

دراسه تطبيقيه على مركز الصفوة لطب الأسنان

في المملكة العربية السعودية

اعداد الطالب / اسيل فؤاد سرحان

الرقم الأكاديمي:

٢٥٢٠٠٠٢٦٥

العام الدراسي:

2025

اشراف:

د. فايز الجراد د. الفيصل عبد الحميد

الشكر والتقدير

أتقدم بهذا البحث متواضعًا إلى كل من كان لهم الفضل في دعمي وإلهامي خلال مسيرتي الأكاديمية، بدءًا من عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائمًا مصدر الحب والدعم والاحتواء، ووقفوا إلى جانبي في كل مرحلة من مراحل دراستي. فهم قدّموا لي الدعم النفسي والمعنوي الذي جعلني أتمكن من مواجهة الصعاب والتحديات، وغرسوا في قلبي قيمة الاجتهاد والمثابرة والالتزام لتحقيق الأهداف.

كما أهدي هذا البحث إلى أساتذتي الأعزاء في جامعة ميد أوشن، وخاصة أساتذة قسم إدارة الأعمال، الذين لم يخلوا بعلمهم وخبراتهم، وشاركوا بحصافة ونصائح قيمة خلال مراحل إعداد هذا البحث. لقد كان لتوجيهاتهم العلمية وملاحظاتهم البناءة أثر بالغ في صقل مهاراتي البحثية وتنمية فهمي الأكاديمي، ولهم مني كل الشكر والامتنان.

ولا يفوتني أن أهدي هذا البحث إلى زملائي ورفاقي في الدراسة، الذين شاركوني لحظات التعلم والمراجعة، وساهموا بروح التعاون والمثابرة في إثراء تجربتي العلمية. كما أهدي هذا العمل إلى جميع العاملين في مجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال، الذين يمثلون قدوة ومصدر إلهام لي، آملاً أن يكون هذا البحث إضافة قيمة في هذا المجال ويساهم، ولو بشكل بسيط، في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء.

وأخيراً، أهدي هذا البحث لكل من يسعى للعلم والمعرفة، ولمن يؤمن أن العمل الجاد والمثابرة هما الطريق لتحقيق النجاح والتفوق، مع أطيب الأمنيات بالتوفيق والسداد للجميع.

## حقوق الطبع والنشر

جميع حقوق هذا البحث محفوظة لجامعة ميد أوشن، ويُمنع نسخ أو إعادة طباعة أو توزيع أي جزء منه، سواء كان إلكترونياً أو ورقياً، أو استخدام محتواه لأي غرض تجاري أو أكاديمي دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة. يُشجع الباحثون والطلبة على استخدام هذا البحث لأغراض البحث العلمي والدراسة، على أن يتم الإشارة إلى المصدر الأصلي بشكل واضح وصحيح. كما تلتزم الجامعة بحماية حقوق الملكية الفكرية لجميع المواد العلمية والبحثية التابعة لها، بما في ذلك الرسائل والأطروحات والمقالات، لضمان الاستفادة العلمية دون المساس بحقوق المؤلفين. ويُعتبر أي استخدام غير مصرح به لهذا البحث انتهاكاً لقوانين حقوق الطبع والنشر، وقد يعرض المخالف للمساءلة القانونية والأكاديمية.

## المستخلص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يمثل العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية. يركز هذا البحث على دراسة أثر نظام الرواتب والأجور والمكافآت على إنتاجية العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان، وهو مركز طبي متخصص يقدم خدمات رعاية صحية عالية الجودة في مجال الأسنان، ويعكس بيئة عمل دقيقة وحساسة تتطلب التزاماً مهنيًا واحترافية عالية من جميع العاملين.

يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين أنظمة الرواتب والمكافآت وبين مستوى إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي، والكشف عن مدى تأثير هذه النظم في تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحفيز الإبداع، وضمان استدامة الأداء المؤسسي داخل بيئة طبية تتسم بالدقة والحساسية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحليل بيانات العاملين في المركز، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة حول العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الفعلي للعاملين.

ظهرت النتائج الأولية أن وجود نظام رواتب وأجور عادل ومكافآت محفزة يسهم بشكل مباشر في رفع إنتاجية العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على الالتزام والانتماء للمؤسسة. كما تبين أن ضعف التنسيق بين الأجور ومستوى الأداء يؤدي إلى نتائج سلبية تشمل انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل دوران العمل، تراجع الالتزام، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

يسلط البحث الضوء على خصوصية بيئة العمل في مركز الصفوة لطب الأسنان، حيث إن التعامل المباشر مع المرضى والخدمات الطبية الحساسة يجعل من الضروري وجود نظام متوازن للرواتب والمكافآت، يحقق العدالة والرضا الوظيفي، ويحفز العاملين على تقديم أفضل مستويات الأداء. كما يقدم البحث نموذجاً متكاملًا لربط الحوافز المادية والمعنوية بمخرجات الأداء، مما يعزز القدرة التنافسية للمركز ويضمن استدامة مواردها البشرية.

يخلص البحث إلى أن تطوير سياسات الرواتب والمكافآت بما يتوافق مع متطلبات العاملين وواقع بيئة العمل في المركز يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من ولاء العاملين للمؤسسة، ويحقق التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المستحقة، بما يدعم استدامة نجاح المركز ورفع مستوى جودة خدماته الطبية.

## قائمة المحتويات:

### الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

|       |                   |
|-------|-------------------|
| ..... | الشكر والتقدير    |
| ..... | حقوق الطبع والنشر |
| ..... | المستخلص          |
| ..... | مقدمة             |
| ..... | مشكلة الدراسة     |
| ..... | اهمية الدراسة     |
| ..... | اهداف الدراسة     |
| ..... | تساؤلات الدراسة   |
| ..... | فروض الدراسة      |
| ..... | نموذج الدراسة     |

### الفصل الثاني :

|       |                  |
|-------|------------------|
| ..... | الدراسات السابقة |
| ..... | منهجية الدراسة   |

### الفصل الثالث:

|       |               |
|-------|---------------|
| ..... | متغيرات البحث |
| ..... | حدود البحث    |
| ..... | أدوات الدراسة |

## الفصل الثالث :

النتائج والتحليل.....

المراجع.....

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم مرتكزات النجاح التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، إذ لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق التميز والتنافسية،

بل أصبحت الكفاءات البشرية هي العنصر الأكثر تأثيراً في استدامة الأداء ورفع الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق، برزت أهمية تطوير نظم الأجور والرواتب والمكافآت كأداة استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحفيز العاملين وتحقيق العدالة الداخلية والاستقرار الوظيفي،

بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية العامة .

وفي الوقت الذي تناولت فيه العديد من الدراسات موضوع الأجور والمكافآت في القطاعات الصناعية والإدارية،

إلا أن الدراسات المتخصصة في القطاع الصحي، وخصوصاً في مراكز طب الأسنان،

ما زالت محدودة نسبياً رغم خصوصية هذا المجال.

إذ يتميز العمل في المراكز الطبية بمتطلبات مهنية دقيقة وحساسة،

تتطلب قدراً عالياً من الاحتراف والالتزام والانضباط والمهارة الفنية، إلى جانب ضرورة التفاعل الإنساني الراقى مع المرضى.

ومن هنا،

تبرز الحاجة الماسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير نظم الأجور والمكافآت على إنتاجية العاملين في البيئة الطبية، خاصة في المؤسسات التي تجمع بين الطابع الخدمي والطبي.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية العربية، من خلال تناول أثر نظام الأجور والرواتب والمكافآت على إنتاجية العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان،

بوصفه نموذجاً لمؤسسات الرعاية الصحية الخاصة التي تتطلب موازنة دقيقة بين الكفاءة الاقتصادية والجودة المهنية.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية وتطبيقية حديثة يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التحفيزية داخل المؤسسات الصحية،

بما يحقق العدالة والرضا الوظيفي، وبالتالي يرفع من كفاءة الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

إن القيمة المضافة التي تقدمه هذه الدراسة لا تكمن فقط في تحليل العلاقة بين الأجور والإنتاجية،

بل في محاولتها تقديم نموذج متكامل لتحسين بيئة العمل في المراكز الطبية من خلال ربط الحوافز المادية والمعنوية بمخرجات الأداء الفعلي،

بما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق استدامة مواردها البشرية.

وبذلك تمثل هذه الدراسة إسهاماً علمياً ومهنياً يثري حقل إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي،

ويفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين والممارسين على حد سواء.

## ١, ٢ مشكلة الدراسة:

لقد أجمعت معظم الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية على أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، إذ يُعد من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها تأثيراً في تحقيق الأهداف المؤسسية. غير أن الواقع العملي، ولا سيما في بعض الإدارات داخل الدول النامية، يكشف عن قصور في الاهتمام به هذا العنصر الحيوي من حيث السياسات التي تتعلق بالأجور والمكافآت والتعويضات.

تُعتبر الأجور من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم مادياً ومعنوياً، ولذلك فإن مستوى الأجر يجب أن يتناسب مع حجم الجهد المبذول ومستوى الكفاءة والإنتاجية.

إلا أن ضعف التناسق بين الأجر ومستوى الأداء قد يؤدي إلى نتائج سلبية متعددة،

من أبرزها انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران العمل، وزيادة نسب الغياب،

وانخفاض مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي. وهذه الظواهر تمثل تحدياً إدارياً خطيراً ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع الصحي،

الذي يعتمد اعتماداً مباشراً على كفاءة ورضا العنصر البشري.

ففي حال غياب العدالة في نظام الأجور أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية، يشعر العاملون بالإحباط وتتناقص مستويات الرضا لديهم،

مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الأداء العام.

كما أن بعض الإدارات قد تعتمد نظاماً بدائياً أو غير عادل في منح المكافآت والتعويضات،

دون الاعتماد على أسس موضوعية تستند إلى الأداء الفعلي للعاملين،

وهو ما يؤدي إلى شعور بعدم المساواة بين الموظفين المتميزين وغير المتميزين، ويؤثر سلباً في روح العمل الجماعي والتحفيز الداخلي.

وانطلاقاً من ذلك،

تبرز مشكلة هذه الدراسة في التساؤل حول مدى أثر نظام الأجور والمكافآت المعمول به في مركز الصفوة لطب الأسنان على إنتاجية العاملين فيه،

ومدى عدالته وفاعليته في تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المستحقة. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى الحاجة إلى تطوير هذا النظام بما يتناسب مع متطلبات العاملين وواقع بيئة العمل الحالية ويعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم بما يخدم أهداف المركز ويدعم استدامة نجاحه

### ١,٣ أهمية الدراسة:

ومن المتوقع ان تحظى هذه الدراسة باهتمام كبير من قبل الادارة العليا لان هذه الادارة لديها القرارات بالتعديل في سلم الرواتب واستمرارية الزيادات دون توقفها

وهنا نتحدث عن أهمية الرواتب والأجور لأنه يعتبر أداة أو مقياس تؤثر على عمل أو إنتاجية

الفرد سواء كان العمل الذي يشغله الفرد عملا نظريا او عملا عمليا وتلعب دور كبير في تحديد المخرجات الجيدة

وللأجور أهمية كبيرة جدا في تأثيرها على القوة الشرائية للعاملين وكمية السلع والخدمات والرغبات ومستوى العيش والاحتياجات جميعها التي يريدها العاملين،

لأنها سوف تؤثر على مدى إنتاجية العاملين لكونها شي مهم بالنسبة للموظف وهذا الاجر الذي يتلقاه الموظف مقابل ما يبذله من عمل وجهد ومردودية هذا الاجر تعطي الزيادة في الانتاجية والإستقرار النفسي واشباع رغباته واحتياجاته وتحقيق نقطة مهمة وهي الرضا الوظيفي في العمل داخله وخارجه وقابليه الزيادة في الانتاج.

وأنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف زادت الانتاجية لديه

فهما مرتبطان معا ارتباطا طرديا وللرواتب، والأجور سبب رئيسي لبقاء العامل وزيادته في الانتاج والعطاء وبناء الافكار الجيدة وتطوير في العمل والنفس القابلة للعمل بإيجابية بحثه والزيادة في ولاء المنظمة وزيادة مخرجاتها

فبذلك ينعكس على المنظمة أو المنشأة ككل لأنه إذا لم يتم اشباع رغبات العاملين سوف يكون هنالك تراكم في نفسية العامل بسبب هذا الامر الشاق عليه الى ان يصل الى مرحلة اللامبالاة الى ان يحصل على فرصة وظيفية اجدر من التي هو فيها بكونه حصل على عمل يشبع رغباته فيكون هنا ان الشركة قد خسرت كفاءة مورد بشري جيد وفعال ،

وذلك يعود على المنشأة بشكل سلبي وتكمن هنا الأهمية الكبيرة للرواتب والأجور سواء على مستوى الفرد او العامل وعلى مستوى المنشأة او المنظمة

بالنسبة للمنظمة: يعتبر الأجر أو الراتب طريقة لجذب الموارد البشرية الفعالة في المنشأة وامكانية المحافظة عليها وتنميتها وبقاء الكفاءات الجديرة لكونها قد ارضت العاملين واشبعت رغباتهم ويشاع في المنظمة داخلها وخارجها ان سمعة المنظمة في العدل بين العاملين واشباع حوائجهم وذلك يكسب المنظمة سمعة حسنة تكون سببا لجذب القوة العاملة لديها ويزيدها في توسيع نفوذها وانتشارها بالنسبة للفرد: يكون الاجر إذا كان عادلا قد حقق احتياجات الفرد المختلفة فيرى انه قد وصل الى اشباع الذات بالإضافة لذلك يرى الفرد مدى تقدير واحترام المنشأة له ومن ذلك المنظور ترى المنشأة ردة الفعل على الموظف انه تم تقدير جهوده وانجازاته فيكون هنا تم تحقيق العدل في كمية ما يبذل وكمية ما يستلم من مردود العمل وتم البحث في أهمية موضوع الرواتب الاجور لكونه امر حساس على الموظف والادارة لان المنشأة تريد افضل الموارد البشرية باقل تكلفة والعامل يريد الراتب والاجر العادل بحيث إذا تم تحقيق هذه المعادلة يكون تم ارضاء كلا الطرفين وبذلك يساعد على تطور المنظمة والسير في خططها الاستراتيجية دون عرقلة بيئتها الداخلية ومن غير ان تتعرض مصالحها الخارجية ومصالح الموظفين وبذلك يكون الأثر ايجابي يصب في صالح المنظمة وصالح الموظفين وإذا اصبح عكس تلك المقومات فإن المخرجات ستصبح بشكل سلبي يضر مصلحة الجميع.

## ١,٤ أهداف الدراسة:

### الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام الأجور والرواتب والمكافآت على إنتاجية العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان،

مع التركيز على أهمية تطوير هذا النظام من خلال زيادة الأجور والمكافآت بشكل دوري ومنتظم بما يحقق الرضا النفسي والمهني للعاملين، ويرفع من مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية، ويسهم في تحقيق أهداف المركز بفاعلية واستدامة.

### الأهداف الفرعية:

١. التعرف على واقع نظام الأجور والمكافآت الحالي في مركز الصفوة لطب الأسنان ومدى عدالته وشفافيته في تطبيقه على مختلف الفئات الوظيفية.

٢. تحليل العلاقة بين زيادة الأجور والمكافآت ومستوى الرضا النفسي والوظيفي للعاملين داخل المركز.
٣. دراسة أثر التحفيز المادي والمعنوي على رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة
٤. تقييم مدى تأثير المكافآت السنوية والتدرج في الأجور على استقرار العاملين وانتمائهم المؤسسي.
٥. اقتراح آليات عملية لتطوير نظام الأجور والمكافآت بما يعزز الدافعية الداخلية للعاملين، ويربط الأداء الفردي بالتحفيز المالي والمعنوي بصورة عادلة ومنظمة.
٦. توضيح أهمية الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من خلال نظام حوافز متوازن يساهم في تحقيق الرضا المهني ويقود إلى تحقيق أهداف المركز الاستراتيجية.

## ١, ٥ تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تنطلق من فكرة أساسية مفادها أن زيادة الأجور والمكافآت قد تساهم في تحسين نفسية العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المركز وكفاءته العامة.

ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

١. ما واقع نظام الأجور والرواتب والمكافآت المعمول به حالياً في مركز الصفوة لطب الأسنان؟
٢. ما مدى شعور العاملين في المركز بالرضا الوظيفي تجاه الأجور والمكافآت التي يتقاضونها؟
٣. إلى أي مدى تؤثر زيادة الأجور والمكافآت الدورية على التحفيز النفسي والمهني للعاملين في المركز؟
٤. ما العلاقة بين زيادة الأجور والمكافآت ومستوى إنتاجية العاملين وجودة أدائهم؟
٥. كيف ينعكس ارتفاع إنتاجية العاملين الناتج عن التحفيز المالي والمعنوي على أداء المركز وكفاءته التشغيلية؟
٦. ما الآليات الممكنة لتطوير نظام الأجور والمكافآت في مركز الصفوة لطب الأسنان بما يعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي للعاملين؟

## ١, ٦ فروض الدراسة:

استنادًا إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها النظرية والتطبيقية، تم صياغة مجموعة من الفروض التي سيتم اختبارها ميدانيًا في مركز الصفوة لطب الأسنان، وهي كما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرواتب والأجور والمستحقات وبين مستوى إنتاجية العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان.

ثانياً: الفروض الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأجور الشهرية وبين أداء الموظفين في مركز الصفوة.

٢. توجد علاقة إيجابية بين انتظام صرف الزيادات السنوية وتحفيز العاملين على تحسين إنتاجيتهم.

٣. تؤثر المكافآت والحوافز غير النقدية مثل التقدير المعنوي والترقيات بشكل إيجابي على مستوى رضا العاملين.

٤. يساهم وضوح وعدالة نظام الأجور في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي للموظفين.

٥. يؤدي عدم المساواة في توزيع المكافآت إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الأداء العام.

٦. يلعب نظام المكافآت الدورية دورًا وسيطًا بين الأجور الأساسية ومستوى الإنتاجية الفردية والجماعية.

## ١, ٧ نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة في هذا البحث على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمات الصحية، وبشكل خاص في مركز الصفوة لطب الأسنان.

ويُعد الاهتمام بالموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية،

. حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء

ويستند نموذج الدراسة إلى اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية متغيرًا مستقلًا يؤثر في كفاءة أداء العاملين باعتبارها المتغير التابع.

وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والوظائف الإدارية التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري بكفاءة،

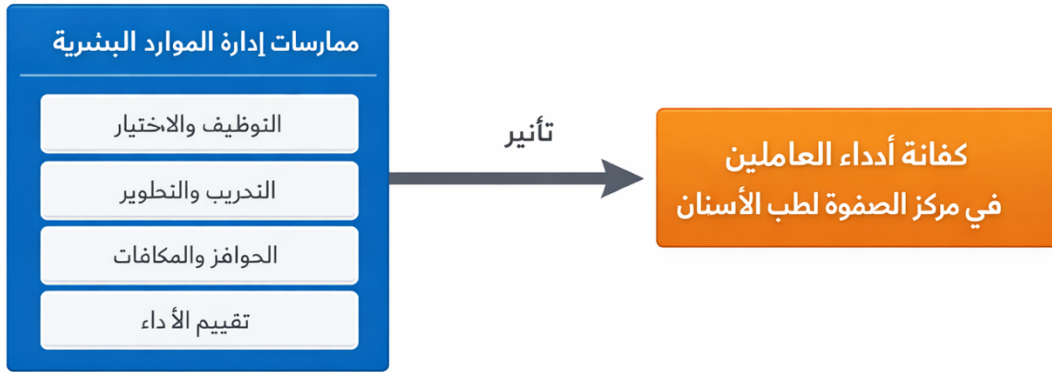
ومن أهمها التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء. وتعد هذه الممارسات من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة، وتنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي

أما كفاءة أداء العاملين فتتمثل مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، وتحقيق أهداف المنظمة بأفضل مستوى من الجودة والإنتاجية.

ويُفترض في هذه الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال رفع مستوى مهاراتهم المهنية، وتعزيز رضاهم الوظيفي، وزيادة دافعيتهم للعمل

وبناءً على ذلك، يوضح نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان، حيث يُتوقع أن يؤدي تحسين هذه الممارسات إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في تقديم الخدمات الصحية داخل المركز.

## نموذج الدراسة



شكل (١) متغيرات الدراسة

## ٨, ١ الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

أجرى عبد العال عبد الودود محمد حمزة (2025) دراسة بعنوان  
(أثر إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة (2022-2025)

**هدف الدراسة:**  
هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فعالية تقييم الأداء لدى العاملين

**المنهج:**  
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من العاملين بالجامعة

**مشكلة الدراسة:**  
تمثلت في ضعف كفاءة وموضوعية عملية تقييم الأداء رغم اهتمام الإدارة العليا، نتيجة تأثرها بدور إدارة الموارد البشرية

**أهم النتائج:**

وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتقييم الأداء

وجود علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين وتقييم الأداء

وجود علاقة طردية بين الحوافز وتحسين الأداء

تسهم سياسات الموارد البشرية في تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم

التدريب يزيد من كفاءة الأداء وسرعة إنجاز العمل

نظام تقييم الأداء يتسم بالبساطة والانتظام

## **الدراسة الثانية :**

قام محمد علي (2020) بدراسة بعنوان:

تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالجامعات السودانية

**هدف الدراسة:**  
تحليل أثر سياسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

**المنهج:**  
دراسة ميدانية تحليلية

## أهم النتائج:

تطبيق سياسات الموارد البشرية بشكل منهجي يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين

- التحفيز والتدريب والتطوير المستمر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء

| أهم النتائج                                                                                                                                                                                                                                                             | المنهج                                                | الهدف                                                                                  | عنوان الدراسة                                                                             | الباحث/السنة                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتحفيز والتطوير الوظيفي وبين جودة وموضوعية تقييم الأداء؛ ضرورة تطوير نظم التقييم وتفعيل دور الموارد البشرية تطبيق سياسات الموارد البشرية بشكل منهجي يرفع كفاءة العاملين ويحقق أهداف المؤسسة، خاصة في التحفيز والتدريب والتطوير المستمر | وصفي تحليلي، جمع بيانات من العاملين                   | قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فعالية تقييم الأداء لدى العاملين بالجامعة | أثر إدارة الموارد البشرية على تقييم الأداء بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة (2020-2025) | عبد العال عبد الودود محمد (حمزة 2025) |
| دراسة ميدانية تحليلية                                                                                                                                                                                                                                                   | دراسة تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي | تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالجامعات السودانية               | محمّد علي ٢٠٢٠                                                                            |                                       |

## الدراسة الثالثة:

نوع المحتوى : رسائل جامعية

الدرجة العلمية : رسالة ماجستير بعنوان أنظمة الأجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري

الناشر :جامعة تشرين - كلية الاقتصاد (2004)

أسم المؤلف: ناصر،سومر أديب

مؤلفين آخرين : زيود ، لطيف ميا ،علي يونس (مشرف)

موقع الرسالة: تم اجراء هذه الرسالة - مدينة اللاذقية - جمهورية سوريا

مشكلة البحث :

بعد ان تم الاعتراف من قبل اغلب الباحثين والكتاب بأهمية العنصر البشري وتم اعتباره اهم عناصر الانتاج ،ولكن قد يوجد بعض الإدارات ، وبالتحديد في الدول النامية التي لاتعطي الأهمية الكافية واللازمة من الكثير للجوانب المتعلقة بهذا العنصر وهي الاجور التي يتم دفعها للأفراد وتعتبر الأجور من أهم الوسائل التي تستخدمها المنشآت لتحسين أداء العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا وبذلك يجب أن يكون مستوى الأجور متناسب ومتناسق مع أداء العاملين ، لأنه من الممكن إذا لم يتناسب مستوى الأجر وأنسجامها مع أداء الفرد قد يتجسد في إنخفاض الإنتاجية ، أو في زيادة معدل الدوران للعمل والتغيب عنه ، او حتى في هذه العوامل المجتمعة ، يعتبر اشكالية خطيرة تنعكس سلبا على النتائج والاهداف المتوقعة الوصول لها من قطاع الغزل والنسيج الذي يعتبر من أهم القطاعات التي يتكون منها الاقتصاد الوطني ،مما يتطلب منا دراسة هذه المشكلة وإعطائها الكافية من الأهمية اللازمة بالإضافة إلى ذلك قد تكون هنالك من بعض الادارات التي تقوم بإعطاء بعض انواع التعويضات النقدية الأخرى كالمكافآت بدون ان يتم الاعتماد على قواعد وأسس عادلة ، مما قد أن يؤثر على أداء العاملين وبخاصة العاملين الجيدين مذهبهم وذلك يرون انه لم تتم المساواة بينهم والافراد الآخرين الذين يحصلون على هذه المنافع والتعويضات ، ممايعكس على العملية الانتاجية بأثر كبير يعوق من سير العملية .مع الأخذ بعين الاعتبار انخفاض نسب التعويضات الحالية وقدم القواعد والأسس التي يتم الاحتساب على أساسها، مما يجعلها غير متناسبة مع الواقع الحالي للعاملين.

نتائج البحث:

1-زيادة الأجر لتصل الى الحد الادنى اللازم للمعيشة وخاصة ان الأبحاث والدراسات تؤكد أن الحد اللازم لعائلة مكونة من خمسة أشخاص مايقل عن 15000 ليرا سورية وبما ان الأجور تتراوح في القطاع العام بين ال3175 الى 11595 فهذا يعنى انه لابد من مضاعفة الأجر من ضعف الى خمسة أضعاف حسب درجة التعيين.

2-رفع الحد الأدنى للتعيين ، أجر بدء التعيين بما يناسب ويتناسب مع الوقت الحالي من حيث تتراوح أجور بدء التعيين بين 3175 الى 6325 وهذا يعني يجب مضاعفت الحد الأدنى من ضعفين ونصف الى خمسة أضعاف أيضا على حسب درجة التعيين

3-يتم احتساب الاجر في سوريا في القطاع العام على أساس الوقت ،وبمستويات واحدة للأعمال المتشابهه

الدراسة الرابعة:

الحوافز وأثرها على الأداء

المصدر: مجلة تنمية الرافدين

الناشر: جامعة الموصل – كلية الادارة والاقتصاد سنة 2009 / المؤلف الرئيسي : عباس، أنس عبد الباسط

مؤلفين آخرين: حمادي – سليمان

عبدالله) مؤلف ( المجلد/ العدد: مج، 31

91ع، –

مشكلة البحث:

تعمل الإدارة دائماً لتحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الاهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولا شك ان التحفيز والأداء تعد علاقة ايجابية على مستويات الأداء بالمنشأة. كما أن رغبة العامل بالحصول على المكافآت يشكل حافز قوي بقيامه بسلوك ايجابي لتحسين الاداء ولاحظ الباحثون الكثير من المشاكل التي تعترض الاداء والانتاجية في غالبية المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية ، وتؤثر هذه المشكلة على الانتاجية والإنجاز وقد تتعثر هذه المنشآت الى الوصول الى أهدافها وتم التعبير من قبل العاملين في القطاع الحكومي بستيائهم وعدم رضائهم عن اعمالهم وشكواهم الدائمة والمتكررة مما سبب في ضعف حالهم بالاضافة الى ذلك عدم وجود الحوافز المناسبة لهم وضعف أجورهم ورواتبهم

وبناء على هذه الشكاوي تعد جزءا من المشكلة فهل أدت الحوافز المادية والمعنوية في وزارة النفط والثروات المعدنية إلى دفع العاملين فيها لتحسين ادائهم؟ والأهم من ذلك هل يوجد نظام للحوافز في القطاع الحكومي ؟ وهل يستغل النظام هذا الاستغلال الفعال والامثل أن كان موجودا من اجل الغرض الذي وضع من أجله.

نتائج البحث:

1- أنه وجد ضعف في مستوى الاشراف والطرائق المتبعة فيه، مما جعل بعض العاملين يقضون جزءا من وقت عملهم

في إتمام بعضا من أعمالهم الخاصة، مما يؤثر على إنتاجيتهم . كما أن معظم العاملين يتشكون من تدني الحوافز

الحوافز المادية المقدمة لهم ، والمتمثلة في المكافآت والحوافز المادية المعنوية الاخرى

2- ولوحظ أنه يوجد بعض الحوافز والمكافآت الشهرية التي تصرف لجميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو

متميزهم عن سواهم ، بهذا فإن الإدارة تعتبر الحوافز الشهرية جزءا مكمل للأجور والرواتب المدفوعة للعاملين ، وبذلك تصبح

هذه المكافآت نوعا من التكافل الاجتماعي، وتعويضا عن انخفاض الأجر، فتفقد بذلك عامل التحفيز المأمول منها.

3- كما أوضح معظم العاملين أن إدارتهم لا تشركهم باتخاذ القرارات ، ولاتأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ، مما يؤدي إلى عدم ثقة العاملين بأنفسهم ، وبذلك فإن الإدارة لا تساعد عاملها على بناء الثقة بأنفسهم مما يولد الاحباط لديهم

4- أن درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسين في أداء العاملين قليلة أيضا، وهذا يعكس قصورا في تطبيق نظام الحوافز المتبع في هذا القطاع العام، وانعدام إمكانية الاستفادة منه. وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة فقد أوضحت

اختبارات الدراسة أن الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء، والاستقرار في العمل، وأهمية

العمل، والتقدير والاحترام، وفرص التقدم والترقي، وطرائق الإشراف المتبعة ، أكثر دافعا للعاملين لتحسين أدائهم

مقارنة بالحوافز المادية المتمثلة في الخدمات والمزايا، الأجور، الملكات.

## الدراسة الخامسة:

نوع المحتوى : رسائل جامعية / عام 2009

الدرجة العلمية: رسالة دكتوراه بعنوان أثر استراتيجية الاجور والمرتبات على اداء العاملين في شركة سكر كنانة المحدودة دراسة ميدانية(2003-2007 )

أسم المؤلف الرئيسي: الفكي ، عثمان أحمد علي مؤلفين آخرين : الباقر ، عمر علي الخليفة (مشرف)

موقع الرسالة: السودان – أم درمان – جامعة أم درمان الإسلامية

مشكلة البحث:

من الاهمية الكبيرة للأجور والمرتبات على أداء العاملين وذلك في الشركات على المستوى المحلي والعالمي ولذلك لابد من

وضع استراتيجية سليمة للأجور لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتخفيض معدل دوران العمل للعاملين الأمر الذي يحقق الاستقرار التنظيمي في المنظمة ويقلل عملية الاختيار والتعيين والتدريب ، شركة سكر لها استراتيجية للأجور لتحقيق اداء مرتفع المستوى للعاملين بها لتحقيق الانتاج المطلوب في الشركة بالجودة المطلوبة والدقة في التنفيذ ولكن هذه الاستراتيجيات في هذا

المجال من الممكن انها وضعت بصورة لا تحقق هذا الهدف المنشود سواء كان على استراتيجية الاجر أو المرتب أو الحوافز المالية و المعنوية وأثرها على مستوى أداء العاملين

نتائج البحث:

1-أن موظفي الدوائر الحكومية اعتبروا اتقان العمل ،والاحترام ، وتقدير الجهد والزيادة السنوية وعلاقات العمل والمنافع الوظيفية حوافز مرغوبة جدا ، وأعتبروا بقية الحوافز مرغوبة بدرجة جيدة ، وقد برز الحافز المرغوب فيه في الدرجة الاولى هو حافز المرتب والحافز السلبي أقل حافز مرغوب فيه.

2- ضرورة الاهتمام بالحوافز المرغوبة بدرجة عالية ،والحوافز التي تحتل أولوية عالية من خلال إعادة النظر في نظام الخدمة المدنية الذي يحكم عمل الموظف في الدوائر الحكومية حيث يعاد النظر في سلم الرواتب وتقييم اداء الموظفين وإجراءات

ترقيتهم والعمل على تطور علاقات العمل على أساس الاحترام المتبادل و الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

<https://search.mandumah.com/Record/565316>

الدراسة السادسة:

نوع المحتوى: رسائل جامعية / عام 2006 الدرجة العلمية:رسالة ماجستير

العنوان: أثر الأجور في قطاع المصارف السودانية على الاداء المؤلف الرئيسي : أبوسينية ، ناهد آدم علي

مؤلفين آخرين: علي ،محمد أدهم (مشرف)

موقع الرسالة : السودان – أم درمان – جامعة أم درمان الإسلامية – معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي

مشكلة البحث:

تعتبر الرواتب والأجور من العناصر التي تؤثر تأثير مباشر في الأداء والانتاج بسبب ارتباطها المباشر والملموس باقتصاديات الدولة والامر الذي ينعكس على الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وفي دول العالم الثالث بصفة عامة والسودان بصفة خاصة تكون مشكلة الرواتب والأجور من المشاكل الدائمة الأمر الذي أثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي . والقطاع المصرفي السوداني واجهه معوقات ومشكلات

كثيرة نتج عنها قلة الأجور التي تقدم للعاملين بالمصرف نظير لخدماتهم المقدمة وأدائهم الفعال والتي لا تتناسب مع حجم النشاط والأرباح الخاصة بالمؤسسة أو المصرف بالإضافة لعظم المسؤولية الملقاة على عاتق العاملين بشأن هذا النوع من العمل ومن شأنه ان يؤدي في نهاية الأمر الى عدم استمرارية النشاط وذلك بسبب عدم استقرار القوة العاملة مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية.

نتائج البحث:

- 1-تناسب الرواتب الشهريّة تناسباً طردياً مع الأحوال المعيشية
- 2-نظام السلفيات المتبع في المصرف يوفر للموظفين المتطلبات والاحتياجات الضرورية فيما يساعدهم على تحسين أحوالهم المعيشية وبالتالي يؤثر على استقرارهم وحسن أدائهم في العمل .
- 3-أن نظام الترقّيات الذي يتبعه المصرف مبني على الأقدمية وعدد سنوات الخدمة ومن ثم يأتي أداء العاملين وخبراتهم
- 4-كما يعطي البنك ويمنح سلفيات للزواج وتزيد نسبة السلفية وتقل الفوائد إذا كان الزوجان يعملان ف المصرف نفسه ، وتقدم لهم جميع التسهيلات مما ذلك يعكس في استقرار العاملين نفسياً وبذلك يعكس على أدائهم بشكل ايجابي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:
- .وجود اتفاق عام على أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء
  - .تؤكد الدراسات على أهمية الأجور والحوافز كعوامل أساسية في رفع الإنتاجية
  - .العدالة في التقييم والتحفيز تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين
  - .ضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بالحوافز

## المذهبية:

### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : الرواتب والأجور والمكافآت

المتغير التابع : إنتاج الموظفين وأدائهم

وتقيس هذه المتغيرات اثر الرواتب والأجور والحوافز على اداء العاملين ومدى انتاجهم ورضائهم

منهج البحث العلمي: اعتمد هذا البحث على منهج دراسة الحالة الذي يعد من البحوث الوصفية ومنهج الحالة هو المنهج الذي

يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، ويستخدم من أجل الحصول على المعلومات، والحقائق التفصيلية بفرد ما، أو موقف معين، أو مجموعة من الأفراد او يستخدم لقسم من الاقسام وانتشر استخدام هذا الأسلوب في مجالات عدة وتم

استخدامه في المركز بقسم الموارد البشرية ، ويقوم هذا المنهج الوصفي بدراسة الظاهرة أو المشكلة ضمن بيئة محددة

ومجتمع معين ومن ثم إظهار النتائج الهادفة الى تحقيق التقدم في مجتمع الدراسة

وتم استخدام المنهج الوصفي ( الدراسة المسحية المتعلقة بالرأي العام )حيث تم الحصول على النتائج عن طريق الاستبيان والملاحظة الشخصية.

أدوات ومصادر جمع المعلومات:

لكي توفر هذه المعلومات بالدراسة تم الاستعانة ببعض المصادر الأولية والثانوية وقد شملت:

المصادر الأولية : من الملاحظة الشخصية من خلال ردود فعل العاملين وتذمرهم وتسيبهم في العمل حول موضوع الأداء

المتدني ، وعن طريق الاستبيان الموزع لهم والذي يقيس ويجاوب على الفرضيات الموضوعية

فرضية 1: تؤثر الرواتب والأجور على اداء العاملين في مركز الصفوه ،

فرضية 2: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في مركز الصفوه

المصادر الثانوية : حيث تم الاستعانة برسائل الدكتوراه ورسائل الماجستير والبحوث العلمية المحكمة والكتب وذلك للمساعدة في كتابة الجزء النظري من البحث

| نتائج البحث / التأثير على الإنتاجية                                      | نوع المكافآت / الأجر       | القطاع           | السنة الباحث / الدراسة                    | رقم |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------------------|-----|
| أهمية اختيار وتدريب العاملين، وتهيئة بيئة العمل لتحفيز الأداء والإنتاجية | رواتب + مكافآت             | صحي / طب الأسنان | 2025 يس إبراهيم                           | 1   |
| ربط الأجر بالأداء يحسن الإنتاجية ويقلل الغياب وزيادة معدل الالتزام       | مكافآت مالية ومزايا معنوية | صناعي / إداري    | 2023 دراسة في القطاعات الإدارية والصناعية | 2   |
| تحسين رضا العاملين، رفع جودة الخدمات، تعزيز الانتماء المؤسسي             | رواتب + حوافز معنوية       | صحي / مستشفيات   | 2024 دراسات حديثة في القطاع الصحي         | 3   |
| استقرار الموظفين لكن محدودة التحفيز على الأداء الإضافي                   | رواتب ثابتة                | عام              | 2020 (دراسة علي، محمد)                    | 4   |
| تحسن الأداء الفردي، لكن يحتاج ربط أفضل بالمكافآت الجماعية                | مكافآت مرتبطة بالأداء      | إداري            | 2019 (دراسة حسين، أحمد)                   | 5   |

## حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: استغرقت قرابة شهرين ونصف من عام ٢٠١٩

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة تطبيقها على مركز الصفوه في قسم الموارد البشرية

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على موظفي وموظفات مركز الصفوه

الحدود الموضوعية: اقتصرَت على تحديد أنظمة الرواتب والأجور واثرها على الإنتاج والرضا الوظيفي من خلال مسح عينة في مستشفى الأحساء

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع موظفين وموظفات مركز الصفوه

من موظفي وموظفات المركز

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة النتائج:

المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة:

## الدراسات النظرية:

أولاً: النظريات العلمية النظرية:

وهي النظريات التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير العلاقة بين الأجور والمكافآت من جهة، والتحفيز والإنتاجية من جهة أخرى.

هذه النظريات تشكل القاعدة الفكرية التي تبنى عليها الفرضيات، وتساعد في فهم السلوك الإنساني داخل بيئة العمل.

### ١. نظرية الدافع الإنساني

(Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

قدمها العالم أبراهام ماسلو، وتقوم على أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات مرتبة في هرم يبدأ بالاحتياجات الأساسية وينتهي بتحقيق الذات.

• الأجور والمكافآت تمثل الاحتياجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي،

• بينما الحوافز المعنوية تمثل احتياجات التقدير وتحقيق الذات.

تطبيقها في الدراسة: تشير إلى أن تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا والإنتاجية في مركز الصفوة

### ٢. نظرية العدالة

(Equity Theory – John Adams)

تركز على شعور الموظف بالعدالة في توزيع الأجور والمكافآت مقارنة بزملائه. فإذا شعر بالظلم، يقل دافعه للعمل.

تطبيقها في الدراسة: توضح أن غياب العدالة في نظام الزيادات والمكافآت في مركز الصفوة يؤدي إلى انخفاض الرضا والإنتاجية، بينما العدالة تحفز الأداء وتقلل الاستقالة

### ٣. نظرية التوقع

(Expectancy Theory – Victor Vroom)

تفسر هذه النظرية كيف يرتبط الجهد بالأداء والمكافأة.

العامل يبذل جهداً أكبر عندما يتوقع أن الأداء الجيد سيكافأ فعلاً، وأن المكافأة ذات قيمة لديه.

تطبيقها في الدراسة: توضح أن ضعف نظام المكافآت في مركز الصفوة يؤدي إلى انخفاض “توقع المكافأة”، مما يقلل من الحافز والإنتاجية.

#### ٤. نظرية العاملين

(Two-Factor Theory – Herzberg)

تفرق بين نوعين من العوامل:

• عوامل وقائية: مثل الأجر والبيئة المادية وظروف العمل، تمنع الاستياء.

• عوامل تحفيزية: مثل التقدير، الإنجاز، الترقية، وهي التي تدفع للإبداع.

تطبيقها في الدراسة: ترى أن الأجور العادلة شرط أساسي، لكن رفع التحفيز يتطلب أيضاً مكافآت معنوية وفرص تطوير مهني داخل مركز الصفوة.

#### ٥. نظرية التعزيز

(Reinforcement Theory – Skinner)

تركز على أن السلوك يمكن دعمه أو إضعافه بالمكافآت والعقوبات.

تطبيقها في الدراسة: كلما كافأ المركز موظفيه على الأداء المتميز، زاد احتمال تكرار هذا الأداء وارتفعت الإنتاجية العامة.

: ثانياً: “النظريات العملية (التطبيقية)

وهي النظريات والنماذج التي تركز على تطبيقات عملية في الإدارة الحديثة للأجور والتحفيز، وتستخدم لتصميم أنظمة رواتب ومكافآت فعالة تتناسب مع بيئة العمل والنتائج المرجوة.

#### 1. نظرية إدارة الأداء بالأهداف

(Management by Objectives – MBO)

تُعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، ثم مكافأته بناءً على مدى تحقيقها.

تطبيقها في الدراسة: يمكن لمركز الصفوة ربط المكافآت السنوية بتحقيق مؤشرات أداء محددة (KPIs) لكل موظف ، مما يعزز العدالة والتحفيز والإنتاجية.

## ٢. نظرية الأجر مقابل الأداء

(Pay for Performance Model)

تُطبّق هذه النظرية في الكثير من المؤسسات الحديثة،

وتعتمد على أن الأجر يجب أن يربط مباشرة بمستوى الأداء والنتائج التي يحققها الموظف، وليس فقط بالأقدمية أو الحضور. تطبيقها في الدراسة: تُوصي بأن تكون الزيادات السنوية في مركز الصفوة مبنية على تقييم الأداء الفعلي لتحقيق العدالة

التحفيزية

## ٣. نموذج إدارة الموارد البشرية المتكاملة

(Integrated HRM Model)

يربط هذا النموذج بين الأجور والتدريب والتحفيز والأداء كمنظومة واحدة.

تطبيقها في الدراسة: عند تطوير نظام الأجور في مركز الصفوة، يجب دمج مع برامج تدريب وتحسين أداء ليكون النظام شاملاً ومؤثراً.

## ٤. نظرية رأس المال البشري

(Human Capital Theory – Becker)

تعتبر أن الموظف هو استثمار اقتصادي، وكل إنفاق على تطويره أو مكافأته هو استثمار يعود بالنفع على المؤسسة. تطبيقها في الدراسة: زيادة الأجور والمكافآت في مركز الصفوة ليست تكلفة، بل استثمار في إنتاجية وكفاءة الموظفين.

## 5. النموذج المتكامل للتحفيز

## (Integrated Motivation Model)

يربط هذا النموذج بين الحوافز المالية والمعنوية والبيئة التنظيمية.

تطبيقها في الدراسة: يوضح أن زيادة الإنتاجية لا تتحقق فقط بالأجور، بل أيضاً بالتقدير، التواصل، والعدالة التنظيمية داخل المركز

### تطبيق النظريات في البحث

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات العلمية والعملية لتفسير العلاقة بين نظام الأجور والمكافآت وأداء الموظفين في مركز الصفوة لطب الأسنان، وكذلك لتوجيه الإجراءات العملية في البحث.

فمن جهة، تُستخدم النظريات العلمية مثل ماسلو (الحاجات)، وأدمز (نظرية العدالة)، وفروم (نظرية التوقع)، وهرزبرغ (العوامل التحفيزية والوقائية)، وسكنر (نظرية التعزيز)، لفهم الدوافع النفسية للعاملين وتأثير الأجور والمكافآت على الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء المؤسسي. ويترجم ذلك عملياً إلى تصميم أسئلة الاستبانة ومقابلات الموظفين لقياس احتياجاتهم وشعورهم بالعدالة وتوقعاتهم من المكافآت، وربطها بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

ومن جهة أخرى، تُستخدم النظريات العملية مثل MBO ، و Pay for Performance ونموذج رأس المال البشري، ونموذج التحفيز المتكامل، لتوجيه تطبيق النظام العملي للأجور والمكافآت وربطه بالأداء الفردي والجماعي. كما تُساعد هذه النظريات في تحليل البيانات واستنتاج النتائج العملية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتطوير النظام المالي والتحفيزي داخل المركز بما يعزز الأداء والكفاءة العامة.

بذلك، تضمن الدراسة التكامل بين الجانب النظري والجانب العملي، وترتبط بين الفهم العلمي لسلوك الموظفين ووسائل تطبيق السياسات التحفيزية لتحسين الأداء والإنتاجية في المركز.

### المنهجية وطرق البحث

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات مركز الصفوة لطب الأسنان، الذين يشملون مختلف الفئات الوظيفية من أطباء، ممرضين، إداريين وفنيين.

## خصائص مجتمع البحث:

تنوع الفئات الوظيفية في المركز يعطي صورة شاملة عن تأثير نظام الرواتب على الأداء.

• يشمل البحث الموظفين الذين لديهم خبرة عملية في المركز لأكثر من ستة أشهر ، لضمان قدرة المشاركين على تقييم النظام الحالي بشكل موضوعي.

## عينة البحث:

• تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

• بلغ عدد أفراد العينة 50 موظفًا، وتم الرد على الاستبيانات من 30 موظفًا، مما يمثل 60%

من العينة المختارة.

## معايير اختيار العينة:

. ضرورة أن يكون الموظف يعمل في المركز لفترة كافية تمكنه من التعرف على نظام الرواتب والمكافآت.

• تغطية جميع الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج.

## أدوات جمع البيانات:

١. الاستبيان: صُمم لقياس رضا الموظفين عن نظام الرواتب والمكافآت ومدى تأثيرها على إنتاجيتهم

٢. الملاحظة المباشرة: رصد سلوكيات الموظفين اليومية في أداء المهام ومدى الالتزام والانتاجية.

٣. المقابلات الشخصية: مع عدد من الإداريين لفهم السياسات المتبعة في الرواتب والمكافآت وتطبيقها.

## المتغيرات:

• المتغير المستقل: الرواتب والأجور والمكافآت.

• المتغير التابع: إنتاجية الموظفين وأدائهم ، بما يشمل الالتزام الوظيفي، جودة العمل، ومستوى التحفيز الذاتي.

## طرق جمع البيانات:

- تم توزيع الاستبيانات بشكل شخصي على الموظفين.
- استخدام الملاحظة المباشرة لمتابعة الأداء الفعلي خلال ساعات العمل.
- إجراء المقابلات مع الإدارة لتوثيق السياسات والإجراءات المتبعة.

## الأساليب الإحصائية

- تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل:

الجدول التكرارية والنسب المئوية 0.

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري 0.

تحليل العلاقة بين الرواتب والمكافآت ومستوى الإنتاجية باستخدام اختبارات الارتباط 0.

## حدود البحث:

. الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهرين ونصف من عام 2019.

• الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على قسم الموارد البشرية بمركز الصفوة لطب الأسنان.

• الحدود البشرية: شملت موظفي وموظفات المركز فقط.

• الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على نظام الرواتب والأجور والمكافآت وأثرها على الإنتاجية والرضا الوظيفي

## أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع البحث، وهي أدوات تم تصميمها واختيارها بعناية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، وتشمل ما يلي:

أولاً: الاستبيان

(Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميمه بما يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه، حيث تضمن مجموعة من الفقرات التي تغطي المحاور الآتية:

١. البيانات الديموغرافية : الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي
٢. محور الأجور والرواتب: يقيس مدى عدالة وكفاية نظام الرواتب الحالي في المركز.
٣. محور المكافآت والحوافز: يقيس تأثير المكافآت المادية والمعنوية على أداء العاملين.
٤. محور الإنتاجية والأداء: يقيس العلاقة بين نظام الأجور والمكافآت ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة وفق التدرج الآتي: موافق جداً – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق جداً.

ثانياً: المقابلات الشخصية

(Interviews)

تم إجراء مقابلات مع عدد من الإداريين والمشرفين في مركز الصفوة لطب الأسنان بهدف جمع معلومات نوعية متعمقة حول سياسات الأجور والمكافآت المتبعة ، وآليات تقييم الأداء ، والعوامل التي تؤثر على رضا العاملين وإنتاجيتهم

ثالثاً : الملاحظة المباشرة

(Observation)

قام الباحث بملاحظة سلوك العاملين في بيئة العمل بشكل مباشر، بهدف التعرف على مدى تحفيزهم ورضاهم، ومقارنة ذلك بنتائج الاستبيان والمقابلات للتحقق من مصداقية البيانات.

## رابعاً: المصادر الثانوية

(Secondary Sources)

اعتمد الباحث على مراجعة الدراسات السابقة، والبحوث الأكاديمية، والكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، بهدف دعم الجانب النظري وتفسير النتائج الميدانية.

## حدود الدراسة :

لضمان وضوح نطاق البحث، تم تحديد مجموعة من الحدود التي توضح الإطار الذي تمت في ضوءه الدراسة، وتشمل ما يلي:

١. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مركز الصفوة لطب الأسنان، وهو أحد المراكز الصحية الخاصة التي تقدم خدمات علاجية وتشخيصية متخصصة في مجال طب الأسنان.

٢. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية استغرقت شهرين ونصف من عام 2019، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها

## ٣. الحدود البشرية

اقتصرت مجتمع الدراسة على جميع موظفي وموظفات مركز الصفوة بمختلف فئاتهم الوظيفية (أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ عددها (50) موظفًا، استجاب منهم (30) موظفًا فعليًا.

## ٤. الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على نظام الأجور والرواتب والمكافآت بوصفها متغيرات مستقلة، وعلى إنتاجية العاملين بوصفها متغيرًا تابعًا، مع دراسة أثر العلاقة بينهما من منظور التحفيز والرضا الوظيفي.

## المراجع:

1- أنس ، أحمد عبدالباسط ، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين ،2009

<https://search.mandumah.com/Record/112060>

٢-ناصر، سومر أديب، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير ،2004

<https://search.mandumah.com/Record/424391>

٣-الفكي، عثمان احمد علي ، السودان ، أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية،2009

<https://search.mandumah.com/Record/565316>

٤ - أبوسنينة، ناهد آدم علي، السودان ، أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية،2006

<https://search.mandumah.com/Record/563423>

٥ -العزاوي،نجم وجواد ، عباس حسين ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية 2010

٦-أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين: تطبيق على وزارة الثقافة “،علوية يس إبراهيم،  
↑. ، دراسة غير منشورة، السودان، دون سنة”السودانية

٧-مروان بن جابر صويلح، دور إدارةالموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين، رسالة دكتوراة  
غير منشورة،مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2006