

عنوان البحث

اثر التحفيز على اداء الموظفين في قطاع الصحة في المملكة العربية
السعودية

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

إعداد الطالب/

فهد فيصل القحطاني

الرقم الأكاديمي/

233001176

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

نظرا لاهمية التحفيز في ديننا الشريف فقد ذكر في القران الكريم بأساليب متعددة اما بالترغيب او بالترهيب او بمضاعفة الاجر ، قال تعالى "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" والحديث الشريف عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : "اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه" لذلك تولي المنظمات اهتماماً بالعامل البشري وايجاد العوامل التي تؤثر على انتاجية وكفاءة الموظفين ، ويعد هو نواة العمل المؤسسي ومن اهم عوامل نجاح المنظمة سواء كانت حكومية او منظمة خاصة ، لذلك يتم تقديم كل ما هو متاح من تسهيلات لتطوير وتحسين اداء الموظفين وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم لزيادة الانتاجية ورفع كفاءة الجودة للمنتج في هذه المنظمة وابرازها بصورة افضل من المنظمات الاخرى.

علما بان سبب بقاء المنظمة واستمرارها في الانتاج الجيد وتقديم الخدمات الافضل هو كفاءة الاداء ، لذلك لابد من توفير موظفين قادرين على تحقيق اهداف وطموح المنظمة بالعمل الجاد والاخلاص وفي المقابل لابد من تحفيز هؤلاء الموظفين فمن خلال التحفيز تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها وضمان استمرارهم وبقاؤهم مما يكسبها مكانة ذات اهمية وقيمة.

لقد اهتم العديد من علماء السلوك الاداري بموضوع الحوافز وسبب ذلك ان الحوافز بانواعها المادي والمعنوي تعتبر من المتغيرات المستقلة الايجابية للعمل.(ابو حيمد، 2020)

وتعد الحوافز من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير العمل بمعنى انه عند توفر الاستقرار والحوافز للموظف سوف ينعكس ايجابياً على مستوى انتاجيته وكفاءته ، وتكمن اهمية الحوافز بان الموظف بحاجة الى الحماس المستمر لاداء العمل والرغبة فيه وكذلك تساعد الحوافز على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وايضا تمنع الشعور بالاحباط 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 الاداء وبالتالي لها الاثر الكبير على مستوى كفاءة الاداء.(مارني والمسكري، 2019)

تعتبر جودة واستمرارية الخدمات الطبية والصحية لتوفير الراحة للمرضى من اهم عناصر الجودة التى تؤثر على درجة الرضا للمرضى وتعتبر جودة الخدمات الصحية هي نقطة الارتكاز التى لايمكن تجاهلها من اي منظمة لانها تعمل على الضبط الداخلي للاداء في المنظمة الصحية.(جديعي،2017)

يمثل دور الحوافز المحرك الاساسي لدافعية الموظفين للعمل لان انعدام الدافعية ناتج عن نقص او وجود خلل في نظام الحوافز بنوعيه مما يؤثر سلباً على اداء العاملين وبالتالي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى .(البابلي،2019)

من خلال ماسبق يتضح ان المنظمات في الوقت الحالي أصبحت تهتم وبشكل اكبر بالحوافز لما لها من أثر واضح في رفع مستوى الاداء لدى الموظفين ويجعلهم قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخاصة القطاعات الصحية لانها تتعامل مع مرضى وليس عملاء اصحاء ولذلك فهم يحتاجون افضل الخدمات الصحية ولن يتم ذلك الا بالحوافز لموظفي المنظمة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة حول تدني مستوى الاداء الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمة ويعود السبب في ذلك لضعف الاجور والرواتب مما يؤثر سلباً على الانتاجية بشكل عام وعدم تحقيق اهداف المنظمة ، لذلك يجب اعادة النظر في تحسين رواتب الموظفين وكذلك نظام الحوافز المطبقة عليهم مما يؤثر ايجاباً على انتاجية واداء العاملين وتحقيق اهداف المنظمة، مما يؤثر على سلوك الموظف ولكل منظمة حوافزها الخاصة التى تساعد على تحقيق اهدافها.

ولا تتحقق أهمية الحوافز الا باشباع حاجات الموظفين مما يعطيهم دافع قوي للعمل والانتاجية وارضاء اداراتهم العليا لشعورهم بالاطمئنان والارتياح النفسي والاجتماعي ، وقد ياتي ذلك من خلال وضع سياسات للحوافز بانواعها في المنظمة مما تؤدي لرفع كفاءة اداء العاملين.(بنات والحوري، 2015)

وتعتبر المنظمات الصحية اكثر حاجة بان تكون خدماتها ذات جودة عالية من باقي المنظمات لاهمية ماتقدمه لافراد المجتمع من خدمات، وبالتالي من المهم اجراء تعديلات مالية في المجال الصحي واهمها نظام الحوافز لتحسين الاداء والجودة والرعاية الصحية.

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

- النظرية العلمية (فردريك تايلور) : وترتكز اساسا على ان الحافز المادي هي خير دافع للعمل في المنظمات وان الانسان كائن اقتصادي يسعى لزيادة امواله.
- نظرية الحاجات الانسانية (ماسلو) : تعتبر المنظمة نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز , وتساعد هذه النظرية الباحثين والاداريين التعرف على الحاجات الانسانية الاساسية للموظف واهمية كل واحد منها لاختها في الاعتبار عند محاولة اقامة نظام للحوافز في المنظمة.

ان عدم توفر الحوافز او عدم توزيعها بشكل عادل بين العاملين يؤثر على اداء الكوادر العاملة في المنظمة بشكل سلبي.

واشارت دراسة (القضاة، 2017) الى وجود علاقة ايجابية للحوافز بانواعها على اداء العاملين في المنظمات واوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وسياسات تزيد من فاعلية واثار الحوافز ، وضرورة استخدام نظام حوافز يساعد في تلبيبة احتياجات العاملين.

كما اكدت دراسة (مارني والمسكري، 2019) على ضرورة ربط الحافز بالاداء الوظيفي وايضا يتم تمييز العاملين حسب مستوى اداءهم الوظيفي، وينعكس ذلك على رفع المستوى الوظيفي مما يجعل المنظمة متميزة بين المنظمات الاخرى.

و من خلال ماسبق اعتقد بان السؤال الخاص بمشكلة الدراسة يمكن صياغته بالسؤال الرئيسي :

الى اي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء 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 اثر الحوافز المادية في تحسين اداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ما اهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
ما هو اثر الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن اهمية دراسة اثر التحفيز والحوافز في هذا البحث بالتالي :

- دراسة الاقتراحات لتلافي القصور ان وجد والمطالبة بالحفاظ على النقاط الايجابية التي تقدمها المنظمة من تحفيز لتطوير الاداء الوظيفي.
- قياس مستوى الاداء الوظيفي في المنظمة و أين تكمن نقاط القوة و الضعف .
- معرفة المنظمة بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة مما يساعد على الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للمنظمة.
- هذه الدراسة امتداد لدراسات سابقة ونتائجها تعتبر مكملة لما قبلها من الدراسات.

يمكن تقسيم اهمية الدراسة الى :

- اهمية تطبيقية :

ان تقدم هذه الدراسة توصيات تؤخذ في عين الاعتبار كتطبيق انظمة ولوائح لتنظيم العمل الداخلي للمنظمة مثل الترقيات والعلاوات وشهادات التقدير وغيرها ودعم تطبيق نظام الحوافز على العاملين مما ينعكس ايجاباً على سرعة ودقة الانجاز للعمل، و وضع سياسات خاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية على مستوى الدولة .

- اهمية نظرية :

تقدم الدراسة اولوية للحوافز في تحسين الاداء الوظيفي وتساهم في وضع تصور واضح لنظام الحوافز وتأثيره على الولاء والاداء الوظيفي ودور الحوافز الكبير في دافعية العاملين.

- أهمية بحثية :

ان هذه الدراسة سوف تقدم مقترحات مستقبلية لدراسات سابقة ومكملة لها .

4.1 أهداف الدراسة:

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

5.1 تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الاسئلة التالية :

- ماهي الحوافز والى اي مدى تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمة ؟
- ما انواع الحوافز التي يمكن منحها للموظفين ومدى تأثيرها على الاداء الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المادية على اداء موظفي المنظمة ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على اداء موظفي المنظمة ؟
- ما مدى تأثير الحوافز الاجتماعية على اداء موظفي المنظمة ؟
- هل يوجد فرق بين استجابة الموظفين اثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للمنظمة ؟
- هل يختلف مستوى الاداء الوظيفي بناء على نظام الحوافز حسب المتغيرات الديموغرافية ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى :

انه يوجد تاثير ايجابي لنظام الحوافز المادي والمعنوي بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الفرضية الثانية :

يختلف تاثير نظام الحوافز المادي والمعنوي باختلاف المتغيرات الديموغرافية، بحيث :

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

الفرضية الثالثة :

يختلف الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية، بحيث :

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

7.1 الدراسات السابقة:

اولا : الدراسات العربية :

❖ دراسة درويش (2010) : ادارة الحوافز وادارة الاداء بالمؤسسات المتميزة :

تم مناقشة الموضوعات الداعمة لتوجه الحوافز وتوضيح العلاقة بين الحوافز والاداء الوظيفي في المنظمة.

وايضا كيفية تطوير الافكار في مجال تطوير الاداء الوظيفي وانظمة الحوافز بانواعها لتحقيق اعلى اداء وتميز مؤسسي.

وصلت الدراسة لوجود علاقة بين انظمة الحوافز والتطور في الاداء الوظيفي.

تمت التوصية بربط اهداف المنظمة واداءها بعملية الحوافز بجميع انواعها.

❖ دراسة غريب (2012) : الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي :

هدفها البحث لمعرفة مدى الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والاخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الديموغرافية وربطها بالحوافز وغطت الدراسة جميع العاملين بالمنظمة.

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والارتباط الوظيفي.

و اوصت الدراسة الى ان يتم تصميم برنامج للحوافز المعنوية والمادية وانعكاسها على الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي.

❖ دراسة الزهراني(2014) : اثر الحوافز على العاملين :

بحثت هذه الدراسة عن اثر الحوافز على الرضا الوظيفي والاداء وكفاءته في مجمع الملك فهد التعليمي بالطائف وتمت على جميع العاملين وخلصت الدراسة الى انه يوجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي مع الحوافز بانواعها والاعلبية يفضلون الحوافز المادية.

واوصت الدراسة بتقديم الحوافز بانواعها للاستاذة حسب مستوى النشاط والتميز ليكون هناك ولاء واداء مرتفع.

❖ دراسة عبدالحليم(2014) : اثر الحوافز على اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية في محطة كهرباء لفترة معينة :

اتضح للباحث ان المحطة وفرت نظاما مميزا في التحفيز وكان له الاثر الايجابي خلال ثلاث سنوات من 2006-2009 ثم توقفت عن نظام التحفيز مما كان له الاثر السلبي على اداء الموظفين بشكل عام واصابهم الاحباط الشديد.

و خلصت النتائج الى ان نظام الحوافز له تاثير مباشر على الاداء الوظيفي وان الحافز المعنوي لا يقل اهمية عن الحافز المادي، و ان الحوافز الفردية تدعو لخلق روح المنافسة بين العاملين مما يؤثر على الاداء الوظيفي.

❖ دراسة الخالدي(2009) : اثر الحوافز على اداء العاملين في شركة نفط الكويت:

سعت الدراسة لقياس تاثير الحوافز بانواعها على اداء العاملين في الشركة، وبينت الدراسة ان هناك علاقة طردية بين الحوافز واداء العاملين.

اوصت الدراسة الى استغلال وتسخير الحوافز لرفع مستوى الاداء بالشكل المثالي، ودعت الدراسة لاعادة النظر في الحوافز المعنوية بما يكفل تفعيل دور العاملين والعمل على تعزيز الانتماء للمنظمة.

❖ دراسة بلخضر(2014) :اثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الابداع:

تبحث هذه الدراسة لمعرفة اثر الحوافز المعنوية والفروق الفردية على عناصر الابداع لدى العاملين وخلصت الدراسة الى ان هناك علاقة نسبية لعناصر التحفيز والفروق الفردية على عناصر الابداع.

❖ دراسة المري(2020) :اثر 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 واهمها :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية و المعنوية 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 الاناث.
- واوصت الدراسة بضرورة اتباع نظام حوافز عادل من خلال التدرج الوظيفي والاهتمام بزيادة الاجور.

❖ دراسة محمد وبكاي(2018) :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 و المعنوية لموظفي المنظمة مما انعكس على جودة الخدمات الصحية.
 - ان ضعف نظام الحوافز يؤدي لضعف جودة الخدمات الصحية.
- وقد اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها : يجب اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وضرورة تشجيع المميزين والمبدعين من الموظفين.

ثانيا : الدراسات الاجنبية :

❖ دراسةGana&Babae(2011) :اثر التحفيز في اداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا:

- تهدف الدراسة لمعرفة الاثار المترتبة على العاملين اذا ماتم تحفيزهم واستخدام منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج:
- معظم سياسات التحفيز في المنظمة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين.
 - لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي حاجات العاملين لتم ملاحظة تحسن ادائهم.
- وقد اوصت الدراسة بالتوصيات التالية : يجب توحيد سياسات التحفيز للعمال لتلبية احتياجاتهم وكذلك التعامل مع رواتب العمال بعناية ، وضرورة مكافاة الادارة للعمال بالترقية والانصاف.

❖ دراسة Culafic (2021): حوافز الدولة ونظام التحفيز المستدام في قطاع الصحة:

تهدف الدراسة لتحليل ابعاد حوافز الدولة وتأثيرها على دافعية العاملين في قطاع الصحة الصربي واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وظهرت العديد من النتائج منها :

- وجود علاقة ايجابية كبيرة بين برنامج التوظيف ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
- وجود علاقة ايجابية بين علاوة كوفيد-19 ودافعية العاملين في القطاع الصحي.
- وجود علاقة بين فرص التدريب ودافعية العاملين في القطاع الصحي.

واوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها : انشاء نظام تحفيز مناسب، و الاحتفاظ بالموظفين الحاليين، و جذب الموظفين الجدد للقطاع الصحي.

❖ دراسة Berdud (2016): 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 الاطباء في الرعاية الصحية بالدافعية الداخلية.
- يوجد علاقة سلبية بين الحافز المادي وسياسة الرقابة والدافعية الداخلية للأطباء.
- يوجد علاقة ايجابية بين الحافز المعنوي والدافعية الداخلية للأطباء.

و اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ان يتم وضع الاهداف والاتفاق عليها بالاشتراك مع الموظفين والادارة، وتوفير المرافق لمشاركة الاطباء في الانشطة العلمية والبحثية.

❖ دراسة Mamdani (2016): اثر الحوافز على اداء الموظفين في بنوك كراتشي باكستان:

اجريت هذه الدراسة لتحليل تأثير التحفيز على اداء 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 اذا وجدوا فرص عمل افضل.

- الحوافز لها تأثير على اداء بعض الموظفين.

واوصت الدراسة بتوصيات ومنها : ان الحوافز المالية لم تكن كافية لكسب ولاء الموظف، و وضع برنامج دورات وبناء قدرات لصقل مواهب الموظفين لتعزيز ولاءهم الوظيفي، وتعزيز الحوافز المعنوية للموظفين.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. الحوافز :

مفهوم الحوافز:

هي مجموعة من الوسائل والطرق المتوفرة التي تقوم بها المنظمة لتشجيع موظفيها بزيادة معدل الانتاجية ورفع مستوى الاداء الوظيفي لهم باشباع رغباتهم المادية والمعنوية.

وتلعب الحوافز دوراً هاماً في مستوى انتاجية الموظفين وكفاءة اداءهم فمهارة الموظف او خبرته او اوقدرته غير كافيه للحصول على كفاءة عالية من الانتاجية.

ان وجود اي قصور في نظام الحوافز قد يؤثر سلبياً على كفاءة اداء العاملين وولاءهم للمنظمة وسلوكياتهم وبالتالي يؤثر على تحقيق اهداف المنظمة (توام وكلاخي 2021).

وهناك عدة تعريفات اخرى ومنها :

عرفت بانها : تشجيع الموظفين بكل الوسائل الممكنة من اجل اشباع حاجاتهم في المنظمة وحصولهم على الرضا الوظيفي الذي سيساهم في تحسين ورفع كفاءة اداءهم في العمل (هربوك 2022).

وعرفت بانها : عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية او سلبية لزيادة معدل الانتاجية وتحسين الاداء.

وايضا عرفت بانها :وسائل وفرص توفرها المنظمة امام العاملين لتثير رغباتهم وتخلق الدافع لديهم للحصول عليها عن طريق العمل والجهد والسلوك السليم لاشباع حاجاتهم (الشاويش 2015).

أهمية الحوافز:

- اشباع رغبات وحاجات الموظفين ماديا ومعنويا.

- 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 ايجابية وزيادة الانتاجية .
- تنمية روح التعاون بين الموظفين وتحسين صورة المنظمة في المجتمع
- تخفيض نسبة معدلات البطالة

انواع الحوافز :

يوجد عدة تصنيفات لانواع الحوافز ومنها :

اولا : انواع الحوافز حسب طبيعتها : (الزهراني، 2014)

- الحوافز المادية : وتكون بشكل نقدي او عيني ومنها الاجور والبدلات والتأمين.
- الحوافز المعنوية : وتتمثل بالترقية والتشجيع وتقدير جهد الموظف واعطاء صلاحيات.

ثانيا : انواع الحوافز حسب المستفيدين :

- الحوافز الفردية : تقوم المنظمة بتقديمها للفرد مباشرة نظير ادائه(طلافة،2018).
- الحوافز الجماعية : تقوم المنظمة بتقديمها للفريق او القسم بشكل جماعي نظير ماقدموه من اداء وهي تزيد من روح التعاون والرغبة للمصلحة العامة (الشعلان والبلهد،2015).

ثالثا : انواع الحوافز حسب اثارها :

- الحوافز الايجابية : وتتضمن المالية والمعنوية (علوش،2019).
- الحوافز السلبية : تعديل سلوك العاملين من خلال العقاب والردع كحرمان من العلاوة او من الترقية ويسمى نظام تاديبى (محمديكاي،2018).

اهداف الحوافز :

لنظام الحوافز اهداف لا بد من اخذها بالاعتبار من قبل المنظمة ومنها :

أولاً: على مستوى الفرد :

- تقدير ما ينجزه الموظف وحثه على الاستمرار.
- تحمل المسؤولية (السالمي، 2009).
- الدعم المالي لاشباع رغبة الموظف.

ثانياً: على مستوى الفريق او الجماعة :

- تشجيع المنافسة بين افراد الجماعة واثارة حماسهم.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة.

ثالثاً: على مستوى المنظمة :

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- الترابط بيننظام التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

شروط نجاح الحوافز :

هناك شروط اساسية لضمان نجاح الحوافز في رفع تحسين الاداء ومنها:

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

2. الاداء الوظيفي:

الاداء الوظيفي هو الوسيلة التي تدفع المنظمة للعمل بحيوية وجد وتجعل الادارات العليا تتابع رؤسها بشكل مستمر وتدفع الرؤسين للعمل بفعالية وكفاءة عالية , وفي نفس الوقت يتعرف المدراء على المستوى الحقيقي للموظفين وتقييم ادوارهم التي يقومون بها ومن خلالها يستنتجوا المستحقين للتحفيز لدفعهم للاستمرارية ورفع اداءهم الوظيفي (العجمي، 2017).

ولذلك يخضع العامل البشري في المنظمة الى التاهيل والتدريب باستمرار سواءا بالدورات التدريبية او الابتعاث وتكملة الدراسة لرفع مستوى كفاءتهم الادائية من مستوى لاهى وسوف ينعكس هذا الاداء والتطور للموظفين على المنظمة (العكش، 2007).

مفهوم الاداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الاداء الوظيفي من اهم محاور العمل في اي منظمة فاذا كان الاداء مميز فانه ياخذ صاحبه الى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعما بها ولن تستطيع المنظمة منافسة المنظمات الاخرى الا اذا كان اداءها عالي والنتائج من اداء افرادها المرتفع في المنظمة (الطعامنة، 2009).

كما يعرف بانه مجموع النتائج التي يحددها سلوك الموظفين في المنظمة لذلك فان الاداء الايجابي يمثل الاهداف التي ترغب المنظمة والموظف الوصول اليها وفي المقابل يعتبر الاداء السلبي هو ناتج الوصول الى الاهداف غير المرغوب فيها في المنظمة (بخيت، 2016).

وايضا يعرف بانه : مجموعة المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين بها ويربط بين النشاط والاهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في المنظمة (العطية، 2003).

انواع الاداء :

يصنف الاداء الى ثلاثة انواع وهي كالتالي :

- اداء المهام :

ويعبر عنه من خلال السلوك السلوك الذي ينتهجه الموظف من اجل تحقيق اهداف العمل المطلوبه منهم عبر عمليات موضوعية في المنظمة مثل الخدمات المختلفة والمخزون والبيع.

- الاداء الظرفي :

هي السلوكيات التي تعمل بطريقة مباشرة على تحويل العمليات الموضوعية التي تشكل اساس وجوه المنظمة والعمل على معالجتها فنيا وهذه السلوكيات تساعد في تكوين المناخ التنظيمي للمنظمة.

- الاداء المعاكس :

يختلف عن النوعين السابقة حيث يتميز بالسلوك السلبي للموظف في العمل مثل: عدم الحضور للعمل في الاوقات المحددة او الغياب او عدم انجاز المهام المطلوبة منه وهذه السلوكيات تسبب غياب الجو التنافسي في المنظمة وظهور التسبب (Jabeen،2011).

قياس الاداء :

تتم عن طريق تجميع المعلومات حول الاداء الفعلي للموظفين.

يوجد اربعة مصادر للمعلومات تستخدم من اجل قياس الاداء الفعلي (ابوشرخ، 2010) :

- ملاحظة العاملين :

حيث يتم تتبع مستوى اداءهم وقيامهم بجميع المهام الموكلة لهم وتقييم عملهم.

- التقارير الاحصائية :

مجموع التقارير الصادرة من المنظمة وتحتوي احصائيات 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 اتي يوجهها المدراء للموظفين كتابيا تعبر عن تقييم الموظف وسير عمل المنظمة.

تقييم الاداء الوظيفي:

هو الاسلوب الذي يتم اعتماده من اجل متابعة سير عمل الموظف والمنظمة ومن خلاله يتم تقييم الاداء وهذه الطرق لاتعتمد على العوامل الموضوعية بل تعتمد على التقديرات الوصفية وتختلف عن بعضها في تحديد انواع الاحكام المحددة لها وهذه طرق تقييم الاداء :

- طريقة الترتيب البسيط :

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الموظفين تسلسليا من الافضل الى الاقل مستوى بعد تقييم المقيم لهم وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام.

اما عيوبها فهي معرفة كل موظف لتقييم زملاءه وهذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة الموظف بالمقيم ويمكن معالجة ذلك بالاعتماد على اكثر من مقيم (ربايعة، 2003).

- طريقة المقارنة المزدوجة :

وهي طريقة ثنائية حيث يقوم المقيم بمقارنة كل موظف مع باقي الموظفين وتتم عملية تقييم بين الموظف الاول مع الثاني ثم مع الثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الموظف الافضل (الغزاوي، 2010).

- طريقة التدرج :

يتم وضع ثلاث تصنيفات للموظفين (الاداء المرضي، الاداء غير المرضي، الاداء المتميز) ويتم معرفة مستويات الاداء للموظفين من خلال هذه التصنيفات.

- طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من الخصائص والصفات المتعلقة بالاداء في المنظمة ولكل صفة او خاصية درجة مرقمة متسلسلة مثل التعاون والابداع الوظيفي والانتاج والحضور المبكر وعليها يتم تقييم الموظف بقياس مستواه الوظيفي مع هذه الخصائص.

العوامل المؤثرة في الاداء :

- معرفة تقريرية :

وهي معرفة الحقائق والاهداف والاساسيات والمعرفة بمتطلبات الوظيفة وتكون هذه المعرفة على شكل تقرير يوضح جميع ماسبق.

- معرفة اجرائية ومهارية :

وهي معرفة جميع مايتعلق بالمهارات الادراكية والعلمية والعملية لانجاز المهام الوظيفية ومعرفة كيفية الاداء ومايتطلب من مهارات اجرائية.

- معرفة الدافعية والتحفيز :

وهي التأثير المباشر جراء سلوكيات مختلفة مثل قياس الجهد المبذول واختيار نوع الاداء واستمرار الجهد المبذول (الحلايية، 2013).

محددات الاداء :

عبارة عن سلوك الاداء الذي ينتهجة الموظف في المنظمة من اجل انجاز المهام.

ويتم التعبير عنه بثلاث عوامل رئيسية :

- الجهد المبذول:

يعكس درجة انسجام الموظف لاداء عمله ويمثل الجهد المبذول درجة دافعية الموظف لاداء عمله.

- القدرات الفردية :

مجموع ما يملك الموظف من قدرات وخبرات سابقة تعطيه فعالية وكفاءة عالية في اتقان مهام عمله.

- ادراك الموظف لمهام عمله :

مجموع التصورات والانطباعات التي يحملها الموظف عن الانشطة التي يحتويها عمله في المنظمة.

عناصر الاداء :

عملية الاداء تتكون في مجملها من عدد من العناصر التي تشكل بمجموعها الاداء الوظيفي وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية مهام العمل :

ادراك الموظف بجميع مهام عمله في المنظمة ورغبته بتطويع مهاراته بانجاز العمل بدون اخطاء او تقصير.

- مقدار العمل المنجز :

وهو عبارة عن قدرة الموظف على انجاز ما يطلب منه في الوقت المحدد.

- الطموح والمثابرة :

وهو التقاني والجدية في العمل وتحمل المسؤولية وعدم الكسل والالتكالية والدافعية التي يمتلكها الموظف لتحقيق الاهداف (ابوشرخ، 2010).

9.1 المنهجية وطرق البحث :

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لطبيعة واهداف الدراسة، لان هذا المنهج يعتني بدراسة الواقع مع الوصف الدقيق كماً وكيفاً ويعتبر المنهج الوصفي من انواع الابحاث التي من خلالها استجواب مجتمع الدراسة للوصول للحالة التي يتم دراستها.

وتم الاعتماد في البحث على طريقتين :

- مصادر المعلومات الرئيسية :

وهي جلب المعلومات وتحليلها عن طريق جمع البيانات عن طريق الاستبانة من خلال مجتمع الدراسة.

- مصادر المعلومات الثانوية :

وهي من خلال الدراسات السابقة سواء العربية او الاجنبية ومن مواقع الشبكة العنكبوتية والبحوث والمراجع في نفس مجال الدراسة.

10.1 أدوات الدراسة:

تم عمل استبانة تتناسب مع متغيرات الدراسة وتتكون من قسمين :

- القسم الاول :

وهو المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية وتشمل : الجنس والعمر والمؤهل الاجتماعي.

- القسم الثاني :

ويشمل الفقرات والابعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتوزع على التالي :

1. قياس استجابة العاملين نحو الحوافز المالية.

2. قياس استجابة العاملين للحوافز المعنوية.

3. اثر الحوافز على العاملين.

المتغيرات البحثية :

- المتغير المستقل : الحوافز.

- المتغير التابع : الاداء الوظيفي للعاملين.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي :

1. غير موافق بشدة.

2. غير موافق.

3. محايد.

4. موافق.

5. موافق بشدة.

11.1 حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.

- الحدود الزمانية :

طبقت خلال العام 2024 م.

- الحدود البشرية :

تمت الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في الرياض.

- الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على اثر التحفيز على العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

12.1 المراجع :

اولاً : المراجع العربية :

- ابوحيمد، محمد سعد.(2020). اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين. المجلة العربية

للنشر العلمي،المملكة العربية السعودية(21):631-654.

- مارني، نور عزم الليل. والمسكري، ماجد سليمان ناصر سليم.(2019). اثر الحوافز على

العاملين في القطاع الصحي في امارة ابو ظبي.المجلة العلمية للنشر(12).117-140.

- جديعي، نور الهدى.(2017). اثر نظام الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة حالة مستشفى بو ضياف-بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التييسير،جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر.

- البابلي، ماجد منصور محمد.(2019). نظام الحوافز والمكافآت واثرها على تحسين الاداء الوظيفي. في مستشفى عمران العامة بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، اليمن، 1 (3):1-34.
- بنات، نداء عبدالفتاح. والحوري، سليمان.(2015). اثر الحوافز في الاداء الوظيفي للممرضين في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- القضاة، حسن صالح سليمان.(2017). الحوافز المادية والمعنوية واثرها على اداء العاملين. دراسة تطبيقية على مستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث. (17). 431-417.
- درويش، عبدالكريم ابو الفتوح.(2010). ادارة الحوافز وادارة الاداء بالمؤسسات المتميزة. القيادة العامة لشرطة الشارقة ، الامارات، دراسة 109-1029.
- غريب، معاذ نجيب.(2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي. الجامعة المستنصرية،كلية الادارة والاقتصاد، العراق، دراسة 1-14.
- عبدالحليم، سالي محمد فرح.(2014). اثر الحوافز على اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. دراسة حالة محطة كهرباء، 2010-2014، جامعة ام درمان، السودان
- الخالدي، جاسم حمود.(2009). اثر الحوافز على اداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة ، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال، الاردن.
- الزهراني، عبدالعزيز بن عبدالله بن محسن.(2014). اثر الحوافز على اداء العاملين. تطبيق على مجمع شباب الفهد التعليمي، محافظة الطائف ، المملكة العربية السعودية.

- مسعودة، بلخضر سليمان.(2014). اثر الحوافز المعنوية والفروقات الفردية على عناصر الابداع. دراسات،(30):118-146.
- المري، محمد طالبالدهمان.(2020). اثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر. دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
- محمد، هرماس، بكاي الميلود.(2018). علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر. مجلة انسة للبحوث والدراسات، الجزائر،9(2):78-103.
- توام، زاهية، كلاخي، لطيفة.(2021). اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي. دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1):645-667.
- هربوك، احمد ماهر.(2022). واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وافاق التطوير من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. رسالة ماجستير.كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
- الشاويش، مصطفى نجيب.(2015). ادارة الموارد البشرية-ادارة الافراد، دار الشروق، عمان.
- طلافحة، احمد ضيف الله علي.(2018). مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة واثره في تحسين الاداء. الجنان، جامعة الجنان، مركز البحث العلمي، ع10، 11-37.
- الشعلان، مضايوي محمد. البليهد، نورة محمد.(2015). الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الاداء. من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الاداب في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.المجلة التربوية،(40):190-221.

- علوش، عماد حسين.(2019). اثرنظام الحوافز في تحسين اداء العاملين. دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات، فرع طرطوس ، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
- السالمي، محمدناصر.(2009). ادارة القوى العاملة. دار النهضة العربية.
- العجمي، فهدمحمد.(2017). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الاداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية.دراسة ميدانية، مدارس منطقة الاحمدي التعليمية، الكويت.
- العكش، علاء.(2007). نظام الحوافز والمكافآت واثرها في تحسن الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غزة، فلسطين
- الطامنة، محمد.(2009). معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها. عن طريق الشبكة العنكبوتية: www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617.pdf.
- بخيت محمداحمد، بخيت طه.(2016). اثر الحوافز على اداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- العطية ماجدة.(2003). سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ابوشرخ، نادر حامد عبدالرزاق.(2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الازهر فلسطين.
- ربايعه، علي.(2003). ادارة الموارد البشرية. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الغزوي، نجم عبدالله جواد، عباس حسين.(2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- الحلايية، غازي حسن عودة.(2013). اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن. رسالة ماجستير.كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط في الاردن.

ثانيا : المراجع الاجنبية :

-Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Babkar.(2010). **The Effect of Motivation on workers Performance**. ACase 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.