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، ويصل إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، وليس من الضروري أن تتوفر لدى هذا العامل كل عناصر الرضا فرما العامل نفسه لا يعتبر جميع العناصر مهمة.

- **الرضا الجزئي:** وهو يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وقد يصل الموظف إلى مستوى رضا الكلي عن بعض الجوانب وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الإستياء موجودا لكنه مستمر في أداء عمله.

### 3-2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

غرض تحليل أداة الدراسة تحليلها وإختبار فرضيات البحث أستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية، والوسط الحسابي

- إختبار ألفا كرونباخ

<sup>1</sup> دجلة مهدي محمود، علاء حسين عمران أنصاف: الرضا الوظيفي لدى الكادر الصحي

<sup>2</sup> [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info) الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي

- إختبار التباين الأحادي ANOVA

- إختبار المقارنات البعدية Scheffe

### 3-3- عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة عينة عشوائية من الأطباء وشبه طبيين في المستشفى الجامعي مصطفى وبلغت حجم العينة 71 إستبانة وفيما يلي تحليل لعينة الدراسة:

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	21	29,6%
	أنثى	50	70,4%
العمر	أقل من أربعين سنة	33	46,5%
	من أربعين سنة إلى خمسين	16	22,5%
	من خمسين سنة فما فوق	22	31%
الصفة القانونية	طبيب عام	23	32,4%
	طبيب متخصص	14	19,7%
	شبه طبي	34	47,9%
الحالة الإجتماعية	متزوج	42	59,2%
	غير متزوج	29	40,8%
السكن	أملك مسكن شخصي	23	32,4%
	مع العائلة	31	43,7%
	إيجار	17	23,9%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل من برنامج spss

### 3-4- وصف عينة الدراسة:

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 70,4% إناث بينما كما أن نسبة الأكبر بالنسبة للعمر كانت فئة أقل من أربعين سنة بنسبة 46,5% ، كما يتضح من خلال العينة أن نصف عينة الدراسة صفتهم القانونية تنتمي للسلك الشبه طبي، أما فيما يخص الحالة الإجتماعية لأفراد العينة فقد بلغت بالنسبة للمتزوجين نسبة 59,2% وهي أعلى من نسبة الغير متزوجين، أما بالنسبة للسكن فالنسبة الأكبر لا تملك سكن شخصي، بينما تمثل نسبة من يملكون مسكن شخصي تمثل 32,4% بينما الباقي يلجأ للكراء

### 3-5- ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات أداة الدراسة إستخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ وأظهرت نتائج التحليل. شكل رقم (01) : إختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	8

المصدر: من نتائج تحليل برنامج الحزمة الإحصائية spss

من نتائج التحليل تظهر أن معامل ألفا كرونباخ فاقت 80% وهي نسبة جيدة لإعتماد الاستبيان بصيغتها النهائية .

### 3-6- تحليل ومناقشة النتائج الميدانية:

3-6-1- لإختبار صحة الفرضية الأولى وتحديد النسبة مستوى الرضا الوظيفي على الحوافز المادية في المستشفى محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبيان وأظهرت نتائج التحليل وقد تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي من 5 موافق بشدة إلى 1 غير موافق بشدة.

### جدول رقم (02): إجابات أفراد العينة على اسئلة الإستبيان

م	الفقرة	5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية التي أحصل عليه:								
1	لا تتسم بالوضوح والشمولية؟	25	42	4			4,30	0,57
		%	%35,2	%59,2	%5,6			
2	لا تتسم بالعدالة في توزيعها؟	25	39	2	5		4,19	0,79
		%	%35,2	%54,9	%2,8	%7		
3	لا تعمل على إشباع رغباتي وحاجاتي	48	19	4			4,62	0,59
		%	%67,6	%26,8	%5,6			
4	لا تعطيني دافع قوي للعمل	18	45	1	5	2	4,01	0,90
		%	%25,4	%63,4	%1,4	%7	%2,8	
5	لا تشعرني بالرضا الوظيفي	40	23	8			4,45	0,69
		%	%65,3	%32,4	%11,3			

قلة الحوافز المادية تشعرني ب:									
0,47	4,03			7	55	9	تكرار	عدم الراحة في مكان عملي؟	6
				9,9	%77,5	%12,7	%		
1,05	4,31	4	3	6	12	46	تكرار	التفكير في ترك الوظيفة العمومية والتوجه للقطاع الخاص؟	7
		%5,6	%4,2	%8,5	%16,9	%64	%		
1.05	4,49	2	6		10	53	تكرار	التفكير في الهجرة من أجل إيجاد فرص أفضل؟	8
		%2,8	%8,5		%14,1	%74,6	%		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال جدول التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي، أن أعلى نسبة للمتوسطات الحسابية كانت حول فقرة "الحوافز المادية التي أحصل عليها لا تشبع رغباتي وإحتياجاتي" حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,64 بانحراف معياري 0,59 حيث كانت أغلب أجوبة العينة بموافق بشدة، تليها فقرة "قلة الحوافز المادية تدعوني للتفكير في الهجرة من أجل إيجاد فرص عمل أفضل" حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 4,49 بانحراف معياري 1,05 حيث أجاب 63 فرد بموافق وموافق بشدة، بينما 8 إجابات كانت بعدم الموافقة تليهم فقرة "الحوافز المادية التي أحصل عليها لا تشعرني بالرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي 4,45 وإنحراف معياري 0,69 حيث بلغت نسبة الإجابات 65,3% بموافق بشدة، تليهم فقرة "قلة الحوافز المادية تدعوني للتفكير في ترك الوظيفة في المؤسسات العمومية والتوجه للقطاع الخاص" حيث كانت أغلب الإجابات بموافق بشدة، بينما كانت الإجابات حول وضوح وشمولية نظام الحوافز وعدم عدالة توزيعها بمتوسطات حسابية 4,30 و 4,19 على التوالي، بينما كانت أقل درجة للمتوسطات الحسابية في فقرة أن الحوافز التي أتلقاها في وظيفتي لا تعطيني دافع قوي للعمل.

وتشير نتائج الجدول بصفة عامة إلى قبول الفرضية الأولى القائلة "تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعينة"

3-6-2- لإختبار الفرضيات الباقية التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير نظام الحوافز المادية والرضا الوظيفي عند عينة الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عن طريق تحليل التباين أحادي الإتجاه، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): نتائج إختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا للمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المتوسطات الحسابية	الإختلاف المعياري	إختبار F	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	33,23	2,26	0,137	غير دالة إحصائيا
	أنثى	34,88			
العمر	أقل من أربعين سنة	35,36	4,38	0,11	غير دالة إحصائيا
	من أربعين إلى خمسين سنة	35,43			
	أكثر من خمسين سنة	32,18			
الصفة القانونية	طبيب عام	33,34	3,042	0,54	غير دالة إحصائيا
	طبيب متخصص	33,07			
	شبه طبي	35,64			
الحالة الإجتماعية	متزوج	34,59	0,29	0,634	غير دالة إحصائيا
	غير متزوج	34,10			
السكن	شخصي	30,60	30,12	0,00	دالة إحصائيا
	عائلي	35,12			
	إيجار	38,17			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل من برنامج spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي الإتجاه، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي تبعا للجنس والعمر، الصفة القانونية والحالة الإجتماعية حيث جاءت قيمة F والقيمة الاحتمالية له أكبر من 5% غير دالة إحصائيا، ومنه فإننا نقبل الفرض الصفري لها والسبب في ذلك يرجع لتقارب قيمة المتوسطات.

كما نستنتج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي تبعا لنوع السكن، حيث جاءت قيمة F 30,12 بقيمة احتمالية 0,00 أصغر من 5% دالة إحصائيا ومنه

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضي البديلة، ولمعرفة سبب الفروقات تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية Scheffe لكي نوضح سبب وماهية الفروقات الدالة إحصائيا.

جدول رقم (04): نتائج إختبار المقارنات البعدية

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي
دال إحصائيا	0,00	*4,52034	شخصي، عائلي
دال إحصائيا	0,00	*7,56777	شخصي، إيجار
غير دال إحصائيا	0,05	*3,04744	عائلي، إيجار

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل من برنامج **spss**

يتضح لنا من خلال الجدول أن سبب الفروق الدالة إحصائيا في تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي، تعود إلى الفرق بين سكن الشخصي والسكن العائلي والفرق بين السكن الشخصي والإيجار حيث بلغ الفرق في متوسطاتهما 4,52034 فارق معنوي و7,56777 فارق معنوي على التوالي، بينما الفرق بين السكن العائلي والإيجار لم يكن دال إحصائيا حيث بلغ الفرق بين المتوسطات 3,04744.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

اعتمادا على المناقشات والتحليلات التي أظهرتها نتائج البحث في المحور الأول والمحور الثاني تم الوصول إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات:

#### 4- الاستنتاجات:

- تعتبر سياسة الأجور والحوافز أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية من أجل إشباع حاجات الموظفين وإرضائهم ماديا ومعنويا.
- إن سياسة الأجور والحوافز المادية في المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر تخضع للتسيير البيروقراطي حيث أن مجمل المنح والتعويضات تمنح على أساس الرتبة والأقدمية على مبدأ المساواة في الصنف والدرجة دون الأخذ بعين الإعتبار مجهود كل فرد أو كل قسم كما ما يلاحظ وجود ضعف في سياسة مراجعة سلم النقاط الاستدلالية.
- غياب اليات وإجراءات تمييزية تواكب التطورات الحاصلة في ميدان المناجمنت العمومي الجديد مثل الأجر على اساس الاستحقاق والأداء الفردي والجماعي.

- إن الحوافز المادية لها تأثير على الولاء الوظيفي حيث كانت إجمالي متوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة كانت بموافق وموافق بشدة لكل الأسئلة المتعلقة بالاستبيان.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، والصفة القانونية.
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع السكن وتعود سبب الفروق إلى الفرق بين السكن الشخصي والسكن العائلي والفرق بين السكن الشخصي والإيجار ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين السكن العائلي والإيجار.

## 5- التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحثان ب:

- ضرورة البحث عن البات جديدة مبتكرة لتسيير المؤسسات العمومية وتحسين أداءها.
- ضرورة مراجعة سياسة الأجور في المؤسسات العمومية خاصة سلم النقاط الإستدلالية وقيمة النقطة الإستدلالية.
- ضرورة البحث عن البات حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحية ووضع نظام للحوافز والأجور يعطى على أساس الأداء والأهداف من أجل تحقيق عدالة في توزيع الأجور والمرتبات.
- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية للطاقم الطبي مثل السكن والخدمات الاجتماعية من أجل ضمان عدم نزوح أكثر للكفاءات الجزائرية خارج الجزائر.
- المراجع:
- محمد بن دليم القحطاني : "إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان، الرياض، ط2، 2008.
- حبيب درويش آل رحمة : " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة " ،دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة ، جامعة عدن، 1999.

- بن عنتر عبد الرحمان: " إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 192
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 61، 18 رمضان 1428 هـ، الموافق ل 30 سبتمبر 2007
- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 40، 26 ذي الحجة عام 1413 هـ،
- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 58، 13 جمادي الأول عام 1416 هـ..
- الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 34، الأحد 21 شعبان عام 1434 هـ الموافق ل 30 يونيو سنة 2013م
- الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 27، الأربعاء 12 رجب 1434 الموافق ل 22 مايو 2013.
- الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 62، الأربعاء 8 صفر 1440 هـ الموافق ل 17 أكتوبر 2018م.
- الجريدة الرسمية الجزائرية: العدد 11، 24 صفر عام 1429 هـ الموافق ل 2 مارس 2008م
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004.
- دجلة مهدي محمود، علاء حسين عمران أنصاف: الرضا الوظيفي لدى الكادر الصحي
- <https://hopital-dz.com/>
- <https://cnas.dz/>
- [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)