



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.1, Issue 33 (2024), 14670- 14711

USRIJ Pvt. Ltd



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحفيز على أداء الموظفين في القطاع الصحي
في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد:

فهد فيصل القحطاني ٢٣٣١١٠٠٧٦

إشراف:

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

الملخص باللغة العربية

الباحث/فهد فيصل القحطاني

الهيئة العامة للغذاء والدواء

رئيس قسم فسخ الغذاء

بكالوريوس كلية العلوم - علم الأحياء الدقيقة

ماجستير كلية الإدارة - علم الإدارة

الايمل: ffqhtani1970@gmail.com

هدفت الدراسة على معرفة مدى تأثير الحوافز بأنواعها على أداء العاملين في القطاع الصحي في

المملكة العربية السعودية، وأيضاً لتحديد العلاقة بين تحسين الاداء الوظيفي والحوافز، ومعرفة الفروقات

في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وأرسلت لعينات عشوائية من مدراء ورؤساء أقسام

وموظفين وبدرجات علمية متفاوتة من دكتوراة الى ماجستير وبكالوريوس وأقلهم دبلوم من جميع الجنسين

في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل

البيانات والوصول للنتائج.

وتمثلت مشكلة الدراسة في دور الحوافز بأنواعها بالتأثير على كفاءة أداء العاملين في القطاع الصحي،

لذلك كان السؤال العريض لمشكلة الدراسة ما دور الحوافز بأنواعها وتأثيرها على الاداء الوظيفي؟

وقد افترضت الدراسة وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الاداء للعاملين.



وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج واهمها:

- وجود علاقة طردية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسن الاداء الوظيفي للعاملين.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بوجود الحوافز.

ومن خلال النتائج أوصت الدراسة بالتالي:

- منح الحوافز لمن يستحقها وتربط بمستوى الاداء الوظيفي للموظف وتميزه.
- الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للموظفين لكسب ولاءهم الوظيفي للقطاع.
- تعزيز روح الانتماء والتعاون والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المالية والمعنوية، الاداء الوظيفي، الولاء الوظيفي

Abstract

Researcher/Fahd Faisal Al-Qahtani

Saudi Food and Drug Authority

Head of the Food Interpretation Department

Bachelor of Science - Microbiology

Master's degree at the Faculty of Management - Management Science

Email: ffqhtani1970@gmail.com

The study aimed to determine the extent of the impact of incentives of all kinds on the performance of workers in the health sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and also to determine the relationship between improved job performance and incentives, and to know the differences in the response of sample members regarding the effect of incentives on improved job performance according to demographic variables.

The study used a questionnaire tool to collect data. The descriptive analytical approach was relied upon in analyzing the data and arriving at the results.

The problem of the study was the role of incentives of all kinds in influencing the efficiency of the performance of workers in the health sector. Therefore, the broad question of the problem of the study was: What is the role of incentives of all kinds and their impact on job performance?

The study assumed a relationship between material and moral incentives and improved performance for employees.

The study reached a number of results:

- There is a direct relationship between material and moral incentives and improved job performance for employees
- Increasing job satisfaction for health sector workers with incentives

The recommendation:

- Giving incentives to those who deserve them and linking them to the employee's level of job performance and excellence
- Paying attention to the financial and moral aspects of employees to gain their job loyalty to the sector.
- Enhancing the spirit of belonging and cooperation and avoiding favoritism and favoritism.

Keywords: financial and moral incentives, job performance, job loyalty

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

نظرًا لأهمية التحفيز في ديننا الشريف فقد ذكر في القرآن الكريم بأساليب متعددة أما بالترغيب أو بالترهيب أو بمضاعفة الأجر ، قال تعالى "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" والحديث الشريف عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" لذلك تولي المنظمات اهتماماً بالعامل البشري وإيجاد العوامل التي تؤثر على إنتاجية وكفاءة الموظفين ، ويعد هو نواة العمل المؤسسي ومن اهم عوامل نجاح المنظمة سواء كانت حكومية أو منظمة خاصة ، لذلك يتم تقديم كل ما هو متاح من تسهيلات لتطوير وتحسين أداء الموظفين وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم لزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الجودة للمنتج في هذه المنظمة وإبرازها بصورة افضل من المنظمات الأخرى .

علما بان سبب بقاء المنظمة واستمرارها في الإنتاج الجيد وتقديم الخدمات الأفضل هو كفاءة الأداء، لذلك لابد من توفير موظفين قادرين على تحقيق أهداف وطموح المنظمة بالعمل الجاد والإخلاص وفي

المقابل لابد من تحفيز هؤلاء الموظفين فمن خلال التحفيز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها وضمان استمرارهم وبقاؤهم مما يكسبها مكانة ذات أهمية وقيمة.

لقد اهتم العديد من علماء السلوك الإداري بموضوع الحوافز وسبب ذلك أن الحوافز بأنواعها المادي والمعنوي تعتبر من المتغيرات المستقلة الإيجابية للعمل. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

وتعد الحوافز من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير العمل بمعنى انه عند توفر الاستقرار والحوافز للموظف سوف ينعكس إيجابيا على مستوى إنتاجيته وكفاءته، وتكمن أهمية الحوافز بان الموظف بحاجة الى الحماس المستمر لأداء العمل والرغبة فيه وكذلك تساعد الحوافز على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وأيضا تمنع الشعور بالإحباط وتهيئ الحوافز البيئة المناسبة في المنظمة وتدفع العامل للمثابرة في عمله بكفاءة عالية.

تعد الحوافز من العوامل الهامة التي يجب توفرها في المنظمة التي تطمح لتحقيق مستوى عالي من الأداء وبالتالي لها الأثر الكبير على مستوى كفاءة الأداء. (مارني والمسكري، ٢٠١٩)

تعتبر جودة واستمرارية الخدمات الطبية والصحية لتوفير الراحة للمرضى من اهم عناصر الجودة التي تؤثر على درجة الرضا للمرضى وتعتبر جودة الخدمات الصحية هي نقطة الارتكاز التي لا يمكن تجاهلها من أي منظمة لأنها تعمل على الضبط الداخلي للأداء في المنظمة الصحية. (جديعي، ٢٠١٧)

يمثل دور الحوافز المحرك الأساسي لدافعية الموظفين للعمل لان انعدام الدافعية ناتج عن نقص أو وجود خلل في نظام الحوافز بنوعيه مما يؤثر سلبياً على أداء العاملين وبالتالي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. (البابلي، ٢٠١٩)

من خلال ما سبق يتضح أن المنظمات في الوقت الحالي أصبحت تهتم وبشكل أكبر بالحوافز لما لها من أثر واضح في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ويجعلهم قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخاصة القطاعات الصحية لأنها تتعامل مع مرضى وليس عملاء أصحاب ولذلك فهم يحتاجون أفضل الخدمات الصحية ولن يتم ذلك إلا بالحوافز لموظفي المنظمة.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة حول تدني مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة ويعود السبب في ذلك لضعف الأجور والرواتب مما يؤثر سلباً على الإنتاجية بشكل عام وعدم تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب إعادة النظر في تحسين رواتب الموظفين وكذلك نظام الحوافز المطبقة عليهم مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية وأداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر على سلوك الموظف ولكل منظمة حوافزها الخاصة التي تساعد على تحقيق أهدافها.

ولا تتحقق أهمية الحوافز إلا بإشباع حاجات الموظفين مما يعطيهم دافع قوي للعمل والإنتاجية وإرضاء إدارتهم العليا لشعورهم بالاطمئنان والارتياح النفسي والاجتماعي، وقد يأتي ذلك من خلال وضع سياسات للحوافز بأنواعها في المنظمة مما تؤدي لرفع كفاءة أداء العاملين. (بنات والحوري، ٢٠١٥)

وتعتبر المنظمات الصحية أكثر حاجة بان تكون خدماتها ذات جودة عالية من باقي المنظمات لأهمية ما تقدمه لأفراد المجتمع من خدمات، وبالتالي من المهم إجراء تعديلات مالية في المجال الصحي وأهمها نظام الحوافز لتحسين الأداء والجودة والرعاية الصحية.

ولأهمية الحوافز ومدى تأثيرها على سلوك الفرد فقد ظهرت نظريات خاصة بها ومنها:

- النظرية العلمية (فردريك تايلور): وترتكز أساسا على أن الحافز المادي هي خير دافع للعمل في المنظمات وان الإنسان كائن اقتصادي يسعى لزيادة أمواله.
- نظرية الحاجات الإنسانية (ما سلو): تعتبر المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتساعد هذه النظرية الباحثين والإداريين التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للموظف وأهمية كل واحد منها لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمة.
- أن عدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها بشكل عادل بين العاملين يؤثر على أداء الكوادر العاملة في المنظمة بشكل سلبي.
- وأشارت دراسة (القضاة، ٢٠١٧) الى وجود علاقة إيجابية للحوافز بأنواعها على أداء العاملين في المنظمات وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وسياسات تزيد من فاعلية وأثر الحوافز، وضرورة استخدام نظام حوافز يساعد في تلبية احتياجات العاملين.
- كما أكدت دراسة (مارني والمسكري، ٢٠١٩) على ضرورة ربط الحافز بالأداء الوظيفي وأيضا يتم تمييز العاملين حسب مستوى أداءهم الوظيفي، وينعكس ذلك على رفع المستوى الوظيفي مما يجعل المنظمة متميزة بين المنظمات الأخرى.
- ومن خلال ما سبق اعتقد بان السؤال الخاص بمشكلة الدراسة يمكن صياغته بالسؤال الرئيسي:
الى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟
والتساؤلات الفرعية:

ما اهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما هو إثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما اهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما هو إثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

٣,١ أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة إثر التحفيز والحوافز في هذا البحث بالتالي:

- دراسة الاقتراحات لتلافي القصور أن وجد والمطالبة بالحفاظ على النقاط الإيجابية التي تقدمها المنظمة من تحفيز لتطوير الأداء الوظيفي.

- قياس مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة وأين تكمن نقاط القوة والضعف.

- معرفة المنظمة بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة مما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمنظمة.

- هذه الدراسة امتداد لدراسات سابقة ونتائجها تعتبر مكملة لمقابلها من الدراسات.

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى:

- أهمية تطبيقية: أن تقدم هذه الدراسة توصيات تؤخذ في عين الاعتبار كتطبيق أنظم ولوائح

لتنظيم العمل الداخلي للمنظمة مثل الترقيات والعلاوات وشهادات التقدير وغيرها ودعم تطبيق

نظام الحوافز على العاملين مما ينعكس إيجابا على سرعة ودقة الإنجاز للعمل، ووضع سياسات

خاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية على مستوى الدولة.

- أهمية نظرية: تقدم الدراسة أولوية للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وتساهم في وضع تصور واضح لنظام الحوافز وتأثيره على الولاء والأداء الوظيفي ودور الحوافز الكبير في دافعية العاملين.

- أهمية بحثية: أن هذه الدراسة سوف تقدم مقترحات مستقبلية لدراسات سابقة ومكملة لها.

٤,١ أهداف الدراسة:

- قياس مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي والموظفين في المنظمة.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المنظمة.
- تحديد العلاقة بين الحافز وتحسين الأداء الوظيفي.
- تقييم مدى هذا التأثير سواء كان إيجابيا سلبي حسب وجهة نظر الموظفين.
- دراسة الأبعاد في حال قيام المنظمة بحجب الحوافز عن موظفيها وما يترتب عليها من سلوك.
- قياس مدى اختلاف مستوى الحوافز باختلاف المتغيرات الديموغرافية في المنظمة.

٥,١ تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الحوافز والى أي مدى تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة؟
- ما أنواع الحوافز التي يمكن منحها للموظفين ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي؟
- ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء موظفي المنظمة؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء موظفي المنظمة؟
- ما مدى تأثير الحوافز الاجتماعية على أداء موظفي المنظمة؟



- هل يوجد فرق بين استجابة الموظفين إثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة؟
- هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي بناء على نظام الحوافز حسب المتغيرات الديموغرافية؟

١, ٦ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: انه يوجد تأثير إيجابي لنظام الحوافز المادي والمعنوي بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الفرضية الثانية: يختلف تأثير نظام الحوافز المادي والمعنوي باختلاف المتغيرات الديموغرافية، بحيث:

- يختلف تأثير الحوافز باختلاف الجنس.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف العمر.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف المؤهل التعليمي.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف سنوات الخبرة.
- يختلف تأثير الحوافز باختلاف الحالة الاجتماعية.

الفرضية الثالثة: يختلف الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية، بحيث:

- يختلف أداء الموظفين باختلاف الجنس.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف العمر.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف المؤهل التعليمي.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف سنوات الخبرة.
- يختلف أداء الموظفين باختلاف الحالة الاجتماعية.

1.7.1 أولاً: الدراسات العربية:

❖ دراسة درويش (٢٠١٠): إدارة الحوافز وإدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة:

تم مناقشة الموضوعات الداعمة لتوجه الحوافز وتوضيح العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في المنظمة، وأيضاً كيفية تطوير الأفكار في مجال تطوير الأداء الوظيفي وأنظمة الحوافز بأنواعها لتحقيق أعلى أداء وتميز مؤسسي. وصلت الدراسة لوجود علاقة بين أنظم الحوافز والتطور في الأداء الوظيفي.

تمت التوصية بربط أهداف المنظمة وأداءها بعملية الحوافز بجميع أنواعها.

❖ دراسة غريب (٢٠١٢): الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: هدفها البحث لمعرفة مدى الحوافز

وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الديموغرافية وربطها بالحوافز

وغطت الدراسة جميع العاملين بالمنظمة.

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والارتباط الوظيفي، وأوصت الدراسة الى أن يتم

تصميم برنامج للحوافز المعنوية والمادية وانعكاسها على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

❖ دراسة الزهراني (٢٠١٤): إثر الحوافز على العاملين: بحثت هذه الدراسة عن إثر الحوافز على

الرضا الوظيفي والأداء وكفاءته في مجمع الملك فهد التعليمي بالطائف وتمت على جميع

العاملين وخلصت الدراسة الى انه يوجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مع

الحوافز بأنواعها والأغلبية يفضلون الحوافز المادية، وأوصت الدراسة بتقديم الحوافز بأنواعها

للأساتذة حسب مستوى النشاط والتميز ليكون هناك ولاء وأداء مرتفع.

- ❖ دراسة عبد الحليم (٢٠١٤): إثر الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية في محطة كهرباء لفترة معينة: اتضح للباحث أن المحطة وفرت نظاما مميزا في التحفيز وكان له الأثر الإيجابي خلال ثلاث سنوات من ٢٠٠٦-٢٠٠٩ ثم توقفت عن نظام التحفيز مما كان له الأثر السلبي على أداء الموظفين بشكل عام وأصابهم الإحباط الشديد، وخلصت النتائج الى أن نظام الحوافز له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وان الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي، وأن الحوافز الفردية تدعو لخلق روح المنافسة بين العاملين مما يؤثر على الأداء الوظيفي.
- ❖ دراسة الخالدي (٢٠٠٩): إثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت: سعت الدراسة لقياس تأثير الحوافز بأنواعها على أداء العاملين في الشركة، وبينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الحوافز وأداء العاملين، أوصت الدراسة الى استغلال وتسخير الحوافز لرفع مستوى الأداء بالشكل المثالي، ودعت الدراسة لإعادة النظر في الحوافز المعنوية بما يكفل تفعيل دور العاملين والعمل على تعزيز الانتماء للمنظمة.
- ❖ دراسة بلخضر (٢٠١٤): إثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الأبداع: تبحث هذه الدراسة لمعرفة إثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الأبداع لدى العاملين وخلصت الدراسة الى أن هناك علاقة نسبية لعناصر التحفيز والفروق الفردية على عناصر الأبداع.
- ❖ دراسة المري (٢٠٢٠): إثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والكهرباء في قطر: تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير الحوافز على جودة الخدمات في الوزارة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت للعديد من النتائج وأهمها:

- يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات في المنظمة.
 - لا يوجد فروقات للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات المقدمة.
 - يوجد فروقات للحوافز على جودة الخدمات حسب متغير الجنس لصالح الإناث.
- وأوصت الدراسة بضرورة اتباع نظام حوافز عادل من خلال التدرج الوظيفي والاهتمام بزيادة الأجور.
- ❖ دراسة محمد وبكاي (٢٠١٨): علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر:
- تهدف هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الحوافز وجودة الخدمات الصحية واعتمدت في الدراسة على منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة دراسة وتوصلت للعديد من النتائج:
- ضعف في مستوى الحوافز المادية والمعنوية لموظفي المنظمة مما انعكس على جودة الخدمات الصحية.
 - أن ضعف نظام الحوافز يؤدي لضعف جودة الخدمات الصحية.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: يجب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وضرورة تشجيع المميزين والمبدعين من الموظفين.
- 2.7.1 ثانيا: الدراسات الأجنبية:**

- ❖ دراسة Gana&Babae (٢٠١١): آثار التحفيز في أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا:
- تهدف الدراسة لمعرفة الآثار المترتبة على العاملين إذا ما تم تحفيزهم واستخدام منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج:
- معظم سياسات التحفيز في المنظمة لم تكن كافية لتلبية اجتياحات العاملين.
 - لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى حاجات العاملين لتم ملاحظة تحسن أدائهم.
- وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية: يجب توحيد سياسات التحفيز للعامل لتلبية احتياجاتهم وكذلك التعامل مع رواتب العمال بعناية، وضرورة مكافأة الإدارة للعامل بالترقية والأنصاف.

❖ دراسة Culafic (٢٠٢١): حوافز الدولة ونظام التحفيز المستدام في قطاع الصحة:

تهدف الدراسة لتحليل أبعاد حوافز الدولة وتأثيرها على دافعية العاملين في قطاع الصحة الصربي

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وظهرت العديد من النتائج منها:

- وجود علاقة إيجابية كبيرة بين برنامج التوظيف ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
- وجود علاقة إيجابية بين علاوة كوفيد-١٩ ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
- وجود علاقة بين فرص التدريب ودافعية العاملين في القطاع الصحي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: إنشاء نظام تحفيز مناسب، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين،

وجذب الموظفين الجدد للقطاع الصحي.

❖ دراسة Berdud (٢٠١٦): الحوافز والدافعية في الرعاية الصحية:

وتهدف الدراسة الى التعرف على الدافعية الداخلية للأطباء وتأثير الحوافز على هذه الدافعية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وظهرت العديد من النتائج ومنها:

- يتمتع الأطباء في الرعاية الصحية بالدافعية الداخلية.
- يوجد علاقة سلبية بين الحافز المادي وسياسة الرقابة والدافعية الداخلية للأطباء.
- يوجد علاقة إيجابية بين الحافز المعنوي والدافعية الداخلية للأطباء.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن يتم وضع الأهداف والاتفاق عليها بالاشتراك مع

الموظفين والإدارة، وتوفير المرافق لمشاركة الأطباء في الأنشطة العلمية والبحثية.

❖ دراسة Mamdani (٢٠١٦): إثر الحوافز على أداء الموظفين في بنوك كراتشي باكستان:

أجريت هذه الدراسة لتحليل تأثير التحفيز على أداء الموظفين ومتغير محور الدراسة هو الرضا

الوظيفي والمستوى والكفاءة تجاه البنوك الباكستانية وكانت النتائج كالتالي:

- لم يكن الموظفين مخلصين تجاه عملهم.
 - لديهم الاستعداد لتغيير وظائفهم إذا وجدوا فرص عمل أفضل.
 - الحوافز لها تأثير على أداء بعض الموظفين.
- وأوصت الدراسة بتوصيات ومنها: أن الحوافز المالية لم تكن كافية لكسب ولاء الموظف، ووضع برنامج دورات وبناء قدرات لصقل مواهب الموظفين لتعزيز ولاءهم الوظيفي، وتعزيز الحوافز المعنوية للموظفين.

3.7.1 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة: أظهرت الدراسات السابقة بعضاً من الملاحظات التالية:

- من خلال الدراسات السابقة التي اعتمدت على أثر التحفيز على الأداء الوظيفي وجد أن فيه تباين من حيث تأثير نظام الحوافز على بعض المتغيرات التابعة للمتغير المستقل.
- أثر التحفيز على الولاء التنظيمي.
- استخدمت الدراسات السابقة عند البحث والتقصي المنهج الوصفي التحليلي.
- اختلفت وتباينت مجتمعات الدراسة فبعضها في القطاع الصحي والأخرى في القطاع التربوي وأخرى في القطاع الخاص.
- أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة جغرافياً في عدة دول مختلفة.

- أشارت بعض الدراسات الى زيادة مستوى تأثير التحفيز إيجابيا على الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة.

- بعض الدراسات أشارت الى أن انخفاض مستوى التحفيز يتسبب في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أيضا.

- يتم تقديم الحوافز ماديا أو معنويا أو اجتماعيا من المنظمة للعاملين بها.

- يجب أن تلبى الحوافز وتشبع رغبات الموظفين.

- أن يكون للحوافز نظام مشروط بقوانين وضوابط حسب لوائح معتمدة من قبل المنظمة.

4.7.1 رابعاً: ما يستفاد من الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة وتكملة لها بشكل أوسع وأعمق.

- من خلال الدراسات السابقة تم التعرف والاستفادة من بعض الأبحاث والكتب والمجلات العلمية ذات العلاقة بالبحث.

- تكوين صورة عامة عن موضوع التحفيز في العديد من القطاعات والهيئات والشركات ومدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

- ساعدت الدراسات السابقة على معرفة كيفية منح الحوافز في هذه المنظمات المختلفة وتجنب السلبيات.

- الاطلاع على عدة أساليب إحصائية استخدمت في الدراسات السابقة واختيار الأنسب منها للدراسة الحالية.

5.7.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- اختلاف الحدود الزمانية والمكانية عن اغلب الدراسات السابقة.
- تعدد المراجع ما بين عربية وأجنبية.
- الاعتماد في الدراسة الحالية على المتغيرات الديموغرافية.
- الدراسة الحالية مكمل للدراسات السابقة لتعميق المعرفة حول تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

١, ١ الحوافز:

1.1.2 مفهوم الحوافز: هي مجموعة من الوسائل والطرق المتوفرة التي تقوم بها المنظمة لتشجيع موظفيها بزيادة معدل الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لهم بإشباع رغباتهم المادية والمعنوية. وتلعب الحوافز دوراً هاماً في مستوى إنتاجية الموظفين وكفاءة أداءهم فمهارة الموظف أو خبرته أو وقدرته غير كافية للحصول على كفاءة عالية من الإنتاجية. أن وجود أي قصور في نظام الحوافز قد يؤثر سلباً على كفاءة أداء العاملين وولاءهم للمنظمة وسلوكياتهم وبالتالي يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة (توام وكلاخي ٢٠٢١).

وهناك عدة تعريفات أخرى ومنها:

عرفت بانها: تشجيع الموظفين بكل الوسائل الممكنة من اجل إشباع حاجاتهم في المنظمة وحصولهم على الرضا الوظيفي الذي سيساهم في تحسين ورفع كفاءة أداءهم في العمل (هريوك ٢٠٢٢).

وعرفت بانها: عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية لزيادة معدل الإنتاجية وتحسين الأداء.

وأيضاً عرفت بانها: وسائل وفرص توفرها المنظمة أمام العاملين لتثير رغباتهم وتخلق الدافع لديهم

للحصول عليها عن طريق العمل والجهد والسلوك السليم لإشباع حاجاتهم (الشاويش ٢٠١٥).

2.1.2 أهمية الحوافز:

- إشباع رغبات وحاجات الموظفين مادياً ومعنوياً.
- جذب المواهب والكفاءات المتميزة للعمل في المنظمة والاحتفاظ بها.
- شعور الموظفين بالعدل والمساواة بينهم داخل المنظمة.
- تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وولاءهم وانتماءهم للمنظمة.
- خلق بيئة إيجابية وزيادة الإنتاجية.
- تنمية روح التعاون بين الموظفين وتحسين صورة المنظمة في المجتمع
- تخفيض نسبة معدلات البطالة

3.1.2 أنواع الحوافز: يوجد عدة تصنيفات لأنواع الحوافز ومنها:

أولاً: أنواع الحوافز حسب طبيعتها: (الزهراني، ٢٠١٤)

- الحوافز المادية: وتكون بشكل نقدي أو عيني ومنها الأجور والبدلات والتأمين.
- الحوافز المعنوية: وتتمثل بالترقية والتشجيع وتقدير جهد الموظف وإعطاء صلاحيات.

ثانياً: أنواع الحوافز حسب المستفيدين:

- الحوافز الفردية: تقوم المنظمة بتقديمها للفرد مباشرة نظير أداءه (طلاحة، ٢٠١٨).

- الحوافز الجماعية: تقوم المنظمة بتقديمها للفريق أو القسم بشكل جماعي نظير ما قدموه من أداء وهي تزيد من روح التعاون والرغبة للمصلحة العامة (الشعلان والبلهد، ٢٠١٥).

ثالثاً: أنواع الحوافز حسب أثارها:

- الحوافز الإيجابية: وتتضمن المالية والمعنوية (علوش، ٢٠١٩).

- الحوافز السلبية: تعديل سلوك العاملين من خلال العقاب والردع كحرمان من العلاوة أو من الترقية

ويسمى نظام تأديبي (محمديكاي، ٢٠١٨).

4.1.2 أهداف الحوافز: لنظام الحوافز أهداف لا بد من أخذها بالاعتبار من قبل المنظمة ومنها:

أولاً: على مستوى الفرد:

- تقدير ما ينجزه الموظف وحثه على الاستمرار.
- تحمل المسؤولية (السالمي، ٢٠٠٩).
- الدعم المالي لإشباع رغبة الموظف.

ثانياً: على مستوى الفريق أو الجماعة:

- تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة وأثارة حماسهم.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

ثالثاً: على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

- الترابط بنظام التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
 - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.
- 5.1.2 شروط نجاح الحوافز:** هناك شروط أساسية لضمان نجاح الحوافز في رفع تحسين الأداء ومنها:

- ارتباط الحوافز بأهداف الموظفين والمنظمة.
- ضمان استمرار الحوافز وطمأننة الموظفين بذلك.
- مناسبة الحافز مع أداء الموظف.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الحافز للموظف بان يكون وقت تحقيق الهدف.
- معرفة الموظفين بسياسة نظام الحوافز في المنظمة.

٢,٢ الأداء الوظيفي: هو الوسيلة التي تدفع المنظمة للعمل بحيوية وجد وتجعل الإدارات العليا تتابع مسؤوليتها بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وكفاءة عالية، وفي نفس الوقت يتعرف المدراء على المستوى الحقيقي للموظفين وتقييم أدوارهم التي يقومون بها ومن خلالها يستنتجون المستحقين للتحفيز لدفعهم للاستمرارية ورفع أداءهم الوظيفي (العجمي، ٢٠١٧)، ولذلك يخضع العامل البشري في المنظمة الى التأهيل والتدريب باستمرار سواءً بالدورات التدريبية أو الابتعاث وتكملة الدراسة لرفع مستوى كفاءتهم الأدائية من مستوى لأعلى وسوف ينعكس هذا الأداء والتطور للموظفين على المنظمة (العكش، ٢٠٠٧).

1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي: يعتبر من اهم محاور العمل في أي منظمة فاذا كان الأداء مميز فانه يأخذ صاحبه الى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعما بها ولن تستطيع المنظمة منافسة المنظمات الأخرى إلا إذا كان أداءها عالي والنتائج من أداء أفرادها المرتفع في المنظمة (الطعامنة، ٢٠٠٩).

كما يعرف بأنه مجموع النتائج التي يحددها سلوك الموظفين في المنظمة لذلك فإن الأداء الإيجابي يمثل الأهداف التي ترغب المنظمة والموظف الوصول إليها وفي المقابل يعتبر الأداء السلبي هو ناتج الوصول الى الأهداف غير المرغوب فيها في المنظمة (بخيت، ٢٠١٦)، وأيضا يعرف بأنه: مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين بها ويربط بين النشاط والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في المنظمة (العطية، ٢٠٠٣).

2.2.2 أنواع الأداء الوظيفي: يصنف الأداء الى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

- أداء المهام: ويعبر عنه من خلال السلوك الذي ينتجه الموظف من اجل تحقيق أهداف العمل المطلوبة منهم عبر عمليات موضوعية في المنظمة مثل الخدمات المختلفة والمخزون والبيع.
- الأداء الظرفي: هي السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل أساس وجوهر المنظمة والعمل على معالجتها فنيا وهذه السلوكيات تساعد في تكوين المناخ التنظيمي للمنظمة.
- الأداء المعاكس: يختلف عن النوعين السابقة حيث يتميز بالسلوك السلبي للموظف في العمل مثل: عدم الحضور للعمل في الأوقات المحددة أو الغياب أو عدم إنجاز المهام المطلوبة منه وهذه السلوكيات تسبب غياب الجو التنافسي في المنظمة وظهور التسبب (Jabeen،2011).

3.2.2 قياس الأداء الوظيفي: تتم عن طريق تجميع المعلومات حول الأداء الفعلي للموظفين.

يوجد أربعة مصادر للمعلومات تستخدم من اجل قياس الأداء الفعلي (ابوشرخ، ٢٠١٠):

- ملاحظة العاملين: حيث يتم تتبع مستوى أداءهم وقيامهم بجميع المهام الموكلة لهم وتقييم عملهم.

- التقارير الإحصائية: مجموع التقارير الصادرة من المنظمة وتحتوي إحصائيات ومعلومات تتعلق بسير عمل المنظمة.
- التقارير الشفوية: جميع الخطابات التي يوجهها المدراء للموظفين شفويا تعبر عن تقييم الموظف وسير عمل المنظمة.
- التقارير الكتابية: جميع الخطابات التي يوجهها المدراء للموظفين كتابيا تعبر عن تقييم الموظف وسير عمل المنظمة.

4.2.2 تقييم الأداء الوظيفي: هو الأسلوب الذي يتم اعتماده من اجل متابعة سير عمل الموظف

والمنظمة ومن خلاله يتم تقييم الأداء وهذه الطرق لا تعتمد على العوامل الموضوعية، بل تعتمد على التقديرات الوصفية وتختلف عن بعضها في تحديد أنواع الأحكام المحددة لها وهذه طرق تقييم الأداء:

- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الموظفين تسلسليا من الأفضل الى الأقل مستوى بعد تقييم المقيم لهم وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كل موظف لتقييم زملاءه وهذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة الموظف بالمقيم ويمكن معالجة ذلك بالاعتماد على أكثر من مقيم (ربايعة، ٢٠٠٣).

- طريقة المقارنة المزدوجة: وهي طريقة ثنائية حيث يقوم المقيم بمقارنة كل موظف مع باقي الموظفين وتتم عملية تقييم بين الموظف الأول مع الثاني ثم مع الثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الموظف الأفضل (الغزاوي، ٢٠١٠).

- طريقة التدرج: يتم وضع ثلاث تصنيفات للموظفين (الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز) ويتم معرفة مستويات الأداء للموظفين من خلال هذه التصنيفات.

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من الخصائص والصفات المتعلقة بالأداء في المنظمة ولكل صفة أو خاصية درجة مرقمة متسلسلة مثل التعاون والأبداع الوظيفي والإنتاج والحضور المبكر وعليها يتم تقييم الموظف بقياس مستواه الوظيفي مع هذه الخصائص.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- معرفة تقريرية: وهي معرفة الحقائق والأهداف والأساسيات والمعرفة بمتطلبات الوظيفة وتكون هذه المعرفة على شكل تقرير يوضح جميع ما سبق.
- معرفة إجرائية ومهارية: وهي معرفة جميع ما يتعلق بالمهارات الإدراكية والعلمية والعملية لإنجاز المهام الوظيفية ومعرفة كيفية الأداء وما يتطلب من مهارات إجرائية.
- معرفة الدافعية والتحفيز: وهي التأثير المباشر جراء سلوكيات مختلفة مثل قياس الجهد المبذول واختيار نوع الأداء واستمرار الجهد المبذول (الحلايبة، ٢٠١٣).

6.2.2 محددات الأداء الوظيفي: عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتجه الموظف في المنظمة من أجل

إنجاز المهام، ويتم التعبير عنه بثلاث عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الموظف لأداء عمله ويمثل الجهد المبذول درجة دافعية الموظف لأداء عمله.
- القدرات الفردية: مجموع ما يملك الموظف من قدرات وخبرات سابقة تعطيه فعالية وكفاءة عالية في إتقان مهام عمله.
- إدراك الموظف لمهام عمله: مجموع التصورات والانطباعات التي يحملها الموظف عن الأنشطة التي يحتويها عمله في المنظمة.

7.2.2 عناصر الأداء الوظيفي: عملية الأداء تتكون في مجملها من عدد من العناصر التي تشكل

بمجموعها الأداء الوظيفي وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية مهام العمل: إدراك الموظف بجميع مهام عمله في المنظمة ورغبته بتطويع مهاراته بإنجاز العمل بدون أخطاء أو تقصير.
- مقدار العمل المنجز: وهو عبارة عن قدرة الموظف على إنجاز ما يطلب منه في الوقت المحدد.
- الطموح والمثابرة: وهو التفاني والجدية في العمل وتحمل المسؤولية وعدم الكسل والالتكالية والدافعية التي يمتلكها الموظف لتحقيق الأهداف (ابوشرخ، ٢٠١٠).

الفصل الثالث: منهجية وطرق الدراسة

١، مقدمة:

يتناول هذا الفصل توضيح المنهجية والإجراءات والخطوات التي تم اتباعها من قبل الباحث لتنفيذ دراسة البحث وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، كما يوضح أيضا مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وخصائصها، ومصادر جمع البيانات، وكذلك تم تبين أداة الدراسة ومدى ثباتها، والأساليب الإحصائية وتحليل النتائج.

٢،٣ منهجية الدراسة: المنهجية هي الطريقة المتبعة في إجراءات هذه الدراسة للوصول الى نتائج سليمة ومنطقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو من أكثر المناهج استخداما في البحوث

لمرونته وشموليته والقدرة على دراسة الواقع وإعطاء وصف دقيق من خلاله يمكن تلخيص البيانات وتحليل النتائج، كما يمكن تحليل وتقييم الظاهرة الحالية ومقارنتها بالظواهر الأخرى.

٣,٣ مصادر الدراسة: تم الاعتماد على طريقتين في البحث والتحري عن المعلومات وهي كالتالي:

- مصادر المعلومات الرئيسية وهي عن طريق جمع المعلومات من خلال أداة الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

- مصادر المعلومات الثانوية وهي عن طريق الدراسات السابقة سواءً العربية أو الأجنبية أو عن طريق المراجع في الأنترنت والكتب والبحوث العلمية.

٤,٣ مجتمع الدراسة: هو المجتمع الذي تمت الدراسة عليه حيث أرسلت الاستبانة الى عدد (١٥٠) وقد استجاب منهم عدد (١١٠) ، وهو ما يمثل نسبة (٧٣,٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

٥,٣ أداة الدراسة: حسب طبيعة البيانات والمنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبانة التي تعتبر من أحد اهم وسائل جمع البيانات والمعلومات والأكثر صدقا وثباتا.

وقد تكونت هذه الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتناول البيانات الديموغرافية للموظف (الجنس- العمر- المستوى التعليمي- عدد سنوات الخبرة العملية).

- القسم الثاني: ويشمل الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتتنوع على التالي: قياس استجابة العاملين نحو الحوافز المالية، قياس استجابة العاملين للحوافز المعنوية، إثر الحوافز على العاملين.

٦,٣ مقياس أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

٧,٣ صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على محكمين ذوا خبرة عملية وحاصلين على ماجستير في مجال إدارة الأعمال والآخر دكتوراه في القانون وأبديا الرضا على فقرات الاستبانة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة وبناء عليه تم اعتمادها ونشرها.

٨,٣ إجراءات أداة الدراسة: تمت حسب الخطوات التالية:

- أعداد أداة الدراسة بالصورة النهائية.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- تجميع البيانات وإدخالها في جداول بالحاسب الآلي ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة لإصدار النتائج والتوصيات المناسبة لها.

9.3 المتغيرات البحثية: (المتغير المستقل: الحوافز، المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين).

10.3 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت خلال العام ٢٠٢٤ م.
- الحدود البشرية: تمت الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر التحفيز على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

11.3 خصائص عينة الدراسة: تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة وتشمل: (الجنس - العمر - المؤهل التعليمي - الخبرة العملية).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل لاستعراض النتائج بعد جمع أجوبة الاستبانة والمؤلفة من ٢٨ سؤال تم عرضها على عدد ١١٠ من العاملين في القطاع لمعرفة مدى تأثير الحوافز بأنواعها على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي.

١,٤ النتائج:

1.1.4 أولاً: المتغيرات الديموغرافية

١-الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٤٩,١%	٥٤	ذكر
٥٠,٩%	٥٦	أنثى
١٠٠%	١١٠	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (الإناث) بتكرار (٥٦) ونسبة مئوية

(٥٠,٩%) مقابل نسبة مئوية (٤٩,١%) من (الذكور) بتكرار (٥٤)

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٢٥,٥٠%	٢٨	من ٢٠-٣٠ سنة
٢٣,٦%	٢٦	من ٣٠-٤٠ سنة
٢٧,٣%	٣٠	من ٤٠-٥٠ سنة
٢٣,٦%	٢٦	من ٥٠ سنة فما فوق
١٠٠%	١١٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من (٤٠ - ٥٠ سنة) بتكرار

(٣٠) ونسبة مئوية (٢٧,٣%) بينما النسبة الأقل مشتركة ما بين فئتين من أفراد الدراسة (من

٣٠-٤٠ سنة) و (من ٥٠ سنة فما فوق) بتكرار (٢٦) ونسبة مئوية (٢٣,٦%) لكليهما.

٣-المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
٢٥,٥%	٢٨	دبلوم أو أقل
٥٩,١%	٦٥	بكالوريوس
١٢,٧%	١٤	ماجستير
٢,٧%	٣	دكتوراه
١٠٠%	١١٠	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الحاصلين على درجة
(بكالوريوس) بتكرار (٦٥) ونسبة مئوية (٥٩%) بينما النسبة الأقل من الحاصلين على درجة
(دكتوراه) بتكرار (٣) ونسبة مئوية (٢,٧%).

٤ - الخبرة العملية:

عدد سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٢٨	%٢٥,٥
من ٥ - ١٠ سنوات	١٨	%١٦,٤
من ١٠ - ١٥ سنة	٢١	%١٩,١
من ١٥ سنة فما فوق	٤٣	%٣٩,١
الإجمالي	١١٠	%١٠٠

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من (١٥ سنة فما فوق) بتكرار

(٤٣) ونسبة مئوية (٣٩,١%) بينما النسبة الأقل من (من ٥ - ١٠ سنوات) بتكرار (١٨)
ونسبة مئوية (١٦,٤%).

2.1.4 ثانيا: الحوافز

مناقشة نتائج الدراسة على المحور الأول (علاقة وتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي):

بناء على أسئلة المحور الأول والمتعلقة بعلاقة وتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي توصلت الدراسة

للنتائج التالية:

- وصل مجموع نسبة الرضا والاستقرار الوظيفي الى (٧٠%) لنتيجتي (موافق بشدة و موافق).

- ابدى ما نسبته (٦٣,٣%) من المشاركين في الاستبانة رضاهم عما يقدم لهم من مزايا وحوافز.
- أكد (٨٧,٢%) من المشاركين بان عدم وجود الحوافز يتسبب في انخفاض الأداء الوظيفي، و (٧٨,٢%) أكدوا أيضا بانه يتسبب في انخفاض الولاء الوظيفي.
- اتفق اغلبيه المشاركين بنسبة (٩٨,٢%) أن وجود الحوافز بأنواعها تزيد من إنتاجية الموظف وتحقق الأهداف بشكل أسرع.
- من خلال الاستبانة اتضح أن نسبة (٥٠,٩%) على علم بنظام الحوافز في المنظمة، بالإضافة الى أن نسبة (٨٤,٥%) من المشاركين يؤكدون بان النظام التحفيزي العادل يجعل الموظف يتمسك بعمله.
- وأخيرا أكد نسبة (٨٨,٢%) من المشاركين رضاهم عما تقدمه المنظمة لهم من حوافز.

٢ - المحور الثاني (الحوافز المعنوية):

مناقشة نتائج الدراسة على المحور الثاني (الحوافز المعنوية):

- بناء على أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بالحوافز المعنوية توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- اثبت النسبة العظمى من المشاركين في الاستبانة بنسبة (٦٢,٧%) أن الإدارات تمنح الفرصة للموظفين المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية، والقيام بالأعمال الإدارية بنسبة (٧٢,٧%)، بينما أكدت نسبة (٦٨,٢%) من المشاركين بمشاركتهم في وضع الأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة.
 - من خلال الاستبانة اتضح أن المنظمة تقدم حوافز تشجيعية لموظفيها بنسبة (٥٧,٣%)، وبنسبة (٥١,٨%) على شكل شهادات شكر وميداليات وأوسمة.

- (٦٠,٩%) من الموظفين يهتم بالحصول على الحوافز المعنوية.
- تقدم المنظمة حوافز معنوية على شكل دورات تدريبية بنسبة (٧١,٩%)،
وفرصه إكمال الدراسات العليا بنسبة (٥٠%)،
- بينما تصل نسبة التكليف بالأعمال القيادية الى (٦٠,٩%).

٣ - المحور الثالث (الحوافز المادية):

مناقشة نتائج الدراسة على المحور الثالث (لحوافز المادية):

- بناء على أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بالحوافز المادية توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- ابدى ما نسبته (٥٥,٤%) من المشاركين موافقتهم على مناسبة الراتب للأعمال الموكلة لهم.
 - وجد أن العدالة في منح الحوافز المالية تزيد من الرضا والولاء الوظيفي للمنظمة حيث وصلت النسبة الى (٨٣,٧%) من المشاركين.
 - تزيد الحوافز من الجهد والمثابرة للموظفين حسب رأي (٩٥,٥%) من المشاركين.
 - يشعر اغلبه الموظفين بأهمية الحوافز المالية بنسبة (٩٤,٥%).
 - المنظمة تعمل على زيادة الحوافز المادية لتحسين الأداء الوظيفي حسب رأي المشاركين بنسبة (٦٤,٦%).
 - أكد نسبة (٥٦,٤%) من المشاركين بان المنظمة تمنح حافز مالي للموظف عندما يحقق أهداف متميزة،
 - بينما أكد (٥٠%) بان المجتهد من الموظفين يعطى حافزا ماديا خاص.

٢,٤ التوصيات: من خلال النتائج الخاصة بهذه الدراسة تم الخروج بعدة توصيات يمكن تقسيمها كالتالي:

أولاً: على مستوى الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

- يتم صياغة نظام ولوائح للحوافز بأنواعها وتمنح لمن تنطبق عليه شروط استحقاق الحوافز.
- العدل في منح الحوافز للموظفين حسب الجهد والمثابرة وتحقيق الأهداف دون وضع أي اعتبار للمؤثرات الأخرى كالقربانة والصدانة.
- ربط منح الحوافز بأداء الموظف وتقييمه وتحقيق أهداف المنظمة.
- تمنح الحوافز بشكل دوري ويحدد بفترات زمنية أما شهرية أو ربع سنوية أو سنوية لزيادة التنافس بين الموظفين في المنظمة.

ثانياً: على مستوى الحوافز المعنوية:

- ترسيخ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الحرص على منح الموظفين المتميزين حوافز معنوية كشهادات شكر وأوسمة تقديراً لهم لما بذلوه من جهد وإعطائهم دافع لتقديم المزيد من النجاح.
- تعزيز الانتماء الوظيفي تجاه المنظمة للوصول لأعلى مستويات النجاح.

ثالثاً: على مستوى الحوافز المادية:

- زيادة الاهتمام بالحوافز المادي تلبية لرغبات الموظفين لتكون داعم كبير للراتب لمواجهة غلاء المعيشة ويكون على شكل بدلات كبديل السكن والنقل أو تأمين صحي.
- منح ترقية استثنائية للموظفين المتميزين حسب نظام واضح للجميع.
- أن يكون الحافز المادي متناسباً مع مرتبة الموظف وخبرته العملية ومؤهلته العلمي وما قدمه من إنجاز للمنظمة.

3.4 المراجع:

1.3.4 أولاً: المراجع العربية:

- ابوحميد، محمد سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية (٢١): ٦٣١-٦٥٤.
- مارني، نور عزم الليل. والمسكري، ماجد سليمان ناصر سليم. (٢٠١٩). أثر الحوافز على العاملين في القطاع الصحي في امارة ابو ظبي. المجلة العلمية للنشر (١٢). ١١٧-١٤٠.
- جديعي، نور الهدى. (٢٠١٧). أثر نظام الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية. دراسة حالة مستشفى بو ضياف- بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر.
- البالي، ماجد منصور محمد. (٢٠١٩). نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الاداء الوظيفي. في مستشفى عمران العامة بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، اليمن، ١ (٣): ١-٣٤.
- بنات، نداء عبد الفتاح. والحوري، سليمان. (٢٠١٥). أثر الحوافز في الاداء الوظيفي للمرضين في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الأردن.
- القضاة، حسن صالح سليمان. (٢٠١٧). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على اداء العاملين. دراسة تطبيقية على مستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث. (١٧). ٤١٧-٤٣١.
- درويش، عبد الكريم ابو الفتوح. (٢٠١٠). ادارة الحوافز وادارة الاداء بالمؤسسات المتميزة. القيادة العامة لشرطة الشارقة، الامارات، دراسة ١٠٩-١٠٢٩.
- غريب، معاذ نجيب. (٢٠١٢). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي. الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، دراسة ١-١٤.
- عبد الحليم، سالي محمد فرح. (٢٠١٤). أثر الحوافز على اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. دراسة حالة محطة كهرباء، ٢٠١٠-٢٠١٤، جامعة ام درمان، السودان.
- الخالدي، جاسم حمود. (٢٠٠٩). أثر الحوافز على اداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال، الاردن.
- الزهراني، عبد العزيز بن عبد الله بن محسن. (٢٠١٤). أثر الحوافز على اداء العاملين. تطبيق على مجمع شباب الفهد التعليمي، محافظة الطائف، المملكة العربية السعودية.

- مسعودة، بلخضر سليمان. (٢٠١٤). أثر الحوافز المعنوية والفروقات الفردية على عناصر الابداع. دراسات، (٣٠): ١١٨-١٤٦.
- المري، محمد طالب الدهمان. (٢٠٢٠). أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر. دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
- محمد، هرماس، بكاي الميلود. (٢٠١٨). علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر. مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، الجزائر، ٩(٢): ٧٨-١٠٣.
- توام، زاهية، كلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي. دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١): ٦٤٥-٦٦٧.
- هربوك، احمد ماهر. (٢٠٢٢). واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وافاق التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
- الشاويش، مصطفى نجيب. (٢٠١٥). ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد، دار الشروق، عمان.
- طلافحة، احمد ضيف الله علي. (٢٠١٨). مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الاداء. الجنان، جامعة الجنان، مركز البحث العلمي، ع ١٠، ١١-٣٧.
- الشعلان، مضاوي محمد. البليهد، نورة محمد. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء. من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة التربوية، (٤٠): ١٩٠-٢٢١.
- علوش، عماد حسين. (٢٠١٩). أثر نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين. دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات، فرع طرطوس، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- السالمي، محمد ناصر. (٢٠٠٩). ادارة القوى العاملة. دار النهضة العربية.
- العجمي، فهد محمد. (٢٠١٧). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الاداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية. دراسة ميدانية، مدارس منطقة الاحمدي التعليمية، الكويت.
- العكش، علاء. (٢٠٠٧). نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غزة، فلسطين.
- الطعامنة، محمد. (٢٠٠٩). معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها. عن طريق الشبكة العنكبوتية: www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024

- بخيت محمد احمد، بخيت طه. (٢٠١٦). أثر الحوافز على اداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- العطية ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ابوشرخ، نادر حامد عبد الرزاق. (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الازهر فلسطين.
- ربايعه، علي. (٢٠٠٣). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين. (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الحلايية، غازي حسن عودة. (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن. رسالة ماجستير. كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط في الاردن.

2.3.4 ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Babkar.(2010). **The Effect of Motivation on workers Performance**. A Case Study off Maidugari Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria.
- Berdud, M., Cabases, J.M.,& Nieto, J.(2016). **Incentives and Intrinsic Motivation in Healthcare**. Gaceta sanitaria, 30, 408-414.
- Kaneez Fatima Mamdani.(2016). **Effects of Motivational Incentives on Employees Performance**. A Case Study of Banks of Karatchi, Pakistan.
- Culafic,S.,Jonovac,T.,Jovanovic S. V., Tadic, J., Milosevic, A., & Bibic, A.(2021). **State Incentives and Sustainable Motivation System In The Health Sector**. Sustainability 13, 1-13
- Jabeen,Maimona.(2011).**Impact Of Performance Appraisal On Employees Motivation**. The Islamia University of Bahawalpur ,Punjab,Pakistan,European Journal of Business and Management Vol 3.



الملاحق

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

أقوم حالياً بدراسة لأثر التحفيز على أداء الموظفين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وأرفع لكم هذه الاستبانة لإكمال إجراءات الحصول على درجة الماجستير من جامعة ميد أوشن لتخصص إدارة الأعمال.

ونظراً لما لديكم من معرفة علمية وخبرة عملية ذات صلة وعلاقة بموضوع الدراسة،

نأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة حسب خيارات الأجوبة الموجودة والتأشير عليها حسب وجهة نظركم لتوفير المعلومات المناسبة والمطلوبة لإكمال البحث.

وأقدم لكم بجزيل الشكر والامتنان لمساهمتم بجهدكم ووقتكم لتعبئة هذا الاستبانة،

علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة عند اكتمالها أن شاء الله في حال رغبتكم بذلك.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الجدول:

جدول (١): توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة

جدول (٢): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

م	المحور	عدد الأسئلة
١	المتغيرات الديموغرافية	٤
٢	علاقة وتأثير الحوافز بالأداء الوظيفي	٨
٣	الحوافز المعنوية	٩
٤	الحوافز المادية	٧
	إجمالي عدد الأسئلة	٢٨

جدول
علاقة
الحوافز
الأداء

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> من ٢٠ - ٣٠ سنة
	<input type="checkbox"/> من ٣٠ - ٤٠ سنة
	<input type="checkbox"/> من ٤٠ - ٥٠ سنة
	<input type="checkbox"/> من ٥٠ سنة فما فوق
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات
	<input type="checkbox"/> من ٥ - ١٠ سنة
	<input type="checkbox"/> من ١٠ - ١٥ سنة
	<input type="checkbox"/> من ١٥ سنة فما فوق

(٣)
وتأثير
على

الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يشعر الموظف بالرضا والاستقرار الوظيفي.
					المزايا والحوافز المقدمة لك من المنظمة تلبى جميع رغباتك واحتياجاتك لتقديم افضل ما لديك.
					عدم وجود الحوافز بكافة أنواعها يسبب انخفاض في الاداء الوظيفي
					عدم وجود الحوافز بكافة أنواعها يسبب انخفاض في الولاء الوظيفي.
					وجود الحوافز بكافة أنواعها يزيد من إنتاجية الموظف وتحقيق الأهداف بشكل اسرع.
					الموظف على علم بنظام الحوافز في المنظمة
					وجود نظام تحفيزي عادل يدفع الموظف للتمسك بعمله.
					يشعر الموظف بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضاه من حوافز وترقيات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتيح الادارة الفرصة للموظف في اتخاذ القرارات الادارية.
					تعطي الادارة الفرصة للموظف القيام بالأعمال القيادية
					مشاركة الموظف في وضع الأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة.
					تقدم المنظمة حوافز معنوية إضافية للموظف لبذل جهد اكبر.
					يهتم الموظف في المنظمة بالحصول على الحوافز المعنوية.
					تقدم المنظمة شهادات الشكر والميداليات والأوسمة للموظف المتميز.
					تقدم المنظمة دورات تدريبية لتحسين اداء الموظف.
					يحصل الموظف المتميز على فرصة لإكمال الدراسات العليا.
					يتم تكليف الموظف المتميز بالأعمال القيادية في المنظمة.

جدول (٥): التحفيز المادي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتناسب قيمة الراتب مع الاعمال الموكلة للموظف.
					وجود الحوافز المالية بشكل عادل بين الموظفين يزيد من الرضا والولاء الوظيفي.
					تساعد الحوافز المالية على بذل المزيد من الجهد والمثابرة.
					يشعر الموظف بأهمية الحوافز المالية المقدمة من المنظمة.
					تقوم المنظمة بزيادة الحوافز المالية لتحسين اداء الموظف.
					تعطي المنظمة أجور إضافية للموظف في حال تحقيق أهداف متميزة.
					تمنح المنظمة المجتهدين علاوة مادية خاصة من وقت لآخر.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The impact of motivation on employees in the health sector in the kingdom
of Saudi Arabia**

Prepared by:

Fahad Faisal Al-Qahtani 233001176

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdel Hameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Grad

Year:2024-1445