

تحليل تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي

Analysis of the impact of performance appraisal systems on employee motivation in the health sector

إعداد الطالب/ة

روان خالد آل سعيد

الرقم الأكاديمي :

242000777

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

المحتويات

8	الفصل الأول.....
9	مقدمة:.....
10	مشكلة الدراسة:.....
10	أهمية الدراسة:.....
11	أهداف الدراسة:.....
11	تساؤلات الدراسة:.....
12	فروض الدراسة:.....
12	الدراسات السابقة:.....
16	المنهجية وطرق البحث:.....
18	أدوات الدراسة :.....
18	حدود الدراسة :.....
19	الشكل الأول.....
20	الفصل الثاني.....
20	الدراسات السابقة.....
30	-الإطار النظري.....
30	أنواع الحوافز:.....
34	أهمية الحوافز :.....
35	أهمية جودة الخدمات الصحية.....
36	أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية.....
39	الفصل الثالث.....
39	منهجية الدراسة.....
40	-مقدمة.....
41	-المنهجية وطرق البحث.....
42	-مجتمع البحث.....
42	-حدود البحث.....
43	الفصل الرابع.....
43	النتائج والتوصيات.....
46	المراجع.....

فهرس الأشكال:

<u>الشكل</u>	<u>الرقم</u>
<u>شكل أهمية الحوافز</u>	<u>١٧</u>

المستخلص: Abstract:

أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية، وتكون مجتمع البحث الدراسة من هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وقد تضمنت نتائج الدراسة الآتي : أن درجة تقديم الحوافز للعاملين جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وأن درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ووجود علاقة ارتباطية (موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى ؛ وقد تضمنت توصيات الدراسة الآتي : ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادلة من خلال التدرج الوظيفي، والاهتمام بزيادة أجور العاملين بالقطاع الصحي لتحسين أدائهم؛ وإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي؛ وضرورة مشاركة الموظفين لإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل.

الكلمات المفتاحية: الحوافز - جودة الخدمات الصحية.

Abstract :Abstract

and the ,The impact of incentives on the quality of health services
study research community consisted of the aim of the current study to
and the study relied on the descriptive analytical method ,identify
and the results of the study included the ,based on the questionnaire
that the degree of providing incentives to workers came with :following
:degree from the point of view of study sample members (medium) a
that the degree of the quality of health services provided to patients
from the point of view of study sample members and the existence of a
ative statistically significant between providing) correlative relationship
incentives for workers and the quality of health services provided to
the :s recommendations included the following'The study ;patients
need to follow a system of incentives and fair promotions through
and attention to increasing wages Workers in the ,career progression
review the mechanism of ;health sector to improve their performance
the wage and rewards system to develop it to suit the expectations of
and the need for ;employees in the Saudi government sector hospitals
employees to participate in the hospital administration in developing
.future plans and work strategies

.the quality of health services - Incentives :Keywords

شكر وتقدير

قال تعالى : وَمَا أَصَابَكُمْ مِنْ مُصِيبَةٍ فَبِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ [الشورى :30] وقال جل وعلا : مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ [النساء :79]

الاهداء

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، إلى من كانوا لي قدوة ومثالاً يحتذى به في حب العلم والتعلم، إلى من غرسوا فيّ حب البحث والاستكشاف. أهدي هذا البحث المتواضع الذي أنتم جزء منه تعبيراً عن شكري وتقديري لجهودكم الكريمة، وأرجو أن يُخلد اسمكم ومكانتكم في التاريخ العلمي والمعرفي.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية هي وظيفة لها بالغ الأهمية داخل المنظمات التي تهدف على وجود ادارة فعالة للأشخاص لتحقيق اهداف تنظيمية جيدة فهي تعتبر من أقوى واهم الادارات لتحقيق اهداف واستراتيجيات صاحب العمل فتساعد على تعظيم أداء الموظفين وتطوير وتعزيز قدراتهم للوصول الى الاهداف الاساسية للمنظمة.

تعد شراكة الموارد البشرية و الإدارة نادرة من نوعها في صناعة الرعاية الصحية لانها تتميز بأن لديها هيكل اداري مزدوج من الاداريين و مديري الخدمات الصحية الذين يشرفون على مجموعات متميزة من الموظفين بمسؤوليات واحتياجات تدريبية مختلفة فتسعى منظمات الرعاية الصحية الى تقديم أعلى جودة لرعاية المرضى واختيار اطباء متميزين والتركيز على توفير جميع الاقسام لذلك يعد تقييم اداء الموظف من الادوات المهمة لتطوير المهنة للمدير والموظف بالوقت نفسه ، يمكن للمدير ان يساهم في مساعدة الموظف على التطوير لاكتساب مهارات عالية مما تؤدي لوصوله الى التقدم المؤسسي فبوجود توجيهات المدير للموظفينه بشكل مستمر فذلك يؤدي الى فهم الواجبات اليومية لكل موظف على حدا , وفقاً لمولينز (2002) فإن الهدف الأساسي من التقييم الشخصي هو تحسين اداء الموظف الفرد مما يؤدي بعد ذلك الى تحسين اداء المنظمة ككل .

التقييم الشخصي هو جزء من الإدارة الفعالة حيث انه يمكن ان يوفر لنا بيانات تدعم عملية ادارة الاداء فأن تقييم الاداء يعتبر مهماً لتطوير المهنة و الخلافة فيجب علينا اعادة التقييم كل سنة لكل موظف المعرفة الاختلافات التي تحدث من تطوير وتعزيز نقاط الضعف ان وجد وزيادة التدريبات لرفع معدل الانتاجية والتطور والتحسين فيمكن بعد ذلك للمديرين مراجعة التقييمات لتحسين الموقف والسلوك والسعي لتطوير اهداف الادارة المعاكسة

مشكلة الدراسة:

نوضح مشكلة الدراسة بناءً على السؤال الآتي :

كيف يؤثر تقييم اداء الموظف السيئ على تحفيزه ونشاطه بالعمل في القطاع الصحي

طرق تحليل انظمة تقييم الاداء للعاملين في القطاع الصحي

أهمية الدراسة:

يعتبر تاثير تقييم الاداء على تحفيز الموظفين امراً بالغ الأهمية لان بذلك سوف يعكس لمديرين فهم

سلوك موظفيهم ومعرفة قدرة كل موظف لتقسم ادوارهم ومسؤولياتهم بشكل أكثر دقة والحرص على تطوير وتعزيز نقاط ضعفهم من خلال التدريبات المستمرة ايضاً التوضيح للموظفين ان تقييم الاداء يعتبر جزء من الترقيات و الزيادات وفرص التطوير المهني فذلك يساعد المنظمة في الحصول على افضل الكفاءات .

تعد دراسة تأثير أنظمة تقييم الاداء على تحفيز الموظفين يمكن ان تعزز الاداء الفردي و التنظيمي وتؤدي بذلك الى تحسين ثقافة المنظمة وزيادة مشاكة الموظفين و الاحتفاظ بهم على المدى الطويل .

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الى توضيح تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي فقد قمنا باجراء هذا البحث للإجابة على عدة اسئلة :
تتمثل أهداف البحث الرئيسية مايلي :

طرق تقييم الاداء و التحفيز وتطويرها في القطاع الصحي

تحليل تأثير نظام الاداء على اداء الموظف في القطاع الصحي

تساؤلات الدراسة:

حتى نتمكن من تحقيق أهداف هذا البحث, لقد قمنا بوضع الاسئلة البحثية التالية :

ماهي العلاقة بين نتائج تقييم الاداء والانتاجية لموظف القطاع الصحي ما

التحسينات التي يقترحها الموظفين والادارين لتعزيز عملية تقييم الاداء؟

كيف تستطيع المنظمة ادماج أنظمة تقييم الاداء مع توقعات الموظفين والاهداف

الاستراتيجية للمنظمة القطاع الخاص؟

فروض الدراسة:

استند هذا البحث على فرضية رئيسية وهي التي تبرز أهمية تحليل تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي بمنطقة تبوك فيمكننا من هذا المنطلق تقسيم الفرضيات الى عدة اقسام :

القسم الأول : هل يوجد علاقة ارتباطية بين تقييم الموظف و لاداء الوظيفي بعد التقييم ؟

القسم الثاني : هل يمكننا تطوير عملية تقييم الموظفين بشكل مستمر ؟

القسم الثالث : هل تخضع نتائج التقييم الى مراقبة من قبل ادارة معينة قبل اشعار الموظف بالنتيجة ؟

واقعيًا يوجد لدينا الكثير من الفرضيات لكن يمكننا الاكتفاء بالثلاث الاقسام المذكورة والتطرق للمزيد منها بمحتوى البحث حتى نتمكن من الوصول الى اهداف الدراسة بالشكل الصحيح

الدراسات السابقة:

سوف نقوم بمراجعة العديد من المصادر البحثية العملية والادبية للحصول على الدراسات السابقة التي تتناسب مع موضوع هذه الدراسة وسوف يتم عرض بعضها من الاحداث الى الأقدم وفق الآتي :

أجرى بوجا دانجول من خريجين جامعة كاتماندو (KUSOM)، كاتماندو نيبال عام (2021) دراسة

عن دور نظام تقييم الأداء وأثره على تحفيز الموظفين فكان الهدف من دراسته هو
تحديد دور تقييم

الاداء وتأثيره على الموظف فقام بتقسيم اهداف الدراسة الى اقسام كالتالي :

تحديد مدى تأثير عملية تقييم الاداء على تحفيز الموظفين

تحديد مدى تأثير المقيمين على تحفيز الموظفين

تحديد التحديات في تقييم اداء الموظفين

فقد اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي مما قد حدد جزء من عينة الموظفين في صناعة الخدمات في النيبال وهو ما يقارب 120 موظف تقريباً فقد اعتمد ببحثه على اداة الاستبيان كاحدا ادوات البحث فقد جمع العديد من الاراء من خلال هذا الاستبيان ثم قام بتحليلها لتأكد من ان النتائج تدعم الاهداف المرجوة من الدراسة فقد استعمل عدة ادوات لتحليل البيانات ومن ضمنها توزيع التردد والنسب المئوية وارتباطات بيرسون وبعد ذلك لقد قدم النتائج من خلال الرسوم البيانية لسهولة فهم القارئ فقد وضحت نتائج دراسة الباحث الى ان تقييم الاداء تعتبر تقنية لها تأثير ايجابي كبير على اداء العمل وتحفيز الموظفين فقد يكونوا الموظفين متحمسين جداً اذا كانت عملية تقييم الاداء تستند الى اوصاف وظيفية دقيقة بحتة وحالية ايضاً وايضا اوضح الباحث عن التحديات التي تتعلق بتقييم الاداء وتأثيرها على تحفيز الموظفين فقد ثبت ان المديرين يميلون الى ان يكونوا صارمين في تقييمهم لموظفيهم، فقدرة المدير على معالجة فجوات المهارات يمكن ان يكون لها اثر واسع على تحفيز الموظف فهذا قد يعزز من التقييم العادل لأداء الموظف وزيادة دوافعهم.

الدراسة الأخرى قد اجراها اوشوس ماثيو ، دكتور جوني جونسون باحث في كلية الادارة ودراسات الأعمال في جامعة ام جي دراسة عن تأثير تقييم الاداء وتحفيز العمل على اداء الموظف و اشار بشكل خاص الى مستشفى متعدد التخصصات في ولاية كيرالا عام (2025), فكان الهدف الرئيسي من الدراسة من وجهه نظر الباحث هو استكشاف وفحص العلاقة بين اداء العمل وتقييم الاداء والدافع بين موظفين المستشفى (الطاقم الطبي فقد تم جمع معلومات الدراسة من خلال تحديد عينه البحث فقد لجاء الباحث الى استعمال الاستبيان للحصول على اكبر عدد ممكن من اراء الموظفين والمديرين والاداريين لم يحصر استبياناه الى فئة معينة من الموظفين فكلما زادت عينة الدراسة كلما كانت الدراسة أكثر دقة و اوضح بالنتائج وبعد جمع البيانات من خلال الاستبيان قام بتحليلها باستخدام تقنيات معينة من ضمنها استخدام تقنية الانحدار والارتباط وتم استعمال تحليل الموثوقية لتحقيق من موثوقية الاستبيان المقدم كعينة للبحث, حتى الوصول الى النتائج وكانت النتيجة انه توجد علاقة ايجابية بالغة الأهمية بين تقييم الاداء و دافعية الموظفين في القطاع الصحي .

فقد اوضح الباحث بنهاية بحثه ان دراسته سوف تساعد الباحثين في معرفة العلاقة بين عملية تقييم اداء الموظف وتأثيرها على تحفيز الموظف وان هذه العلاقة سوف تحسن من نظام تقييم الاداء الحالي .

المنطلقات النظرية للدراسة:

سوف نوضح في هذه النقطة على نظرية تقييم الأداء للبروفيسور Kirkpatrick قسم نظرية تقييم الأداء الى اربع اقسام

أولاً : رد الفعل داخل قاعة التدريب

من خلال هذه النقطة نقوم بقياس مدى رضا المتدربين عن المدرب والمحاضرة التدريبية فتعتبر هذه النقطة مهمة جداً في قياس رد الفعل لأنه يبين اثار التدريب على المتدربين ومدى تأثيرهم واستفادتهم من المحاضرة التدريبية كما انه يساعد على تحسين طرق التدريب في المستقبل من خلال تحديد نقاط الضعف افي التدريبات السابقة وتحسينها بالتدريبات المستقبلية .

امثلة على ذلك :

هل كان التدريب له علاقة بموضوع المحاضرة التدريبية ؟

مستوى المشاركة في المحاضرة

استمتع المتدرب بالتدريب ؟

مدى قدرة المتدربين على التطبيق العملي

ردود الفعل التي يمكن تسجيلها خصوصاً اللفظية والجسدية

كتابة التقارير الشفاهيه و الكتابي

تقييم عبر الانترنت

مجرد جمع هذه المعلومات يجب التدقيق فيها بعناية بالغة لوضع خطة بالتغييرات المطلوبة بناءً على الملاحظات واقتراحات المتدربين .

ثانياً : التعلم

بطريقة التعليم يمكننا تحديد ما قد تعلمه المتدربين ومقدار اكتسابهم للمعلومات نتيجة لهذا التدريب فعندما نقوم لتخطيط لانشاء دورة تدريبية لتطوير الموظفين يجب علينا وضع اهداف تعليمية محددة حتى نركز على اكتسابها فلذلك تعتبر هذه الاهداف هي نقطة البداية للقياس لانه من الممكن ان نقوم بتحديد وتقييم الاداء بطرق مختلفة اعتماداً على الاهداف التعليمية لهذه الدورة .

فيجب علينا التركيز بعد الانتهاء من الدورة التدريبية على قياس مستوى التعلم لتحديد مستوى استفادة المتدربين ومساعدتهم على التطوير

من الامثلة على ذلك مايلي :

هل المتدربين تعلموا ماتم التخطيط لتعلمه ؟

هل استطاعوا المتدربين القيام بالتجربة لاكتساب الخبرة ؟

ما قدرت التغيير الذي حدث من المتدربين بعد الانتهاء من التدريب

المنهجية وطرق البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج التحليل الوصفي الذي يهتم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفاً دقيقاً كما ان هذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يلجأ الى التحليل و الربط والتفسير للوصول الى إستنتاجات تبني التصور المقترح معتمده في ذلك على الاستبيان باعتبار الاداء الأكثر ملائمة لتحقيق من اهداف البحث ، كما استندنا في هذه

الدراسة على بعض من الكتب والرسائل العلمية المشابهة لبناء صور أكثر وضوحاً لموضوع هذه الدراسة .

سوف نوضح قليلاً بعض النقاط المهمة لفهم دراستنا لهذا البحث بشكل اسهل ما معنى تقييم الاداء بشكل عام : هو عملية قياس اداء الموظف بانتظام من اجل تتبع مهاراته وتحسينها بشكل مستمر بما ينعكس عليه بتحسين ادائه على اكمل وجه ، فقد تنحصر هذه العملية على عدة مقاييس محددة مسبقاً من ضمنها الملاحظات و المكافآت والترقيات و الفصل احساناً وتكون بشكل مستمر مره او اكثر بالسنة.

ف من المعتاد ان ادارة الموارد البشرية تتولى هذه العملية وتضع خطة لاتباعها وبالتالي تسعى لتطوير الموظفين و الاقسام والمدراء بعد نتائج التقييم لتحقيق اعلى مستوى لاداء جيد يحقق من اهداف المنشأة ايضاً لكل تقييم يوجد هدف فتركز ادارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تحليل تأثير تقييم الاداء على موظفيها الى اهداف معينة

اولاً : يجب ابلاغ وشرح اهداف المنشأة لجميع الموظفين و الحرص على فهمهم ، وتوضيح الاداء المتوقع من كل موظف وكل قسم بالمنشأة حتى تكون الصورة واضحة بالكامل للحصول على نتائج تقييم مرضي

ثانياً : بعد ان يتم التقييم ومعرفة نتائج كل موظف فلا بد ان يتم تحفيز العاملين لتحسين ادائهم فتعتبر هذه النقطة مهمة جداً على المستوى النفسي للموظف مما يعكس على تأثير ادائه المهني

ثالثاً : التركيز على معرفة الاحتياجات التدريبية بدءً من الموظف وانتهاء الى القسم

أدوات الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي وبحكم حجم العينة كبير جداً تم تخصيص الدراسة على مستشفيات منطقة تبوك حتى يمكننا الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات فإن انسب أداة للوصول الى اهداف هذه الدراسة هو استخدام الاستبيان .

حدود الدراسة :

تنحصر حدود الدراسة لهذا البحث على القطاع الصحي في منطقة تبوك لعام

2024

فبدراستنا الحالية تركز على تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في

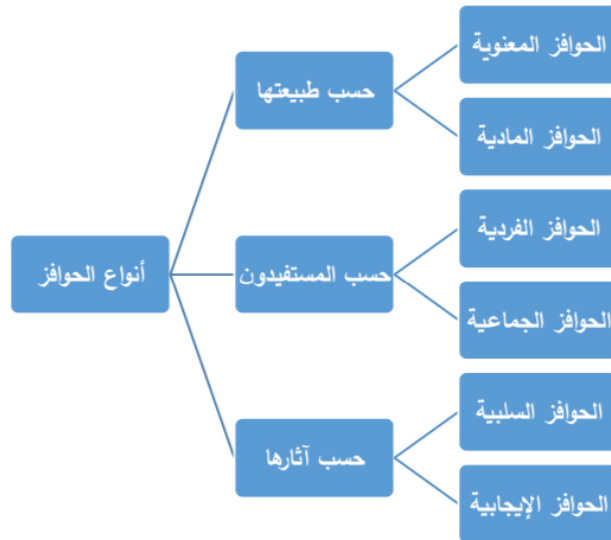
القطاع الصحي

فنساهم بذلك للحصول على نتائج واضحة تساعدنا من تطوير الانظمة وانعكاسها

الايجابي على الموظفين بالاضافة الى ذلك تطوير الموظفين سنيين الاداء ودعمهم

لتحسين تقييمهم بما يتناسب مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

شكل رقم (1) تصنيف أنواع الحوافز



الشكل الأول

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

• "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف في القطاع الصحي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء الفعال وزيادة إنتاجية الموظفين. كما أشارت إلى أن تقييم الأداء يساعد في تحفيز الموظفين من خلال توفير معلومات واضحة عن أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

• "الدراسات السابقة"

• تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع

الصحي السعودي بمدينة الرياض"

سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية. وأكدت الدراسة على أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

• "أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على

مستشفى عسير المركزي"

ركزت هذه الدراسة على تأثير الحوافز على جودة الخدمات الصحية في مستشفى عسير المركزي. أوضحت الدراسة أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين

وتحسين أدائهم. كما أشارت إلى أن ربط الحوافز بتقييم الأداء يمكن أن يزيد من فعالية نظام التقييم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية.

• "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل :

دراسة استبائية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين في قطاع التعليم الثانوي بالجزائر. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء الفعال وتحفيز الموظفين. وأكدت على أهمية أن يكون نظام التقييم عادلاً وموضوعياً وشفافاً لتحقيق أهدافه في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

سوف نقوم بمراجعة العديد من المصادر البحثية العملية والادبية للحصول على الدراسات السابقة التي تتناسب مع موضوع هذه الدراسة وسوف يتم عرض بعضها من الاحداث الى الأقدم وفق الآتي :

أجرى بوجا دانجول من خريجين جامعة كاتماندو (KUSOM)، كاتماندو نيبال عام (2021) دراسة

عن دور نظام تقييم الأداء وأثره على تحفيز الموظفين فكان الهدف من دراسته هو تحديد دور تقييم

الاداء وتأثيره على الموظف فقام بتقسيم اهداف الدراسة الى اقسام كالتالي :

تحديد مدى تأثير عملية تقييم الاداء على تحفيز الموظفين

تحديد مدى تأثير المقيمين على تحفيز الموظفين

تحديد التحديات في تقييم اداء الموظفين

فقد اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي مما قد حدد جزء من عينة الموظفين في صناعة الخدمات في النيبال وهو ما يقارب 120 موظف تقريباً فقد اعتمد ببحثه على اداة الاستبيان كاحدا ادوات البحث فقد جمع العديد من الاراء من خلال هذا الاستبيان ثم قام بتحليلها لتأكد من ان النتائج تدعم الاهداف المرجوة من الدراسة فقد استعمل عدة ادوات لتحليل البيانات ومن ضمنها توزيع التردد والنسب المئوية وارتباطات بيرسون وبعد ذلك لقد قدم النتائج من خلال الرسوم البيانية لسهولة فهم القارئ فقد وضحت نتائج دراسة الباحث الى ان تقييم الاداء تعتبر تقنية لها تأثير ايجابي كبير على اداء العمل وتحفيز الموظفين فقد يكونوا الموظفين متحمسين جداً اذا كانت عملية تقييم الاداء تستند الى اوصاف وظيفية دقيقة بحتة وحالية ايضاً وايضا اوضح الباحث عن التحديات التي تتعلق بتقييم الاداء وتأثيرها على تحفيز الموظفين فقد ثبت ان المديرين يميلون الى ان يكونوا صارمين في تقييمهم لموظفيهم, ففقد المدير على معالجة فجوات المهارات يمكن ان يكون لها اثر واسع على تحفيز الموظف فهذا قد يعزز من التقييم العادل لأداء الموظف وزيادة دوافعهم.

الدراسة الأخرى قد اجراها اوشوس ماثيو ، دكتور جوني جونسون باحث في كلية الادارة ودراسات الأعمال في جامعة ام جي دراسة عن تأثير تقييم الاداء وتحفيز العمل على اداء الموظف و اشار بشكل خاص الى مستشفى متعدد التخصصات في ولاية كيرالا عام (2025), فكان الهدف الرئيسي من الدراسة من وجهه نظر الباحث هو استكشاف وفحص العلاقة بين اداء العمل وتقييم الاداء والدافع بين موظفين المستشفى (الطاقم الطبي فقد تم جمع معلومات الدراسة من خلال تحديد

عينه البحث فقد لجأ الباحث الى استعمال الاستبيان للحصول على اكبر عدد ممكن من اراء الموظفين والمديرين والاداريين لم يحصر استبياناه الى فئة معينة من الموظفين فكلما زادت عينة الدراسة كلما كانت الدراسة أكثر دقة واوضح بالنتائج وبعد جمع البيانات من خلال الاستبيان قام بتحليلها باستخدام تقنيات معينة من ضمنها استخدام تقنية الانحدار والارتباط وتم استعمال تحليل الموثوقية لتحقيق من موثوقية الاستبيان المقدم كعينة للبحث, حتى الوصول الى النتائج وكانت النتيجة انه توجد علاقة ايجابية بالغة الأهمية بين تقييم

الاداء و دافعية الموظفين في القطاع الصحي .

فقد اوضح الباحث بنهاية بحثه ان دراسته سوف تساعد الباحثين في معرفة العلاقة بين عملية تقييم اداء الموظف وتأثيرها على تحفيز الموظف وان هذه العلاقة سوف تحسن من نظام تقييم الاداء الحالي .

المنطلقات النظرية للدراسة:

سوف نوضح في هذه النقطة على نظرية تقييم الأداء للبروفيسور Kirkpatrick

قسم نظرية تقييم الأداء الى اربع اقسام

اولاً : رد الفعل داخل قاعة التدريب

من خلال هذه النقطة نقوم بقياس مدى رضا المتدربين عن المدرب والمحاضرة التدريبية فتعتبر هذه النقطة مهمة جداً في قياس رد الفعل لانه يبين اثار التدريب على المتدربين ومدى تأثيرهم واستفادتهم من المحاضرة التدريبية كما انه يساعد على تحسين طرق التدريب في المستقبل من خلال تحديد نقاط الضعف افي التدريبات السابقة وتحسينها بالتدريبات المستقبلية .

امثلة على ذلك :

هل كان التدريب له علاقة بموضوع المحاضرة التدريبية ؟

مستوى المشاركة في المحاضرة

استمتع المتدرب بالتدريب ؟

مدى قدرة المتدربين على التطبيق العملي

ردود الفعل التي يمكن تسجيلها خصوصاً اللفظية والجسدية

كتابة التقارير الشفاهية والكتابية

تقييم عبر الانترنت

مجرد جمع هذه المعلومات يجب التدقيق فيها بعناية بالغة لوضع خطة بالتغييرات المطلوبة بناءً على الملاحظات واقتراحات المتدربين .

ثانياً : التعلم

بطريقة التعليم يمكننا تحديد ما قد تعلمه المتدربين ومقدار اكتسابهم للمعلومات نتيجة لهذا التدريب فعندما نقوم لتخطيط لانشاء دورة تدريبية لتطوير الموظفين يجب علينا وضع اهداف تعليمية محددة حتى نركز على اكتسابها فلذلك تعتبر هذه الاهداف هي نقطة البداية للقياس لانه من الممكن ان نقوم بتحديد وتقييم الاداء بطرق مختلفة اعتماداً على الاهداف التعليمية لهذه الدورة .

فيجب علينا التركيز بعد الانتهاء من الدورة التدريبية على قياس مستوى التعلم لتحديد مستوى استفادة المتدربين ومساعدتهم على التطوير

من الامثلة على ذلك مايلي :

هل المتدربين تعلموا ماتم التخطيط لتعلمه ؟

هل استطاعوا المتدربين القيام بالتجربة لاكتساب الخبرة ؟

ما قدرت التغيير الذي حدث من المتدربين بعد الانتهاء من التدريب

• "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف في القطاع الصحي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء الفعال وزيادة إنتاجية الموظفين. كما أشارت إلى أن تقييم الأداء يساعد في تحفيز الموظفين من خلال توفير معلومات واضحة عن أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم

دراسة موسى (2019) بعنوان أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة".

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأطباء ومدراء

الإدارات والكوادر الطبية المساعدة في مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة، واشتملت العينة على عدد (65) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها ، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

-1- جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى.

-2- أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى.

- أساليب التدريب السائدة في المستشفى متنوعة وحديثة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها : تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وإعداد البرامج

التدريبية والتثقيفية حول مفهوم الجودة والجودة الشاملة.

دراسة محمد وبكاي (2018) بعنوان "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر".

هدفت تلك الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين متغيرين الحوافز وجودة الخدمات الصحية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، واشتملت العينة على عدد (123) ممرض وممرضة واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

1- هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المعنوية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية.

2- هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المادية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية.

دراسة أوكيريكي وآخرون (Okereke et al., 2021) بعنوان: أنماط الحوافز المالية في بيئة الرعاية الصحية الأولية في

نيجيريا : الآثار المترتبة على إنتاجية العاملين في المجال الصحي في الخطوط الأمامية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الحوافز المالية الخاصة بالعاملين في الخطوط الأمامية في المجال الصحي والآثار المترتبة على إنتاجيتهم في البيئة الريفية في نيجيريا ؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخطوط الأمامية في المجال الصحي بنيجيريا ؛ واشتملت العينة على (114) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الكمي متعدد القطاعات القائم

على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

1- لا يتلقى العاملون في الخطوط الأمامية في الرعاية الصحية الأولية في الريف الحوافز المالية بالقدر الكافي.

2- توجد علاقة سلبية بين اختلال التوازن الجغرافي للعاملين الصحيين في الخطوط الأمامية وتقديم الرعاية الصحية الشاملة.

- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا عن الحوافز وإنتاجية العاملين في المجال الصحي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: استخدام عينة أكبر من العاملين بالخطوط الأمامية للرعاية الصحية الأولية؛ تقديم وتنفيذ واستدامة الحوافز الملائمة للسياق والتي يعتبرها العاملون الصحيون في الخطوط الأمامية مرضية لتشجيع استبقائهم في المجتمعات الريفية وكذلك تحسين إنتاجيتهم.

-الإطار النظري

الحوافز تعرف بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد للقبول على تنفيذ مهامهم بجدة وكفاءة رفع مستوى العمل كما ونوعاً" (جودة، 2016).

الاجتماع المجتمع".

كما "تعرف بأنها فرص أو وسيلة توفرها إدارة التأمين أمام الأفراد العاملين، لتأثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل أن يسعى للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع (الشاويش، 2015).

نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد المنظمة على حد سواء (بيرغمان، 2016):

إشباع الحاجات والرغبات والعاملين في مختلف أنواعها، ومنها ما

الحاجة إلى نقود الحاجة إلى مود الحاجة إلى الاحترام والتقدير والثبات الذاتي،

شعور العاملين بالعدل والمساواة داخل المنظمة، وجتباب المهارات والكفاءات

المتميّزة، زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباعهم احتياجاتهم، زيادة الوالة في

ولاء والنماء العاملين في المنظمة، وتخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض

معدلات البطالة، تنمية روح

أنواع الحوافز:

1. مادي الحوافز: هو ما يدفع العمال نقدياً أو عيني من أجل العمل على زيادة

معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة

في الأرباح والتأمين الوظيفية والاجتماعية كلها مادية حوافز، ويمثل الأجر أهم

مادية حافزة في مقدمة الاحتياجات التي يجب أن يحقها العامل من وراء عمله (إدريس، 2015).

2. الحوافز المينوية: هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وحماية الجو المحيط بالعمل (مرعي، 2013).

مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبين المنظمات عن طريق المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (كوفاس، 2006)

كما ينتج الأداء عن تفاعل العوامل التالية مثل: العوامل البيئية بما في ذلك (العمل المواد والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب)، والإمكانات أو القدرة على أداء العمل، وكذلك إدراك الدور أو المهمة، والدافع عن الفردية (روبرت، 2015).

من خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها، يحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الفردية الدافعة لكل فرد، ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعة، وجهيد المناخ البيئي للعمل وتوفير الإمكانيات لإنجاز العمل، وتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد

يقسم الأداء إلى الأداء الفردي والأداء المؤسسي، حيث أداء الفرد الذي يتعلق بالأعمال والنشاطات التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في المجال التنظيمي للوحدى وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الوحدة، وكل كلا أداء المنظمة الذي يتعلق بممارسة الوحدة التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذها في المنظمة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة، وأخيراً الأداء المؤسسي الذي يمثل متكامل المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية (مخير وآخرون، 2010).

أداء العاملين

1. جودة العمل: بما في ذلك الدقة، والتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء.

2. كمية العمل: تتم في ذلك حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

3. المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: تشمل النظرية المعرفة، والمعرفة الفنية، والمهارة المهدية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجد في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف

2 الحوافز حسب أثارها :

الحوافز الإيجابية وتتضمن نوعين من الحوافز مالية مثل المكافآت والمنح والبدلات والراتب الشهري وغير مالية كالشاركة في اتخاذ القرار، وملائمة الوظيفة لشخص العمل، والثناء والمدح وإحساس العامل بأهمية وظيفته (علوش، 2019: 30)ص(

الحوافز السلبية: هي تلك المستخدم في اتجاه سلبي وتسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف وهذا حتى تجعلهم يقومون بما هو صحيح ولائق حيث يكون ذلك من خلال العمل التأديبي الذي يأخذ شكل جزاءات مادية كالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج العامل المهمل والمقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين في نفس الإدارة ولا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي محمد وبكاي 2018 ص (86).

كما تعمل في المقام الأول على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة، مثل الخوف من فقدان الوظيفة (رحماني 2019 ص 18)

وقد أشار جوادي (2012) ص (42) إلى نوع آخر من الحوافز وهو الحوافز الخارجية: وهي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها الأجر النقدي، الاجازات التأمين الوجبات المجانية، العلاج، الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة وغالبا ما يكون تأثيرها أقل من الحوافز الداخلية.

الحوافز المادية الإيجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه مثل الإنتاجية العالية أو المواظبة أو المحافظة على سلامة الأجهزة والمعدات

وصيانتها وتنقسم الحوافز المادية الإيجابية من كونها قد تكون فردية وقد تكون
جماعية (المغربي، 2010: 14)

الحوافز المادية التي يمكن استخدامها في الحركة التعليمية تتنوع وتتعدد فتشمل
حفز المعلم والمتعلم والباحث العلمي والباحث عن التميز والتفوق بالمال مكافأة على
عمله، وأجراً على اجتهاده، كما تشمل الهدايا العينية، والحوافز المادية المختلفة
كالأوسمة ونحوها، ويرتكز هذا النوع من الحوافز على ميل الإنسان للمال وجمعه،
وعلى دافع التملك الفطري الذي يحمل الإنسان على حيازة المملوكات الرحيلي
2017 ص (231)

أهمية الحوافز :

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام المادية والمعنوية في
تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات كما أظهرت أهميتها على مستوى
الأداء لدى العاملين في المنظمات النامية بصفة خاصة وما يترتب عليه من نتائج
تتعلق بمستوى الأداء يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز
الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية
والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها علي 2016: ص
(127)

وللحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف ودافعيته سواء بشكل إيجابي أو
سلبي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي،
وهنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى الموظف حتى يصبح هذا
الأداء على مستوى المسؤولية للوصول للأهداف، وأن عدم توافر الحوافز المادية
والمعنوية المناسبة للمجت...

التقصير في الأداء الوظيفي هي مشكلة بحد ذاتها، بالتالي لا يمكن الاستغناء عنهم إنما يتجه المديرون إلى إيجاد أساليب تحفيزية من أجل التخلص من هذا الأداء المتدني الذي لا يتناسب مع توقعات العمل ويؤثر على جودة الإنتاج القضاة،

2018 (48)ص

ومما سبق يتضح للباحث أن أهمية الحوافز تنبع من الحاجة إلى الاعتراف والتقدير للموظف لجهوده، وفي الواقع يعتبر تقدير الأشخاص لجهودهم من خلال منحهم الحوافز عاملاً مهماً للغاية في إشباع الرغبات الداخلية للفرد، ولا تكفي مهارات الأفراد الخاصة للسماح لهم بالعمل بإنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام حوافز يشجع دوافعهم الداخلية ثم يقود جهودهم

الدؤوبة للابتكار والإبداع.

أهمية جودة الخدمات الصحية

الهدف من تطبيق إدارة الجودة هو تحقيق مستويات عالية من الجودة في الرعاية الطبية التي توفرها المنشآت الصحية والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية

العوامل المؤثرة على جودة الخدمات الصحية

تعتبر المؤسسات الصحية أكثر حاجة من باقي المؤسسات في أن تكون الخدمات المقدمة بها تتصف بالجودة وذلك لكونها تتعامل مع صحة الإنسان وعامل الحياة والموت، إلا أن هذه الجودة تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها :

الملموسية: وتشير على التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين المرضى وعودتهم لنفس مقدم الخدمة الصحية وتشمل العوامل الآتية جاذبية المباني والتسهيلات المادية كمظهر الديكور والأثاث، والتصميم والتنظيم الداخلي، وحداثة المعدات والأجهزة الطبية، ومظهر الأطباء والعاملين بن حليلة 2017 ص (159).
التعاطف يعرف على أساس جوهر التفاعل العاطفي وهو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية فالزبون يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم، كما أن هذا العامل يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية، ومعاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي (247) الصرن والغريز، 2017 ص
الاستجابة: وهو مدى استعداد العاملين بالمؤسسة لمساعدة العملاء أو المستفيدين، ويركز هذا العامل على الاعتناء والانتباه والسرعة في التعامل مع مطالب واستفسارات وشكاوى ومشاكل العملاء العتيبي 2019 ص (199).
كما تؤثر تحليل توقعات المريض على جودة الخدمات الصحية حيث تحتاج المؤسسات الصحية إلى فهم اتجاهات المرضى عند تصميمهم للخدمة الصحية بحيث يكون هذا التصميم متفوقاً على توقعات المريض لأنها الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من تحقيق جودة عالية للخدمة المقدمة خباز، 2017 ص

أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارق كبيراً بين الأداء للفرد المحفز والغير محفز، فللحوافز تأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا

ما استخدمت بطريقة عقلانية فسوف تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة بلقايد وبوري 2017 ص (257)

ومما لا شك فيه أن تجاهل نظام الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاج وارتفاع مستويات عدم الرضا للموظفين، ويقضي على التعاون ويُغلب المصلحة الخاصة، ويُسهم في غياب روح المسؤولية وارتفاع نسبة التسرب والدوران، والغياب، وزيادة حوادث العمل والأمراض، بسبب الأخطاء والإهمال، مما يتسبب في تهديد بقاء المنظمة واستدامتها للاستجابة لمتطلبات بيئتها الهندي والمطلق، 2019 ص (688).

كما أن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين في المؤسسة يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة، مما قد يتسبب في بعض الخسائر التي تلحق المنظمة جراء الأداء الروتيني الذي يقوم به العمال (جوادي، 2012 ص (43) كما أن قلة الاهتمام بالحوافز المناسبة، ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس في أداء العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفاعلية، مما ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي سليمان، 2015 ص (1211) ويعتبر توفير الحوافز عامل مهم في التأثير على أداء الموظفين، فالحوافز أداة دافعة مهمة، وتعوّض الحوافز هو شكل من أشكال المواد التي تقدمها المنظمات للموظفين الذين يعملون بإخلاص، لذلك، يميل العديد من الموظفين إلى المحاولة (Elqadri et

183-184, 2015 al.,) بجدية أكبر إذا تلقوا الحوافز والمكافآت عن طريق تلبية ما هو متوقع منهم

وعندما يتم تطبيق خطط حوافز الأداء مثل التمويل المستند إلى الأداء، حيث يتلقى مقدمو الرعاية الصحية مكافآت مالية مقابل التحسينات في كمية وجودة وعدالة خدماتهم وفقاً لأهداف صحية محددة مسبقاً، يكون الهدف المهم هو تحفيز مقدمي الرعاية الصحية وبالتالي تحسين جودة الخدمة الصحية Rudasingwa 2017 (& Uwizeye).

وقد أوضح عباس ويونس (2010: ص (241) أن نظام الحوافز بمثابة الحجر الأساس في صنع تطور المنظمات عموماً والصحية خصوصاً لما له من أثر بالغ في الأفراد، ولذلك فقد أوصى بضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بالحوافز المادية والمعنوية من أجل زيادة كفاءة الأداء لدى كل من الأطباء والعاملين بالمستشفيات.

وقد أشار طلافحة 2018 ص (34) إلى أن الحوافز المادية الفردية والجماعية في وزارة الصحة تساهم في تحسين الأداء، حيث تبين أن الموظف يتقدم في أدائه بالاعتماد بالدرجة الأولى على مقدار ما تقدمه الوزارة من حوافز، وأيضاً تدفع الحوافز العاملين على ابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائهم، كما أن الحوافز الجماعية على وجه التحديد تعمل على زرع روح الفريق بين الموظفين.

بينما أكد محمد وبكاي (2018: ص (100) على أن الضعف في منظومة الحوافز الموجهة إلى موظفي الخدمات الصحية ينعكس سلباً على مستوى جودة الخدمات الصحية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج التحليل الوصفي الذي يهتم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفاً دقيقاً كما ان هذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يلجأ الى التحليل و الربط والتفسير للوصول الى إستنتاجات تبني التصور المقترح معتمده في ذلك على الاستبيان باعتبار الاداء الأكثر ملائمة لتحقيق من اهداف البحث ، كما استندنا في هذه الدراسة على بعض من الكتب والرسائل العلمية المشابهة لبناء صور أكثر وضوحاً لموضوع هذه الدراسة .

سوف نوضح قليلاً بعض النقاط المهمة لفهم دراستنا لهذا البحث بشكل اسهل

ما معنى تقييم الاداء بشكل عام : هو عملية قياس اداء الموظف بانتظام من اجل تتبع مهاراته وتحسينها بشكل مستمر بما ينعكس عليه بتحسين ادائه على اكمل وجه ، فقد تنحصر هذه العملية على عدة مقاييس محددة مسبقاً من ضمنها الملاحظات و المكافآت والترقيات و الفصل احساناً وتكون بشكل مستمر مره او اكثر بالسنة.

ف من المعتاد ان ادارة الموارد البشرية تتولى هذه العملية وتضع خطة لاتباعها وبالتالي تسعى لتطوير الموظفين و الاقسام والمدراء بعد نتائج التقييم لتحقيق اعلى مستوى لاداء جيد يحقق من اهداف المنشأة ايضاً لكل تقييم يوجد هدف فتركز ادارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تحليل تأثير تقييم الاداء على موظفيها الى اهداف معينة

اولاً : يجب ابلاغ وشرح اهداف المنشأة لجميع الموظفين و الحرص على فهمهم ، وتوضيح الاداء المتوقع من كل موظف وكل قسم بالمنشأة حتى تكون الصورة واضحة بالكامل للحصول على نتائج تقييم مرضي

ثانياً : بعد ان يتم التقييم ومعرفة نتائج كل موظف فلا بد ان يتم تحفيز العاملين لتحسين ادائهم فتعتبر هذه النقطة مهمة جداً على المستوى النفسي للموظف مما يعكس على تأثير ادائه المهني

ثالثاً : التركيز على معرفة الاحتياجات التدريبية بدءاً من الموظف وانتهاء الى القسم

-المنهجية وطرق البحث.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج التحليل الوصفي الذي يهتم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفاً دقيقاً كما ان هذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يلجأ الى التحليل و الربط والتفسير للوصول الى إستنتاجات تبني التصور المقترح معتمده في ذلك على الاستبيان باعتبار الاداء الأكثر ملائمة لتحقيق من اهداف البحث ، كما استندنا في هذه الدراسة على بعض من الكتب والرسائل العلمية المشابهة لبناء صور اكثر وضوحاً لموضوع هذه الدراسة .

سوف نوضح قليلاً بعض النقاط المهمة لفهم دراستنا لهذا البحث بشكل اسهل

ما معنى تقييم الاداء بشكل عام : هو عملية قياس اداء الموظف بانتظام من اجل تتبع مهاراته وتحسينها بشكل مستمر بما ينعكس عليه بتحسين ادائه على اكمل وجه ، فقد تنحصر هذه العملية على عدة مقاييس محددة مسبقاً من ضمنها الملاحظات و المكافآت والترقيات و الفصل احساناً وتكون بشكل مستمر مره او اكثر بالسنة.

ف من المعتاد ان ادارة الموارد البشرية تتولى هذه العملية وتضع خطة لاتباعها وبالتالي تسعى لتطوير الموظفين و الاقسام والمدراء بعد نتائج التقييم لتحقيق اعلى مستوى لاداء جيد يحقق من اهداف المنشأة ايضاً لكل تقييم يوجد هدف فتركز ادارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تحليل تأثير تقييم الاداء على موظفيها الى اهداف معينة

اولاً : يجب ابلاغ وشرح اهداف المنشأة لجميع الموظفين و الحرص على فهمهم ، وتوضيح الاداء المتوقع من كل موظف وكل قسم بالمنشأة حتى تكون الصورة واضحة بالكامل للحصول على نتائج تقييم مرضي

ثانياً : بعد ان يتم التقييم ومعرفة نتائج كل موظف فلا بد ان يتم تحفيز العاملين لتحسين ادائهم فتعتبر هذه النقطة مهمة جداً على المستوى النفسي للموظف مما يعكس على تأثير ادائه المهني

ثالثاً : التركيز على معرفة الاحتياجات التدريبية بدءاً من الموظف وانتهاء الى القسم

-مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث في هذا الموضوع جميع الموظفين في القطاع الصحي، بمن فيهم الأطباء والمرضى والإداريون والفنيون، وجميع العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات.

-حدود البحث

تتحدد حدود الدراسة لهذا البحث على القطاع الصحي في منطقة تبوك لعام 2024
فبدراستنا الحالية نركز على تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي
فنساهم بذلك للحصول على نتائج واضحة تساعدنا من تطوير الأنظمة وانعكاسها الإيجابي
على الموظفين بالإضافة إلى ذلك تطوير الموظفين سيني الاداء ودعمهم لتحسين تقييمهم بما
يتناسب مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-النتائج

تحليل البيانات والنتائج:

لتحليل تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل:

الاستبيانات: يمكن استخدام الاستبيانات لجمع بيانات حول آراء الموظفين حول نظام تقييم الأداء، وتأثيره على تحفيزهم ورضاهم.

المقابلات: يمكن إجراء مقابلات مع الموظفين والمدربين للحصول على فهم أعمق لوجهات نظرهم حول نظام تقييم الأداء.

تحليل البيانات: يمكن تحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين قبل وبعد تطبيق نظام تقييم الأداء، لتحديد ما إذا كان هناك أي تحسن في الأداء.

عند تحليل البيانات والنتائج، يجب مراعاة ما يلي:

تصميم نظام تقييم الأداء: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء عادلاً وشفافاً، وأن يعتمد على معايير واضحة وموضوعية.

طريقة تطبيق النظام: يجب تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل فعال، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين.

ثقافة المؤسسة: يجب أن تكون ثقافة المؤسسة داعمة لتقييم الأداء، وأن تشجع على التطور والتحسين المستمر.

توصيات لتحسين تأثير أنظمة تقييم الأداء على تحفيز الموظفين:

إشراك الموظفين في تصميم النظام: يجب إشراك الموظفين في تصميم نظام تقييم الأداء، لضمان أن يكون النظام عادلاً ومقبولاً لديهم.

توضيح أهداف النظام: يجب توضيح أهداف نظام تقييم الأداء للموظفين، والتأكيد على أنه يهدف إلى مساعدتهم على التطور والتحسين.

توفير التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين، لمساعدتهم على تحسين أدائهم.

تقديم التغذية الراجعة بانتظام: يجب تقديم التغذية الراجعة للموظفين بانتظام، ومساعدتهم على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

ربط الأداء بالمكافآت والحوافز: يجب ربط الأداء بالمكافآت والحوافز، لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

خلق ثقافة إيجابية: يجب خلق ثقافة إيجابية في المؤسسة، تشجع على التطور والتحسين المستمر.

-التوصيات

إعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطوirlها بما يلائم توقعات الموظفين بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي.

ضرورة إقامة المزيد من الدورات والتدريب والترقية الإدارية وفق أسس ومعايير وضوابط عليمة منظمة بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي.

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي على نحو علمي، وإعداد البرامج التدريبية

والتثقيفية حول مفهوم الجودة والجودة الشاملة.

ضرورة مشاركة الموظفين الإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل.

ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز من قبل الجهات المعنية في المستشفى وأن يكون منح الحوافز حسب الأداء

والإنجاز.

ضرورة تطبيق برنامج حوافز مناسب، لتوفير كفاءة وجودة أفضل الخدمات الرعاية الصحية.
تعزيز الاحتفاظ بالموظفين الحاليين أو جذب الموظفين الجدد في قطاع الرعاية الصحية العامة
حسب الاحتياج
التحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى

المراجع

- 1- بوطيبة مختارية ، عامر جلال نزهة (2022) ، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية.
- 2- بوجا دانجول (2021) دور نظام الأداء واثره على تحفيز الموظفين ، جامعة كاتماندو ، نيبال - اوشوس ماثيو ، دكتور جوني جونسون (2015) تأثير تقييم الأداء وتحفيز العمل على اداء الموظف ، جامعة إم جي كوتايا.
- 4- نظمي شحادة (2000) إدارة الموارد البشرية عمان: دار صفاء للنشر.
- 5- كتاب كيركاتريك تقييم برامج التدريب (1994)
- أبو حيمد، محمد بن سعد (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية (21) 654631

أبو عرار، ناصر رزق (2021) الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع 69 223-233

البابلي، ماجد منصور محمد (2019) نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء
الوظيفي في مستشفى عمران العامة بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث
التربوية والإنسانية، اليمن، 1 (3) 34-1

بديسي، فهيمة؛ زويوش، بلال (2011). جودة الخدمات الصحية الخصائص الأبعاد والمؤشرات
مجلة الاقتصاد والمجتمع 156-135 (7) الجزائر

بلقايد، براهيم؛ بوري شوقي (2017) علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية
بالمؤسسة الوطنية للدهن لوجة

وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (17) 255 270

بن حليمة حميدة (2017) تقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية بالمؤسسة
الاستشفائية المتخصصة بالبوني - عنابة

مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر ، (50) 151 168 توام، زاهية؛
كلاخي، لطيفة (2021) أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على
عمال شركة

سونلغاز تيارت مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1): 645-667

جديعي، نور الهدى (2017) أثر نظام الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية
دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف - بورقلة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، الجزائر .

جوادي، علي (2012). التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي، بركة وعين التوتة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم الطبيعة والحياة قسم

التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس.

الحلاية غازي حسن عودة (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحياصات، حمدان محمد (2013) الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، فلسطين

21 189-212 (2)

خان، أحلام؛ جغبو، وسيلة (2020) جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة - بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية الجزائر ، 14 (3) 440421

خباز، أبو القاسم (2017) أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - المقاطعة الإدارية تقرت، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .

-المراجع الأجنبية

- Androniceanu, A., Sabie, O. M., Pegulescu, A. (2020). An Integrated Approach of the Human Resources Motivation and the Quality of Health Services. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 15(1), 42-53
- Berdud, M., Cabases, J. M., & Nieto, J. (2016). Incentives and intrinsic motivation in healthcare
.Gaceta sanitaria, 30, 408-414
- Culafic, S., Janovac, T., Jovanovic S. V., Tadic, J., Jaganjac, J., Milosevic, A., & Bibic, A. (2021). State Incentives and Sustainable Motivation System in the Health Sector. Sustainability
- Elqadri, Z. M., Priyono, Suci, R. P., & Chandra, T. (2015). 13-1, 13 Effect of Leadership Style, Motivation and Giving Incentives on the Performance of Employees PT. Kurnia Wijaya Various

Industries. International Education Studies, 8(10), 183-192 Eltarhuni, A., & Alaqeli, E. (2017). Impact of Incentives on Physicians' Performance at Pediatric

Hospital in Benghazi. IOSR Journal of Nursing and Health Science, 6(4), 32-35. Fu, X. (2012). How does openness affect the importance of incentives for innovation? Research Policy, 41, 512-523

Izadi, A., Jahani, Y., Rafiei, S., Masoud, A., & Vali, L. (2017). Evaluating health service quality: using importance performance analysis. International Journal of Health Care Quality Assurance, 30(7), 656-663

Mohammadi, A., & Mohammadi, J. (2012). Evaluating Quality of Health Services in Health Centres of Zanjan District of Iran. Indian Journal of Public Health, 56(4), 308-313

Okereke, E., Eluwa, G., Akinola, A., Suleiman, I., Unumeri, G., & Adebajo, S. (2021). Patterns of financial incentives in primary healthcare settings in Nigeria: implications for the productivity of frontline health workers. BMC Research Notes, 14(1), 1-6

Piatti-Fünfkirchen, M., & Schneider, P. (2018). From Stumbling Block to Enabler: The Role of Public Financial Management in Health Service Delivery in Tanzania and Zambia. Health Systems & Reform, 4(4), 336-345

Roland, M., & Dudley, R. A. (2016). How Financial and Reputational Incentives Can Be Used to Improve Medical Care. Health Services Research, 50, 2090-2115

الملاحق

-الاستبانة

How old are you?

كم عمرك ؟

Under 25 years (اقل من 25 عام)

years 40 - 25

More than 41 years اكثر من 41 عام

What is your role in the organization

ماهو دورك في المنشأة ؟

Nurse* ممرض/ة

Doctor دكتور/ة

Administrative staff / موظف/ة اداري

etc غير ذلك

General Perception of Performance Evaluation

How often do you undergo performance evaluations in your current role

مامدى تكرار خضوعك لتقييم الاداء في وظيفتك الحالية

Annually سنوياً

Quarterly ربع سنوي

Monthly شهرياً

Other اخرى

How would you rate the overall effectiveness of the current ?performance evaluation system in your organization

كيف تقيم الفعالية الإجمالية لنظام تقييم الأداء الحالي في مؤسستك؟

*

Very ineffective غير فعال للغاية

Ineffective غير فعال

Neutral محايد

Effective فعال

Very effective فعال للغاية

How clear are the performance criteria or goals set for you during your ?performance evaluations

ما مدى وضوح معايير الأداء أو الأهداف المحددة لك أثناء تقييمات الأداء الخاصة بك؟

Unclear غير واضح

Neutral محايد

Clear واضح

Do you feel that your performance evaluations accurately reflect your
?job performance

هل تشعر أن تقييمات أدائك تعكس أداء وظيفتك بشكل دقيق؟

Yes, always نعم دائماً

Most of the time معظم الوقت

Sometimes أحياناً

Rarely نادراً

Never أبداً

Do you feel that your evaluation is based on measurable, objective
?criteria, or is it influenced by subjective factors

هل تشعر أن تقييمك مبني على معايير موضوعية قابلة للقياس، أم أنه يتأثر بعوامل ذاتية؟

Mostly objective موضوعي غالباً

Mostly subjective ذاتي غالباً

A mix of both مزيج بين الاثنين

Unsure غير متأكد

Does positive feedback during performance evaluations increase your
?motivation to work harder or improve

هل تؤدي الملاحظات الإيجابية أثناء تقييم الأداء إلى زيادة حافزك للعمل بجدية أكبر أو
التحسين؟

Slightly قليل

Moderately معتدل

Significantly بشكل ملحوظ

How often do you receive opportunities for career development (e.g.,
?training, promotion) as a result of your performance evaluations

ما مدى تكرار حصولك على فرص للتطوير الوظيفي (على سبيل المثال، التدريب، الترقية) نتيجة
لتقييمات أدائك؟

نادراً Rarely

أحياناً Sometimes

دائماً Always

How would you rate the communication between you and your
?supervisor during performance evaluations

كيف تقيم التواصل بينك وبين رئيسك في العمل أثناء تقييم الأداء؟

ضعيف جداً Very poor

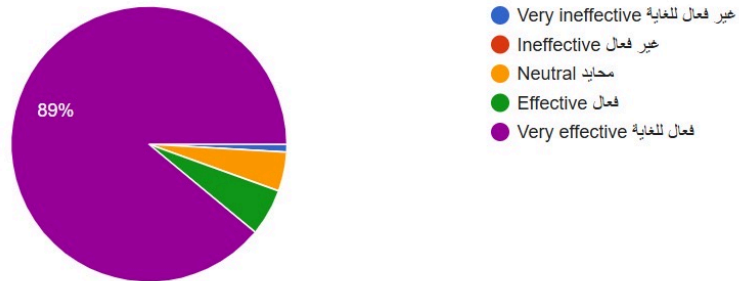
محايد Neutral

جيد جداً Very good

How would you rate the overall effectiveness of the current performance evaluation system in your organization

كيف تقيم الفعالية الإجمالية لنظام تقييم الأداء الحالي في مؤسستك؟

109 ردود

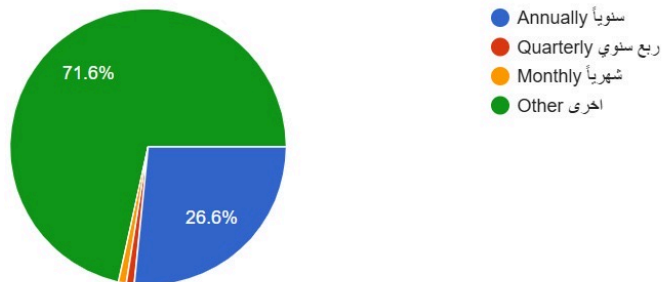


General Perception of Performance Evaluation

How often do you undergo performance evaluations in your current role

ما مدى تكرار خضوعك لتقييم الاداء في وظيفتك الحالية

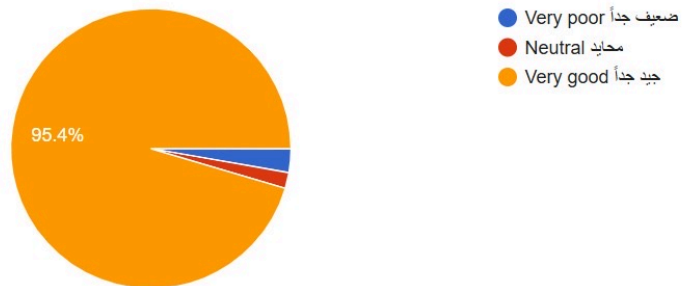
109 ردود



How would you rate the communication between you and your supervisor during performance evaluations

كيف تقيم التواصل بينك وبين رئيسك في العمل أثناء تقييم الأداء؟

109 ر 109 ردود



أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية، وتكون مجتمع البحث الدراسة من هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وقد تضمنت نتائج الدراسة الآتي : أن درجة تقديم الحوافز للعاملين جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وأن درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ووجود علاقة ارتباطية (موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى ؛ وقد تضمنت توصيات الدراسة الآتي : ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادلة من خلال التدرج الوظيفي، والاهتمام بزيادة أجور العاملين بالقطاع الصحي لتحسين أدائهم؛ وإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين بمستشفيات القطاع الحكومي السعودي؛ وضرورة مشاركة الموظفين لإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل.

الكلمات المفتاحية: الحوافز - جودة الخدمات الصحية

Midocean University

College of Management

Department of Master of Human Resources Management

**Analysis of the impact of performance appraisal systems on
employee motivation in the health sector**

:Prepared by

Rawan Khalid Alsaid

Academic number :242000777

:Supervised by

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2025