

تسمية توضيحية

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص ماجستير ادارہ اعمال

نظام الرواتب والأجور والمكافآت وأثرها على انتاجية العاملين في مركز الصفوة لطب الأسنان.

إعداد الطالبه /
أسيل فواد
سرحان
الرقم الأكاديمي 252000265 :

إشراف/
د.فايز جراد

العام الدراسي:
2025

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 الاحترافيه و الالتزام والانضباط والمهارة الفنية، إلى جانب ضرورة التفاعل الإنساني الراقي 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 تقدمها 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.

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 بهذا 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 نظماً بدائية أو غير عادلة 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

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 او مقياس تؤثر على عمل او انتاجية 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 انتاجية العاملين لكونها شي مهم بالنسبة للموظف وهذا الاجر الذي يتلقاه الموظف مقابل ما يبذله من عمل وجهد ومردودية هذا الاجر تعطي الزيادة في الانتاجية والاستقرار النفسي واشباع رغباته واحتياجاته وتحقيق نقطة مهمة وهي الرضا الوظيفي في العمل داخله وخارجه وقابلية 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 بحتة والزيادة في ولاء المنظمة وزيادة مخرجاتها فبذلك ينعكس على المنظمة أو المنشأة ككل لأنه اذا 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 احدر 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 واشبع 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 والأجور

لكونه امر حساس على الموظف والادارة لان المنشأة تريد افضل الموارد البشرية باقل تكلفة والعامل يريد الراتب والاجر العادل بحيث اذا تم تحقيق هذه المعادلة يكون تم ارضاء كلا الطرفين وبذلك يساعد على تطور المنظمة والسير في خطتها

الاستراتيجية دون عرقلة بيئتها الداخلية ومن غير ان تتعرض مصالحها الخارجية ومصالح الموظفين وبذلك يكون الأثر ايجابي يصب في صالح المنظمة وصالح الموظفين واذا اصبح عكس تلك المقومات فإن المخرجات ستصبح بشكل سلبي يضر مصلحة الجميع

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 يسهم في تحقيق الرضا المهني ويقود إلى تحقيق أهداف المركز الاستراتيجية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تنطلق من فكرة أساسية مفادها أن زيادة الأجور والمكافآت قد تسهم 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؟

فروض الدراسة:

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

أولاً : الفرضية الرئيسية :

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

ثا :الفرو الفرع
ن ض
يا

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 العاملين٤. 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.

(Null Hypothesis) ثالث "١: الفرضية العدمية

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الرواتب والأجور والمكافآت وبين إنتاجية العاملين في

الدراسات السابقة:

تم العمل على الدراسة بموضوع نظام الرواتب والأجور والمكافآت وأثرها على إنتاجية العاملين ومن هذا المنطلق تم البحث عن دراسات سابقة ورسائل دكتوراه ورسائل ماجستير وتم الاطلاع على أربعة دراسات تضمنت قضية الرواتب وأثرها على إنتاجية الموظف وسوف أفصل واستعرض لكم هذه الدراسات :

1-الدراسة الأولى :

نوع المحتوى : رسائل جامعية

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

الناشر :جامعة تشرين-كلية الأقتصاد-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 المتوقع الوصول لها من قطاع الغزل والنسيج الذي يعتبر من أهم القطاعات التي يتكون منها الاقتصاد الوطني ، مما يتطلب منا دراسة هذه المشكلة وإعطائها

الكفاية من الأهمية اللازمة بالإضافة إلى ذلك قد تكون هنالك من بعض الادارات التي تقوم بإعطاء بعض انواع التعويضات النقدية الأخرى كالمافآت بدون ان يتم الاعتماد على قواعد وأسس عادلة ، مما قد أن يؤثر على أداء العاملين وبخاصة العاملين الجيدين منهم وذلك يرون انه لم تتم المساواة بينهم والافراد الآخرين الذين يحصلون على هذه المنافع والتعويضات ، مما يعكس 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 الأدنى 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 للتعين ، أجر بدء التعيين بما يناسب ويتناسب مع الوقت الحالي من حيث تتراوح أجور بدء التعيين بين ال3175 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 المتشابهة

الدراسة الثانية: 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

– ع، 91

مشكلة البحث :

تعمل الإدارة دائما 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 والإنجازوقد تتعرض 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 وبنائا 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 احلوافز المادية المقدمة لهم ، والمتمثلة في المكافآت والحوافز المادية المعنوية الاخرى
- 2- ولو حظ 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 مكمال للأجور والرواتب المدفوعة للعاملين ، وبذلك تصبح هذه المكافآت نوعا من التكافل الاجتماعي، وتعويضا عن اخنفاض 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، الاجور، الملكآت.

الدراسة الثالثة:

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 المطوبة 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 وتقويم اداء الموظفين وإجراءات ترقيةهم والعمل على تطوير علاقات العمل على أساس الاحترام المتبادل و الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

الدراسة الرابعة:

نوع المحتوى: رسائل جامعية /

عام 2006 الدرجة العلمية:رسالة

ماجستير

العنوان: أثر الأجور في قطاع المصارف السودانية

على الاداء المؤلف الرئيسي : أبوسنينة ، 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 والإنتاج 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 الشهرية 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 ادئهم في العمل

3-أن نظام الترقيات الذي يتبعه المصرف مبني على الأقدمية وعدد سنوات الخدمة ومن ثم يأتي اداء 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 نفسيا وبذلك يعكس على ادائهم بشكل ايجابي.

المنهجية :

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 قسم المستشفى 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 الاذي يقيس ويجاوب على الفرضيات الموضوعة
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

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: استغرقت قرابة شهرين ونصف من عام 2019
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة تطبيقها على مركز الصفوه في
قسم الموارد البشرية الحدود البشرية : طبقت هذه الدراسة
على موظفي وموظفات مركز الصفوه

الحدود الموضوعية : اقتصر 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 الصفوة

عينة الدراسة : عينة
من موظفي وموظفات
المركز
عشوائية بسيطة النتائج:

المتغيرات الديمغرافية لأفراد
العينة :

الجدول التالية تبين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة إذ يتضح (الجنس، العمر، المؤهل
العلمي ، الخبرة)، ونتائج اسئلة الاستبيان حيث انه تم توزيع الاسبيان على 50 شخص من
موظفين المستشفى وتم الرد من 30 شخص من اصل 50

المنطلقة النظر للدرا ات ية سة:

أولاً : النظريات العلمية (النظرية)

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

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

. النظرية 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)

تُركز 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 تحفّز الأداء وتقلل الاستقالات

٣. نظرية التوقع

(Expectancy Theory – Victor Vroom)

تُفسر 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، وتُستخدم لتصميم أنظمة رواتب ومكافآت فعّالة تتناسب مع بيئة العمل والنتائج المرجوة.

١. 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)

تُطبَّق 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 دمجه 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.

ه. 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 الاستبيان ومقابلات الموظفين لقياس احتياجاتهم وشعورهم بالعدالة وتوقعاتهم من المكافآت، وربطها بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

ومن جهة أخرى، تُستخدم النظريات العملية مثل MBO، و Performance for Pay 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

1. الاستبيان: صُمم لقياس رضا الموظفين عن نظام الرواتب والمكافآت ومدى تأثيرها على إنتاجيتهم2. . الملاحظة المباشرة: رصد سلوكيات الموظفين اليومية في أداء المهام ومدى الالتزام والانتاجية.
3. 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:
 - الجداول التكرارية والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
 - تحليل العلاقة بين الرواتب والمكافآت ومستوى الإنتاجية باستخدام اختبارات الارتباط.

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:

1. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي2.). محور الأجور والرواتب: يقيس مدى عدالة وكفاية نظام الرواتب الحالي في المركز.
3. محور المكافآت والحوافز: يقيس تأثير المكافآت المادية والمعنوية على أداء العاملين.
4. 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 جدًا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق جدًا).

ثانيًا :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.

ثالثًا :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.

رابعًا :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 متغيراً تابعاً، 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

