

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية
العسكرية بالرياض: دراسة ميدانية خلال فبراير ٢٠٢٥

إعداد الطالبة/

عبير عبدالقادر العنزي

٢٤٢٠٠٠٤١٦

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

أنا الطالبة عبير عبدالقادر العنزي، أصرّح بموجب هذا المستند بأن كافة حقوق النشر والطباعة المتعلقة بهذا العمل العلمي تعود ملكيتها الكاملة والحصرية إلى جامعة ميد أوشن. وأقر بأن هذا البحث قد أنجز لغرض أكاديمي بحت، ولا يجوز تداوله أو نسخه أو إعادة إنتاجه بأي صورة كانت، سواء ورقياً أو رقمياً، إلا بعد الرجوع إلى الجامعة والحصول على موافقة رسمية موثقة.

كما أؤكد التزامي بعدم تمكين أي طرف ثالث من الوصول إلى محتوى هذا البحث، أو الاستفادة منه بأي شكل من الأشكال، دون تفويض صريح من الجامعة. ويشمل ذلك الامتناع عن مشاركته في المؤتمرات أو المواقع الإلكترونية أو قواعد البيانات الأكاديمية، ما لم يصدر إذن رسمي بذلك.

الباحثة

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في مراجعة هذا البحث وتقييمه، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي كان لها أثر بالغ في تطوير محتواه وصقل نتائجه. كما أخص بالشكر المشرف الأكاديمي على دعمه المستمر وتوجيهاته البناءة التي أسهمت بشكل كبير في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني وساندني خلال مراحل إعداد هذا البحث، من زملاء وأصدقاء ومشاركين في الاستبانة، الذين كان لتعاونهم الدور الأساسي في توفير البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. كما أوجه الشكر الجزيل لإدارة مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية على تعاونها وتسهيل مهمة جمع البيانات الميدانية.

جزيل الشكر والتقدير لكل من كان له دور، ولو بكلمة، في إنجاز هذا العمل العلمي.

الباحثة

١٢	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
١٤	مقدمة
١٦	مشكلة الدراسة
١٦	أهمية الدراسة.
١٩	أهداف الدراسة.
٢١	تساؤلات الدراسة
٢٢	فروض الدراسة
٢٤	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢٨	الفصل الثاني الدراسات السابقة
٢٩	مقدمة
٣٠	الدراسات السابقة
٣٨	الإطار النظري
٤٧	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٤٧	مقدمة
٤٨	المنهجية وطرق البحث.
٤٩	مجتمع البحث
٥٠	حدود البحث
٥٣	الفصل الرابع النتائج و التوصيات

٥٤	مقدمة
٥٦	تحليل البيانات
٧٠	النتائج
٨٣	التوصيات
٨٩	المراجع
٩٠	المراجع العربية
٩٣	المراجع الأجنبية
٣٩	الملاحق
٩٤	الاستبانة

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٥	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	١-٤
٥٦	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٢-٤
٥٧	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٣-٤
٥٨	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية	٤-٤
٥٩	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٥-٤
٦٠	توزيع إجابات المشاركين حول الحوافز المالية	٦-٤
٦٣	توزيع إجابات المشاركين حول الحوافز المعنوية	٧-٤
٦٥	توزيع إجابات المشاركين حول :تأثير التحفيز على الأداء	٨-٤

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٥	توزيع العينة حسب الجنس	١-٤
٥٦	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	٢-٤
٥٧	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	٣-٤
٥٨	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية	٤-٤
٥٩	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	٥-٤
٦١	توزيع آراء المشاركين حول أهمية الحوافز المالية في تحسين الأداء	٦-٤
٦١	توزيع آراء المشاركين حول مدى تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهود المبذولة	٧-٤
٦٢	توزيع آراء المشاركين حول تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية	٨-٤
٦٢	توزيع آراء المشاركين حول مدى كفاية الحوافز المالية لتحقيق الاستقرار المالي	٩-٤
٦٤	آراء أفراد العينة حول تأثير التقدير المعنوي على الأداء الوظيفي	١٠-٤
٦٤	مدى شعور الموظفين بالتقدير من قبل رؤسائهم في العمل	١١-٤
٦٥	مدى عدالة تقييم الأداء الوظيفي في بيئة العمل	١٢-٤
٦٦	أثر الحوافز المعنوية على الشعور بالانتماء للمستشفى العسكري	١٣-٤
٦٧	تأثير وجود الحوافز على دافعية الموظفين للعمل بجدية أكبر	١٤-٤
٦٧	نوع التحفيز الأكثر تأثيرًا على أداء الموظفين من وجهة نظر العينة	١٥-٤
٦٨	الحاجة إلى تحسين سياسات التحفيز في المستشفى العسكري	١٦-٤
٦٨	تأثير سياسات التحفيز الحالية على رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمستشفى العسكري	١٧-٤
٦٩	مقترحات الموظفين لتحسين نظام الحوافز المقدمة في المستشفى العسكري	١٨-٤

المستخلص : Abstract

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية، مع التركيز على مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بمدينة الرياض. تنطلق المشكلة البحثية من خصوصية بيئة العمل العسكري التي تتسم بارتفاع معدلات الانضباط والضغط المهني، مما يجعل دور الحوافز - المالية والمعنوية - محورياً في دعم الالتزام الوظيفي ورفع مستوى الأداء. وبناء على ذلك، تمحورت أهداف الدراسة حول تحديد مدى فعالية الحوافز المالية في تعزيز إنتاجية الموظفين والتزامهم، ومعرفة دور الحوافز المعنوية في زيادة شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ أعدت استبانة إلكترونية شاملة وُزعت على عينة مكونة من (٧٨) موظفاً وموظفة من مختلف الدرجات الوظيفية (إدارية، طبية، فنية). أُجريت الدراسة خلال شهر فبراير من عام ٢٠٢٥، وتم تحليل البيانات بالاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية، كحساب التكرارات والنسب المئوية، بغرض استيضاح توجهات العينة وتقييم مدى وضوح وملاءمة سياسات التحفيز الحالية. وقد خُصصت محاور الاستبانة لتغطية الجوانب المالية والمعنوية للتحفيز، بالإضافة إلى دور التقييم الوظيفي في استحقاق المكافآت.

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بين التحفيز وأداء العاملين، حيث أفاد (٩٧.٤٪) من المشاركين أن الحوافز المالية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الجدية والإنتاجية، بينما أكد الجميع (١٠٠٪) أن الحوافز المعنوية، كالترقيات والتقدير والإشادة الرسمية، تعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة. ومع ذلك، كشفت النتائج عن جوانب ضعف في نظام التحفيز المعمول به، أبرزها غياب المعايير الشفافة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، مما أدى إلى شعور بعض الموظفين بعدم عدالة السياسات المتبعة حالياً. كما أوضحت الدراسة أن غياب الربط الصريح بين الأداء والنتائج الملموسة يدفع نسبة من العاملين إلى الحياد أو عدم الرضا بشكل كامل عن النظام القائم.

وتؤكد هذه النتائج أنَّ التحفيز الوظيفي، بمختلف أنواعه، ليس مجرد وسيلة لرفع الأداء فحسب، بل يشكل عاملاً إستراتيجياً يدعم الاستقرار والولاء المؤسسي في بيئات عمل عالية الانضباط كالقطاع العسكري الصحي، حيث تتضاعف أهمية الالتزام والتقاني في سبيل الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز الوظيفي، الأداء الوظيفي، الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي ، المستشفيات العسكرية.

قائمة المصطلحات

- التحفيز الوظيفي (Job Motivation) :
مجموعة من الممارسات والأساليب المستخدمة لتحريك الموظفين نحو أداء أفضل، من خلال إثارة دوافعهم المهنية وتعزيز رغبتهم في العمل.
- الحوافز المالية (Financial Incentives) :
المكافآت المادية مثل الرواتب، الزيادات السنوية، المكافآت النقدية، والعلاوات التي تُمنح للموظفين تقديرًا لأدائهم وإنجازاتهم.
- الحوافز المعنوية (Moral Incentives) :
الحوافز غير المالية التي تُمنح للموظفين مثل شهادات التقدير، الترقيات، الاعتراف بالأداء، والتكريم العلني.
- تقييم الأداء (Performance Evaluation) :
عملية منهجية يتم من خلالها قياس وتقييم أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة بناءً على معايير موضوعية.
- الإنتاجية (Productivity) :
معدل الإنجاز والكفاءة في أداء الموظفين لمهامهم وتحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة.
- الاستقرار الوظيفي (Job Stability) :
شعور الموظف بالأمان والاستمرار في عمله، نتيجة حصوله على تقدير مادي ومعنوي مناسب، ما يقلل من احتمالية ترك العمل.
- العدالة التنظيمية (Organizational Justice) :
درجة شعور الموظف بأن السياسات الإدارية والتنظيمية المتبعة في بيئة العمل تتسم بالإنصاف والمساواة.
- الانتماء الوظيفي (Job Affiliation) :
شعور الموظف بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في الاستمرار بتقديم أفضل أداء ممكن.

- التغذية الراجعة (Feedback) :
عملية تواصل بين الموظف والإدارة يتم خلالها تقديم معلومات مستمرة للموظف عن أدائه بهدف التحسين المستمر.
- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :
حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف تجاه وظيفته وبيئته عمله، وتنتج عادة عن توافق توقعاته مع الواقع الوظيفي.
- مؤشرات الأداء الرئيسية: (Key Performance Indicators – KPIs)
معايير كمية أو نوعية يتم استخدامها لتقييم وقياس مستوى الإنجاز والأداء في الوظائف المختلفة.
- إدارة الموارد البشرية: (Human Resources Management – HRM)
القسم أو الإدارة المسؤولة عن توظيف وتدريب وتطوير وتحفيز الموظفين، وإدارة العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.
- نظام التحفيز المزدوج (Dual Motivation System) :
نظام تحفيزي يجمع بين الحوافز المالية والمعنوية لضمان رفع مستوى الأداء والكفاءة وتحقيق أقصى درجة من الرضا الوظيفي.
- سياسات التحفيز (Motivation Policies) :
الإجراءات والقواعد واللوائح التي تعتمدها المؤسسة لتقديم الحوافز المالية والمعنوية بهدف تحسين أداء العاملين.
- الاستبقاء الوظيفي (Employee Retention) :
الجهود والاستراتيجيات التي تُبذل للحفاظ على الموظفين وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

١. Human Resources Management : HRM – إدارة الموارد البشرية
٢. Key Performance Indicators : KPIs – مؤشرات الأداء الرئيسية
٣. Financial Incentives : FI – الحوافز المالية
٤. Moral Incentives : MI – الحوافز المعنوية
٥. Performance Evaluation : PE – تقييم الأداء
٦. Job Satisfaction :JS – الرضا الوظيفي
٧. Job Motivation : JM – التحفيز الوظيفي
٨. Organizational Justice : OJ – العدالة التنظيمية
٩. Job Affiliation : JA – الانتماء الوظيفي
١٠. Employee Retention :ER – الاستبقاء الوظيفي
١١. Feedback :FB – التغذية الراجعة
١٢. Performance Management System : PMS – نظام إدارة الأداء
١٣. Job Stability and Security :JSS – الاستقرار والأمان الوظيفي
١٤. Job Description :JD – الوصف الوظيفي
١٥. Rewards and Recognition : R&R – المكافآت والتقدير

الفصل الأول

تعد بيئة العمل في المستشفيات العسكرية من البيئات المعقدة التي تتطلب من العاملين مستوى عالٍ من الانضباط والالتزام نظراً لطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، والتي تتسم بالضغط النفسي والجسدية العالية والحاجة إلى الاستجابة السريعة للظروف الطارئة. هذه البيئة تحتاج إلى عوامل تحفيزية قوية للحفاظ على مستوى أداء عالٍ وضمان التزام العاملين بواجباتهم الوظيفية، حيث يلعب التحفيز الوظيفي دوراً رئيسياً في تحقيق هذا الهدف. في هذا السياق، تظهر أهمية فهم أنواع الحوافز وتأثيرها على العاملين في المستشفيات العسكرية لتحقيق أداء وظيفي متميز (الخالد، ٢٠١٩).

التحفيز الوظيفي يتضمن مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى دفع العاملين لتحقيق أداء أفضل من خلال توفير حوافز مادية مثل الرواتب والمكافآت، وأخرى معنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات. وتشير الأبحاث إلى أن التحفيز الوظيفي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا العاملين ومستوى التزامهم بواجباتهم (العتيبي، ٢٠٢٠). وقد أثبتت دراسة (الزهراني، ٢٠١٩) أن الحوافز المادية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية، حيث أن العاملين يشعرون بالدعم والتقدير عندما يتم مكافأتهم مالياً بناءً على أدائهم، مما يعزز من رضاهم وزيادة التزامهم.

ومن جانب آخر، تبرز أهمية الحوافز المعنوية كعامل مؤثر في بيئات العمل ذات الضغوط العالية. فقد أوضحت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) أن التقدير والاعتراف بجهود العاملين يسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الرضا الوظيفي ويعزز من انتماء العاملين للمؤسسة، مما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد وتحقيق أداء أفضل. وفي بيئة المستشفيات العسكرية، التي تتطلب من العاملين مواجهة ظروف عمل صعبة ومواقف طارئة، يكون التحفيز المعنوي من العوامل الأساسية التي تدعم العاملين وتعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.

علاوة على ذلك، تشير "نظرية الحاجات الإنسانية" إلى أن تلبية الحاجات الأساسية مثل الشعور بالأمان والاستقرار يعتبر أساسياً لتحقيق الرضا الوظيفي. بمجرد تلبية هذه الحاجات، ينتقل العاملون إلى مستويات أعلى من الحاجات، مثل التقدير والاحترام، مما يزيد من التزامهم الوظيفي ويحفزهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء (العبدالله، ٢٠٢١). وفي المستشفيات العسكرية، يلعب الاستقرار والأمان الوظيفي دوراً محورياً في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويعتبر هذا الاستقرار عاملاً مؤثراً في تحسين أدائهم وقدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

أما من جانب التحفيز الذاتي، فإن الشعور بالإنجاز والتقدير الذاتي يعدان من الحوافز الداخلية المهمة التي تعزز من رغبة العاملين في العمل بكفاءة، ويعتبر هذا النوع من التحفيز ذا أهمية خاصة في البيئات التي تتطلب مواجهة ضغوط متواصلة، مثل المستشفيات العسكرية. وقد أكدت دراسة (الشريف، ٢٠٢٢) أن التحفيز الداخلي يمكن أن يكون له تأثير طويل الأمد على الأداء الوظيفي، حيث يدفع العاملين للاستمرار في تقديم مستويات عالية من الأداء حتى دون الحاجة إلى تحفيز خارجي مستمر.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنواع التحفيز الوظيفي المختلفة على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية، وتحليل مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء في بيئة تتطلب التزاماً عالياً واستعداداً مستمراً للتعامل مع المواقف الصعبة.

تتمثل مشكلة الدراسة في فهم تأثير التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في بيئة المستشفيات العسكرية التي تتسم بظروف عمل خاصة تتطلب مستوى عالٍ من الانضباط والالتزام. يُعتبر التحفيز الوظيفي عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، إلا أن هناك تحديات تواجه تحقيق هذا الهدف في البيئة العسكرية، حيث يتعرض العاملون لضغوط نفسية وجسدية مستمرة ويعملون في ظروف تتطلب جاهزية عالية وقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة.

مع تعدد أنواع الحوافز - سواء كانت مادية مثل المكافآت المالية أو معنوية مثل التقدير والشكر - يبقى السؤال حول مدى فعالية كل نوع من هذه الحوافز في التأثير على أداء العاملين في بيئة مستشفى عسكري، وهل هناك حاجة لاستراتيجيات تحفيزية متخصصة تتماشى مع خصوصية هذه البيئة؟

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم، ومعرفة إذا ما كانت استراتيجيات التحفيز الحالية تساهم بشكل كافٍ في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المستشفى، أم أن هناك ضرورة لتطوير استراتيجيات أكثر ملاءمة لهذه البيئة الخاصة.

أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تنبع من الأهمية الاستراتيجية التي تحظى بها المستشفيات العسكرية في تقديم الرعاية الصحية لأفراد القوات المسلحة وأسره، إلى جانب دورها في دعم وتوفير الرعاية الطبية خلال العمليات العسكرية والطوارئ. تعد المستشفيات العسكرية مكوناً حيوياً في النظام الصحي، مما يجعل تعزيز كفاءة العاملين فيها هدفاً ذا أولوية قصوى لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة. يعتبر التحفيز الوظيفي من أبرز الأدوات التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين، إذ يساعد على زيادة رضاهم عن العمل وتعزيز التزامهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة.

تركز هذه الدراسة على أهمية التحفيز الوظيفي ودوره في تعزيز أداء العاملين في بيئة عمل تتطلب التزاماً كبيراً وقدرة على التعامل مع الضغوط النفسية والجسدية. يتميز القطاع الطبي العسكري بطبيعة خاصة، حيث يتطلب من العاملين فيه الصبر، الانضباط، والقدرة على التكيف مع المواقف الطارئة والمستجدة. من هنا، تتضح أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لأثر التحفيز الوظيفي على العاملين في المستشفيات العسكرية وكيفية استثماره لرفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الصحية.

إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في توضيح أنواع التحفيز الملائمة في هذا السياق، سواء كانت حوافز مادية، مثل المكافآت والزيادات المالية، أو حوافز معنوية، مثل التقدير والشكر وتقديم فرص للتدريب والتطوير المهني. تُعد معرفة أنواع التحفيز الأكثر تأثيراً في بيئة المستشفى العسكري ذات أهمية كبرى للإدارات المعنية، حيث تساعد في تصميم برامج تحفيزية تتناسب مع احتياجات العاملين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء العام.

تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز، إذ يعزز التحفيز من التزام العاملين ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد في خفض تكاليف التشغيل من خلال تحسين إنتاجية العاملين وتقليل الحاجة إلى تعيين موظفين جدد وتدريبهم بشكل متكرر. كما أن تحسين أداء العاملين يساهم بشكل مباشر في تعزيز سمعة المستشفيات العسكرية ويزيد من ثقة المرضى والمستفيدين من خدماتها، مما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة ككل.

أخيراً، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين سياسات التحفيز الوظيفي في المستشفيات العسكرية، والتي يمكن استخدامها كنموذج يُحتذى به في مؤسسات طبية أخرى تعمل في ظروف مماثلة. وبذلك، فإن أهمية الدراسة تتجاوز بيئة المستشفى العسكري لتشمل إمكانية تطبيق نتائجها على مستوى أوسع في المؤسسات الطبية التي تتطلب التزاماً عالياً وقدرة على التعامل مع الضغوط المختلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتناول أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية، مع التركيز على تطوير فهم شامل لأهمية التحفيز ودوره في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تحليل العلاقة بين التحفيز الوظيفي وأداء العاملين: تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير

التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في بيئة المستشفيات العسكرية. من خلال تحليل هذا التأثير، يمكن فهم مدى ارتباط تحفيز الموظفين بزيادة مستوى الالتزام وتحسين الأداء، وما إذا كان هذا الارتباط يساهم في تحقيق أهداف المستشفيات العسكرية بشكل عام. يعد فهم العلاقة بين التحفيز والأداء من الخطوات الأساسية التي تساعد في تطوير سياسات التحفيز الملائمة لبيئة العمل الطبي العسكري.

٢. تحديد أنواع التحفيز الوظيفي الملائمة للعاملين في المستشفيات العسكرية: تركز الدراسة

على استكشاف أنواع التحفيز المختلفة وتأثير كل منها على العاملين، بما في ذلك التحفيز المادي مثل المكافآت والزيادات المالية، والتحفيز المعنوي مثل التقدير والشكر وفرص التطوير المهني. يساعد هذا التحليل على تحديد الأنواع الأكثر فاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مما يمكن إدارات المستشفيات من وضع برامج تحفيزية تناسب احتياجات وتطلعات موظفيها وتساهم في تعزيز أدائهم.

٣. تقييم أثر التحفيز الوظيفي على رضا العاملين: أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو تحليل

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العسكرية، حيث يعتبر الرضا عن العمل عنصراً حيوياً يعزز الالتزام ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي. من خلال هذا التقييم، يمكن تقديم توصيات تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساهم في تحسين الاستقرار الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين للمنظمة.

٤. اقتراح استراتيجيات لتعزيز التحفيز الوظيفي في المستشفيات العسكرية: بناءً على نتائج

الدراسة، تهدف إلى تقديم توصيات واستراتيجيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين التحفيز الوظيفي في المستشفيات العسكرية. هذه التوصيات ستستند إلى تحليل النتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، مما يساعد الإدارات في وضع سياسات تحفيزية فعالة تتماشى مع

طبيعة العمل العسكري وتحدياته، وتساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الرعاية الصحية.

٥. تقديم نموذج يمكن اعتماده في مؤسسات طبية أخرى: تهدف الدراسة أيضاً إلى تقديم نموذج تحفيزي يمكن تطبيقه ليس فقط في المستشفيات العسكرية، بل أيضاً في مؤسسات طبية أخرى تواجه تحديات مشابهة في بيئات العمل ذات الضغط العالي. من خلال تطوير هذا النموذج، يمكن للإدارات المعنية الاستفادة من التجارب والأدوات المستخلصة من الدراسة لتعزيز أداء العاملين في بيئات مختلفة.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تهدف إلى فهم تأثير التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية، وذلك بهدف تحسين جودة الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار في بيئة العمل الطبي العسكري. ومن أبرز هذه التساؤلات:

١. ما مدى تأثير التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية؟

يسعى هذا السؤال إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين التحفيز الوظيفي ومستوى الأداء في المستشفيات العسكرية. يتناول السؤال دور التحفيز في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة حماسهم للعمل، والتزامهم بمهامهم، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يهدف إلى تحليل ما إذا كان التحفيز الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة العامة في المستشفيات العسكرية.

٢. ما هي أنواع التحفيز الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية؟

يركز هذا السؤال على تحديد الأنواع المختلفة من التحفيز، سواء كانت مادية أو معنوية، لمعرفة مدى فعالية كل نوع منها في التأثير على أداء العاملين. يساعد هذا السؤال في فهم ما إذا كانت الحوافز المالية مثل المكافآت وزيادات الرواتب هي الأكثر تأثيراً، أو أن الحوافز المعنوية مثل التقدير والتدريب وفرص الترقية تساهم بشكل أكبر في تعزيز أداء الموظفين. يساعد هذا السؤال في تقديم رؤى حول كيفية توظيف الأنواع المختلفة من التحفيز بفعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية.

٣. ما هو تأثير التحفيز الوظيفي على رضا العاملين في المستشفيات العسكرية؟

يُعتبر رضا الموظفين عن وظائفهم من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم واستمراريتهم في العمل. من خلال هذا السؤال، تهدف الدراسة إلى فهم مدى تأثير التحفيز الوظيفي على شعور العاملين بالرضا الوظيفي. يتناول السؤال أيضاً كيف يمكن للتحفيز أن

يقلل من معدل الغياب والتسرب الوظيفي، ويزيد من ولاء الموظفين واستقرارهم في العمل، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومستدامة.

٤. ما هي العوامل التي قد تؤثر في فعالية التحفيز الوظيفي في بيئة المستشفيات العسكرية؟
يسعى هذا التساؤل إلى تحديد العوامل المختلفة التي قد تؤثر على فعالية التحفيز الوظيفي في بيئة المستشفيات العسكرية، مثل طبيعة العمل العسكري، الضغوط النفسية والجسدية، التحديات الطارئة، والانضباط المطلوب. كما يتناول السؤال ما إذا كانت بيئة العمل الطبية العسكرية تتطلب استراتيجيات تحفيز تختلف عن تلك المستخدمة في المستشفيات المدنية أو المؤسسات الأخرى، وكيف يمكن تخصيص برامج التحفيز لتناسب مع هذه البيئة الخاصة.

٥. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز التحفيز الوظيفي في المستشفيات العسكرية؟
يسعى هذا السؤال إلى تطوير استراتيجيات فعالة يمكن للمستشفيات العسكرية تطبيقها لتعزيز التحفيز الوظيفي، وذلك بناءً على نتائج الدراسة والمعطيات المستخلصة من البحث. يهدف السؤال إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارات في وضع برامج تحفيزية ملائمة تراعي خصوصية العمل العسكري وتحدياته، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وجودة الرعاية الصحية المقدمة.

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التحفيز الوظيفي وأداء العاملين في المستشفيات العسكرية، وذلك من خلال فحص مدى تأثير الحوافز المختلفة على مستويات الأداء والرضا الوظيفي في بيئة العمل الطبي العسكري. وتتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

١. فرضية العلاقة المباشرة بين التحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين

تتعلق هذه الفرضية من فكرة أن التحفيز الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين، حيث تؤدي الحوافز المالية والمعنوية إلى تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة العاملين في المستشفيات العسكرية. يُفترض أن العاملين الذين يحصلون على حوافز مالية ومعنوية يكونون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية والأداء العام للمستشفى. وتسعى الدراسة إلى اختبار هذا الفرض للتأكد من وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي في البيئة العسكرية.

٢. فرضية تأثير أنواع التحفيز المختلفة على الأداء الوظيفي

تقوم هذه الفرضية على افتراض أن أنواع التحفيز المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، تؤثر بشكل متفاوت على أداء العاملين. من خلال هذه الفرضية، تسعى الدراسة إلى التحقق من ما إذا كانت الحوافز المادية، مثل المكافآت وزيادات الرواتب، أكثر تأثيراً على الأداء مقارنة بالحوافز المعنوية، مثل التقدير وفرص التطوير المهني. قد تكشف هذه الفرضية عن التوجهات المختلفة للعاملين تجاه أنواع التحفيز، وتساهم في تحديد النوع الأنسب الذي يمكن للإدارات اعتماده لتعزيز الأداء.

٣. فرضية تأثير التحفيز الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين

تُعنى هذه الفرضية بدراسة مدى تأثير التحفيز الوظيفي على رضا العاملين في المستشفيات العسكرية. يُفترض أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي. تسعى الدراسة إلى اختبار هذا الفرض من خلال

قياس مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يحصلون على تحفيز مناسب، مما يعزز ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة ويؤدي إلى استقرار بيئة العمل.

٤. فرضية وجود عوامل مؤثرة على فعالية التحفيز الوظيفي في بيئة العمل العسكري

تقوم هذه الفرضية على افتراض أن هناك عوامل محددة قد تؤثر على فعالية التحفيز الوظيفي في المستشفيات العسكرية، مثل الضغوط النفسية والجسدية وطبيعة العمل التي تتطلب الانضباط والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة. من خلال هذه الفرضية، تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير هذه العوامل على استجابة العاملين للتحفيز، مما قد يساعد في تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتطبيق التحفيز بفعالية في هذا السياق الخاص.

٥. فرضية تأثير التحفيز الوظيفي على تحسين جودة الرعاية الصحية

تقوم هذه الفرضية على افتراض أن التحفيز الوظيفي يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة في المستشفيات العسكرية، حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة التزامهم وحرصهم على تقديم رعاية ذات جودة عالية. تسعى الدراسة إلى اختبار هذا الفرض للتحقق من ما إذا كان التحفيز يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في تحسين نتائج الخدمات الصحية والارتقاء بمستوى الرعاية المقدمة للمرضى.

تتناول هذه الدراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين، خاصة في بيئة المستشفيات العسكرية التي تتطلب انضباطاً وكفاءة عاليتين. تعد نظرية التحفيز الوظيفي من النظريات الأساسية التي توضح كيف تؤثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء والإنتاجية.

نظرية التوقع

تشير دراسة حديثة أجراها العلي (٢٠٢٠) إلى فعالية "نظرية التوقع" في تفسير دوافع العاملين. تفترض هذه النظرية أن الأفراد يختارون السلوكيات التي يرون أنها ستؤدي إلى النتائج المرجوة بناءً على توقعاتهم. على سبيل المثال، عندما يتوقع العاملون أن أداءهم العالي سيقود إلى مكافآت أو تقدير، فإنهم يكونون أكثر ميلاً للعمل بجدية ورفع مستوى إنتاجيتهم. في بيئة المستشفيات العسكرية، يمكن أن تنطبق هذه النظرية بشكل فعال، حيث أن العاملين يتوقعون الحصول على مكافآت تتناسب مع مستوى جهودهم في ظروف عمل تتطلب الكثير من التضحية والانضباط. من هذا المنطلق، تتشكل دوافع العاملين بناءً على توقعاتهم لمكافآت مالية أو فرص للتطوير المهني، حيث تعكس هذه التوقعات احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية.

يعتبر تطبيق "نظرية التوقع" في بيئة المستشفيات العسكرية ذا أهمية خاصة، إذ يمكن لإدارة المستشفيات استخدام الحوافز كأداة لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد في تقديم الرعاية الصحية. فعلى سبيل المثال، عندما يعرف العاملون أن جهودهم مقدرة وأن هناك فرصاً للترقية أو التدريب المتقدم، فإن هذا يدفعهم لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح في مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الصحي ورفع كفاءة الخدمة المقدمة.

وتعتبر هذه النظرية أيضاً مهمة في تطوير سياسات التحفيز في المستشفيات العسكرية، حيث تتيح فهم آليات تحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم بشكل مستدام.

نظرية التعزيز

تعد "نظرية التعزيز" من النظريات السلوكية الهامة في مجال التحفيز الوظيفي، حيث تفترض أن السلوك يتعزز ويزداد تكراراً كلما تم تقديم مكافأة للفرد بعد أدائه سلوكاً معيناً. وتشير هذه النظرية إلى أن العاملين يصبحون أكثر استعداداً لتكرار السلوك المطلوب منهم عندما يتلقون تعزيزات إيجابية مثل المكافآت المالية، التقدير، أو الثناء. وقد أثبتت الأبحاث أن التعزيز الإيجابي يلعب دوراً محورياً في بيئات العمل كعامل قوي لتحفيز العاملين ودفعهم لأداء أفضل (الزهراني، ٢٠١٩).

في سياق المستشفيات العسكرية، يلعب التعزيز الإيجابي دوراً حيوياً في رفع معنويات العاملين وزيادة التزامهم بمهامهم الوظيفية. حيث تعمل هذه البيئة في إطار عالي الانضباط والمسؤولية، ويكون الالتزام والجدية من المتطلبات الأساسية لأداء المهام اليومية بكفاءة، خصوصاً في ظل التعامل مع ضغوط العمل والظروف الطارئة. بناءً على ذلك، يعد تعزيز السلوك الإيجابي وسيلة فعالة لزيادة الالتزام الوظيفي، خاصة وأن العاملين في المستشفيات العسكرية كثيراً ما يتعرضون لضغوط شديدة وأوضاع معقدة، تجعل من التحفيز والتقدير حاجة ضرورية لمواصلة العمل بكفاءة.

التعزيز الإيجابي يمكن أن يكون مادياً، مثل المكافآت المالية، أو معنوياً، مثل التقدير العلني أو الترقيات. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه المكافآت تعزز شعور العاملين بالرضا والانتماء للمؤسسة، وتخلق لديهم الدافع لبذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، عندما يُكافأ أحد العاملين بشكل إيجابي على تقديمه لرعاية عالية الجودة أو إنجاز عمله بكفاءة خلال الظروف الطارئة، فإنه يشعر بالتقدير ويصبح أكثر استعداداً لتكرار هذا السلوك في المستقبل.

كما يمكن أن تعزز نظرية التعزيز استراتيجيات التحفيز في المستشفيات العسكرية من خلال تطوير برامج مكافآت تعتمد على الأداء، مما يتيح للعاملين الشعور بمدى ارتباط جهدهم ونتائجهم المهنية. يعد ذلك وسيلة لخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفاني. إن إنشاء ثقافة تعزز الالتزام الوظيفي من خلال التعزيز الإيجابي يساهم في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، ويحفز العاملين ليصبحوا

نموذجاً يحتذى به في تقديم الرعاية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال برامج واضحة للمكافآت والمزايا ترتبط بمؤشرات الأداء.

نظرية الحاجات الإنسانية

تشير "نظرية الحاجات الإنسانية"، التي تعتبر من النظريات النفسية والاجتماعية الأساسية، إلى أن هناك تدرجاً في احتياجات الأفراد يجب تلبيته لتحقيق الرضا الوظيفي. وفقاً لهذه النظرية، فإن الحاجات الأساسية، مثل الشعور بالأمان والاستقرار المالي والاجتماعي، تشكل الركيزة الأساسية التي يجب توفيرها للعاملين حتى يشعروا بالاطمئنان ويصبحوا قادرين على التركيز في مهامهم الوظيفية (العبدالله، ٢٠٢١). وتبرز أهمية هذه الحاجات الأساسية بشكل خاص في بيئة المستشفيات العسكرية، حيث العمل تحت ظروف تتطلب انضباطاً عالياً واستعداداً لمواجهة ظروف غير متوقعة.

تلبيّة الحاجات الأساسية تساعد العاملين في المستشفيات العسكرية على الشعور بالأمان والثقة تجاه بيئة العمل. حينما يتوفر الاستقرار المالي والمادي من خلال الرواتب العادلة والمزايا الوظيفية، وكذلك الاستقرار الوظيفي من خلال سياسات تضمن بقاء العاملين لفترات طويلة، يشعر العاملون بالرضا والاطمئنان. هذا الرضا ينعكس بشكل مباشر على أدائهم، إذ يقلل من القلق والإجهاد الناتج عن عدم الاستقرار أو انعدام الأمان، مما يجعلهم أكثر تركيزاً واندفاعاً للعمل بجدية وإتقان.

بمجرد تحقيق الحاجات الأساسية، تنتقل الحاجات إلى مستوى أعلى، وهي حاجات التقدير والاعتراف. هذه الحاجات، التي تشمل الاعتراف بجهود العاملين وتقدير إنجازاتهم، تعتبر عوامل تحفيزية قوية تسهم في دفع العاملين لتحقيق مستوى أعلى من الأداء. فالاعتراف بجهودهم وإسهاماتهم، سواء من خلال التقدير العلني أو تقديم المكافآت المعنوية، يمنح العاملين شعوراً بالقيمة والانتماء للمؤسسة، ما يزيد من دافعيتهم للعمل بجد وإخلاص.

نظرية التحفيز الذاتي

على الجانب الآخر، تتفق نظرية "التحفيز الذاتي" مع نظرية الحاجات الإنسانية، حيث تؤكد أن الأفراد يحتاجون إلى الشعور بالكفاءة والانتماء لتقديم أداء مرتفع. هذه النظرية توضح أن الحوافز تنقسم إلى نوعين: الحوافز الداخلية التي تأتي من داخل الفرد نفسه، مثل الرغبة في الإنجاز والشعور بالرضا عن الذات، والحوافز الخارجية التي تأتي من خارج الفرد، مثل المكافآت المالية أو التقدير (الشريف، ٢٠٢٢). في بيئة المستشفيات العسكرية، حيث يواجه العاملون تحديات وضغوطاً مستمرة، يصبح الدمج بين الحوافز الداخلية والخارجية ضرورياً لتعزيز أداء العاملين.

إن الحوافز الداخلية، مثل الشعور بالإنجاز والتقدير الذاتي، تمنح العاملين دافعاً مستمراً للتميز وتحقيق مستويات أداء أعلى. وعندما يتم تعزيز هذه الحوافز بحوافز خارجية، مثل المكافآت المالية والترقيات، فإن ذلك يخلق بيئة عمل إيجابية تدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد والاستمرارية في تحسين أدائهم. يوفر هذا المزيج من الحوافز الداخلية والخارجية بيئة متكاملة تشجع العاملين على تجاوز التحديات المرتبطة ببيئة العمل العسكرية، وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يمثل استعراض الدراسات السابقة مرحلة جوهرية وأساسية في إعداد البحث العلمي، لما توفره من خلفية معرفية غنية تدعم فهم الباحث لموضوع دراسته، وتساعد في توضيح المفاهيم، وتحديد أبعاد الظاهرة محل الدراسة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مراجعة دقيقة ومفصلة لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مع التركيز على ما يتصل منها ببيئات العمل ذات الطبيعة الخاصة، كالبيئات الصحية، والعسكرية بشكل خاص، لبيان مدى توافق نتائج هذه الدراسات مع أهداف الدراسة الحالية، ورصد الجوانب التي لم تتناولها الأبحاث السابقة بشكل كافٍ، وتحديد مساهمة هذه الدراسة في سدّ الفجوات البحثية التي أظهرتها الأدبيات.

وقد تم اختيار الدراسات بعناية لتكون حديثة زمنياً ومتماشية مع أهداف الدراسة الحالية؛ إذ يعرض هذا الفصل نتائج دراسات عربية أجريت في السنوات الخمس الأخيرة، منها دراسة (الخالد، ٢٠١٩) التي ركزت على الحوافز المالية وتأثيرها المباشر على رضا العاملين في القطاع الحكومي وتحسين إنتاجيتهم، ودراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) التي سلطت الضوء على الحوافز المعنوية وأهميتها في تعزيز رضا العاملين وانتمائهم المؤسسي في القطاعات الخدمية.

كذلك يعرض الفصل نتائج دراسة (الحربي، ٢٠٢١) حول دور التحفيز الذاتي كعامل جوهر في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة على مواجهة ضغوط العمل، إلى جانب دراسة (السعدي، ٢٠٢٢) التي ركزت على أهمية التكامل بين الحوافز المالية والمعنوية كاستراتيجية متوازنة لتحسين أداء العاملين في القطاع الصحي. وأخيراً، تناولت دراسة (القصير، ٢٠٢٢) دور الحوافز التقديرية وأثرها في تعزيز التزام العاملين وتقليل معدلات التسرب الوظيفي في المؤسسات الصحية التي تتسم بضغوط العمل المرتفع.

ومن خلال عرض هذه الدراسات، سيتم تحليل وتوضيح الجوانب المشتركة التي دعمتها هذه الأبحاث، مع الإشارة إلى نقاط الاختلاف أو الجوانب التي لم تحظَ بالتغطية الكافية. كما سيتم تسليط الضوء على الأطر المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات من حيث الأدوات والعينة وطرق التحليل، وذلك بهدف الاستفادة من تلك التجارب وتوجيه المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية. وبذلك يكتسب

الباحث رؤية متكاملة حول ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج مهمة، تساعد في تعزيز البناء النظري والمنهجي للدراسة الحالية، وتمكنه من طرح إسهامات واضحة ومحددة تمثل إضافة نوعية في مجال التحفيز الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية.

-الدراسات السابقة

في دراسة أجراها (الخالد، ٢٠١٩)، تم تسليط الضوء على دور الحوافز المالية وأثرها على تحسين الإنتاجية وزيادة رضا العاملين في القطاعات الحكومية. ركزت الدراسة على تحليل مدى فعالية المكافآت المالية كأحد أنواع الحوافز المستخدمة لتحفيز العاملين، وتحديد تأثير هذه المكافآت على شعور الموظفين بالرضا تجاه وظائفهم. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبيانات وزعت على عينة من العاملين في عدة قطاعات حكومية، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض المسؤولين لمزيد من التعمق في فهم أثر الحوافز المالية.

أوضحت النتائج أن الحوافز المالية تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل، حيث أكد المشاركون أن المكافآت المالية تعزز من شعورهم بتقدير جهودهم وإسهاماتهم. وقد لوحظ أن هذا الشعور بالتقدير يرتبط مباشرة بزيادة مستوى الالتزام لدى الموظفين وارتفاع مستوى الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة. كما بينت الدراسة أن العاملين الذين يتلقون حوافز مالية منتظمة يظهرون مستويات أعلى من الإنتاجية ويصبح لديهم دافع أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة، مقارنةً بمن لا يتلقون مثل هذه الحوافز.

وأشارت الدراسة إلى أن الحوافز المالية، بفضل طبيعتها العملية والمباشرة، تُعتبر من أكثر الأساليب فعالية في تحفيز العاملين، خصوصاً في القطاعات التي تتطلب مستوى عالياً من الانضباط مثل القطاعات العسكرية أو الشبه العسكرية. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على نظام المكافآت المالية تشهد انخفاضاً في معدلات التغيب وتسرب الموظفين، مما يعكس التأثير الإيجابي للحوافز المالية على الاستقرار الوظيفي.

علاوة على ذلك، أوضح (الخالد، ٢٠١٩) أن الحوافز المالية لا تقتصر فقط على المكافآت، بل تشمل أيضاً الزيادات المالية والعلاوات المرتبطة بالأداء الفردي. وأكدت الدراسة أن هذه الحوافز تتيح

للعاملين الشعور بتقدير المؤسسة لجهودهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من رغبتهم في المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المالية تعتبر استراتيجية مناسبة أيضاً لبيئات العمل التي تتطلب معايير عالية من الانضباط والتفاني، مثل المستشفيات العسكرية، حيث تساعد هذه الحوافز في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتوفير بيئة عمل محفزة ومستقرة.

كما أوصت الدراسة بتبني سياسات حوافز مالية واضحة وعادلة في القطاعات الحكومية والعسكرية، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين مستويات الإنتاجية والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

و في دراسة أخرى أجراها (العنبي، ٢٠٢٠)، تم التركيز على دور الحوافز المعنوية وأثرها على تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء لدى العاملين. ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير الحوافز غير المالية، مثل التقدير والشكر، على شعور العاملين بالرضا عن بيئة العمل وأدائهم المهني، مع التأكيد على الحوافز المعنوية التي تشكل محوراً رئيسياً للرضا والإنتاجية في بيئات العمل.

اعتمد (العنبي) في دراسته على جمع بيانات من عينة متنوعة من الموظفين في القطاعات الخدمية، حيث وزعت استبيانات مصممة خصيصاً لتقييم مشاعر العاملين تجاه الحوافز المعنوية المقدمة لهم، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين لبحث كيفية تنفيذ هذه الحوافز وتأثيرها.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية تساهم بفعالية في رفع مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم، حيث أكد العاملون أن تلقيهم للتقدير، سواء من خلال كلمات شكر أو تكريمات معنوية، يعزز لديهم الشعور بأهميتهم داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بأن جهودهم تُقدَّر وأن دورهم مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم وانتمائهم للمؤسسة ويعمق من مستوى ارتباطهم بها.

وأشارت الدراسة إلى أن التقدير والشكر، كحوافز معنوية بسيطة نسبياً، يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، مما يدفعهم لبذل جهود أكبر وتطوير مهاراتهم. وبينت الدراسة أن هذه الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين بشكل ملحوظ، حيث أشار المشاركون إلى أن الدعم

المعنوي يجعلهم أكثر انفتاحاً على تحمل مسؤوليات جديدة والعمل بجدية أكبر، لأنه يُشعرهم بأنهم جزء من فريق قوي ويزيد من ارتباطهم بقيم وأهداف المؤسسة.

كما أوضح (العتيبي، ٢٠٢٠) أن للحوافز المعنوية دوراً مضاعفاً في بيئات العمل ذات الضغط العالي، مثل المستشفيات العسكرية، حيث تساعد هذه الحوافز على تخفيف الأعباء النفسية وتوفير دعم عاطفي للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم. وبينت الدراسة أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً كبيراً في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية وراحة، مما يساهم في تحقيق استقرار وظيفي للعاملين وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات، خاصة في القطاعات الصحية والعسكرية، ينبغي أن تولي اهتماماً أكبر بتطوير سياسات الحوافز المعنوية وتنفيذها بطرق مبتكرة، تتضمن آليات تشجيعية دورية للعاملين، حيث تساعد هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الولاء الوظيفي.

و في دراسة أعدها (الحربي، ٢٠٢١)، تم التركيز على أهمية التحفيز الذاتي كأحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رضا العاملين عن عملهم. اهتمت الدراسة بفحص دور الشعور بالإنجاز والتقدير الذاتي في دفع الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، وكيفية تأثير ذلك على العاملين الذين يعتمدون على التحفيز الداخلي، أي شعورهم بالنجاح وتقديرهم لمجهوداتهم الشخصية.

اعتمدت الدراسة على استبيانات وُزعت على عينة من الموظفين في قطاعات عمل تتسم بالضغط العالي، مع التركيز على بيئات العمل التي تتطلب قدرة على التحمل والاستمرارية، مثل المستشفيات العسكرية. أظهرت النتائج أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التحفيز الذاتي يظهرون قدرة أكبر على مواجهة التحديات ويبدون استعداداً أكبر لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافهم الوظيفية. كما أكد المشاركون في الدراسة أن الشعور بالإنجاز الذاتي والتقدير الداخلي يحفزهم للاستمرار في العمل بكفاءة، حيث إن هذا النوع من التحفيز يساعدهم على مواجهة الصعوبات والضغط المستمرة في بيئة العمل.

أوضحت الدراسة أيضاً أن التحفيز الذاتي لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الفردية، بل يمتد إلى شعور العاملين بأنهم يُسهمون بشكل فعال في نجاح المؤسسة، مما يزيد من ارتباطهم بقيم المؤسسة وأهدافها. وبينت النتائج أن الشعور بالإنجاز الشخصي يسهم في تخفيف الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل العسكري، حيث يؤدي هذا الشعور إلى تحسين المرونة النفسية للعاملين وزيادة قدرتهم على التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة أن التحفيز الذاتي يكون أكثر فعالية في البيئات التي تتطلب التكيف المستمر مع ظروف متغيرة وضغوط عالية، مثل بيئة العمل العسكري، حيث يواجه العاملون ضغوطاً نفسية وجسدية تتطلب تحملاً عالياً. وبينت الدراسة أن الشعور بالإنجاز الشخصي يعزز من قوة التحمل ويساعد على تحقيق توازن نفسي للعاملين، مما يسهم في تحسين أدائهم وجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الطارئة بفاعلية.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة التحفيز الذاتي لدى العاملين من خلال دعمهم وتشجيعهم على وضع أهداف فردية قابلة للتحقيق، وإتاحة الفرص لهم لمراجعة إنجازاتهم وإدراك أهمية ما يحققونه. كما شددت على ضرورة توفير بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز هذا النوع من التحفيز الداخلي، وذلك من خلال تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم الذاتية وتقدير مساهماتهم الفردية والجماعية.

و في دراسة حديثة أخرى قدمها (السعدي، ٢٠٢٢)، تم التركيز على تأثير دمج الحوافز المادية والمعنوية كاستراتيجية متكاملة لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية. استهدفت الدراسة فحص كيفية تأثير هذا الدمج على شعور العاملين بالرضا والالتزام الوظيفي، وكذلك على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. اعتمدت الدراسة على استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في قطاع الصحة، بما في ذلك الأطباء والممرضون والإداريون، كما شملت مقابلات مع بعض المسؤولين في الإدارة لمعرفة أساليب الحوافز المستخدمة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يعزز من رضا العاملين بشكل ملحوظ؛ حيث أكد المشاركون أن الحصول على مكافآت مالية يجعلهم يشعرون بالتقدير والاعتراف بمجهودهم، في حين أن الحوافز المعنوية، مثل الشكر العلني أو التقدير من قبل الإدارة، تعزز من ارتباطهم بالمؤسسة وتعطيهم شعوراً بالانتماء. وتبين أن العاملين الذين يحصلون على حوافز مادية ومعنوية معاً يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والانضباط، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء العام ويزيد من استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

وأوضحت الدراسة أن الدمج بين الحوافز المادية والمعنوية يسهم أيضاً في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة، حيث وجد أن العاملين الذين يشعرون بالرضا والتقدير يكونون أكثر حرصاً على تقديم رعاية طبية عالية الجودة، ويظهرون تفاعلاً أفضل مع المرضى واهتماماً أكبر بتفاصيل العناية الصحية. كما أن الحوافز المادية والمعنوية معاً تخلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإيجابية، مما ينعكس على سلوكيات العاملين ويزيد من إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل اليومي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية متوازنة تشمل كلاً من الحوافز المالية والمعنوية، بحيث تكون هذه الحوافز متناسبة مع أداء العاملين وتوفر لهم الدعم المطلوب على المستويين المادي والمعنوي. وأشارت إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يحقق أقصى تأثير إيجابي على الأداء العام، ويؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار لدى العاملين. كما أكدت على أهمية تخصيص ميزانية مناسبة للحوافز، وتطبيق سياسات واضحة وشفافة في توزيعها، بحيث يشعر العاملون بالعدالة والتقدير.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحية التي تتبنى هذه الاستراتيجية المتوازنة تتمكن من تعزيز جودة خدماتها الطبية وزيادة كفاءة العاملين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. وأكدت أن استمرار تقديم حوافز متنوعة من شأنه أن يحافظ على مستويات عالية من الرضا ويقلل من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يعزز من استقرار بيئة العمل ويدعم تطوير المؤسسة الصحية بشكل مستدام.

في دراسة أجراها (القصور، ٢٠٢٢)، تم تسليط الضوء على الحوافز التقديرية ودورها الفاعل في تحسين التزام العاملين تجاه وظائفهم وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة. ركزت الدراسة على كيفية تأثير الحوافز غير المالية، مثل شهادات التقدير، ورسائل الشكر، والاحتفاء بالإنجازات، في تعزيز الحافز الداخلي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وإنتاجيتهم في العمل.

اعتمدت الدراسة على استبيانات وزعت على عينة من العاملين في القطاع الصحي، مع التركيز على الموظفين الذين يعملون في بيئات تتطلب تفاعلاً يومياً مع الضغوط، مثل المستشفيات والمؤسسات الصحية الأخرى. أظهرت النتائج أن الحوافز التقديرية تشكل دافعاً قوياً للعاملين، حيث أكد المشاركون في الاستبيان أن تلقيهم للتقدير العلني يعزز من معنوياتهم ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد عبّر العديد من المشاركين عن أن الحوافز التقديرية تولد لديهم شعوراً بالفخر والمسؤولية تجاه مهامهم، مما يزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

أوضحت الدراسة أيضاً أن العاملين الذين يتلقون تقديراً منتظماً لأدائهم يكونون أكثر ميلاً للاستمرار في وظائفهم وأقل عرضة للتفكير في ترك المؤسسة. وقد أثبتت الدراسة أن هذا النوع من التحفيز يلعب دوراً هاماً في استقرار بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، حيث أن العاملين يشعرون بالتقدير مما يعزز شعورهم بالرضا عن وظائفهم ويدفعهم للبقاء ضمن المؤسسة لفترات أطول.

بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن الحوافز التقديرية تعد أداة فعالة لرفع مستوى الالتزام والمسؤولية الذاتية، حيث أن العاملين الذين يشعرون بأن إنجازاتهم تحظى بالاعتراف يتفانون في أداء مهامهم ويتخذون المبادرة لتحسين أدائهم. أظهرت النتائج أيضاً أن هذا النوع من الحوافز قد يكون أكثر فعالية في بيئات العمل التي تتطلب التعامل مع ضغوط كبيرة، مثل المستشفيات العسكرية، حيث يحتاج العاملون إلى الدعم المعنوي المستمر لمساعدتهم على مواجهة تحديات العمل اليومي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها، أوصت الدراسة بدمج الحوافز التقديرية ضمن سياسات التحفيز في المؤسسات الصحية. وشددت على أهمية تصميم برامج لتقدير الموظفين تشمل مكافآت

معنوية، مثل شهادات التقدير، وجوائز الإنجاز، بالإضافة إلى تقديم الشكر العلني في الاجتماعات والاحتفالات المؤسسية. أكدت الدراسة أن هذا النوع من الحوافز يمكن أن يعزز الالتزام الوظيفي ويزيد من ارتباط العاملين بالمؤسسة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام وزيادة الرضا الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى أن الحوافز التقديرية تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية التحفيز الناجحة في بيئات العمل ذات الضغط العالي، مثل المستشفيات العسكرية، حيث تحتاج المؤسسة إلى تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين وتقدير إنجازاتهم لتقديم خدمات صحية عالية الجودة باستمرار.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة ركيزة أساسية اعتمدت عليها هذه الدراسة في بناء الإطار النظري واختيار المنهجية وتوجيه أدوات جمع البيانات. وقد ساهمت بشكل فعال في إثراء خلفية الباحث حول الموضوع، وتحديد أهم المتغيرات المؤثرة في علاقة التحفيز الوظيفي بالأداء، سواء في السياقات العامة أو ضمن بيئات العمل ذات الطبيعة الخاصة كالمؤسسات الصحية والعسكرية. وقد تمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في عدة محاور رئيسية:

أولاً، ساعدت دراسة (الخال، ٢٠١٩) في تأكيد الأثر المباشر للحوافز المالية على رضا العاملين ورفع مستويات الأداء، وهو ما وجه الباحث لتضمين محور خاص في الاستبانة يتعلق بتقييم مدى تناسب المكافآت والرواتب مع الجهود المبذولة. كما قدمت الدراسة نموذجاً مفيداً في قياس أثر المكافآت والزيادات المالية على الالتزام الوظيفي، مما ساعد في تصميم أسئلة موجهة تستهدف هذا الجانب بدقة.

ثانياً، وفرت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) أساساً لفهم أهمية الحوافز المعنوية كأداة فعالة في تعزيز الانتماء الوظيفي، وبيّنت أثر التقدير والشكر في رفع معنويات العاملين. وقد ساهمت هذه الرؤية في بناء فرضيات الدراسة الحالية المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز غير المادية ودرجة رضا العاملين، خاصة في بيئة عمل ذات طابع انضباطي مثل المستشفيات العسكرية.

ثالثاً، من خلال دراسة (الحربي، ٢٠٢١) التي تناولت موضوع التحفيز الذاتي، تم توسيع نظرة الباحث نحو أهمية العوامل الداخلية التي تحرك العامل، مثل الشعور بالإنجاز والتقدير الذاتي. أظهرت هذه الدراسة أن التحفيز ليس فقط نتيجة لعوامل خارجية كالحوافز المادية أو المعنوية، بل يتطلب أيضاً بيئة

تعزز من الدافعية الذاتية، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار عند تحليل النتائج وتفسير بعض الأنماط في استجابات العينة.

رابعاً، جاءت دراسة (السعدي، ٢٠٢٢) لتدعم فرضية التكامل بين الحوافز المالية والمعنوية، حيث أوضحت أن الدمج بين النوعين يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي بشكل أكبر مقارنة بالاعتماد على أحدهما فقط. وقد أثرت هذه الدراسة بشكل مباشر في توجيه توصيات الدراسة الحالية نحو اعتماد نموذج تحفيزي متكامل يعكس هذا التوازن بين الجانبين المادي والمعنوي.

أخيراً، قدمت دراسة (القصير، ٢٠٢٢) منظوراً تطبيقياً حول فاعلية الحوافز التقديرية في بيئات العمل الصحية، وركزت على أثرها في تعزيز الالتزام وتقليل التسرب الوظيفي. وقد استرشد الباحث من خلالها في تصميم الأسئلة المرتبطة بقياس مستوى الشعور بالتقدير والانتماء، وتفسير نتائج بعض الفئات التي أظهرت ارتباطاً كبيراً بين الحوافز المعنوية والشعور بالولاء للمؤسسة.

-الإطار النظري

يُعتبر **التحفيز الوظيفي** أحد الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها الأداء المؤسسي الفعال، حيث يُسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العاملين، ورفع مستويات التزامهم الوظيفي، وتحقيق الاستمرارية والاستقرار في بيئة العمل. وقد أولت المؤسسات الحديثة، لاسيما في العقدين الأخيرين، اهتماماً متزايداً بهذا الجانب، انطلاقاً من إدراكها لأثره العميق على الإنتاجية، والجودة، والانتماء الوظيفي.

ويزداد هذا الاهتمام بشكل خاص في القطاعات الحيوية والحساسة مثل القطاعين الصحي والعسكري، لما يتطلبه الأداء في هذه البيئات من انضباط صارم، ودقة عالية، وتحمل للمسؤولية في ظل ضغوط العمل المستمرة. فالتحفيز هنا لا يُعد رفاهية تنظيمية، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان جودة الخدمة المقدمة، وسلامة المرضى، وفعالية الاستجابة في الظروف الحرجة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة طردية بين جودة التحفيز ومستوى الأداء في البيئات الصحية والعسكرية، حيث يؤثر ذلك على معدلات الإنجاز، ودقة التنفيذ، والولاء المؤسسي. (Nguyen et al., 2021)

ولتحقيق تحفيز فعال ومستدام، لا بد من فهم معمق للتركيبية النفسية والمادية للعاملين، إذ أن دوافع الموظفين لا تتوقف عند الراتب والمكافآت، بل تمتد لتشمل جوانب الاعتراف، والتقدير، والفرص المهنية، والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل. كما أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في توجيه هذا التحفيز، من خلال السياسات، والثقافة المؤسسية، وأنماط القيادة، وأساليب التقييم، ووسائل الاتصال الداخلي. فالموظف المتحمس هو غالباً موظف يشعر بأن جهده مقدر، وأن مكان عمله يوفر له مسارات واضحة للتقدم والتطور، ويدعمه مادياً ومعنوياً لتحقيق ذاته ومهامه.

إن تصميم أنظمة التحفيز الفعالة يتطلب تكاملاً بين التحفيز المادي (كالرواتب، والحوافز، والمزايا) والتحفيز المعنوي (كالإشادة، والترقية، والتفويض، والثقة)، على أن يكون هذا التصميم مرناً وقائماً على تقييم الأداء الموضوعي، ويأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في المهام والمسؤوليات بين الفئات الوظيفية، والخصائص الفردية التي تؤثر على استجابة كل موظف لنوع معين من التحفيز. ووفقاً لـ Nguyen وزملائه (٢٠٢١)، فإن المؤسسات التي تستثمر في تحليل دوافع العاملين ومواءمة استراتيجيات التحفيز مع هذه الدوافع، تحقق نتائج أكثر استقراراً واستدامة في الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد نماذج تحفيزية عامة وغير مخصصة.

بناءً عليه، فإن التحفيز لم يعد مجرد إجراء إداري تقليدي، بل أصبح أداة قيادية واستراتيجية تُوظف لضمان التميز المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المعقدة، كالقطاع الصحي العسكري الذي يمثل أحد أهم ركائز الأمن الوطني والخدمة المجتمعية.

أولاً: مفهوم التحفيز الوظيفي

يُعد التحفيز الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية المرتبطة بسلوك الموظف داخل المنظمات، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة التزام الفرد واندماجه في بيئة العمل. ويُعرّف التحفيز الوظيفي بأنه "مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل بكفاءة والتفاعل الإيجابي مع متطلبات الوظيفة، سواء عبر الحوافز المادية أو الدعم المعنوي". (Kuvaas et al., 2020) "هذا التعريف يُبرز الطبيعة الثنائية للتحفيز، حيث لا يقتصر على المكافآت المادية فقط، بل يشمل أيضاً البُعد النفسي والعاطفي المتعلق بالشعور بالتقدير والانتماء.

وتُظهر الدراسات الحديثة أن التحفيز يتجاوز دوره التقليدي كوسيلة لزيادة الإنتاجية، ليُصبح عنصراً استراتيجياً فاعلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى. فقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن التحفيز الجيد يُساهم في تحقيق عدة مكاسب مؤسسية، منها: تعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى الالتزام، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والحد من التوترات داخل بيئة العمل (Zhao et al., 2022).

ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من النظريات النفسية والسلوكية، من أبرزها نظرية ماسلو للحاجات، التي تؤكد أن الموظف لا يعمل بكفاءة ما لم تُشبع حاجاته الأساسية والاجتماعية وتحقيق الذات. كما تؤكد نظرية التوقعات لـ **Vroom** أن دافعية الفرد ترتبط بتوقعاته بشأن العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المرجوة، أي أن الموظف يتحفّز إذا كان يؤمن بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وهذا الأداء سيُكافأ بشكل مجزٍ.

في ضوء هذه المفاهيم، يُنظر إلى التحفيز على أنه أداة إدارة استراتيجية، تُستخدم لتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف المؤسسية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تُشجع على المبادرة، وتُكرّم الإنجاز، وتُعزز من الثقة بين الإدارة والعاملين. كما يُعتبر التحفيز ركيزة أساسية في دعم الابتكار التنظيمي، حيث أن الموظفين المحفزين هم الأكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في تطوير الأداء.

وتشير البيانات التجريبية إلى أن المنظمات التي تعتمد أنظمة تحفيزية متوازنة وشاملة تسجل معدلات أعلى في الاحتفاظ بالكفاءات، وأداء مؤسسي أكثر استقراراً، خاصة في القطاعات التي تتسم

بارتفاع حجم الضغوط، كالمجال الصحي والمجال العسكري، حيث يكون العامل النفسي والمادي للموظف عاملاً حاسماً في استمراريته وأدائه اليومي.

وبالتالي، فإن فهم التحفيز الوظيفي لا يمكن أن يتم بمعزل عن البيئة التنظيمية، والثقافة الداخلية، ونمط القيادة، وهيكـل الحوافز، مما يفرض على المؤسسات الحديثة تبني رؤية تكاملية لتخطيط استراتيجيات التحفيز، تستند إلى تحليل واقعي لاحتياجات الموظفين، ومؤشرات الأداء، والتحديات التي تواجهها بيئة العمل.

ثانيًا: النظريات الحديثة في التحفيز الوظيفي

شهدت نظريات التحفيز الوظيفي تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، لتواكب التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، لا سيما في القطاعات الحساسة والمُعقّدة كالرعاية الصحية والعسكرية. وقد ركزت هذه النظريات الحديثة على دمج العوامل النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية ضمن إطار واحد يفسر سلوك العاملين ودافعيتهم. وفيما يلي أبرز النظريات التي شكّلت الإطار المفاهيمي الحديث لفهم التحفيز:

1 نظرية التوقع الحديثة (Updated Expectancy Theory)

تُعد نظرية التوقع من النظريات الكلاسيكية التي خضعت لتحديثات مهمة لتتماشى مع بيئات العمل الحديثة. ووفقاً للصيغة المحدثة لهذه النظرية، فإن الموظف يربط بشكل واعٍ بين الجهد المبذول، والأداء المتحقق، والمكافأة الناتجة. وقد أظهرت دراسة (Wang & Xu (2020 أن العاملين في بيئات عمل شديدة التعقيد – مثل المستشفيات العسكرية – باتوا أكثر وعياً بعدالة النظام التحفيزي، ويطالبون بمزيد من الشفافية والوضوح في كيفية احتساب الأداء وتوزيع المكافآت.

وتؤكد النظرية أن أي خلل إدراكي أو واقعي في هذه العلاقة الثلاثية (جهد – أداء – مكافأة) سيؤدي إلى تراجع الحافز الداخلي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وربما حتى إلى الانسحاب السلوكي أو الذهني من المهام. ومن هنا، تشدد النظرية على ضرورة توضيح المسار بين الإنجاز الفردي والتحفيز المتوقع لضمان دافعية مستدامة.

2 نظرية التحفيز الذاتي المحدثّة (Modern Self-Determination Theory)

تمثل هذه النظرية نقلة نوعية في فهم الدوافع الفردية، حيث تركز على الدوافع الذاتية الجوهرية باعتبارها المحرك الأساسي للسلوك الوظيفي طويل الأمد. وتشير إلى أن الفرد يُحفّز بشكل حقيقي عندما يشعر بأن بيئة العمل توفر له ثلاثة احتياجات نفسية أساسية: الكفاءة (Competence)، الاستقلالية (Autonomy)، والانتماء (Relatedness).

وبحسب (Ryan et al. (2023)، فإن العاملين الذين يشعرون بأنهم يُقدّرون من قبل إداراتهم، ويُمنحون الحرية لاتخاذ القرار في نطاق عملهم، ويشعرون أنهم جزء من كيان مؤسسي متماسك، يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام والانتماء الوظيفي. كما تُسهّم هذه الظروف النفسية الإيجابية في تقليل التوتر وزيادة الولاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

ومن التطبيقات العملية لهذه النظرية، تبني المؤسسات لأنظمة تحفيزية لا تقتصر فقط على الحوافز المالية، بل تشمل التغذية الراجعة الإيجابية، فرص التطوير، الترقية، والتمكين المهني، وكلها عناصر تؤدي إلى تحفيز داخلي مستمر ومستدام.

3 نظرية تعزيز الأداء من خلال الحوافز (Incentive-Performance Alignment Theory)

تُعد هذه النظرية من أحدث الطروحات في ميدان التحفيز، حيث تنطلق من مبدأ أن التحفيز الأكثر فاعلية هو الذي يكون مرتبطاً بشكل مباشر، وملمس، وقابل للقياس بأداء الموظف. وتشير دراسة حديثة أجراها (Ali & Anwar (2022) إلى أن المنظمات التي تقوم بربط المكافآت بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تُحقق تحسناً ملحوظاً في الكفاءة الإنتاجية، والامتثال للمعايير التشغيلية. وتبرز هذه النظرية أن غموض معايير التحفيز أو تعميمها دون تمييز بين الموظفين ذوي الأداء العالي والضعيف يُضعف من تأثيرها، بل قد يؤدي إلى خلق بيئة غير عادلة تُحبط المجتهدين. ولذلك، تدعو هذه النظرية إلى:

- تحديد معايير دقيقة للأداء مبنية على أهداف واضحة قابلة للتحقق.
- إبلاغ الموظف مسبقاً بهذه المعايير ومعايير المكافأة المقابلة.
- تنفيذ نظام مكافآت مرن ومتصاعد يراعي الإنجاز النوعي لا الكمي فقط.

- ربط الحوافز بإنجازات فردية أو جماعية وفق أهداف الوحدة أو القسم.

ثالثاً: أنواع التحفيز الوظيفي

تُجمع الأدبيات الحديثة على أن التحفيز لا يمكن اختزاله في الجانب المالي فقط، بل يتوزع على طيف واسع من العوامل المادية والمعنوية، وكل منها يلعب دوراً متكاملًا في التأثير على سلوك الموظف وولائه ومخرجاته. ومن خلال تقسيم التحفيز إلى نوعين رئيسيين - مالي ومعنوي - يمكن فهم كيف تتفاعل هذه الأنماط المختلفة ضمن السياقات التنظيمية، وخاصة في البيئات المعقدة كالمستشفيات العسكرية.

1 التحفيز المالي (Financial Motivation)

يُقصد بالتحفيز المالي كل أشكال المكافآت والزيادات التي تُمنح للعاملين بناءً على الأداء، مثل الحوافز الشهرية، المكافآت السنوية، البدلات، والترقيات المالية. وقد بيّنت الدراسات أن الحوافز المالية تُحدث أثراً مباشراً وسريعاً على رضا الموظف، خاصة في حال كانت واضحة ومُرتبطة بمعايير أداء قابلة للقياس. (Nguyen et al., 2021)

ورغم فاعليتها، إلا أن التحفيز المالي يُعد محدود الأثر على المدى البعيد إذا لم يُصاحب بعوامل تحفيزية غير مادية. فالاعتماد الحصري على العائد المالي غالباً ما يؤدي إلى تضائل الحافز الداخلي بمرور الوقت، وقد يتحول إلى مطلب روتيني لا يُحفّز الابتكار أو الولاء المؤسسي.

لهذا، توصي الأدبيات الحديثة بتصميم أنظمة تحفيزية مالية تراعي العدالة والشفافية، وترتبط بأهداف المؤسسة، وتُكافئ الأداء النوعي وليس فقط الكمي.

2 التحفيز المعنوي (Non-Financial Motivation)

يتضمن هذا النوع من التحفيز مجموعة من الأساليب التي تُشبع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل:

- التقدير العلني والاعتراف بالإنجازات.
- إشراك الموظف في اتخاذ القرار.
- منح الثقة والاستقلالية في أداء المهام.
- الدعم النفسي والمهني من القادة.
- بيئة عمل مشجعة وتعاونية.

وقد بينت دراسة (Fernandez & Shaw (2023 أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً جوهرياً في خفض مستويات التوتر والإجهاد المهني، خاصة في بيئات العمل عالية الضغط كالمستشفيات العسكرية، حيث يواجه الموظفون تحديات مهنية ونفسية يومية تتطلب دعماً مستمرًا يتجاوز الأجر المادي.

كما أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يحظون بتقدير دائم يشعرون بمزيد من الانتماء للمؤسسة، ويميلون إلى تقديم أداء أكثر استقراراً على المدى البعيد.

وتتفق النظريات الحديثة على أن التحفيز المعنوي هو العامل الأكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي والانتماء التنظيمي، مما يجعله ضرورة إستراتيجية لا مجرد عنصر ترفيهي أو مكمل.

رابعاً: العلاقة بين التحفيز والأداء المؤسسي

تشير الأدبيات المعاصرة إلى وجود علاقة طردية قوية بين فعالية نظام التحفيز ومستوى الأداء المؤسسي. (Zhou et al., 2020) فكلما زادت درجة رضا العاملين عن نظام التحفيز المتبع، ارتفعت مؤشرات الأداء، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل.

1 التأثير على الروح المعنوية

غياب الحوافز المناسبة - خاصة في المؤسسات العسكرية التي تعتمد على الانضباط والتحمل - يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة مشاعر الإحباط، مما ينعكس سلباً على جودة العمل، وزيادة احتمالات الغياب الوظيفي، أو حتى التسرب من المؤسسة.

وقد بيّنت الدراسات أن الحوافز الفعالة تقلل من معدل دوران العاملين، وتُعزز من الاستقرار المهني، وهو عامل حيوي في المستشفيات العسكرية التي تتطلب جاهزية عالية، واستجابة فورية، وانضباطاً مستمرًا. (Wang & Xu, 2020)

2 أثر التحفيز على جودة الخدمة

أظهرت دراسات كمية ونوعية أن وجود نظام تحفيزي متكامل يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الرعاية الصحية المُقدّمة في المستشفيات. فالتحفيز يعزز الشعور بالمسؤولية، ويُحفّز على تقديم خدمة إنسانية ومهنية في آنٍ واحد، خاصة في الظروف الحرجة.

وتبين الأبحاث أن الموظف المُحفّز يؤدي عمله بروح عالية، ويتفاعل بشكل أفضل مع المرضى، ويتخذ قرارات دقيقة، ويتعاون بسلاسة مع زملائه، ما يُعزز من نتائج العمل المؤسسي بشكل ملموس.

3 التحفيز كأداة استراتيجية

لا يُعد التحفيز اليوم مجرد سياسة داخلية، بل أداة استراتيجية أساسية في إدارة الموارد البشرية. فالمؤسسات التي تمتلك نظام تحفيز فعال تُعد أكثر قدرة على:

- جذب الكفاءات.
- الاحتفاظ بالموظفين.
- رفع الإنتاجية.
- تقوية الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمثل منهجية الدراسة أحد الأركان الأساسية في البحوث العلمية، حيث تُعد بمثابة الخطة التفصيلية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى أهدافه والإجابة عن أسئلته البحثية بطريقة منظمة وموثوقة. وفي هذا الفصل، يتم تسليط الضوء على الأسلوب العلمي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج البحثي المناسب، مروراً بتوضيح أدوات جمع البيانات وآلية تصميمها، وصولاً إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

وبالنظر إلى طبيعة موضوع البحث والمتمثل في دراسة "أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في مستشفى الأمير سلطان العسكرية بالرياض"، فقد كان من الضروري اختيار منهج علمي يسمح بفهم الواقع كما هو، وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة كمية قابلة للقياس والمقارنة. لذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لمثل هذه الدراسات التي تسعى إلى قياس اتجاهات وآراء الأفراد وتحليلها للوصول إلى استنتاجات واقعية.

كما يوضح هذا الفصل الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، وكيف تم اختيارها من مجتمع البحث الذي يشمل العاملين في المستشفيات العسكرية، مع التركيز على موظفي مستشفى الأمير سلطان العسكرية بالرياض. وقد تم تصميم أداة الاستبانة بطريقة تضمن تغطية شاملة لمحاور الدراسة، سواء فيما يتعلق بالحوافز المالية، أو الحوافز المعنوية، أو تقييم أثر تلك الحوافز على أداء الموظفين ودافعيتهم نحو العمل.

ويشتمل الفصل كذلك على شرح مفصل للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لضمان صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الخطوات العملية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يأخذ الفصل في اعتباره الأخلاقيات البحثية، من خلال احترام خصوصية المشاركين والحفاظ على سرية إجاباتهم، وضمان أن المشاركة في الاستبيان كانت طوعية بالكامل.

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج الشائعة في البحوث الاجتماعية والإدارية، ويُستخدم عندما يكون الهدف من الدراسة هو وصف الظاهرة موضوع البحث كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات المتعلقة بها للوصول إلى نتائج دقيقة تُمكن من فهم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وقد تم اختيار هذا المنهج تحديدًا نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن العلاقة بين التحفيز الوظيفي (بأنواعه المختلفة) وأداء العاملين في مستشفى الأمير سلطان العسكرية بالرياض، وتفسير تأثير كل من الحوافز المالية والمعنوية على سلوك الموظف وأدائه الوظيفي.

وقد تم جمع البيانات من خلال أداة رئيسية وهي الاستبانة الإلكترونية، التي تم تصميمها بعناية لتشمل كافة محاور البحث الأساسية. تم إعداد الاستبانة باللغة العربية لتتناسب طبيعة العينة المشاركة، وتكونت من عدة أقسام؛ القسم الأول ركّز على المعلومات الديموغرافية للمشاركين مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. أما الأقسام التالية فقد تضمنت محاور متعلقة بالحوافز المالية، الحوافز المعنوية، أثر التحفيز على الأداء، ثم محور خاص بتقييم السياسات الحالية واقتراحات التحسين.

وقد تم التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجالي الإدارة والموارد البشرية للتحقق من وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة اللغوية والمفاهيمية، كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة للتأكد من سهولة الإجابة عليها وعدم وجود إشكالات في الفهم أو التفسير.

بالنسبة لأسلوب جمع البيانات، فقد تم استخدام Google Forms كمنصة إلكترونية لتوزيع الاستبانة، مما ساهم في الوصول إلى المشاركين بسهولة وسرعة، خاصة أن الدراسة أجريت في بيئة عمل ذات طبيعة مهنية تتطلب الحفاظ على الوقت وتوفير الخصوصية. وقد بلغ عدد المشاركين في

الدراسة (٧٨) موظفًا وموظفة من مختلف التخصصات الوظيفية والإدارية والطبية والفنية داخل مستشفى الأمير سلطان العسكري بالرياض.

أما عن أدوات التحليل، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل بيانات الاستبانة، مثل التكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف فهم التوزيع العام للآراء والاتجاهات، بالإضافة إلى استخدام الرسوم البيانية والجداول لتوضيح النتائج وتسهيل تفسيرها. وقد ساعد هذا التحليل على تحديد أبرز الاتجاهات لدى الموظفين، والكشف عن الفجوات المحتملة في سياسات التحفيز المطبقة.

تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التزمت بجميع الضوابط الأخلاقية، حيث تم ضمان سرية المشاركين وعدم تضمين أية بيانات شخصية تُظهر هوية المستجيب، وتم التأكيد على أن الإجابة على الاستبانة كانت طوعية بالكامل.

وباختصار، يمكن القول إن اختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شاملة، والاعتماد على أساليب إحصائية مناسبة، جميعها ساهمت في بناء دراسة منهجية متكاملة تتيح الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تساعد صناع القرار داخل المستشفيات العسكرية على مراجعة سياسات التحفيز الحالية واتخاذ خطوات تطويرية أكثر فاعلية.

-مجتمع البحث-

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى الأمير سلطان العسكرية بمدينة الرياض، وهم يمثلون مجموعة متنوعة من الكوادر البشرية التي تشمل الطاقم الطبي، التمريضي، الإداري، والفني. ويُعد هذا المجتمع ذا أهمية خاصة نظرًا لطبيعة البيئة العسكرية التي تتطلب مستويات عالية من الانضباط والالتزام، مما يجعل موضوع التحفيز الوظيفي مؤثرًا بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لأنه يمثل نموذجاً فريداً للمؤسسات الصحية ذات الطابع العسكري، والتي تختلف في ثقافتها التنظيمية، وآليات التحفيز، وأساليب التقييم عن غيرها من المؤسسات الصحية المدنية. كما أن مستشفى الأمير سلطان العسكرية تُعد من أكبر المستشفيات التابعة للخدمات الطبية للقوات المسلحة، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين من مختلف التخصصات والخلفيات المهنية.

لذلك، فإن دراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين ضمن هذا المجتمع تتيح فهماً أعمق للعوامل المحفزة والدافعة في بيئة تتسم بالخصوصية، وتسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق العملي داخل القطاع الصحي العسكري، مع إمكانية البناء عليها في دراسات مشابهة مستقبلاً في بيئات مماثلة.

-حدود البحث

الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة على المستشفيات العسكرية في بيئة محددة، وهي مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية في مدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية. ويُشير ذلك إلى أن البيانات التي جُمعت وخُللت ترتبط بتجربة العاملين في هذه المنشأة الطبية تحديداً، والتي قد تختلف عن تجارب العاملين في مستشفيات عسكرية أخرى سواء داخل المملكة أو خارجها، نظراً لاختلاف البيئة التنظيمية، وسياسات التحفيز، والثقافة الإدارية السائدة. لذا، فإن نتائج هذه الدراسة تُعد مرتبطة بالسياق المكاني الذي أُجريت فيه، وقد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على باقي المستشفيات العسكرية دون دراسات مقارنة تُراعي اختلاف الخصائص والسياقات المحلية لكل منشأة.

الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال شهر فبراير من عام ٢٠٢٥، وعليه فإن النتائج التي تم التوصل إليها تعكس واقع بيئة العمل، ومستوى التحفيز، وأداء الموظفين في تلك الفترة الزمنية المحددة. ونظراً لطبيعة المتغيرات الديناميكية في بيئة العمل، مثل التغيرات الاقتصادية، والتطورات الإدارية، وتغير احتياجات

الموظفين، فمن المحتمل أن تختلف نتائج الدراسة إذا أُعيد تنفيذها في فترات لاحقة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تُعد مؤقتة وقابلة للتحديث، مما يستدعي إجراء دراسات مستقبلية دورية لمواكبة التطورات ومعرفة ما إذا كان أثر التحفيز الوظيفي على الأداء ما زال يحتفظ بنفس القوة والتأثير مع مرور الوقت أو أنه تأثر بعوامل جديدة.

الحدود المتعلقة بعينة الدراسة

استندت الدراسة إلى عينة مكونة من (78) مشاركًا ومشاركة من العاملين في مستشفى الأمير سلطان العسكري، شملت فئات وظيفية متعددة مثل: الأطباء، التمريض، الإداريين، الفنيين، وغيرهم. وعلى الرغم من تنوع العينة من حيث الجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، إلا أنها قد لا تُعبر بشكل شامل عن جميع العاملين في القطاع الطبي العسكري على مستوى المملكة أو خارجها. فحجم العينة ودرجة تمثيلها للفئات المختلفة يُعدان من العوامل التي قد تؤثر على مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

كما أن بعض المشاركين قد يتحفظون في الإفصاح الكامل عن آرائهم لأسباب تتعلق بالخصوصية، أو الخوف من تبعات التعبير عن رأي سلبي تجاه سياسات التحفيز المتبعة، ما قد ينعكس على شفافية الإجابات ودرجة موضوعيتها.

وعليه، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعبر عن تصورات العينة التي شاركت فعليًا، وتُعد بمثابة مؤشر أولي يمكن البناء عليه، مع التأكيد على أهمية توسيع نطاق العينة في الدراسات المستقبلية لزيادة شمول النتائج ودقتها.

الحدود المتعلقة بأدوات البحث

تعتمد هذه الدراسة على أدوات بحثية مثل الاستبيانات والمقابلات والمراجعة الوثائقية، وقد تكون هذه الأدوات غير كافية للحصول على صورة كاملة عن أثر التحفيز على أداء العاملين. على سبيل المثال، قد تؤدي بعض الأسئلة في الاستبيان إلى نتائج منحازة أو تفسيرات غير دقيقة إذا لم تكن صياغة الأسئلة واضحة تمامًا، وقد تؤثر طبيعة الأسئلة أو الطريقة التي يتم بها جمع البيانات على دقة النتائج.

كما أن المقابلات الشخصية قد تواجه صعوبة في الحصول على ردود صريحة وشفافة من بعض المشاركين، خاصة في بيئة العمل العسكري التي تتطلب السرية والانضباط.

الحدود المتعلقة ببيئة العمل العسكري

إن بيئة العمل العسكري تتسم بخصوصية معينة تجعل من الصعب تعميم النتائج على مؤسسات أخرى غير عسكرية، حيث تختلف طبيعة العمل العسكري من حيث الانضباط العالي والالتزام الصارم بالتعليمات، إضافة إلى طبيعة المهام التي قد تتطلب التعامل مع ضغوط نفسية وجسدية متواصلة. قد يؤثر ذلك على نوعية التحفيز المطلوبة وأثرها على العاملين، مما يعني أن نتائج الدراسة قد تكون صالحة فقط في بيئات مشابهة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يمثل هذا الفصل محورًا جوهريًا في الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، والتي تعبر عن مواقف وآراء عينة من العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، حول واقع التحفيز الوظيفي وتأثيره على أدائهم واستقرارهم في بيئة العمل. وقد تم تنفيذ الدراسة خلال شهر فبراير من عام ٢٠٢٥، باستخدام أداة الاستبانة المصممة بعناية لتشمل الجوانب الأساسية للتحفيز، سواء المالي أو المعنوي، وربطهما بمستوى الأداء، والشعور بالرضا، والانتماء، والولاء المؤسسي. ويُعد هذا الفصل بمثابة تنويع للمراحل السابقة من الدراسة التي تناولت الإطار النظري، واستعراض الأدبيات ذات الصلة، وصياغة الأسئلة والفروض البحثية.

يُسهم هذا الفصل في نقل الدراسة من الطابع النظري إلى المجال العملي، من خلال تقديم بيانات واقعية مبنية على استجابات فعلية من عينة الدراسة، ما يعكس درجة الوعي والإدراك لدى الموظفين تجاه السياسات التحفيزية المطبقة في بيئة عملهم. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب وصفية واضحة، وتقديمها في جداول منظمة تسهل على القارئ فهم التوجهات العامة للعينة. كما يقدم الفصل تفسيرًا لكل نتيجة من خلال وضعها في سياقها الوظيفي والإداري، مع ربطها بالمفاهيم والنظريات التي تم عرضها في الإطار النظري، مثل نظرية التوقع، ونظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية التعزيز.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض النتائج فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم تحليل علمي معمق لتلك النتائج، من خلال الوقوف على دلالاتها الإدارية والمهنية، ومدى انسجامها أو تعارضها مع ما ورد في الدراسات السابقة. كما يحرص هذا الفصل على توضيح الفروقات بين تصورات الموظفين بناءً على المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أو نوع التحفيز المؤثر عليهم، مما يُضفي على التحليل طابعًا واقعيًا وشموليًا.

في الجزء الثاني من هذا الفصل، يتم عرض مجموعة من التوصيات التطبيقية المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي تهدف إلى تطوير نظم التحفيز في المستشفيات العسكرية، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي. وقد رُوعي في صياغة هذه التوصيات أن تكون قابلة

للتنفيذ، وملائمة للواقع المؤسسي، وقادرة على الإسهام في تحسين بيئة العمل واستبقاء الكفاءات البشرية.

وبذلك، يُعد هذا الفصل جسراً بين الجوانب النظرية التي طُرحت في الفصول السابقة، والممارسات الإدارية المقترحة لتطوير واقع التحفيز داخل المؤسسات الصحية ذات الطابع العسكري.

-تحليل البيانات:

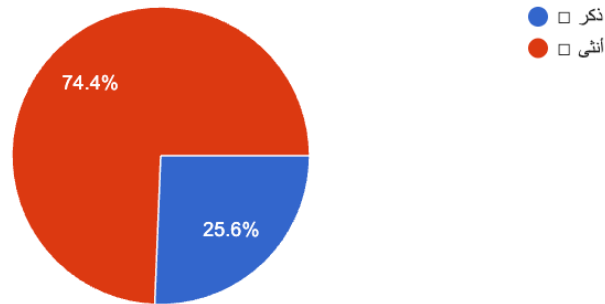
شارك في الدراسة 78 موظفًا من المستشفيات العسكرية، وتوزعت إجاباتهم على النحو التالي:

المعلومات الشخصية

الجنس:

الجدول ٤-١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أنثى	29	74.4%
ذكر	10	25.6%

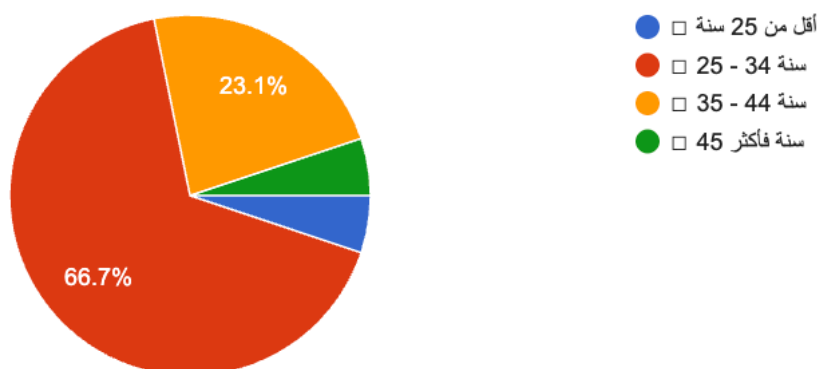


الشكل (٤-١): توزيع العينة حسب الجنس

العمر:

الجدول ٤ - ٢: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
25 - 34 سنة	٥٢	66.7%
35 - 44 سنة	١٨	23.1%
أكثر من ٤٥ سنة	٤	5.1%
أقل من ٢٥ سنة	٤	5.1%

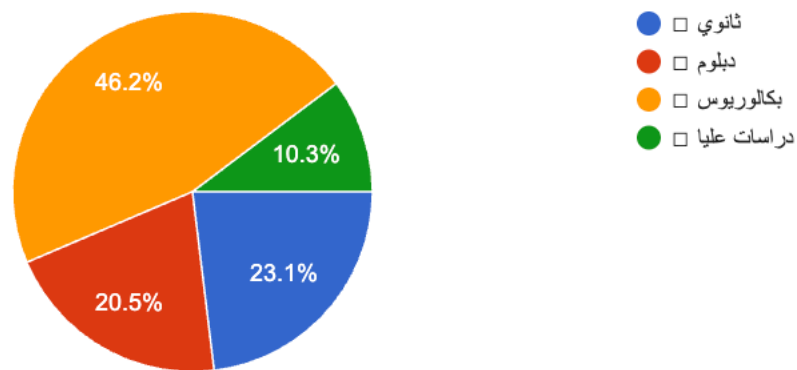


الشكل (٤-٢): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

المستوى التعليمي:

الجدول ٣-٤: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	18	46.2%
ثانوي	9	23.1%
دبلوم	8	20.5%
دراسات عليا	4	10.3%

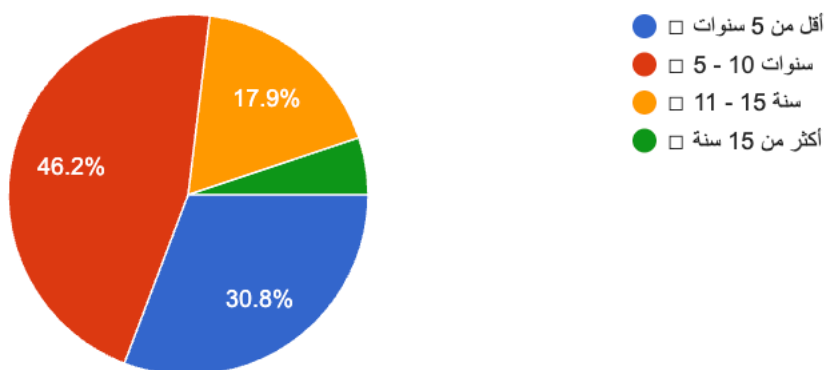


الشكل (٣-٤): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية:

الجدول ٤-٤: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
5 - 10 سنوات	18	46.2%
أقل من ٥ سنوات	12	30.8%
11 - 15 سنة	7	17.9%
أكثر من ١٥ سنة	2	5.1%

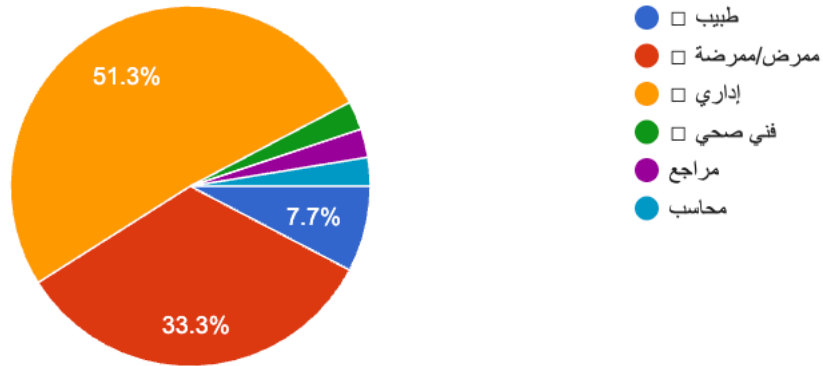


الشكل (٤-٤): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية

المسمى الوظيفي:

الجدول ٥-٤: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
إداري	20	51.3%
ممرض/ممرضة	13	33.3%
طبيب	3	7.7%
فني صحي	1	2.6%
مراجع	1	2.6%
محاسب	1	2.6%



الشكل (٥-٤): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

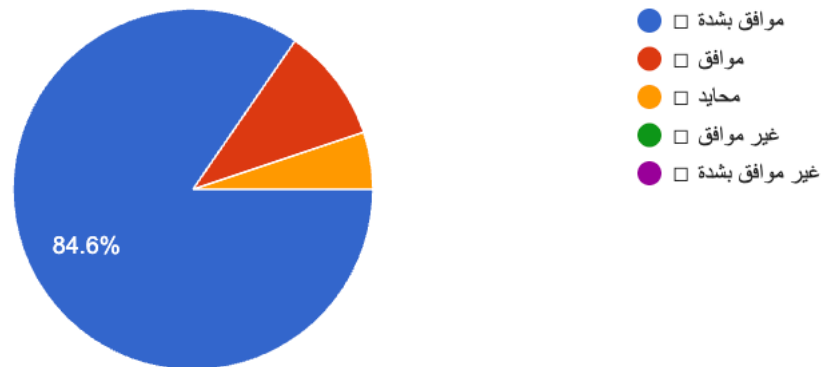
ثانيا: الحوافز المالية

الجدول ٤-٦: توزيع إجابات المشاركين حول الحوافز المالية

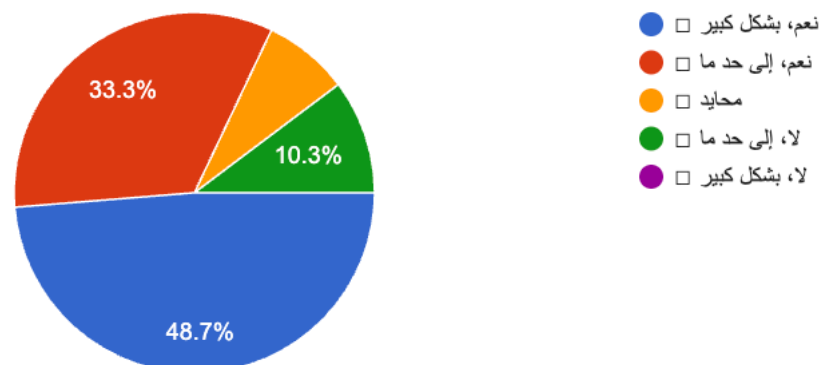
السؤال	الفئة	العدد	النسبة المئوية
أهمية الحوافز المالية في تحسين الأداء	موافق بشدة	66	84.6%
	موافق	10	12.8%
	محايد	2	2.6%
	غير موافق	0	0%
	غير موافق بشدة	0	0%
مدى تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهود المبذولة	نعم، بشكل كبير	38	48.7%
	نعم، إلى حد ما	26	33.3%
	محايد	8	10.3%
	لا، إلى حد ما	6	7.7%
	لا، بشكل كبير	0	0%
تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية	نعم	76	97.4%
	أحياناً	2	2.6%
	لا	0	0%
	نعم، بشكل كبير	60	76.9%

15.4%	12	نعم، إلى حد ما	مدى كفاية الحوافز المالية لتحقيق الاستقرار المالي
5.1%	4	محايد	
2.6%	2	لا، إلى حد ما	
0%	0	لا، بشكل كبير	

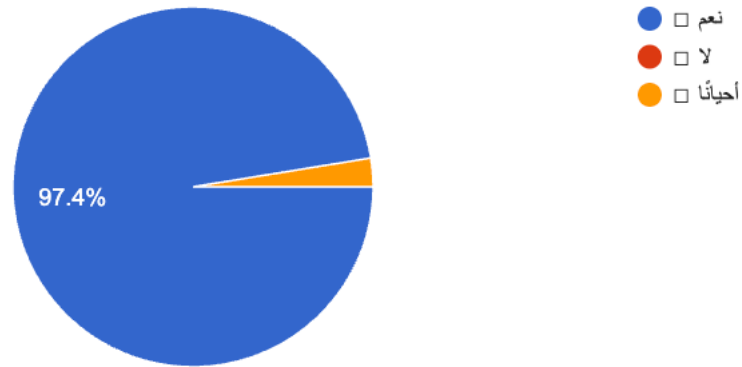
الرسوم البيانية:



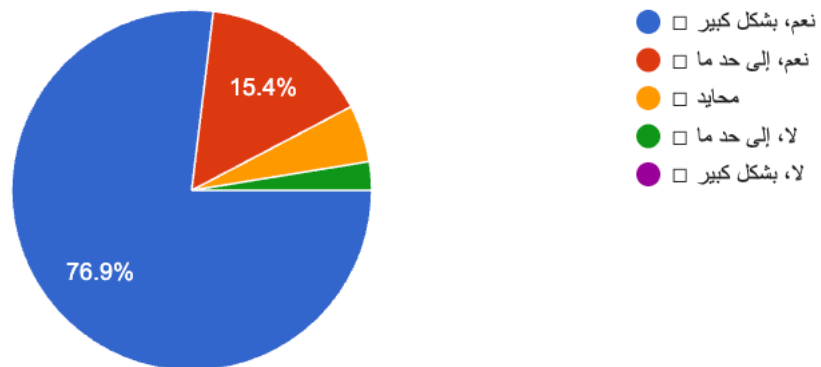
الشكل (٦-٤) توزيع آراء المشاركين حول أهمية الحوافز المالية في تحسين الأداء



الشكل (٧-٤) توزيع آراء المشاركين حول مدى تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهود المبذولة



الشكل (٤-٨): توزيع آراء المشاركين حول تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية



الشكل (٤-٩): توزيع آراء المشاركين حول مدى كفاية الحوافز المالية لتحقيق الاستقرار المالي

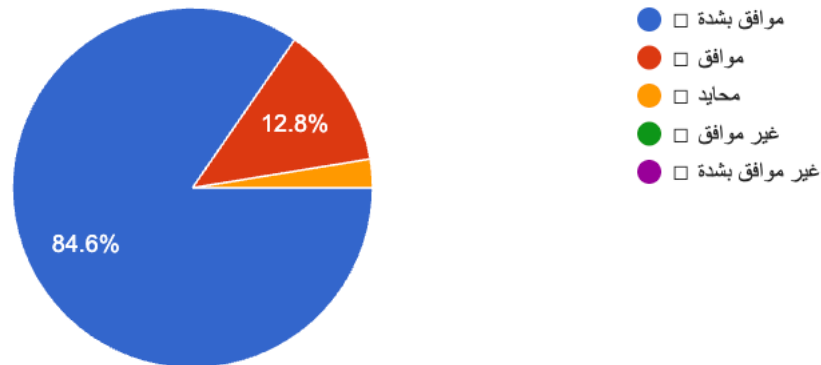
ثالثاً: الحوافز المعنوية

الجدول ٧-٤: توزيع إجابات المشاركين حول الحوافز المعنوية

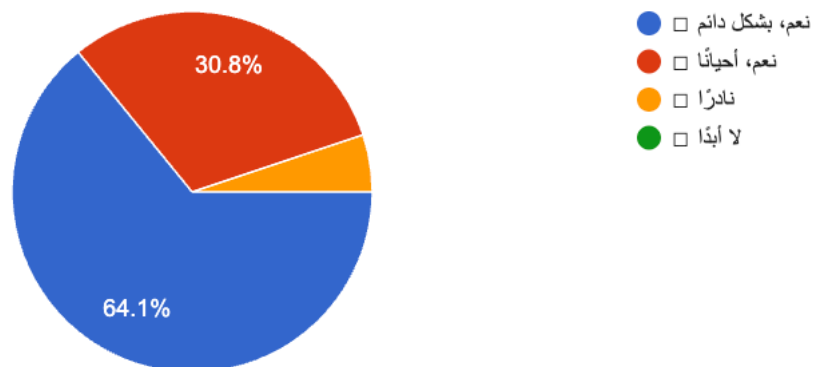
السؤال	الفئة	العدد	النسبة المئوية
تأثير التقدير المعنوي على الأداء الوظيفي	موافق بشدة	66	84.6%
	موافق	10	12.8%
	محايد	2	2.6%
	غير موافق	0	0%
	غير موافق بشدة	0	0%
مدى شعور الموظفين بالتقدير من قبل رؤسائهم في العمل	نعم، بشكل دائم	50	64.1%
	نعم، أحياناً	24	30.8%
	نادرًا	4	5.1%
	لا أبدًا	0	0%
مدى عدالة تقييم الأداء الوظيفي في بيئة العمل	نعم، بشكل جيد	46	59%
	نعم، إلى حد ما	24	30.8%
	لا، إلى حد ما	8	10.3%

0%	0	لا، أبدًا	أثر الحوافز المعنوية على الشعور بالانتماء للمستشفى العسكري
79.5%	62	نعم، بشكل كبير	
20.5%	16	نعم، إلى حد ما	
0%	0	محايد	
0%	0	لا، إلى حد ما	
0%	0	لا، بشكل كبير	

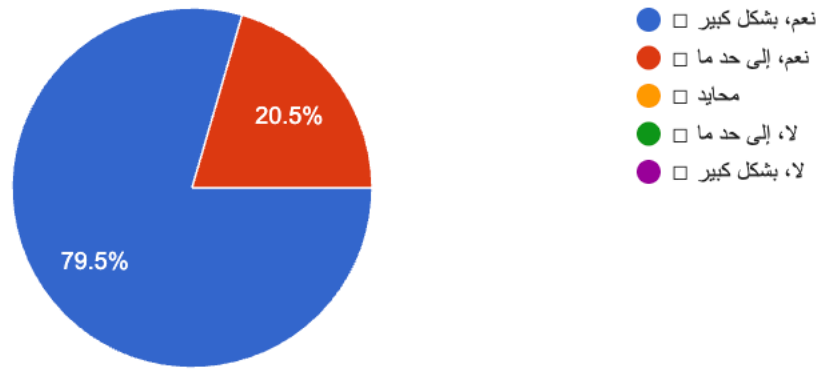
الرسوم البيانية:



الشكل (٤-١٠): آراء أفراد العينة حول تأثير التقدير المعنوي على الأداء الوظيفي



الشكل (٤-١١): مدى شعور الموظفين بالتقدير من قبل رؤسائهم في العمل



الشكل (١٢-٤): مدى عدالة تقييم الأداء الوظيفي في بيئة العمل

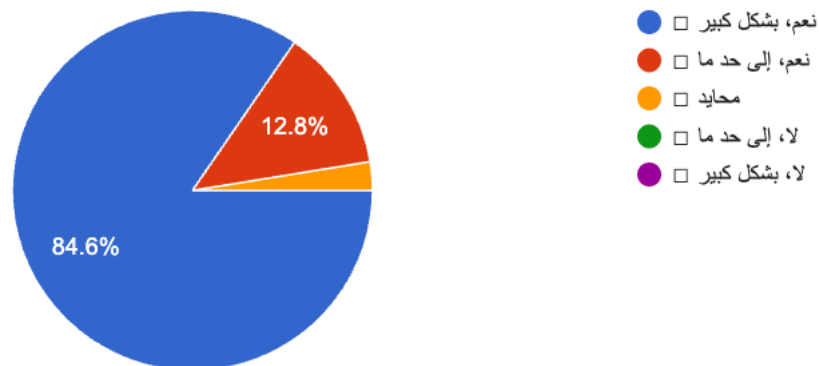
رابعاً: تأثير التحفيز على الأداء

الجدول ٨-٤: توزيع إجابات المشاركين حول تأثير التحفيز على الأداء

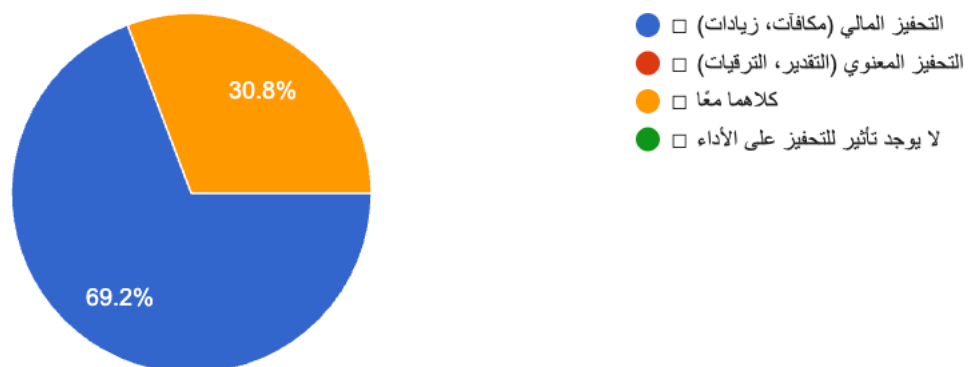
النسبة المئوية	العدد	الفئة	السؤال
84.6%	66	نعم، بشكل كبير	تأثير الحوافز على الدافعية للعمل بجدية أكبر
12.8%	10	نعم، إلى حد ما	
2.6%	2	محايد	
0%	0	لا، إلى حد ما	
0%	0	لا، بشكل كبير	

69.2%	54	التحفيز المالي (مكافآت، زيادات)	نوع التحفيز الأكثر تأثيرًا على الأداء
30.8%	24	التحفيز المعنوي (التقدير، الترقية)	
0%	0	كلاهما معًا	
0%	0	لا يوجد تأثير للتحفيز على الأداء	
74.4%	58	نعم، بشكل كبير	الحاجة إلى تحسين سياسات التحفيز في المستشفى العسكري
25.6%	20	نعم، إلى حد ما	
0%	0	محايد	
0%	0	لا، إلى حد ما	
0%	0	لا، بشكل كبير	
74.4%	58	نعم، بشكل كبير	تأثير سياسات التحفيز الحالية على رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمستشفى العسكري
17.9%	14	نعم، إلى حد ما	
7.7%	6	محايد	
0%	0	لا، إلى حد ما	
0%	0	لا، بشكل كبير	

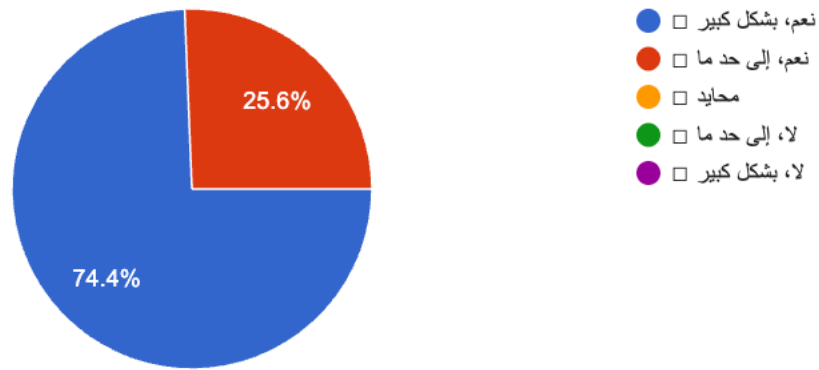
الرسوم البيانية:



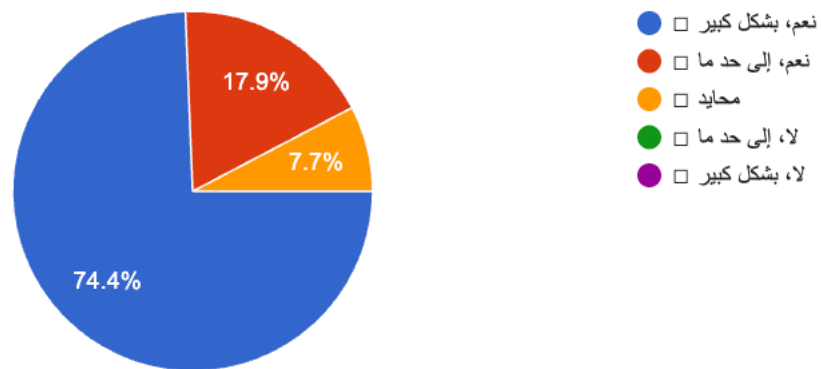
الشكل (٤-١٤): تأثير وجود الحوافز على دافعية الموظفين للعمل بجدية أكبر



الشكل (٤-١٥): نوع التحفيز الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين من وجهة نظر العينة



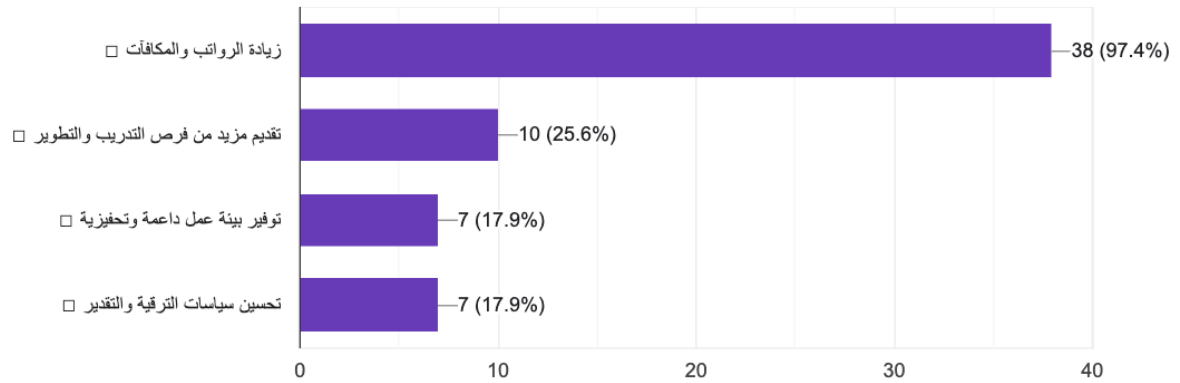
الشكل (١٦-٤): الحاجة إلى تحسين سياسات التحفيز في المستشفى العسكري



شَد

الشكل (١٧-٤): تأثير سياسات التحفيز الحالية على رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمستشفى العسكري

القسم الخامس: مقترحات وتوصيات



الشكل (٤-١٨): مقترحات الموظفين لتحسين نظام الحوافز المقدمة في المستشفى العسكري

-النتائج-

تحليل المعلومات العامة:

تشير البيانات إلى أن نسبة الإناث بلغت **74.4%** من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الذكور

25.6%.

هذا التوزيع يوضح أن الإناث يُمثلن الأغلبية ضمن الكادر الوظيفي الذي شارك في هذه الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الوظائف الصحية والإدارية في المستشفيات، والتي تميل في بعض أقسامها إلى استقطاب النساء (مثل التمريض والإداريات).

يتبين من البيانات أن الفئة العمرية **34 - 25 سنة** تمثل الغالبية بنسبة **66.7%**، تليها فئة **35**

44 - سنة بنسبة **23.1%**، في حين أن الفئتين الأقل عمراً أو الأكبر (أقل من ٢٥ سنة وأكثر من

٤٥ سنة) تمثلان معاً **10.2%** فقط.

هذا التوزيع يدل على أن معظم العاملين في المستشفيات العسكرية هم من الفئة الشابة النشطة التي تقع في بداية أو منتصف حياتها المهنية، وهي فئة غالباً ما تكون أكثر قابلية للتطور وتحتاج إلى برامج تحفيزية تركز على التقدم المهني، والتطوير الوظيفي، وفرص الترقية. كما أن هذه الفئة تكون أكثر اهتماماً بالحوافز المعنوية مثل التقدير والتدريب، بالإضافة إلى أهمية الحوافز المالية في بناء الاستقرار المالي في مراحل التأسيس الحياتي (كالزواج، السكن، التعليم، إلخ).

كما تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة **46.2%**،

تليها الشهادة الثانوية بنسبة **23.1%**، ثم الدبلوم بنسبة **20.5%**، وأخيراً الدراسات العليا بنسبة

10.3%.

هذه النتائج تعكس أن الكادر العامل في المستشفيات العسكرية يمتلك في الغالب تأهيلاً علمياً متوسطاً إلى عالٍ، وهو ما يعني أن سياسات التحفيز يجب أن تراعي هذا المستوى من الوعي والثقافة. فالعاملون الحاصلون على مؤهلات جامعية ودراسات عليا غالباً ما تكون لديهم تطلعات وظيفية تتجاوز مجرد الاستقرار المالي، إلى بناء مستقبل مهني مستقر ومجزي، مما يجعل الحوافز النوعية (الترقيات، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرار) أكثر فعالية معهم.

في المقابل، فإن وجود نسبة معتبرة من حملة الشهادات الثانوية والدبلوم يستدعي تطوير برامج تحفيزية تراعي هذه الفئة من حيث تمكينهم من فرص التدريب والتطوير لرفع مستواهم المهني والإنتاجي.

كما تشير نتائج البيانات إلى أن الفئة الأكبر من المشاركين في الاستبيان هم من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين خمس إلى عشر سنوات. هذه الفئة تشكل تقريباً ما يقارب نصف العينة المدروسة، مما يعكس أهمية هذه المرحلة المهنية في تشكيل النظرة العامة تجاه سياسات التحفيز داخل المؤسسة. الموظفون في هذا النطاق الزمني من الخبرة غالباً ما يكونون في مرحلة الاستقرار المهني والتطلع إلى الترقية، كما أن لديهم وعياً متزايداً بمفاهيم العدالة التنظيمية والمكافأة المرتبطة بالأداء، ولذلك فإن استجابتهم لأي نظام تحفيزي تكون أكثر دقة وتحليلاً مقارنة بالفئات الأخرى.

أما الفئة الثانية من حيث التمثيل فهي تلك التي تقل خبرتها عن خمس سنوات، وهي تمثل شريحة العاملين الجدد الذين لا يزالون في طور بناء تصوراتهم وانطباعاتهم الأولى عن المؤسسة. هؤلاء الموظفون يكون لديهم غالباً مستوى عالٍ من التوقعات فيما يتعلق بالدعم، وفرص النمو المهني، والتدريب المستمر، ما يجعلهم أكثر حساسية لغياب الحوافز، أو لتأخرها، أو لعدم وضوح معاييرها.

في المقابل، تُظهر النتائج وجود نسبة أقل نسبياً من المشاركين ممن تتراوح خبرتهم بين إحدى عشرة وخمس عشرة سنة. هؤلاء الموظفون عادةً ما يكونون قد تجاوزوا مرحلة التأسيس، وأصبحوا مرشحين طبيعيين لتولي مناصب إشرافية أو قيادية، وبالتالي فإن الحوافز التي تلبي احتياجاتهم المهنية لا تقتصر فقط على المكافآت المالية، بل تشمل أيضاً فرص القيادة، والتقدير المعنوي، وتوسيع المهام والمسؤوليات.

أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز خمسة عشر عاماً. هذه الفئة تمثل أقل من ١٠٪ من إجمالي العينة، مما قد يطرح تساؤلات حول مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر ذات الخبرة الطويلة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بغياب سياسات استبقاء فعالة، أو بوجود تسرب وظيفي بسبب ضعف الحوافز طويلة المدى، أو حتى بانخفاض فرص التطور في المراحل المتقدمة من المسيرة المهنية.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن معظم العاملين في المستشفيات العسكرية، بحسب العينة، ينتمون إلى مراحل مهنية مبكرة أو متوسطة. هذا الواقع يفرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة تبني استراتيجية تحفيزية ديناميكية تستجيب لتطلعات هذه الفئة النشطة، وتدعم تطورها الوظيفي المستدام، بما يضمن الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات في بيئة العمل العسكري.

كما تُظهر بيانات الاستبيان أن ما يزيد عن نصف المشاركين يشغلون مناصب إدارية، وهي نتيجة لافتة تعكس أن جزءاً كبيراً من الكادر الوظيفي في المستشفيات العسكرية لا ينتمي إلى التخصصات الصحية المباشرة. هذا التوزيع يشير إلى وجود هيكل تنظيمي يتضمن عدداً كبيراً من العاملين في المهام التنظيمية والإدارية، والذين تُوجه احتياجاتهم التحفيزية عادة نحو ما يرتبط بتحقيق العدالة في التقييم، وضوح المسار الوظيفي، وربط الأداء الإداري بالمكافآت الوظيفية والمالية.

تأتي فئة الممرضين والممرضات في المرتبة الثانية من حيث نسبة المشاركة، وهي فئة تمثل جوهر العمل الميداني في المؤسسات الصحية، وتحمل العبء الأكبر في تقديم الرعاية اليومية للمرضى. هذا النوع من العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز المعنوي، نظراً لما يواجهه الممارسون الصحيون من ضغط نفسي وجهد بدني مستمر. ومن هذا المنطلق، فإن التحفيز المعنوي مثل التقدير من الرؤساء، الإشادة بالجهود، وتوفير بيئة عمل داعمة، قد يكون أكثر تأثيراً في رفع أدائهم واستبقائهم من الحوافز المالية المباشرة وحدها.

أما فئة الأطباء، فتتمثل نسبة صغيرة من العينة، قد لا تعكس بالضرورة حجمهم الفعلي داخل المؤسسة، ولكنها قد تشير إلى انخفاض معدلات استجابتهم للاستبيانات، أو إلى أن عددهم الكلي محدود. وبغض النظر عن السبب، فإن الأطباء يمثلون شريحة مهنية لها متطلبات تحفيزية خاصة، تتمحور حول التقدير العلمي، وفرص التطوير المهني، والاستقلالية في اتخاذ القرار، وهو ما يتطلب مقاربة إدارية مختلفة عن تلك الموجهة للفئات الإدارية أو التمريضية.

فيما تمثل الفئات الأخرى كالفنيين الصحيين، المراجعين، والمحاسبين نسبةً ضئيلة من المشاركين، إلا أن وجودها في العينة مهم، لأنه يشير إلى التنوع المهني داخل المستشفى، ويؤكد ضرورة ألا يُنظر إلى الحوافز كخطة موحدة تنطبق على الجميع. هذه الفئات، وإن كانت قليلة عدديًا، إلا أن إغفال احتياجاتها التحفيزية قد يؤدي إلى شعور بالإقصاء أو التهميش، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن تصميم نظام التحفيز داخل المستشفى العسكري يجب أن يأخذ في اعتباره التباين الوظيفي بين الإداريين والممارسين الصحيين، والاختلاف الجذري في الدوافع المهنية لكل فئة. كما ينبغي أن يتمتع هذا النظام بمرونة تسمح له بالاستجابة لاحتياجات مختلف الفئات، دون إغفال الفئات الأقل تمثيلًا، التي قد تشكل في بعض الأحيان الركيزة الصامته للعمل المؤسسي.

القسم الثاني: الحوافز المالية

تحليل أهمية الحوافز المالية في تحسين الأداء

أظهرت نتائج الاستبيان أن الحوافز المالية تمثل عاملاً رئيسيًا في تحفيز الموظفين داخل المستشفيات العسكرية، حيث أشار ما نسبته 84.6% من المشاركين إلى أنهم "يوافقون بشدة" على أن هذه الحوافز تلعب دورًا كبيرًا في تحسين أدائهم الوظيفي. كما أعرب 12.8% عن موافقتهم العامة على نفس الفكرة، مما يرفع نسبة التأييد الإجمالية إلى 97.4%، وهي نسبة تكاد تُشكل إجماعًا على فعالية التحفيز المالي في دعم الأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام المهني. بالمقابل، لم تُسجل أي حالة رفض أو عدم اتفاق مع هذا الطرح، كما أن نسبة المشاركين الذين التزموا بالحياد بلغت فقط 2.6%، وهي نسبة ضئيلة لا تؤثر على الاتجاه العام للنتائج.

هذا الإجماع الكبير على أهمية الحوافز المالية يعكس بوضوح أن العاملين في بيئة المستشفيات العسكرية ينظرون إلى المكافآت والعلاوات كأدوات تحفيزية جوهرية، وليست مجرد إضافات تكميلية. ويؤكد كذلك على وجود علاقة سببية بين توفير الحوافز المالية ورفع معدلات الأداء والانضباط. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن التحفيز المالي لا يُعد فقط أداة إدارية بل ضرورة استراتيجية لضمان

الأداء العالي واستبقاء الكفاءات داخل المنظومة الصحية العسكرية، التي تتسم بمستويات ضغط ومهام عالية الحساسية.

تحليل مدى تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهود المبذولة

عند الانتقال إلى تقييم مدى تناسب الرواتب والمكافآت مع الجهد الفعلي الذي يبذله الموظفون، تبين أن 48.7% من العينة يعتقدون أن هناك تناسبًا كبيرًا بين ما يقدمونه من عمل وما يتلقونه من عائد مادي. بينما أشار 33.3% إلى وجود تناسب جزئي أو محدود، ما يعكس نظرة إيجابية ولكن غير مكتملة تجاه عدالة النظام المالي المتبع. في المقابل، فإن 10.3% من المشاركين التزموا بالحياد، بينما أعرب 7.7% عن عدم رضاهم بشكل جزئي، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في مستويات الرضا عن الرواتب، وقد يكون مرتبطًا باختلاف التخصصات أو المسميات الوظيفية أو آليات التقييم الداخلي.

الملاحظ في هذا السياق هو غياب الردود السلبية الحادة، إذ لم يُسجل أي مشارك اختار "لا، بشكل كبير" كإجابة، مما يعكس أن السياسات المالية الحالية تُقابل بدرجة من القبول العام، وإن كانت غير مكتملة في نظر بعض الموظفين. الفئة المحايدة، والتي بلغت 10.3%، قد تعكس حالة من الغموض في فهم آلية توزيع المكافآت أو نقصًا في التواصل المؤسسي بشأن معايير التقييم، وهو ما يستوجب دراسة أعمق لتحديد أسباب هذا الحياد وتجاوزه من خلال مزيد من الشفافية.

تحليل تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية

توضح نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية وواضحة بين الحوافز المالية وبين مستوى الإنتاجية لدى العاملين في المستشفيات العسكرية. فقد أشار ما نسبته 97.4% من المشاركين إلى أن الحوافز المالية تساهم بشكل مباشر في تعزيز إنتاجيتهم، ما يعكس درجة عالية من الارتباط بين المكافآت المادية والأداء الفعلي في الميدان. ويُظهر هذا الرقم شبه إجماع على فاعلية النظام التحفيزي المعتمد، ويعزز من القناعة بأن الدوافع المادية تُمثل عنصرًا أساسيًا في ضبط الأداء وتحفيز الالتزام في بيئة العمل، خاصة في القطاع العسكري الذي يتطلب استمرارية، انضباطًا، واستجابة دائمة للمتغيرات.

أما النسبة المتبقية من المشاركين، والتي بلغت 2.6% فقط، فقد أعربوا عن أن الحوافز تؤثر "أحيانًا" على إنتاجيتهم. هذا الموقف يعكس احتمال وجود تداخل بين عوامل متعددة تؤثر على الأداء، مثل طبيعة العمل، أو البيئة الإدارية، أو مستوى الدعم المعنوي، ما يجعل التحفيز المالي عنصرًا داعمًا لكنه غير كافٍ وحده في نظر هذه الفئة. في المقابل، لم تسجل أي حالة رفض لفكرة تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية، حيث لم يذكر أي من المشاركين أن هذه الحوافز "لا" تؤثر، وهو ما يعزز من قوة الاستنتاج ويشير إلى أن فعالية الحوافز المالية في تحسين الأداء أمر شبه محسوم في وعي الموظفين.

تحليل مدى كفاية الحوافز المالية لتحقيق الاستقرار المالي

وفيما يتعلق بكفاية الحوافز المالية لتحقيق نوع من الاستقرار المالي لدى الموظفين، فقد بينت النتائج أن 76.9% من المشاركين يشعرون أن هذه الحوافز تحقق لهم ذلك "بشكل كبير"، بينما أكد 15.4% أنهم يشعرون بهذا الأثر "إلى حد ما"، مما يجعل نسبة الرضا الكلية عن الدور المالي للحوافز في دعم الاستقرار الشخصي تصل إلى 92.3%. هذا المؤشر يؤكد أن الحوافز المالية لا تُعد مجرد عنصر تشجيعي مرحلي، بل يُنظر إليها كجزء من البنية الاقتصادية الشخصية للموظف، تسهم في تحسين جودة حياته وتعزيز ولائه المؤسسي.

ورغم هذه النسبة المرتفعة، إلا أن وجود فئة لم تُظهر حماسة تجاه كفاية الحوافز يطرح تساؤلات مشروعة حول أوجه القصور في النظام الحالي. فقد أشار 5.1% من المشاركين إلى موقف محايد، بينما عبّر 2.6% عن عدم رضاهم بشكل جزئي، مما يعني أن 7.7% من العينة لا تشعر بكفاية واضحة في العائد المالي، إما بسبب تفاوت الرواتب، أو غياب الانتظام في صرف المكافآت، أو وجود فجوة بين المهام الفعلية ومستوى التحفيز المالي المتاح. وعلى الرغم من ذلك، فإن غياب أي تقييم سلبي حاد (مثل "لا، بشكل كبير") يدل على أن النظام لا يعاني من خلل عميق، لكنه بحاجة إلى تطوير في بعض الجوانب لضمان تحقيق الرضا التام.

القسم الثالث: الحوافز المعنوية:

عند تحليل أثر الحوافز المعنوية في بيئة المستشفيات العسكرية، يتبين من خلال البيانات أن التقدير غير المادي يُعد عنصرًا محوريًا في رفع الأداء وتعزيز الالتزام المهني لدى العاملين. فقد عبّر ما نسبته

84.6% من المشاركين عن موافقتهم الشديدة على أن التقدير المعنوي، بمختلف صوره، له تأثير مباشر وفَعَال على أدائهم الوظيفي. كما أشار 12.8% إلى موافقتهم العامة على هذا الأثر، لترتفع بذلك نسبة التأييد الكلية إلى 97.4%، وهي نسبة تقارب الإجماع، تعكس إدراكًا جماعيًا لقيمة التحفيز المعنوي في السياق العسكري الصحي.

ومن الجدير بالذكر أن الردود لم تسجل أي حالة رفض صريح لتأثير الحوافز المعنوية، إذ لم يُجب أي مشارك بأنه "غير موافق" أو "غير موافق بشدة"، كما بلغت نسبة المحايدین فقط 2.6%، ما يعكس قناعة راسخة بأهمية هذا النوع من التحفيز. وتُفهم هذه النتائج ضمن بيئة العمل التي يتفاعل فيها الأفراد يوميًا مع ضغوط مهنية ونفسية مرتفعة، إذ تصبح العبارات التحفيزية، والإشادة العلنية، ومنح الشهادات، والتقدير الإداري بمثابة أدوات دعم نفسي توازي في تأثيرها الأبعاد المالية.

وفي ما يتعلق بشعور الموظفين بالتقدير من قِبل رؤسائهم المباشرين، فقد أشار 64.1% إلى أنهم يشعرون بالتقدير بشكل دائم، بينما عبّر 30.8% عن أنهم يتلقونه أحيانًا، وهو ما يدل على أن ثقافة التقدير موجودة وملحوظة داخل المستشفيات، لكنها قد تختلف من قسم لآخر أو من قائد لآخر. ومع أن هذه النسب تشير إلى ممارسة فعلية لسياسات التحفيز المعنوي، إلا أن 5.1% من المشاركين صرحوا بأنهم "نادرًا" ما يشعرون بالتقدير، ما يسلط الضوء على وجود بعض مواطن الضعف في تطبيق هذا النوع من التحفيز، خاصة عندما يُترك التقدير لاجتهادات فردية بدلاً من أن يكون جزءًا من نظام مؤسسي راسخ.

غياب من أجابوا بـ "لا أبدًا" يُعد مؤشرًا إيجابيًا، حيث لا يشعر أي من الموظفين بالإقصاء الكامل من مظلة التقدير، ولكن المحافظة على هذا المستوى من الرضا تتطلب جعل ثقافة التقدير المعنوي أكثر انتظامًا واستدامة. فتفاوت مستوى الإحساس بالتقدير بين الموظفين قد يكون ناتجًا عن تباين في ممارسات الإدارة الوسطى، أو عن عدم وجود آليات منهجية لرصد وتقدير الجهود المبذولة. وفي ضوء هذه المعطيات، يصبح من الضروري تعزيز سياسات التقدير ضمن الإطار المؤسسي، لا سيما أن الحوافز المعنوية أثبتت فاعليتها الواضحة في خلق بيئة عمل محفزة، مستقرة، وأكثر انتماءً.

وبذلك يتضح أن الحوافز المعنوية، رغم بساطتها الظاهرية، تؤدي دورًا جوهريًا في تحفيز الكادر البشري ورفع كفاءته، وتُسهم في بناء ثقافة مهنية قائمة على الاعتراف والاحترام المتبادل، وهي ثقافة لا

يمكن تحقيقها إلا من خلال قيادة واعية، تضمن الاستمرارية والعدالة في منح التقدير، وتجنب الاعتماد على المزاجية أو الاجتهادات الفردية.

تحليل مدى عدالة تقييم الأداء الوظيفي في بيئة العمل

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين يشعرون بدرجة من العدالة في تقييم أدائهم داخل بيئة العمل العسكرية. فقد أكد ما نسبته 59% من المشاركين أن التقييم يتم "بشكل جيد"، في حين أشار 30.8% إلى أنه يتم "إلى حد ما"، ليصل بذلك مجموع من يرى وجود عدالة، سواء كاملة أو نسبية، إلى 89.8% من العينة، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتشير إلى وجود نظام تقييم يعتبره الموظفون مقبولاً إلى حد كبير.

رغم ذلك، أفاد 10.3% من المشاركين بأنهم لا يشعرون بعدالة كافية في آلية التقييم، وهو ما يشير إلى وجود فجوة قائمة في بعض أقسام أو إدارات المستشفى، أو ربما إلى اختلافات في مستوى تطبيق نظام التقييم بين المشرفين أو الجهات المسؤولة. يمكن تفسير هذا التفاوت في الشعور بالعدالة بعدة عوامل، من بينها: عدم وضوح المعايير المستخدمة في التقييم، أو التحيز الفردي لدى بعض الرؤساء المباشرين، أو حتى ضعف التواصل المؤسسي بشأن آليات التقييم وضوابطه.

من المهم الإشارة إلى أن عدم تسجيل أي حالة رفض مطلق (0%)، أي أنه لا أحد من المشاركين يرى أن التقييم "غير عادل أبداً"، يمثل مؤشراً مطمئناً من الناحية المؤسسية، ويعكس غياب مشكلات جوهرية أو أزمات حقيقية في هذا الجانب. ومع ذلك، تبقى النسبة التي ترى أن العدالة غير مكتملة (10.3%) جديرة بالاهتمام، لأنها تُظهر أن الشعور بالإنصاف ما زال يتطلب المزيد من التطوير، والشفافية، وتوحيد معايير التقييم بين الأقسام.

تُبرز هذه النتائج أهمية تبني آليات تقييم أكثر دقة ومصداقية، تضمن العدالة لجميع الموظفين بغض النظر عن مواقعهم أو وظائفهم، وتمنع بروز الشعور بالتمييز أو التحيز، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء العام والانتماء الوظيفي.

تحليل أثر الحوافز المعنوية على الشعور بالانتماء للمستشفى العسكري

أما فيما يتعلق بتأثير الحوافز المعنوية على شعور الموظف بالانتماء إلى المستشفى العسكري، فقد كشفت البيانات عن نتيجة لافتة وقوية، إذ أشار **79.5%** من المشاركين إلى أن الحوافز المعنوية تساهم "بشكل كبير" في تعزيز إحساسهم بالارتباط بالمؤسسة، فيما وافق **20.5%** على ذلك "إلى حد ما". بذلك، بلغت نسبة من يعتقدون أن هناك تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا لهذا النوع من الحوافز على انتمائهم للمؤسسة **100%** من العينة، دون تسجيل أي موقف محايد أو رافض.

تُعد هذه النتيجة من أقوى المؤشرات في الدراسة، حيث لا يظهر فيها أي انقسام في الرأي، مما يدل على إجماع فعلي بين الموظفين حول أهمية التقدير المعنوي في بناء الروابط النفسية والمهنية مع بيئة العمل. من الواضح أن عناصر مثل الاحترام المتبادل، الاعتراف بالجهود، التقدير العلني، والمكافآت المعنوية الرمزية تمثل ركائز أساسية في تعزيز الانتماء المؤسسي، لا سيما في السياقات العسكرية التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والثقة والانضباط.

تُبرز هذه النتائج بجلاء كيف أن الحوافز المعنوية، رغم بساطتها أحيانًا، تُحدث أثرًا نفسيًا عميقًا وتسهم في استبقاء الموظف وتفاعله الإيجابي مع بيئة العمل. ويبدو أن هذه الحوافز لا تُعد مجرد أدوات مساندة للتحفيز المالي، بل هي شريك رئيسي في تأسيس ثقافة مهنية قائمة على التقدير والشعور بالهوية والانتماء.

وبناءً عليه، يتضح أن تعزيز الإنصاف في تقييم الأداء، جنبًا إلى جنب مع تكثيف الاهتمام بالحوافز المعنوية، يُعد من أولويات التطوير الإداري في المستشفيات العسكرية، لما له من أثر واضح في تحقيق التوازن النفسي والمهني للموظف، ودعم استقراره واستمراره في العمل ضمن منظومة صحية عسكرية متكاملة.

تحليل تأثير الحوافز على الدافعية للعمل بجدية أكبر

تشير نتائج الدراسة إلى وجود قناعة راسخة لدى العاملين في المستشفيات العسكرية بأهمية الحوافز في رفع مستوى الدافعية المهنية. فقد أفاد **84.6%** من المشاركين بأن الحوافز ترفع من جديتهم في

العمل "بشكل كبير"، بينما أشار 12.8% إلى أنها تؤثر "إلى حد ما"، وبذلك تصل نسبة من يرون للحوافز تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على أدائهم إلى 97.4% من إجمالي العينة.

هذا المؤشر يُبرز بوضوح أن الحوافز لم تعد مجرد عنصر مكمل في منظومة العمل، بل أصبحت ركيزة رئيسية في تحفيز الموظفين، خاصة في بيئة المستشفيات العسكرية التي تتطلب التزامًا صارمًا وانضباطًا عاليًا. وتجدر الإشارة إلى أن غياب أي إجابات سلبية (أي لم يذكر أحد أن الحوافز "لا تؤثر إلى حد ما" أو "لا تؤثر بشكل كبير") يدل على إجماع ضمني على أهمية الحوافز في دعم السلوك المهني الإيجابي وتعزيز الاستجابة التنظيمية للأهداف المؤسسية.

ومن اللافت أيضًا انخفاض نسبة المحايدين إلى 2.6% فقط، ما يعكس أن معظم الموظفين لديهم تجربة واقعية مع نظام التحفيز تؤثر في مواقفهم وآرائهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وعليه، يتضح أن وجود نظام حوافز فعال، منظم، وشامل، يُعد من الأدوات الجوهرية التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في رفع مستوى الأداء وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والجودة.

تحليل نوع التحفيز الأكثر تأثيرًا على الأداء

عند الانتقال إلى فهم نوع الحوافز التي يراها الموظفون أكثر تأثيرًا على أدائهم، كشفت البيانات أن غالبية المشاركين يميلون إلى تفضيل التحفيز المالي، حيث اختار 69.2% من العينة هذا النوع بوصفه الأكثر تأثيرًا في رفع الأداء. يتضمن هذا النوع من التحفيز المكافآت، البدلات، الحوافز النقدية، والزيادات الدورية، وهي عوامل ترتبط بشكل مباشر بالاحتياجات الاقتصادية للموظف، خصوصًا في ظل التزامات الحياة اليومية وارتفاع تكاليف المعيشة.

في المقابل، رأى 30.8% من المشاركين أن التحفيز المعنوي هو الأهم في تحفيزهم، ما يعكس إدراكًا ملحوظًا لقيمة العناصر غير المادية مثل التقدير العلني، الترقية، إشراك الموظف في اتخاذ القرار، منح المسؤوليات، والاعتراف بالجهود المبذولة. ورغم أن هذه النسبة أقل من النصف، إلا أنها تمثل كتلة معتبرة من الموظفين ترى في التحفيز المعنوي أداة لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، لا سيما في بيئات العمل التي تُعنى بجودة العلاقات الإنسانية والانتماء المهني.

من الملاحظ كذلك أن أحدًا لم يختار "كلاهما معًا" كخيار للإجابة، وهي نقطة تستدعي الانتباه. قد يشير ذلك إلى أن الموظفين لا يرون وجود توازن أو دمج حقيقي بين النوعين في واقعهم المهني، أو أنهم اعتادوا على رؤية أحد النوعين فقط كعنصر فاعل في بيئة العمل، دون الآخر. كما لم يسجل أي مشارك رأيًا بعدم وجود تأثير للتحفيز على الأداء، مما يعزز القناعة العامة بأن التحفيز - بصرف النظر عن نوعه - يمثل ضرورة تنظيمية واستراتيجية وليست ترفًا إداريًا.

أظهرت البيانات المتعلقة بآراء الموظفين حول سياسات التحفيز الحالية في المستشفى العسكري نتائج شديدة الدلالة، حيث اتفق جميع المشاركين بنسبة ١٠٠٪ على وجود حاجة إلى تحسين هذه السياسات، وقد توزعت الآراء بين من رأوا أن الحاجة "كبيرة جدًا" بنسبة 74.4%، ومن أشاروا إلى وجود الحاجة "إلى حد ما" بنسبة 25.6%، دون تسجيل أي إجابة محايدة أو سلبية. هذه النتيجة تعبر عن إجماع مؤسسي لافت، وتسلط الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التحفيز في حياتهم المهنية اليومية، وهو ما قد يشير إلى شعور واسع بأن السياسات التحفيزية الحالية إما أنها غير كافية، أو أنها لا تتسجم بشكل مباشر مع طبيعة العمل ومتطلباته في بيئة عسكرية.

إن غياب الفئات التي عبّرت عن الرفض أو الحياد (٠٪) يؤكد أن الحديث عن التحفيز لم يعد هامشيًا أو من الكماليات المؤسسية، بل أصبح مطلبًا وظيفيًا محوريًا تتقاطع حوله توقعات الأغلبية. ويبدو أن هذا الإدراك لم ينبثق فقط من غياب الحوافز، بل ربما من تجربة فعلية يعايشها الموظف بشكل يومي تجعله يدرك أثر غياب العدالة التحفيزية أو عدم كفاية ما يُقدم.

وعند تحليل مدى تأثير السياسات التحفيزية الحالية على رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل بالمستشفى، نجد أن 92.3% من المشاركين يرون أن هذه السياسات تؤثر في قرارهم، وتوزعت النسبة بين من أكدوا هذا التأثير "بشكل كبير" بنسبة 74.4%، ومن رأوا أنه موجود "إلى حد ما" بنسبة 17.9% بالمقابل، أفادت فئة صغيرة (٧.٧٪) أنها محايدة تجاه هذا التأثير، ما قد يعني أنها لم تشعر بتحفيز واضح أو لم تربط بين نظام الحوافز والقرار المهني بالبقاء أو الرحيل.

هذه المعطيات تؤكد أن الموظفين باتوا يربطون بشكل مباشر بين التحفيز والاستمرارية الوظيفية، وهو ما يجعل من سياسات التحفيز عاملاً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في بيئة العمل العسكرية التي تتطلب مستويات عالية من الانضباط والولاء. كما أن وجود فئة محايدة، وإن كانت صغيرة، يكشف وجود فجوة في مدى وصول تأثير التحفيز إلى جميع الفئات، أو أن هناك تبايناً في فعالية السياسات الحالية حسب القسم، أو المسمى الوظيفي، أو سنوات الخبرة.

تشير النتائج عمومًا إلى وعي متزايد لدى العاملين بشأن حقوقهم التحفيزية وتوقعاتهم العالية من المؤسسة، وهو ما يضع إدارة المستشفى أمام مسؤولية مباشرة لإعادة تصميم وتطوير سياسات التحفيز بحيث تُبنى على أسس من العدالة، والشفافية، والمواءمة بين الجهد والمكافأة، لتفادي أي آثار سلبية مستقبلية على الاستقرار الوظيفي أو الروح المعنوية.

-التوصيات-

- إعادة تقييم نظام الحوافز المالية الحالي بشكل جذري:

يُوصى بإعادة تقييم نظام الحوافز المالية المعتمد حاليًا داخل المستشفيات العسكرية، بحيث يتم إجراء مراجعة شاملة وجذرية لهياكل المكافآت وأساليب توزيعها. يتطلب هذا التقييم إشراك مختصين في الموارد البشرية وتحليل البيانات الإدارية ذات الصلة، بهدف تصميم منظومة حوافز أكثر عدالة وفعالية، تأخذ في الاعتبار تباين المهام والمسؤوليات بين التخصصات المختلفة (كالإدارية، الطبية، والتمريضية). إذ أظهرت نتائج الاستبيان أن شريحة ليست بالقليلة من الموظفين لا تشعر بتناسب فعلي بين الجهد المبذول والمكافآت المحصلة، مما يهدد دافعيتهم على المدى الطويل، ويؤثر على استقرارهم الوظيفي.

- تطوير نظام مكافآت مرن ومتدرج:

ينبغي العمل على تطوير نظام مكافآت مرن ومتدرج يعتمد على مبدأ "التحفيز القائم على الأداء" (Performance-Based Incentives)، مع مراعاة الفروقات الجوهرية في طبيعة العمل بين الفئات الوظيفية المختلفة. ويتضمن ذلك تصميم حوافز مالية ثابتة تحقق حدًا من

الأمان المالي، إلى جانب مكافآت متغيرة تستند إلى إنجازات محددة وقابلة للقياس. هذه المنهجية تتيح تحقيق العدالة الوظيفية الداخلية وتُحفّز العاملين على تقديم أداء متفوق يتماشى مع التحديات الخاصة بالقطاع الصحي العسكري.

- تعزيز الشفافية في آلية صرف الحوافز.

إن تعزيز الشفافية في آلية صرف الحوافز يُعد مطلبًا حيويًا أظهرته نتائج الدراسة. حيث أشار ما يقارب ١٥.٤٪ من المشاركين إلى أن الحوافز تساعدهم فقط "إلى حد ما" في تحقيق الاستقرار المالي، بينما عبّر ٥.١٪ عن موقف محايد. يعكس هذا وجود فجوة في الفهم أو الثقة تجاه نظام التحفيز، وهو ما يستدعي الإعلان الواضح عن معايير منح الحوافز وآليات تقييم الأداء. يُوصى كذلك بتوفير قنوات تواصل فعّالة لشرح تفاصيل النظام، والرد على استفسارات الموظفين بشأن آليات الاستحقاق والفروقات بين الفئات المختلفة.

- ربط المكافآت المالية بمؤشرات أداء واضحة (KPIs) :

يجب ربط صرف الحوافز المالية بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) محددة، يتم تطويرها بالتعاون مع الإدارات التنفيذية والمهنية داخل المستشفى. يجب أن تعكس هذه المؤشرات بدقة طبيعة المهام الوظيفية، ومدى مساهمة كل فئة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الصحية. إن هذا الربط لا يعزز فقط مبدأ العدالة في توزيع المكافآت، بل يسهم أيضًا في ترسيخ ثقافة الإنجاز والتوجه نحو نتائج قابلة للقياس، ويحول نظام التحفيز من أداة إدارية تقليدية إلى محفّز استراتيجي للتطوير والتحسين المستمر.

- تصميم آلية فعّالة للتغذية الراجعة المستمرة بين الموظف والإدارة: تُبنى على أساس الحوار المتبادل وتقييم الأداء الواقعي. تهدف هذه الآلية إلى تمكين الموظفين من التعبير عن تصوراتهم حول مدى كفاية التحفيز، وعدالة توزيع المكافآت، وتأثيرها على الدافعية الشخصية. يمكن تفعيل هذه الآلية من خلال استبيانات دورية داخلية، أو عبر لقاءات فردية منظمة تُعقد ضمن برامج مراجعة الأداء السنوية أو نصف السنوية. ويُوصى بأن تُربط مخرجات هذه اللقاءات بعملية تطوير السياسات التحفيزية، بما يجعلها أكثر تفاعلية ومرونة مع متغيرات الواقع العملي وتوقعات الموظفين.

- توسيع مفهوم الحوافز المالية ليشمل الحوافز غير المباشرة التي تُسهم بدورها في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي دون أن تُحمّل المنشأة أعباء مالية ثابتة. من بين هذه الأدوات الممكنة: المكافآت الموسمية المرتبطة بالمناسبات، دعم الأسر مادياً أو معنوياً، تقديم مزايا تأمينية إضافية، تسهيلات في الحصول على قروض أو برامج ادخار وظيفي، ومنح إجازات إضافية للمتميزين في الأداء. هذه الأساليب تُعزز ولاء الموظف للمنشأة، وترسخ مفهوم التقدير الشامل، خصوصاً في بيئة العمل العسكرية التي تتطلب مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط.

- دمج نظام التحفيز المالي ضمن الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفه أحد أهم أدوات الاستبقاء الوظيفي وإدارة الكفاءات. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز المالي يُعد عنصراً مؤثراً في قرار الموظف بالبقاء في وظيفته، خصوصاً لدى أصحاب الخبرات المتوسطة والعالية، الذين يمثلون شريحة حيوية في المستشفيات العسكرية. وبناء على ذلك، يُوصى بأن يتم تطوير برامج تحفيزية متدرجة ومبنية على سنوات الخبرة، مع تقديم حوافز تشجيعية إضافية للكفاءات المتميزة، بما يُقلص من معدلات التسرب ويحافظ على استقرار الكوادر البشرية.

التوصيات: الحوافز المعنوية

- تبني سياسات تحفيزية معنوية مؤسسية واضحة وممنهجة:
ينبغي على المستشفيات العسكرية وضع إطار تنظيمي رسمي يُعنى بالحوافز المعنوية، بحيث لا تكون مرتبطة بالمبادرات الفردية، بل جزءاً من ثقافة المؤسسة. تشمل هذه السياسات مجموعة من الوسائل المؤثرة مثل: التكريم العلني في الاجتماعات الإدارية والفعاليات الرسمية، منح خطابات شكر موقعة من القيادات العليا، توزيع شهادات تقدير دورية، وتخصيص لوحات إعلانية تعرض إنجازات الموظفين البارزين داخل بيئة العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ٩٧.٤٪ من المشاركين يرون أن هذا النوع من التقدير يؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائهم، مما يثبت أن الحافز المعنوي ليس مجرد إجراء رمزي، بل هو عنصر فعال في تعزيز الإنتاجية والانتماء.

- تأهيل وتدريب القادة المباشرين على مهارات التقدير المعنوي:

إن غياب التقدير لا يعود غالبًا إلى ضعف الأداء، بل إلى نقص في وعي القيادة بدور الامتنان المهني. تشير الدراسة إلى أن ٣٥.٩٪ من الموظفين لا يشعرون بأنهم يتلقون التقدير بشكل دائم من رؤسائهم، وهي نسبة تُبرز تحديًا حقيقيًا. لذلك، يُوصى بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية موجهة للرؤساء المباشرين، تهدف إلى تطوير مهارات التواصل، التعاطف، والاعتراف بجهود الفريق. كما يُفضل إدراج التقدير كجزء من تقييم الأداء القيادي، بحيث يُحاسب القائد على مستوى التفاعل والتحفيز الذي يقدمه لفريقه.

- تحسين عدالة أنظمة تقييم الأداء وتطوير أدواته:

نظراً لكون ١٠.٣٪ من المشاركين في الدراسة يرون أن تقييم الأداء لا يتم بعدالة كافية، فإن هذا يُحثّ على المؤسسة مراجعة آليات التقييم الحالية. يُوصى بتصميم أدوات تقييم أكثر موضوعية تعتمد على معايير واضحة تشمل المهارات الفنية، الإنجاز الفعلي، السلوك المهني، ومدى الالتزام بالمهام. كما يُقترح تعزيز عنصر الشفافية من خلال تمكين الموظف من المشاركة في عملية التقييم، سواء عن طريق التقييم الذاتي أو جلسات التغذية الراجعة المنتظمة بين الموظف والمدير المباشر، مما يعزز الشعور بالعدالة ويقلل من فجوة التوقعات.

- ربط الحوافز المعنوية بمسار التطور الوظيفي وفرص الترقية:

لا ينبغي أن يقتصر التقدير المعنوي على الاعتراف الرمزي فقط، بل يجب أن يكون بوابة لفرص عملية ملموسة، تعكس قيمة الموظف داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال ربط التقدير بحوافز تنموية مثل: الأولوية في الترقيات، ترشيح الموظف لبرامج تدريب متقدمة، أو إسناد مهام قيادية ومشاريع متميزة. هذا الربط لا يُعزز فقط من شعور الموظف بالانتماء، بل يرفع من التزامه المهني ويحفزه على مواصلة الأداء المتميز ضمن رؤية واضحة للنجاح المهني داخل المستشفى العسكري.

- تصميم برامج داخلية منتظمة للتقدير والتحفيز المعنوي

من الضروري أن تنتهج المستشفيات العسكرية آلية دورية ومنهجية للتقدير الوظيفي، تركز من خلالها ثقافة الامتنان المؤسسي. ويمكن تطبيق ذلك من خلال إطلاق برامج مثل "موظف الشهر"، أو "الفريق

المتميز"، والتي تُمنح وفق معايير شفافة تضمن العدالة والتحفيز. كما يُوصى بإنشاء منصات داخلية، سواء كانت لوحات إعلانية أو مجلات إلكترونية، لعرض قصص النجاح الفردية والجماعية، بما يعزز الإلهام داخل بيئة العمل ويحفز روح التنافس الإيجابي بين الموظفين.

- تعزيز بيئة عمل داعمة نفسيًا ومهيأة للتحفيز المعنوي

تشير البحوث إلى أن الأمان النفسي في بيئة العمل يشكل أساسًا للتحفيز المستدام. لذلك، تُوصى المؤسسات الصحية بتطوير بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل، والحد من الضغوط النفسية والإدارية المفرطة، وتوفير الدعم المهني والنفسي للموظفين الذين يواجهون تحديات أو ضغوطًا استثنائية. كما يُستحسن وجود آلية داخلية للإفصاح عن المشاكل النفسية أو المهنية بسرية تامة، ومراكز دعم تقدم إرشادًا وظيفيًا أو جلسات دعم نفسي دورية، مما يعزز من مرونة الموظف وولائه للمؤسسة.

- إدراج مؤشرات التحفيز المعنوي في تقارير الأداء السنوية

لقياس أثر الجهود التحفيزية بصورة أكثر دقة، يُوصى بتضمين مؤشرات أداء Key Performance Indicators (KPIs) خاصة بالحوافز المعنوية ضمن تقارير الأداء السنوية. تشمل هذه المؤشرات عدد مرات التقدير، مستوى تفاعل القيادات مع موظفيهم، وعدد المبادرات المعنوية التي تم تنفيذها. كما يجب أن تتحمل الإدارات مسؤولية واضحة في تطبيق هذه السياسات، بحيث تُحاسب الأقسام أو القادة الذين لا يُظهرون التزامًا كافيًا في تقديم التحفيز المعنوي للعاملين تحت إشرافهم.

- تفعيل القنوات الرقمية في إيصال التقدير الفوري والتفاعل المعنوي

في ظل تطور أدوات الاتصال الإداري، يمكن للمستشفيات الاستفادة من القنوات الرقمية الداخلية - مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات العمل الجماعي Microsoft Teams، Slack، أو أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية - لتقديم رسائل شكر فورية، أو إشعارات تحفيزية عند تحقيق إنجاز معين. هذا النوع من التقدير الرقمي السريع يُسهم في تعزيز الشعور بقيمة الجهد المبذول، ويوفر وسيلة فعالة لبناء تواصل معنوي مستمر بين الموظفين والإدارة. ويُنصح بأن تكون هذه الرسائل مخصصة وشخصية، لتترك أثرًا أعمق في نفس المتلقي.

التوصيات: تأثير التحفيز على الأداء

- إعادة صياغة سياسات التحفيز لتكون شاملة وعادلة وشفافة

تُوصى المستشفيات العسكرية بمراجعة شاملة لسياسات التحفيز المعتمدة حالياً، وإعادة تصميمها بحيث تتسم بالشمولية والوضوح، وتستند إلى معايير أداء موضوعية قابلة للقياس. إن وضوح السياسات ومصادقيتها في أعين الموظفين يشكّلان ركيزة أساسية في تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية. وينبغي أن تتضمن هذه السياسات أهدافاً واضحة، ومؤشرات أداء دقيقة، وآليات للتقييم الدوري، بما يضمن ربط التحفيز بمستوى الإنجاز الفعلي، وليس على أسس شخصية أو مزاجية.

- إقرار دورية التحفيز وربطها بالأداء الفعلي للموظف

من الضروري ألا يكون التحفيز إجراءً عشوائياً أو موسمياً، بل سياسة مستمرة تتكرر في توقيتات منتظمة وتُربط بشكل مباشر بنتائج الأداء. تُشير النتائج إلى أن غياب الانتظام في منح المكافآت أو التقدير يقلل من تأثيرها على الدافعية، لذا يُوصى بتحديد فترات زمنية واضحة لصرف المكافآت أو الإعلان عن المتميزين، مثل تخصيص نهاية كل ربع سنة لتقييم الأداء ومنح الحوافز. كما يجب أن تكون الحوافز مرنة وقابلة للتكيف مع طبيعة الإنجاز، سواء كان فردياً أو جماعياً.

- تحقيق التوازن بين التحفيز المالي والمعنوي

على الرغم من أن الغالبية أبدت تفضيلاً للتحفيز المالي كعامل أساسي في رفع الأداء، إلا أن التحليل أظهر وجود تقدير ملموس للحوافز المعنوية، مثل التقدير اللفظي، والشهادات، وفرص التطور. بناءً عليه، يُوصى بتبني نموذج تحفيزي مزدوج يدمج بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي الرسمي. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يُمنح الموظف مكافأة مالية مصحوبة بخطاب شكر موقّع من الإدارة العليا أو نشر اسمه ضمن قائمة الشرف الشهرية. هذا الدمج يخلق شعوراً بالتقدير الشامل ويعزز من ارتباط الموظف بمكان عمله.

- تخصيص التحفيز بناءً على طبيعة الوظيفة والمسؤوليات

لا يمكن تطبيق نموذج تحفيزي موحد على جميع الموظفين داخل المستشفى العسكري، نظرًا لتنوع المسميات الوظيفية واختلاف الأدوار والمهام. فالموظفون الإداريون مثلاً قد يجدون حوافز الترقية أو المرونة في ساعات العمل أكثر تأثيراً، بينما قد يكون التدريب التخصصي أو المؤتمرات العلمية أكثر أهمية للعاملين في المجال الطبي. لذا، يجب أن يتم تصميم حزم تحفيزية مخصصة تراعي احتياجات كل فئة وظيفية على حدة، مع الحرص على عدم إغفال أي فئة - حتى الفئات ذات العدد الأقل - لضمان تحقيق العدالة الوظيفية وبناء بيئة عمل متوازنة.

- إنشاء وحدة متخصصة بإدارة التحفيز ضمن إدارة الموارد البشرية

يُوصى بتأسيس وحدة تنظيمية داخل إدارة الموارد البشرية تُعنى حصرياً بسياسات وإجراءات التحفيز المؤسسي. تتولى هذه الوحدة المهام المتعلقة بجمع وتحليل بيانات الأداء، وتحديد استحقاقات الحوافز بناءً على معايير شفافة، وقياس الأثر الفعلي للبرامج التحفيزية على كفاءة الموظفين، بما في ذلك معدلات الإنتاجية، ونسب الالتزام، ومستويات الرضا العام. كما تُعنى هذه الوحدة برفع التوصيات الدورية للإدارة العليا بشأن التعديلات والتحسينات المطلوبة في نظام التحفيز، بما يضمن استمرارية التطوير وتحديث السياسات بما يتماشى مع تطورات بيئة العمل.

- تفعيل دور القيادات الإدارية المباشرة في تطبيق التحفيز

أثبتت التجارب الإدارية الناجحة أن فاعلية التحفيز ترتبط بشكل مباشر بقرب القائد من فريقه. لذا، ينبغي تمكين الرؤساء المباشرين من أداء دورهم التحفيزي من خلال تفويضهم بآليات تقدير يومية أو شهرية ضمن حدود مؤسسية محددة، وتشجيعهم على المبادرة بتكريم الموظفين داخل فرق العمل. كما يُستحسن ربط تقييم الأداء الإداري للقيادات بدرجة تحفيزهم الفعّال للموظفين، مع إشراكهم في صياغة وتنفيذ خطط التحفيز، مما يعزز من ملكيتهم للسياسات ويزيد من فرص نجاحها.

- دمج نتائج الاستبيانات والتقييمات في تطوير السياسات التحفيزية

من المهم ألا تبقى أدوات الاستطلاع والتقييم مجرد وسائل لرصد الرأي، بل يجب أن تُستخدم نتائجها كمدخلات رئيسية في تطوير سياسات التحفيز. لذا يُوصى بربط مخرجات الاستبيانات

الدورية والمؤشرات الرقمية - مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ومعدلات الغياب - بشكل مباشر بعملية تصميم أو تعديل سياسات التحفيز. هذا الربط يضمن استجابة السياسات لحاجات الموظفين الحقيقية، ويعزز من الشفافية والمصداقية في العلاقة بين الإدارة والموظفين.

- تحسين قنوات الاتصال الداخلي بشأن برامج التحفيز

كثيرًا ما يؤدي ضعف الأثر التحفيزي إلى نقص أو تأخر في إيصال المعلومات المتعلقة بالحوافز للموظفين. ومن هذا المنطلق، يجب تعزيز قنوات التواصل الداخلي وتوحيدها بما يضمن إيصال المعلومات بشكل فوري وواضح. يمكن الاستفادة من التقنيات المتاحة، كالبريد الإلكتروني الرسمي، أو لوحات الإعلانات الإلكترونية، أو منصات الموارد البشرية الداخلية، لنشر القرارات المتعلقة بالحوافز، مواعيد صرف المكافآت، المعايير المعتمدة، وآليات الاعتراض أو الاستفسار. هذا الأسلوب من الشفافية يسهم في بناء ثقة متبادلة ويعزز فعالية البرامج التحفيزية.

- اعتماد نهج التحفيز الوقائي كاستراتيجية استباقية

لا ينبغي النظر إلى التحفيز فقط كأداة لمعالجة انخفاض الأداء أو كمكافأة بعد الإنجاز، بل يُستحسن اعتماد مبدأ "التحفيز الوقائي"، أي منح الحوافز والمكافآت بشكل استباقي لتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز قبل وقوع التراجع أو المشكلات. هذا الأسلوب يعزز من ثقافة التوقع الإيجابي في بيئة العمل، ويسهم في بناء بيئة عمل محفزة ومستقرة، ويقلل من الحاجة إلى التدخلات التصحيحية المتأخرة، مما يدعم الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

المراجع

- الخالء، أءمء. (٢٠١٩). أءر الءوافز المالملة على الإءءاءلة فل القءاءاء الءكوملة. الرلاض: ءار المءرفة.
- العءلبلل، سالم. (٢٠٢٠). ءور الءوافز المءنولة فل ءعزلز الرضا الوظلفل. ءءة: مركز النشر الأكاءلمل.
- الزهرانى، مءمء. (٢٠١٩). أءر الءوافز المالملة على الأءاء الوظلفل فل المؤسساء الصءلة. مءة المءرمة: ءار الفكر.
- العءءالله، ءالء. (٢٠٢١). الءاءاء الإءسانلة والءءفلز فل المنظماء. الءمام: ءار المءرفة.
- الشرفل، عبء الرءمن. (٢٠٢٢). الءءفلز الءاءل وءطوئر الأءاء الوظلفل. مءة المءرمة: ءار الفكر العربل.
- العلى، أءمء. (٢٠٢٠). نظرلة الءوءع والءافللة فل بلةء العمل. الرلاض: ءار الءملز للنشر.
- الزهرانى، مءمء. (٢٠١٩). ءور الءعزلز فل ءءسلن الأءاء الوظلفل. ءءة: مركز النشر الأكاءلمل.
- العءءالله، ءالء. (٢٠٢١). الءاءاء الإءسانلة والءءفلز فل المنظماء. الءمام: ءار المءرفة.
- الشرفل، عبء الرءمن. (٢٠٢٢). نظرلة الءءفلز الءاءل وءطبلقاءها فل بلةء العمل. مءة المءرمة: ءار الفكر العربل.
- الخالء، أءمء. (٢٠١٩). أءر الءوافز المالملة على الإءءاءلة فل القءاءاء الءكوملة. الرلاض: ءار المءرفة.
- العءلبلل، سالم. (٢٠٢٠). ءور الءوافز المءنولة فل ءعزلز الرضا الوظلفل. ءءة: مركز النشر الأكاءلمل.
- الءربل، ءالء. (٢٠٢١). الءءفلز الءاءل وأءره على أءاء العامللن. الءمام: ءار الءملز للنشر.
- السعءل، ناصر. (٢٠٢٢). ءللل ءأئر الءوافز المءءاملة على الأءاء فل المؤسساء الصءلة. مءة المءرمة: ءار الفكر العربل.

الشهري، محمد. (٢٠٢١). العلاقة بين الحوافز ورضا العاملين في المؤسسات الصحية .جدة: دار الأبحاث العلمية.

القصير، عبد الرحمن. (٢٠٢٢). دور الحوافز التقديرية في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين . الرياض: مركز الفكر للنشر

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2022). The effect of rewards on employee performance: A case study of healthcare institutions. *International Journal of Business and Management*, 17(3), 102–114.
- Fernandez, C., & Shaw, R. (2023). Psychological empowerment and employee retention in high-pressure healthcare environments. *Journal of Health Organization and Management*, 37(1), 57–75.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual monetary incentives, perceived competence, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 560–580.
- Nguyen, H. V., Ngo, L. V., & Ruël, H. (2021). The impact of employee motivation on performance in complex organizations: A cross-sector analysis. *Personnel Review*, 50(2), 409–427.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-determination theory in work organizations: Recent advances and future directions. *Motivation and Emotion*, 47(1), 24–37.
- Wang, Y., & Xu, H. (2020). Reward systems and employee outcomes: Evidence from the healthcare sector in China. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 617–640.
- Zhao, Z., Li, J., & Zhang, H. (2022). Motivational strategies and employee behavior in public hospitals: A multi-level analysis. *Public Personnel Management*, 51(2), 123–139.
- Zhou, Y., Zhang, J., & Gao, Y. (2020). Employee motivation and organizational performance in the health sector: A mediation model. *Healthcare Management Review*, 45(4), 314–322.

الملاحق

استبانة بحثية بعنوان: أثر التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر التحفيز الوظيفي بنوعيه (المالي والمعنوي) على أداء العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. نؤكد لك أن جميع المعلومات ستكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- أقل من ٢٥ سنة
- 25 - 34 سنة
- 35 - 44 سنة
- 45 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

سنوات الخبرة في المستشفيات العسكرية:

- أقل من ٥ سنوات
- 10 - 5 سنوات
- 15 - 11 سنة
- أكثر من ١٥ سنة

المسمى الوظيفي:

- طبيب
- ممرض/ممرضة
- إداري
- فني صحي
- غير ذلك (تحديد).....

القسم الثاني: الحوافز المالية

هل تعتقد أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والزيادات السنوية) تلعب دورًا في تحسين أدائك؟

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

هل تشعر بأن الرواتب والمكافآت المقدمة في المستشفى العسكري الذي تعمل به تتناسب مع جهودك؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، إلى حد ما
- محايد
- لا، إلى حد ما
- لا، بشكل كبير

هل تساهم الحوافز المالية في زيادة إنتاجيتك في العمل؟

- نعم
- لا
- أحيانًا

هل ترى أن الحوافز المالية المقدمة كافية لمساعدتك في تحقيق الاستقرار المالي؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، إلى حد ما
- محايد
- لا، إلى حد ما
- لا، بشكل كبير

القسم الثالث: الحوافز المعنوية

هل تعتقد أن التقدير المعنوي (مثل الشكر العلني، الشهادات، الترقيات) يؤثر على أدائك الوظيفي؟

- موافق بشدة
- موافق
- محايد

• غير موافق

• غير موافق بشدة

هل تشعر بالتقدير من قبل رؤسائك في العمل؟

• نعم، بشكل دائم

• نعم، أحياناً

• نادرًا

• لا أبدًا

هل يتم تقييم أدائك بإنصاف في بيئة عملك؟

• نعم، بشكل جيد

• نعم، إلى حد ما

• لا، أحياناً

• لا، أبدًا

هل تساهم الحوافز المعنوية في تحسين بيئة العمل وزيادة شعورك بالانتماء للمستشفى العسكري؟

• نعم، بشكل كبير

• نعم، إلى حد ما

• محايد

• لا، إلى حد ما

• لا، بشكل كبير

القسم الرابع: تأثير التحفيز على الأداء

هل تشعر بأن وجود الحوافز يؤثر على دافعيتك للعمل بجدية أكبر؟

• نعم، بشكل كبير

• نعم، إلى حد ما

• محايد

• لا، إلى حد ما

• لا، بشكل كبير

ما نوع التحفيز الذي تعتقد أنه الأكثر تأثيرًا على أدائك؟

• التحفيز المالي (مكافآت، زيادات)

• التحفيز المعنوي (التقدير، الترقيات)

• كلاهما معًا

• لا يوجد تأثير للتحفيز على الأداء

هل ترى أن هناك حاجة لتحسين سياسات التحفيز في المستشفى العسكري؟

• نعم، بشكل كبير

• نعم، إلى حد ما

• محايد

• لا، إلى حد ما

• لا، بشكل كبير

هل تؤثر سياسات التحفيز الحالية على رغبتك في الاستمرار في العمل في المستشفى العسكري؟

• نعم، بشكل كبير

• نعم، إلى حد ما

• محايد

• لا، إلى حد ما

• لا، بشكل كبير

القسم الخامس: مقترحات وتوصيات

برأيك، ما هي الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الحوافز المقدمة للعاملين؟
(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

☐ زيادة الرواتب والمكافآت

☐ تقديم مزيد من فرص التدريب والتطوير

☐ توفير بيئة عمل داعمة وتحفيزية

☐ تحسين سياسات الترقية والتقدير

☐ غير ذلك: (يُرجى التحديد) _____

هل لديك مقترحات أخرى حول كيفية تحسين نظام التحفيز في المستشفى العسكري؟

شكرًا لمشاركتك

نقدّر وقتك وإجاباتك على هذا الاستبيان، وسنستخدم نتائج هذا البحث لتحليل مدى تأثير التحفيز الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العسكرية، واقتراح استراتيجيات تحفيزية فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء.

Abstract

This study aims to investigate the impact of job motivation on employee performance in military hospitals, with a specific focus on Prince Sultan Military Medical City in Riyadh. The research problem stems from the unique nature of the military work environment, characterized by high levels of discipline and professional pressure, which makes both financial and non-financial incentives crucial in supporting employee commitment and enhancing performance levels. Accordingly, the study's objectives centered on assessing the effectiveness of financial incentives in boosting productivity and engagement, as well as understanding the role of non-financial incentives in increasing employees' sense of belonging and job satisfaction.

The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a comprehensive electronic questionnaire distributed to a sample of 78 employees from various functional levels (administrative, medical, and technical). The research was conducted in February 2025, and data were analyzed using descriptive statistical methods such as frequencies and percentages to clarify participant perspectives and evaluate the clarity and adequacy of current incentive policies. The questionnaire focused on both financial and non-financial motivation, along with the role of performance appraisal in determining eligibility for rewards.

The findings revealed a strong positive correlation between motivation and employee performance. A significant majority (97.4%) indicated that financial incentives significantly enhance their seriousness and productivity, while all participants (100%) confirmed that non-financial incentives—such as promotions, recognition, and official praise—reinforce their sense of institutional belonging. However, the results also highlighted weaknesses in the existing incentive system, particularly the lack of transparent criteria for performance evaluation and reward distribution, which led some employees to perceive the current policies as unjust. Furthermore, the absence of a clear link between performance and tangible outcomes has contributed to a level of neutrality or dissatisfaction among part of the workforce.

These results affirm that job motivation, in all its forms, is not merely a tool for boosting performance but a strategic element that supports institutional stability and loyalty—especially in highly disciplined environments such as the military health sector, where commitment and dedication are essential for improving the quality of healthcare services.

Keywords:

Job Motivation, Employee Performance, Financial Incentives, Non-Financial Incentives, Job Satisfaction, Military Hospitals.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**The Impact of Job Motivation on Employee Performance at
Prince Sultan Military Medical City in Riyadh: A Field
Study Conducted in February 2025**

Prepared by:

Abeer Abdul Qader Al-Anzi

242000416

Supervised by:

Dr. Faiz Jerad

Dr. Faisal Abdulhameed

Year:2025