

عنوان المشروع

أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في  
المستشفى القاسمي في الشارقة

The impact of incentives on the efficiency of the  
performance of health personnel working at Al  
Qasimi Hospital in Sharjah

عمل الطالبه :

دبيه سعود القحطاني

تحت اشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

٢٠٢٤

## محتويات المشروع البحثي

|                   |                                        |     |
|-------------------|----------------------------------------|-----|
| <u>رقم الصفحة</u> | <u>محتويات البحث</u>                   | 1.  |
| <u>٣</u>          | <u>الاهداء</u>                         | 2.  |
| <u>٤</u>          | <u>المستخلص</u>                        | 3.  |
| <u>٥</u>          | <u>المقدمة</u>                         | 4.  |
| <u>٥</u>          | <u>مشكله الدراسه</u>                   | 5.  |
| <u>٦</u>          | <u>اهميه الدراسه</u>                   | 6.  |
| <u>٧</u>          | <u>اسئله الدراسه</u>                   | 7.  |
| <u>٧</u>          | <u>فرضيات الدراسه</u>                  | 8.  |
| <u>٨</u>          | <u>التعريفات الاجرائية</u>             | 9.  |
| <u>١٠</u>         | <u>نموذج الدراسه</u>                   | 10. |
| <u>١١</u>         | <u>الطريقه والاجراءات</u>              | 11. |
| <u>١٢</u>         | <u>مجتمع الدراسه</u>                   | 12. |
| <u>١٦</u>         | <u>الاطار النظري والدراسات السابقه</u> | 13. |
| <u>٣٣</u>         | <u>الاستبيان</u>                       | 14. |
| <u>٣٤</u>         | <u>المراجع</u>                         | 15. |

## الاهداء

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال .. وثناء على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه .

لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (لم يشكر الله من لم يشكر الناس) . واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير استاذ المادة الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله . كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من المستشفى ، وإلى جميع المديرين الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة وإلى كل الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبانات الدراسة . وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثوبة . ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء . وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثار تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. وكذلك معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات الافراد لتحقيق اهداف المستشفى كما وتستمد اهميتها من اهمية نظام الحوافز وفعاليتها في رفع كفاءه العاملين وتحسين الاداء ، وقد تمَّ ١٣٥ مفردة من إجمالي عدد العاملين البالغ اختيار عينة عشوائية قوامها عددهم . فلسفة البحث :التفسيرية.منهج البحث : الدراسة التحليلية وصفية استطالعية تحليلية هدفت للتعرف على اثار الحوافز على اداء العاملين في المستشفى القاسمي في الشارقة . استراتيجية البحث :دراسة الحالات . نوع البحث :الكمي. الافق الزمني : المقطع العرضي

حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ( الحوافز المادية – الحوافز المعنوية وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحسن مستوى الاداء في مستشفى القاسمي في الشارقة حيث توصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء

**الكلمات المفتاحية: الحوافز /كفاءه الكوادر البشرية / المستشفى القاسمي الشارقة**

### المقدمة :

ان حفز الناس للعمل ليس امرا صعبا كما يبدو فالعاملين يريدون ان يعملوا بتفان وان يقضوا اوقاتهم بصورة جيدة وان يعطوا افضل ما لديهم وان يحصلوا على التقدير لما قدموا , فمن حقهم ان يبحثوا عن العمل لدى منظمات تتفهم هذه الامور وتفسح لهم المجال للقيام بذلك، ومن الطبيعي أيضا ان لا يكون تحفيز العاملين على هذه الدرجة العالية من السهولة , ولكنه يظل بسيطاً، ومن هنا فعلينا ان لا نفقد وضوح الرؤية بشأن بساطة ايجاد مكان عمل محفز , وبخاصة في ظل صراعنا المحتدم مع تعقيدات العمل في هذه الايام. (الهرفي، ٢٠٠٦)

من خلال ماسبق يمكن استخدام مفهوم الحوافز لتحفيز العاملين في المستشفيات لما لهذا من اهمية كبيرة في رفع اداء العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية وذلك كي يستطيع العامل في هذا القطاع التعامل بشكل كفاء مع المريض المستهلك للخدمة الطبية لا سيما بأن حقيقة الان سان المريض تختلف تمامعن الانسان السليم من حيث التوازن النفسي والبدني ،ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لادارتها بالشكل الامثل مع توافر عنصر في غاية الاهمية الا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لاصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل، (الحميدى ٢٠٠٦)

### مشكلة الدراسة

تقوم الادارة على توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف وتركز الادارة على جعل الاخرين ينفذون الاعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، وحيث أن الناس يتباينون في

قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها

يعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الاداء الوظيفي من قبلهم للمهام التي توكل اليهم من قبل الرؤساء هي مشكلة بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن أولئك العاملين اصحاب الاداء المتدني أو السيئ (العائدى, كمال ٢٠٠٠)

ينتج المدراء إلى ايجاد اساليب تحفيزية من اجل التخلص والقضاء على هذا الاداء المتدني أو السيئ الذى لا يتناسب مع توقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج والخدمات التي تقدم للمواطنين والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يبحثون عنها . من هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر الحوافز على اداء العاملين في المستشفى حيث اشتملت على كل من الكادر الطبي والتمريضي والادارى (الحامد , غازى ٢٠٠٩)

### والاجابة على الاسئلة التالية

1: ما أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين)تحسين أداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز العمال في المستشفى؟

2- ما هي انواع الحوافز التي يفضلها العاملين؟

3- ما هو اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى؟

### أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة تتبع أهمية الدراسة لتعرف على اثار تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. وكذلك معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات الافراد لتحقيق اهداف المستشفى كما وتستمد اهميتها من اهمية نظام الحوافز وفعاليتها في رفع كفاءه العاملين وتحسين الاداء

وتهدف الدراسة الى التعرف الى واقع تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وكذلك التعرف على انواع الحوافز الى يفضل العاملون الحصول عليها

أخيرا محاولة الباحث تقديم إقتراحات والتوصيات التي تساعد العاملين على تحسين وتطبيق نظام حوافز فعال يعمل على رفع اداء العاملين.

**الفائدة المرجوة من الدراسة للمهتمين والباحثين والمكتبة المحلية والعربية :**

١. على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالأداء الوظيفي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع.

٢. تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه

### **أسئلة البحث**

١. ما أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين) تحسين الاداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز العمال في المستشفى؟

٢. ما هي انواع الحوافز التي يفضلها العاملين؟

٣. ما هو اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى؟

### **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

➤ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز وزيادة سرعة الانجاز الاعمال.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز ودقة الاعمال المنجزة

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

### التعريفات الإجرائية:

١. التحفيز: هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد إشباع حاجات ورغبات معينة). العميان، ٢٠٠٢ ص ٢٨٠).

٢. الحوافز المادية: هي الراتب والمكافآت المالية، والبدالت). جلدة، ٢٠٠٩ ص ١٠٠)

٣. الحوافز المعنوية: : فرص الترقية، النمو الوظيفي، التقدير، الاعتراف بالجهد واداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والاقتراحات). جلدة، ٢٠٠٩ ص ١٠٠)

٤. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تكافئ انتاجية للفرد وهي مادية أو معنوية (شراب، ٢٠٠٧ ص ٣٢)

٥. الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن انجاز العمل. (شراب، ٢٠٠٧ ص ٣٢)

٦. توسيع قاعدة منح الحوافز: هي عبارة عن شمول اكبر عدد من الموظفين في المنظمة في نظام الحوافز

٧. الرضا الوظيفي : هو ذلك الشعور بإكتمال الانجاز النابع من العمل, هذا الشعور ليس له عالقة بالنقود أو

المميزات او حتى الانجازات, إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ,ومن الناحية النظرية يمكن

ان تحقق قد ار من الرضا. (العامر، ٢٠٠٣، ص ١٣).

- نموذج الدراسة -

المتغيرات المستقلة

الحوافز

المتغيرات التابعة

الأداء

- منح الحوافز

- توسيع قاعدة منح الحوافز

- التنوع في الحوافز

- العدالة في الحوافز



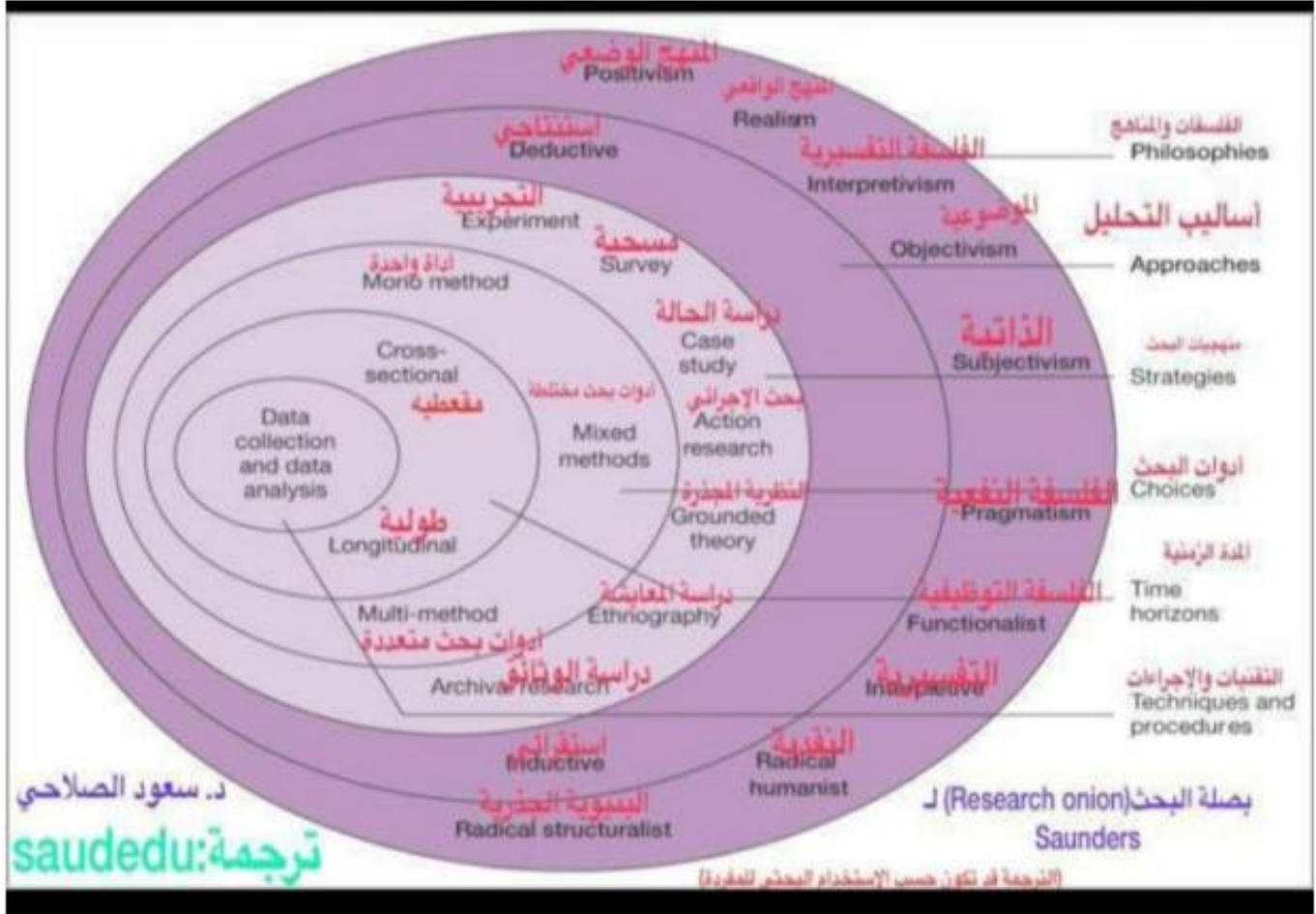
- تحسين الأداء

- سرعة إنجاز الأعمال

- دقة إنجاز الأعمال

- الرضا الوظيفي

## الطريقة والاجراءات:



سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة كما هو موضح أعلاه يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على

### "البصل البحثي".

١. فلسفة البحث: **التفسيرية**

٢. منهج البحث: **الدراسة التحليلية وصفية استطلاعية تحليلية** هدفت للتعرف على اثر الحوافز على اداء

العاملين في المستشفى القاسمي في الشارقة

يقدم هذ المستشفى جميع الخدمات الصحية في كافة مستوياتها:المستوى الثانوى العلاجي) والمستوى الثالثي (إعادة التأهيل (والتي يطبق فيها نظام الحوافز

وقد تمثلت وحدة المعاينه بمقدمي خدمات الرعاية الصحية من اطباء والمرضين وجميع الكوادر الاداريه فى المستشفى القاسمى فى الشارقة

### اعتمد منهج الدراسة على الاسلوبين التاليين:

1-الاسلوب النظري: والذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الاتي - :الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العالقة بموضوع الدراسة - .الدوريات العلمية العربية والاجنبية ذات العالقة بموضوع الدراسة

2-الاسلوب الميداني: تُمّ جميع البيانات الاولية من واقع مجتمع وعينة الدارسة باستخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

### ٣. استراتيجية البحث :دراسة الحالات

عينة الدراسة: سوف يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الطاقم الطبي والطبي المساعد والبالغ عددهم ١٣٥، وسوف يتم الاستعانة في تحديد حجم العينة على الصيغة الرياضية التالية: ) عمر عبد الجواد عبد العزيز، ٢٠٠٢، ٢٤

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{P(1 - P)}{N} + \frac{\alpha^2}{Z^2}}$$

حيث n :تمثل حجم العينة المطلوبة

N .تمثل حجم المجتمع الكلي P .تمثل نسبة مفردات الظاهرة في المجتمع (إذا أمكن تحديدها) ، وإذا لم تكن

هذه النسبة معلومة  $p = 0.50$

يفترض أنها تمثل نصف مفردات المجتمع أي أن تمثل مستوى المعنوية وعادة ما تكون ١% أو ٥% أو ١٠%.

Z تمثل الدرجة المعيارية المناظرة لمعامل الثقة  $(1-\alpha)$  في جدول التوزيع الطبيعي .وبالتالي سيكون حجم العينة الذي سيتم اختياره من مجتمع الدراسة وعند مستوى معنوية ٥% هو:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{0.50 \times 0.50 + \frac{(0.05)^2}{135}} + \frac{(1.96)^2}{(1.96)^2} = 104$$

٤. نوع البحث :الكمي

٥. الافق الزمني : المقطع العرضي

- الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة فقط على دراسة حالة مستشفى المستشفى القاسمي في الشارقة
- حدود الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على بيان تأثير الحوافز على أداء العاملين
- الحدود الزمنية : حيث إن هذه الدراسة هي دراسة موقفية ونتائجها تعبر عن موقف الافراد في هذه المؤسسة في لحظة من فترة لاخرى هو أمر محتمل الحدوث، وهو ما أو إيجابا معينة، ونظرًا أن تغير هذه

النتائج سلبيًا يميز الدراسات المتعلقة بالسلوك الانساني، فإن هذه الدراسة اقتصرَت على دراسة أثر الحوافز

على أداء العاملين خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي ابريل ٢٠٢٤

## ٦. طرق جمع وتحليل البيانات

وسوف تستخدم الدراسة مقياس ليكارت الخماسي **Lickert scale** لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على

الاسئلة من ( ١ ( وحتى ) ٢٤ ( , وذلك لانه تبين للباحث أن هذه الصيغة من مقياس ليكارت الخماسي قد اعتمدت

في العديد من الدراسات باللغة العربية الانجليزيه والتي تخصصت في دراسة بيان الاثار

وقد أخذ درجة المقياس وذلك لتسهيل عملية الاستجابات لدى افراد العينة والترميز على الحاسب الالى كالآتي:

٥ ( موافق بشدة ) ٤ ( موافق ) ٣ ( غير متأكد ) ٢ ( غير موافق ) ١ ( غير موافق )

### مقياس ليكارت للإجابة على عبارات الاستبانة

| التصنيف | موافق بشدة | ← →   | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|----------------|
| الدرجة  | ٥          | ٢ ٣ ٤ | ١              |

- صدق وثبات الاستبانة ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر. ، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر متماثلة في الاختبارين.(الصياد، ١٩٨٣، ص٨٧) وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

- ١ الصدق الظاهري(صدق المحكمين) سوف تعرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (٥) من الأكاديميين العاملين بالجامعة ، وقد روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صلاحية المقياس " تحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك

البعد، ومدى ملاءمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله. وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن ٨٥ ٪، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

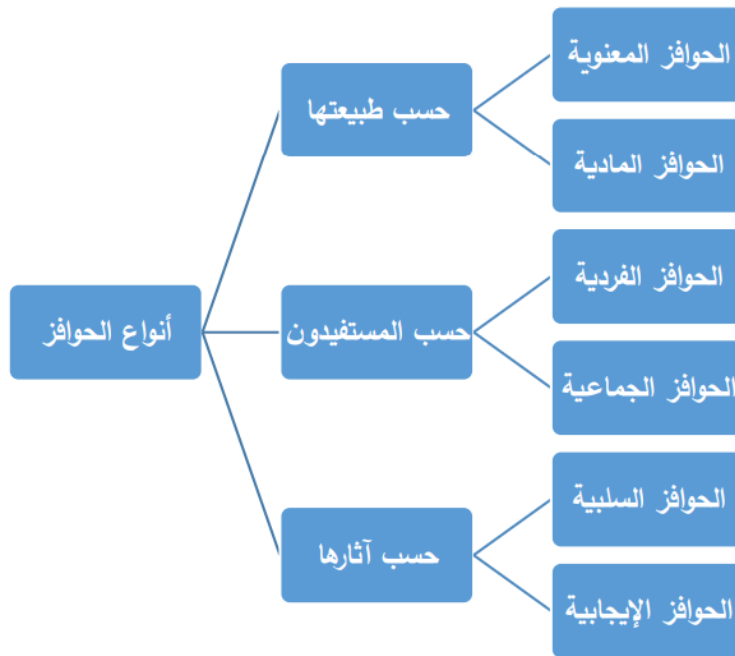
## الاطار النظري والدراسات السابقة

### الاطار النظري

#### أنواع الحوافز:

واحدة تستطيع الادارة أن تقدم لموظفيها عددا من الحوافز وربما ينذر اليوم أن تقدم الادارة حافزا توفر لهم مجموعة منها المهم أن تكون هذه المجموعة مزيجا مزيد من الجهد وزيادة الانتاج، وتوجد تصنيفات عديدة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض (عباس ويونس، : ٢٠١٠ ص 230؛ وقد قام رحمانى): ٢٠١٩ ص ١٩) بتصنيف أنواع الحوافز كما في شكل رقم (١) (الآتي):

شكل رقم (1) تصنيف أنواع الحوافز



**الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل

المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة كلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة (الزهراني، ٢٠١٤ ص ٢٧).

**الحوافز المعنوية:** يستهدف هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل لل غاية من الصالحيات الوظيفية الأعلى حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً المتميز أو منحه بعضاً سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو القيام بمهامهم بصورة جيدة ليتم ترقيتهم بما يعود بالنفع على المنظمة ككل بالنسبة للعاملين الذين سيحاولون هم أيضاً (أبو حيمد، ٢٠٢٠ ص ٦).

والجدير بالذكر أن الحوافز المعنوية ال تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن الحوافز المادية ال يتحقق الهدف المنشور من ورائها ما لم ترتبط بالحوافز المعنوية (عبد الرحمن، ٢٠١٣ ص ٢٩).

## ١. الحوافز حسب المستفيدين

➤ **الحوافز الفردية:** وهي المكافآت التي تقوم المؤسسة بتقديمها بصورة مباشرة للعاملين بشكل انفرادي أي كل عامل على حدة، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله (طافحة، ٢٠١٨ ص ١٥).

➤ **حوافز جماعية:** تقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون أما في قسم واحد أو كفريق عمل لموضوع معين، وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من أجل تحسين الاداء، وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية، وتحقق إشباع حاجة الانتماء وتشجع على روح التعاون والعمل بروح الفريق وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة (الشعلان والبلهد، 2015: ص ١٩٦).

## ٢. الحوافز حسب آثارها:

➤ **الحوافز الايجابية:** وتتضمن نوعين من الحوافز مالية مثل المكافآت والمنح والبدلات والراتب الشهري؛ وغير مالية كالمشاركة في اتخاذ القرار، ومالئمة الوظيفة لشخص العمل، والثناء والمدح وإحساس العامل بأهمية وظيفته (علوش، ٢٠١٩ ص ٣٠)

➤ **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 والنق حيث يكون ذلك من خلال العمل التأديبي الذي يأخذ شكل ج ازاءات مادية كالخصم من الأجر والحرمان من العالوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج العامل المهمل والمقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين في نفس الإدارة وال بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي (محمد وبكاي، ٢٠١٨ ص ٨٦). للعقوبة، مثل كما تعمل في المقام الأول على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا الخوف من فقدان الوظيفة (رحماني، ٢٠١٩ ص ١٨).

➤ **وقد أشار جوادي (٢٠١٢ ص ٤٢) إلى نوع آخر من الحوافز وهو الحوافز الخارجية:** وهي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها: الجـز النقدي، الاجازات، التأمين، الوجبات المجانية، العلاج، الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة وغالبا ما يكون تأثيرها أقل من الحوافز الداخلية. الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي 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، ٢٠١٠ ص ١٤): الحوافز المادية التي يمكن استخدامها في الحركة التعليمية تتنوع وتتعدد فتشمل حفـز المعلم والمتعلم والباحث العلمي والباحث عن التميز والتفوق بالمال مكافأة على عمله، وأجـاراً على اجتهاده، كما تشمل الهدايا العينية، والحوافز المادية المختلفة كألوسمة ونحوها، ويرتكز هذا النوع من الحوافز على ميل الإنسان للمال وجمعه، وعلى دافع التملك الفطري الذي يحمل الإنسان على حيازة المملوكات (الرحيلي، ٢٠١٧ ص ٢٣١)

## 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 الاداء لدى العاملين في المنظمات النامية بصفة خاصة وما يترتب عليه من نتائج تتعلق بمستوى الاداء يتطلب مداومة البحث والدارسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها) علي، ٢٠١٦: ص ١٢٧)

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 للدارسة والتحليل لرفع مستوى الموظف حتى يصبح هذا الاداء على مستوى المسؤولية للوصول لأهداف، وأن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمجتهد تؤثر سلباً (أبو عرار، ٢٠٢١: ص ٢٢٥) على أدائه وتسهم في ضعف الإنتاجية وتقلص تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة كما تدخل الحوافز في صميم إدارة المورد البشري بهدف تيسيره باعتباره الراس المال للمنظمة، حيث تركز الحوافز على معرفة وتحديد السلوك الهادف لإشباع الحاجات الانسانية، وتستخدم لذلك حوافز ذات طبيعة مادية وأخرى معنوية تشمل كل المحفزات ذات الجانب غير المادي كفرص التطور الوظيفي، والمساهمة في التسيير، والمشاركة في إعداد الخطط والبرامج، و الاعتراف بأهمية العامل، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على حماس العاملين لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة (مسعودة، ٢٠١٤: ص ١١٨)

وتعتبر الحوافز أداة فعالة ومهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة حيث تستخدم في تنظيم سلوك العاملين وتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة وتحدد أهميتها في بعض النقاط منها المساهمة في إشباع حاجات الافراد العاملين، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وزيادة الانتاج

وتحسينه وتشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال، وتنمية طاقاتهم الابداعية، وتحقيق رضا العامل وحاجاته الضرورية النفسية والاجتماعية، وإيجاد عائلات اجتماعية مع الزملاء تقوم على التعاون الفعال، ورفع الكفاءة الانتاجية. مهدي وآخرون، ٢٠٢١ ص ٨٧٦-٨٧٥) كما يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ميادين وساحات العمل في المؤسسات المختلفة وقد اكتسب هذه الاهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات لذا انصبحت جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة من خلال نظام الحوافز بصفة خاصة، وتتضح أهمية التحفيز وأنه من الضروري على أي مؤسسه أن تقوم باختيار العاملين الكفاء وتقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم (سعيد، ٢٠١٤ ص

وتقوم الحوافز طويلة الاجل بتحفيز المؤسسات على أنشطة الابتكار، وتعزز أي وزيادة الجهود في جميع مراحل عملية الابتكار، وتنسيق أكبر وعمل جماعي مع تقليل التهرب، وكل هذا يؤدي إلى زيادة على تعزيز جهود أكبر وزيادة كفاءة عملية الكفاءة والابتكار؛ وتعمل الحوافز قصيرة الاجل مثل الاجور المرتبطة بالاداء أي ابتكار، ال سيما في توليد الابتكار الإضافي (Fu, ٢٠١٢, ٥١٣).

من البديهي أن السلوك الانساني تحدده عوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو سهم في توجيهه إلى تحقيق وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره معينا يسلك سلوكا الهدف، وما الحوافز الا وسيلة من وسائل اشباع المتاحة أو الدوات التي يتم بموجبها الاشباع ("ياسر عريبات، ٢٠٠٨، ٢٠٥).

ويرى البعض أن الحوافز "تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العالوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالانجاز" (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩، ١٩٩

. ويعرفها آخرون بأنها: "مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية

المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمرعاة الظروف البيئية المحيطة واهم كما عرفت الحوافز على أنها "العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الانتاجية إلى العمل بكل جهد لتحقيق الاهداف المرسومة) عبدالفتاح المغربي، ٢٠٠٩، ٣٦٥). وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وارهه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والاثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الافراد ويتمنونها والمتمثلة في الحوافز.

### تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا ال يتضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive)، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين" (بشير العالق، ٢٠٠٨، ٢٠١:)

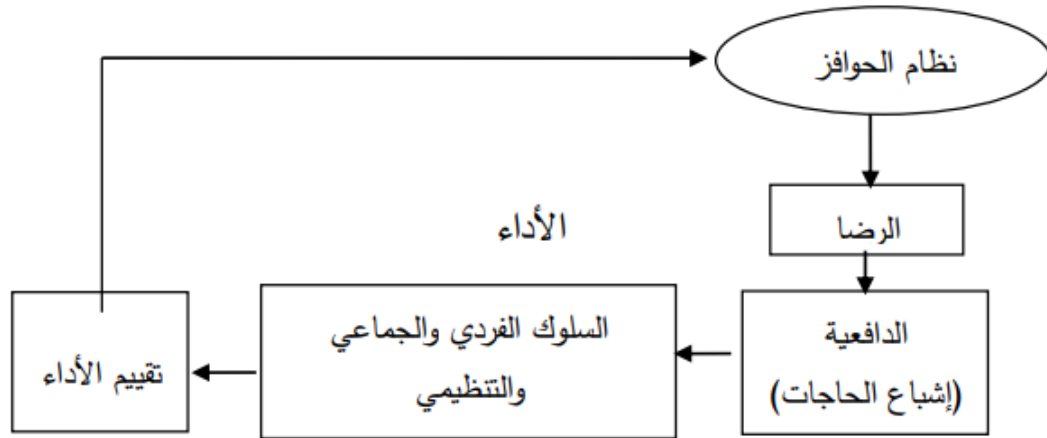
- أ- سهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى ألف ارد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة" (عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٩، ٣٧٥)
- ب- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف أهم العوامل والمؤثرات التي تدفعه لاداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- ت- "إن إدراك المنظمة لاهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة . (إبراهيم البدر، 36) ٢٠٠٦، ٣٧٥
- ث- "إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن اداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، في المعادلة التالية:

$$\text{الاداء} = \text{التحفيز (القدرة + المعلومات)}$$

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا ال  
يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive) ،  
والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على  
تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين" (بشير العالق،  
٢٠٠٨، ٢٠١

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الفرد غالبا على اعاده تكرار السلوك الذي  
ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والابداع في الاداء فإنها تشجع على  
استمراره الاداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل  
مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء ، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير  
موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل والالمبالاة والتغيب وغيرها  
من الابعاد السلبية في الاداء الوظيفي" (كاظم خضير، ٢٠٠٢، ١٦٨).

يعتقد الكثيرون أن للحوافز تأثير على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويتضح ذلك من خلال دور الحوافز في  
تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك  
دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة من السلوك . ويوضح الشكل التالي العالقة بين الحوافز  
والأداء



### شكل رقم (1) العلاقة بين الحوافز والأداء

المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 373.

**أهداف التحفيز يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما يلي(هيثم**

**العافي، ٢٠٠٨، ١٥)**

١. رفع دافعية وحماس العاملين أداء العمل
٢. إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في اداء
٣. زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات.....الخ
٤. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها .
٥. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين .
٦. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والالتزام وتنمية روح الفريق .
٧. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين
٨. ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

## الدراسات العربية

### ١. دراسة بدر الدين ٢٠١٩ :

- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة الحوافز بمختلف أنواعها في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قالة بالجزائر، وكان من أهم أهدافها
- التعرف على الحوافز كمنظومة تستعمل للتأثير على العمال في المنظمات المختلفة وخاصة الأساتذة الجامعيين.
  - تحليل العالقة بين الحوافز كسبب رئيسي والرضا الوظيفي كنتيجة وتبيان ماهيتهما .
  - التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية الممنوحة للأساتذة الجامعيين.
  - التطرق لمسببات الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

#### وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها :

- أن الاساتذة يولون اهتمام كبير بالتعويضات المقدمة لهم وهو ما لم يتحقق لهم حيث أن أغلبهم غير راضين عنها.
- أغلب الأساتذة غير راضين عن الرواتب التي يتقاضونها والممنوحة لهم من طرف المؤسسة.
- مناسبة ساعات العمل للأساتذة يعكس التقسيم الجيد أوقات العمل
- عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية المقدمة لهم، خاصة في ما يتعلق بالرواتب والمنح

### ٢. دراسة أوسو وآخرون ٢٠١٨

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في جامعة زاخو- العراق، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تدني في مستويات رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة، وكذلك ضعف أو محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.

### ٣. دراسة الشرعة ٢٠١٤

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة من بينها أن للحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية دور كبير في نشاط البنوك وتشجيع الابتكارات والتقليل من معدل دورات العمل والتقليل من الشكوى والتذمر بين العامل

#### ٤. دراسة يونس ٢٠١٠

تحليل نظم الحوافز وعالقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم الحوافز المعمول بها داخل منظمات الأعمال في المنظمات الصناعية الليبية، كما هدفت إلى تحديد أهم ظواهر أنظمة التحفيز المستخدمة وانعكاساتها على كفاءةً على الرواتب والمكافآت منخفضة وفعالية أداء المنظمات الليبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا التي يتقاضاها الموظف وذلك لعدم تناسبها مع مستوى ونوعية الأداء في العمل، وكذلك انخفاض مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات لهم، وعدم شهرهم بالألمان الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود عالقة قوية بين الحوافز والاداء.

٥. دراسة العائدي ٢٠٠١: أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأنواعها المختلفة على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية وتحليل ظروف العمل، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- يوجد تذبذب في إنتاجية العمل الجمالية في المنشأتين محل الدراسة وذلك لأسباب متعددة منها : عدم توافر المواد الأولية وانقطاع التيار الكهربائي وارتفاع معدل دوران العمالة واستهلاك الآلات وتآكلها .
- توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي وبين مستوى الاداء .
- توجد عالقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الاداء.

٦. **دراسة المري (٢٠٢٠) ب** عنوان "أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر: دراسة

حالة". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصناعة والتجارة في قطر (بالغ عددهم ١٨٠٠) عامل، واشتملت العينة على عدد (٢٦٨)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية (الرواتب والأجور الإضافية، والعالوات الاستثنائية، ومكافأة نهاية الخدمة على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة القطرية .

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية (شهادات التقدير، والدورات التدريبية، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ونشر السم والصورة على لوحة الشرف) على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر .

➤ توجد فروق للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

➤ يوجد فروق للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث

٧. **دراسة البابلي (٢٠١٩) ب** عنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران

العامة بالجمهورية اليمنية". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين وموظفة، من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مستشفى عمران العام (بالغ عددهم ٢٥٩) موظفا واشتملت العينة على عدد (٩٧) موظف وموظفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

➤ وجود علاقة إيجابية (كبيرة) بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين لسنوات الخدمة

➤ وجود فروق تعزى لمتغير الدخل المالي الشهري لصالح فئة ٩٠ ألف فأكثر، ووجود فروق تبعا لصالح ١١ سنة فأكثر

➤ لا يوجد فروق تعزى لمتغيري (العمر - والجنس).

٨. **دراسة موسى (٢٠١٩)** ( بعنوان "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية :دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد هلا بمحافظة بيشة . "هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الاطباء والكوادر الطبية المساعدة في مستشفى الملك عبد هلا بمحافظة بيشة، واشتملت العينة على عدد (٦٥) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

➤ جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى

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

➤ أساليب التدريب السائدة في المستشفى متنوعة وحديثة.

٩. **دراسة محمد وبكاي (٢٠١٨)** ( 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 السنتشائية بالجلفة، واشتملت العينة على عدد (١٢٣) ممرض وممرضة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان بالستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

➤ هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المعنوية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية السنتشائية بالجلفة بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية

➤ هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المادية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية المستشفائية بالجلفة بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية .

➤ ضعف منظومة الحوافز يؤدي إلى ضعف جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية المستشفائية بالجلفة.

١٠. **دراسة القضية (٢٠١٨)** بعنوان "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الاسلامي دراسة مقارنة". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام الحوافز في المستشفى الاسلامي، وكذلك التعرف على أنواع الحوافز التي يفضل العاملون الحصول عليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين المستشفى الاسلامي (عمان)، واشتملت العينة على عدد ٢٠٠ موظف عامل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها

➤ يوجد علاقة بين تطبيق نظام الحوافز وتحسين الاداء

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز وسرعة إنجاز الاعمال.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة مشاركة الموظفين إدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل، وضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز من قبل الجهات المعنية في المستشفى وأن يكون منح الحوافز حسب الاداء والانجاز

### ثانيا الدراسات الاجنبية

١. **دراسة Harold, Stoloritech 2004 Incentives Motivation and work place performance** هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال للحوافز في رفع أداء الموظفين في وظائفهم، كما هدفت إلى تحديد درجة إسهام الحوافز في زيادة الأداء الوظيفي، ومعرفة أي برامج الحوافز أكثر فاعلية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من حفز المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن برامج وأنظمة الحوافز تحسن الاداء بنسبة حسن الأداء بشكل كبير، وأن الحوافز المادية ترفع وت

٤٤%، كما بينت نتائج على اجتذاب هذه الانظمة للموظفين الد ارسـة أن ب ارمـج الحوافـز تـزيد من اهتمـام الموظفـين بالعمل عـالوة دور الحوافـز في تحسـين أداء العاملـين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي 7المؤهلين والكفاء، وتبين أن ب ارمـج الحوافـز ذات المـدى الطويل تعمل على تحسـين اداء بنسبة ٤٤% ، في حين أن البرامـج قصيرة المـدى والتي تعتبر فعالة لمدة ستة أشهر تسهم في تحسـين أداء بنسبة 30% فقط، وبأن الادارة الجيدة لبرامـج الحوافـز، تسهم في تحسـين اداء بشكل كبير.

٢. **دراسة ٢٠١٢ Gellette Incentives: why don't more of use incentives?** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافـز على أقسام المبيعات في الشركات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من شركات التسويق الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوافـز لأفراد تزيد من أدائهم بنسبة ٢٧% فضالاً عن تركيز معظم الشركات الأمريكية في تطبيق أنظمة الحوافـز على قسم التسويق والمبيعات كونه القسم الأكثر أهمية لتحقيق الأرباح للشركات، حيث إن تطبيق الحوافـز المادية لموظفي المبيعات يزيد من أدائهم بنسبة ٤٥% وأن أكثر أنواع الحوافـز فعالية هو الحافـز المادي بنسبة ٩٢%.

٣. **دراسة ٢٠١٣ Benites Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافـز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الد ارسـة من ٢٠٠٠ عامل وزعت عليهم استبانة تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافـز على دافعتهم وأدائهم، وأظهرت نتائج الد ارسـة أن ٨٠% من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم إلى العمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن ٩٨ نجـز، ٩% من العاملين أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل الم كما أكد ٧٥% من أفراد العينة أن الحوافـز المعنوية ومن أهمها العتراف واحترام العاملين لهما أثر بالغ على دافعتهم وتحسين مستويات الأداء. ومن خلال اطالع الباحث على بعض الدراسات السابقة العربية منها والجنوبية والتي لها عالقة بموضوع الدراسة، فقد تبين أنه تم التركيز في هذه الد ارسـات على أهمية نظم الحوافـز في تحسـين الأداء لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية، وذلك يعود لمدى إسهام هذه النظم

في تميز الأداء. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أدواتها، وبالتالي يمكن القول إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في منهج البحث وتختلف عنها في المجال الميداني، جُرى في بيئة مغايرة للبيئات التي أُجريت فيها هذه الدراسات، كما أن هذه حيث إن هذه الدراسة سوف تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

٤. **دراسة أوكيريكي وآخرون (٢٠٢١) al et Okereke**. 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 (١١٤) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الكمي متعدد القطاعات القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي :

- لا يتلقى العاملين في الخطوط الأمامية في الرعاية الصحية الأولية في الريف الحوافز المالية بالقدر الكافي .
- توجد علاقة سلبية بين اختلال التوازن الجغرافي للعاملين الصحيين في الخطوط الأمامية وتقديم الرعاية الصحية الشاملة

- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية 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

٥. **داسة كوالفك وآخرون (٢٠٢١) al et Culafic**., بعنوان: "حوافز الدولة ونظام التحفيز المستدام في قطاع

الصحة". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد حوافز الدولة (برنامج التوظيف، عالوة كوفيد، ١٩- فرص التدريب) وتأثيرهم على دافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحي في صربيا؛ وتكون مجتمع الد ارسه من جميع العاملين في الرعاية الصحية المتخصصة في صربيا؛ واشتملت العينة على (٢٠٧) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائي بين برنامج التوظيف ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام
  - توجد علاقة إيجابية دالة إحصائي بين عالوة كوفيد ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحيه
  - توجد علاقة إيجابية دالة إحصائي بين فرص التدريب ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحي.
- وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: إنشاء نظام تحفيز مناسب، بالإضافة إلى تطبيق برنامج حوافزة إلى تعزيز الاحتفاظ بالموظفين الحاليين أو جذب مناسب، لتوفير كفاءة وجودة أفضل لخدمات الرعاية الصحية، إضافة الموظفين الجدد في قطاع الرعاية الصحية العامة؛ يجب أن تشمل الد ارسات المستقبلية المستوى الأولي والثانوي للرعاية الصحية من أجل إنشاء نظام تحفيز مناسب يساهم في تحسين جودة جميع خدمات الرعاية الصحية واستدامة نظام الرعاية الصحية والحفاظ على صحة الإنسان بشكل عام.

٦. **داسة بيردود وآخرون (٢٠١٦) al et Berdud**., بعنوان: "الحوافز والدافعية الداخلية في الرعاية الصحية". هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على الدافعية الداخلية لأطباء، وتأثير الحوافز الاقتصادية وسياسات الرقابة على الدافعية الداخلية لأطباء؛ وتكون مجتمع الد ارسه من جميع الأطباء في خدمة الرعاية الصحية في نافا ار بإسبانيا؛ واشتملت العينة على (١٦) طبيب؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المقابالت الشخصية؛ وأظهرت الد ارسه العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- يتمتع الاطباء في خدمة الرعاية الصحية في نافارا بالدافعية الداخلية

➤ توجد علاقة سلبية بين الحوافز المالية وسياسات الرقابة والدافعية الداخلية لأطباء

➤ .توجد علاقة إيجابية بين الحوافز غير المالية المصممة جيد والدافعية الداخلية لأطباء

و أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: يجب أن تأخذ سياسة الرعاية الصحية في الاعتبار و التركيز على : توفير المرافق لمشاركة الاطباء في الانشطة العلمية والبحثية؛ والأنشطة التي تنطوي على التنمية المهنية لأطباء؛ لتعطي مزيد من الاستقلالية لأطباء في تنظيم العمل الخاص، والإدارة الذاتية، ووضع الاهداف والاتفاق عليها بالاشتراك مع الزملاء ومع الاداره

٧. **كيف يمكن استخدام الحوافز المالية وحوافز السمعة ٢٠١٦ Dudley & Roland**, دراسة روالند ودادلي ( لتحسين الرعاية الطبية .”هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام الحوافز المالية وحوافز السمعة على نتائج الرعاية الصحية؛ واعتمد الباحثان على المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الادبيات السابقة التي توضح الحوافز القائمة على الاداء في الرعاية الصحية، وإلبالغ العام )حوافز السمعة( في الرعاية الصحية، والاستجابات للحوافز المالية في الرعاية الصحية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

➤ يعدل نظام الدفع الأساسي العالقة بين الحوافز المالية والأداء في مجال الرعاية الصحية.

➤ .توجد عالقة دالة إحصائي بين الحوافز المالية وحوافز السمعة وجودة الرعاية الصحية

➤ يعدل نظام الدفع الاساسي العالقة بين حوافز السمعة الاداء في مجال الرعاية الصحية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: ينبغي دمج الحوافز المالية وحوافز السمعة كتدخلت فعالة مع السياسات الأخرى التي تهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية من أجل تعزيز تأثيرها إلى أقصى حد.

## الاستبيان

| لا | نعم | العبارة                                                                                                                            |
|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |     | الاساليب التحفيزية تهدف للتخلص والقضاء على هذا الاداء المتدني الذي لا يتناسب مع توقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج           |
|    |     | تطبيق نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على تحسين الاداء وسرعة الانجاز ورفع الكفاءة                                                     |
|    |     | لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز ودقة الاعمال المنجزة                                                               |
|    |     | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي                                                                    |
|    |     | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين                                                               |
|    |     | الحوافز الفردية هي الحوافز التي تكافئ انتاجية للفرد وهي مادية أو معنوية                                                            |
|    |     | الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بإكتمال الانجاز النابع من العمل, هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات          |
|    |     | الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن انجاز العمل                                     |
|    |     | من الحوافز المادية فرص الترقية، النمو الوظيفي، التقدير، الاعتراف بالجهد واداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والاقتراحات |
|    |     | يستهدف الحافز المعنوي هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله                                                 |
|    |     | الحوافز الفردية ترتبط بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله                                                        |
|    |     | يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية                                                                   |
|    |     | استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق                                      |
|    |     | يتضمن ربط خطط نظام الحوافز مع استراتيجية الأعمال وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال                                                   |

## المراجع

١. الهرفي, علي ٢٠٠٦ اثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية .  
جامعه مؤقته
٢. قويشة, الهاد (٢٠٠٦), أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية, جامعة آل البيت.
٣. الحميدى , إبراهيم (٢٠٠٥), تقاويم نظام الحوافز في الادارة العامه للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين, جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٤. الحامد, غاز ( ٢٠٠٢), أثار الحوافز على رفاع أداء العاملين فاي المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية, جامعة النيلين
٥. -شراب, باسم ( ٢٠٠٧), تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى, الجامعة الاسلامية- غزة .
٦. العائدى, كمال ( ٢٠٠٠), أثار الحوافز على أداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق, جامعة آل البيت
٧. شاويش, مصطفى (١٩٩٦), إدارة الموارد البشرية, دار الشاروق للنشر والتوزيع, عمان –الأردن .  
—
٨. العامرى , خالد ( ٢٠٠٣), تحقيق الرضا الوظيفي, دار الفاروق للنشر والتوزيع ,جمهورية مصر العربية.
٩. العميان, محمود (٢٠٠٢), الساوك التنظيمي في منظمات العمال , دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- .

١٠. جلد٤، سامر (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع .
١١. عقيل، عمر ( ١٩٩٢)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن
١٢. عبد الله حمد محمد الجساسي (٢٠١٧ ) اثار الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان . Education Higher . British Arab . for Academy الكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا
١٣. غازي حسن عودة الحالية (٢٠١٣) اثر الحوافز في تحسين الاداء على العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن . جامعة الشرق الوسيط ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . عمان – الاردن .
١٤. ابراهيم بلقايااد و باور شلوقي (٢٠١٧) " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -وهااران لوحدة للدهن الوطنية بالمؤسسة ميدانية دراسه جامعة وهااران . الجزائر ، مجلات اقتصاديات شمال إفريقيا العدد ١٧، ص ٢٥٥ . ٢٧٠ -
١٥. صالح، أشرف مشارف أحمد داؤود (٢٠١١) . دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية دراسة حاله المؤسسه النفطية الليبية. الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ١٣٤.ص
١٦. -الخليفة، زياد سعد (٢٠١٣)، السلوك الإنساني في المنظمات، (عمان: دار الياقوت
١٧. الصباغ، زهير، محمود مرسي (١٩٨٨)، إدارة الأداء، (الرياض: معهد الإدارة
١٨. -الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، (الجزء الثاني، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).
١٩. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي

٢٠. الطائي، يوسف حليم (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل، (عمان :  
الوراق للنشر والتوزيع
٢١. -العافي، هيثم، ( ٢٠٠٨)، (الإدارة بالحوافز،) (عمان: دار الكنوز للمعرفة
٢٢. العالق، بشير ( ٢٠٠٨)، (مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .
٢٣. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٩)، (التجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة  
الموارد البشرية،) (الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتبة العصرية
٢٤. حسن، راوية محمد (١٩٩٩)، (التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات،) (الإسكندرية :  
المكتب الجامعي الحديث.
٢٥. -خضير، كاظم حمود (٢٠٠٠)، (السلوك التنظيمي،) (الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء
٢٦. درة، عبدالباري إبراهيم، وآخرون، (٢٠٠٨)، (إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي  
والعشرين،) (الطبعة الأولى، عمان: دار زئل للنشر
٢٧. -درة، عبدالباري، توفيق مرسي (١٩٩٨)، (الحقائب التدريبية،) (بيروت: الدار العربية  
للموسوعات
٢٨. عربيات، ياسر (٢٠٠٨)، (المفاهيم الإدارية الحديثة،) (الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية  
للنشر
٢٩. عاشور، أحمد صقر (٢٠٠٥)، (السلوك الإنساني في منظمات الأعمال،) (الإسكندرية: دار المعرفة  
الجامعية
٣٠. عبد الباقي، صالح الدين محمد (٢٠٠٠)، (إدارة الموارد البشرية،) (الإسكندرية: الدار الجامعية
٣١. عبد العزيز، عمر عبد الجواد، عبد الحفيظ بلعربي (٢٠٠٢)، (مقدمة في الطرق الإحصائية،  
عمان: دار زه ارن للنشر)

٣٢. بدر الدين، مجدوب (٢٠١٩)، منظومة الحوافز وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة،

جامعة قالمة، الجزائر

٣٣. يونس، عادل رابح (٢٠١٠)، تحليل نظم الحوافز وعالقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية

الليبية في مدينة بنغازي، جامعة قاريونس، بنغازي.

٣٤. Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs

Improve employee performance incentives, Managing training and

development, Vol. 1, Issue 4, p: 91-112.

٣٥. Harold D. stolovitch, Richard E .Clark, Steven J. Cadly, ( 2004)

incentives, Motivation and Work Place Performance Incentive Performance

Center.