

أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وزارة الصحة



إعداد الطالب / حبيب أحمد الحايك

رقم الجامعي / ٢٤١٠٠٠٥٣٧

إشراف/د. اسماء أبو عنزة

٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

سنة الف

المستخلص

يعتبر الموظفون الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، وهم القادرون على تحويل الرؤية إلى واقع. ولذلك، فإن الاستثمار في تحفيز الموظفين هو استثمار في مستقبل المؤسسة ونجاحها. فالموظف المحفز هو أكثر إنتاجية وإبداعاً، ويساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، لفهم الآليات التي من خلالها يمكن تحفيز الموظفين وتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وإمكاناتهم، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي. تعد دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في القطاع الصحي أمراً بالغ الأهمية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي حالياً. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في وزارة الصحة، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين. حيث بلغت عينة الدراسة (٩٠) موظف تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام معامل الارتباط "بيرسون". وأظهرت النتائج أنه ليس هناك أثر للحوافز المادية على الأداء الوظيفي في حين هناك أثر للحوافز المعنوية على الأداء. وأوصت الدراسة بإعطاء الموظف في قطاع الصحة الدعم المادي والمعنوي والمكانة المرموقة والحقيقية الموازية لأدائه وحجم الخطر الذي يحق به من كل جانب وفي كل الأوقات، وتقدم الدراسة توصيات عملية لوزارة الصحة لتعزيز بيئة العمل وتوفير حوافز متنوعة للموظفين،

الشكر والتقدير

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطرافه النهار، هو العلي القهار الأول والآخِر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا محبته ورسوله " محمد بن عبد الله " عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم أرسل بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد. الحمد لله كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع. والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى

هذه اللحظة، كما نرفع كلمة

شكر إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندمو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن

يجعلنا هداة مهتدين



إهداء

نتقدم بهذا العمل المتواضع إهداء الى والدينا الذين لولا
عنايتهم وتربيتهم وتضحياتهم
المتواصلة لأجلنا لما تمكنا من تحقيق كل إنجازاتنا.
الى اخوتنا وأخواتنا وأولادنا الأعزاء.
إلى زملائنا وأحببتنا وجميع أصدقائنا وكل من ساندنا طوال مشوارنا الدراسي.
إلى الذكريات الجميلة التي سوف تبقى خالدة في الأذهان.

حبيب الحايك

فهرس المحتويات

المستخلص	II
الشكر والتقدير	III
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
فهرس الأشكال	VIII
قائمة المصطلحات	
الفصل الأول: المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٢
أهداف الدراسة	٣
تساؤلات الدراسة	٣
فروض الدراسة	٤
المنهجية المتبعة في الدراسة العلمية	٤
أدوات الدراسة	٤
منهجية البحث	٥
الأساليب الإحصائية	٥
حدود الدراسة	٥
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٧
مقدمة	٧
الدراسات السابقة	٨
التعقيب على الدراسات السابقة	١٣
الإطار النظري	١٤
أولا : الحوافز	١٤
ثانيا. تقييم الأداء	١٨
ثالثا: نظريات تؤكد الدراسة	٢١
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٦
مقدمة	٢٦

٢٦.....	منهجية البحث.....
٢٦.....	مجالات الدراسة.....
٢٦.....	مجتمع البحث.....
٢٦.....	عينة البحث.....
٢٦.....	أداة البحث.....
٢٩.....	الخطة الزمنية للدراسة.....
٣١.....	الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها.....
٣١.....	تحليل البيانات.....
٣١.....	مقدمة.....
٣١.....	وصف عينة الدراسة.....
٣٤.....	تحليل محاور الاستبانة.....
٣٨.....	اختبار الفروض.....
٤٣.....	الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة.....
٥٤.....	Abstract.....

قائمة الجداول

جدول 1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٢٨
جدول ٢٢	توزيع المبحوثين وفقاً للنوع	٣١
جدول 3	توزيع المبحوثين وفقاً للنوع	٣١
جدول 4	توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي	٣٢
جدول ٥	توزيع المبحوثين طبقاً للعمر	٣٣
جدول 6	مبحوثين وفقاً لسنوات الخبرة	٣٣
جدول 7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بعد الحافز المادي	٣٥
جدول ٨٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بعد الحافز المادي	٣٦
جدول 9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بع الاداء الوظيفي	٣٧
جدول 10	الانحدار البسيط عوامل التحفيز المادي في الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام	٣٨
جدول ١١	عوامل التحفيز المعنوي في الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام	٣٩

فهرس الأشكال

الشكل ١ أنواع الحوافز	١٤
الشكل ٢ الحوافز المالية	١٥
الشكل ٣ الحوافز المعنوية	١٦
الشكل ٤ هرم ماسلو للاحتياجات	١٨
الشكل ٥ أنواع الأداء	٢١
الشكل ٦ نظرية العوامل الصحية لهرزبرج	٢٢
الشكل ٧ نظرية التوقعية لفيكتر فروم	٢٣
الشكل ٨ توزيع المبحوثين وفقاً للنوع	٣١
الشكل ٩ توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي	٣٢
الشكل ١٠ توزيع المبحوثين وفقاً للعمر	٣٣
الشكل ١١ توزيع المبحوثين وفقاً لسنوات الخبرة	٣٤

قائمة المصطلحات

التعريف	المصطلح
يشمل جميع الحوافز المالية مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات، وبدلات السكن والنقل.	التحفيز المادي
يشمل الحوافز غير المالية مثل التقدير العلني، الشهادات التقديرية، فرص التطوير المهني، والشكر والثناء.	التحفيز المعنوي
مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة وكفاءتهم في أداء مهامهم.	الأداء الوظيفي
شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم وظروف العمل.	الرضا الوظيفي
الظروف المحيطة بالموظفين في مكان العمل، بما في ذلك العلاقات مع الزملاء والإدارة، وتوافر الموارد.	بيئة العمل
الفرص المتاحة للموظفين لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم من خلال التدريب والدورات التعليمية.	التطوير المهني
شعور الموظفين بالعدالة في توزيع الموارد والمكافآت داخل المنظمة.	العدالة التنظيمية
مدى التزام الموظفين بالمنظمة ورغبتهم في البقاء والعمل فيها.	الولاء التنظيمي
الآلية المستخدمة لتقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	نظام تقييم الأداء
القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمل وزيادة الكفاءة.	الإبداع والابتكار
حالة من الإجهاد العاطفي والجسدي نتيجة الضغوط المستمرة في العمل.	الاحتراق الوظيفي
عملية رفع الموظف إلى مرتبة وظيفية أعلى بناءً على أدائه وإنجازاته.	الترقية
حافز مالي يُمنح للموظفين للمساعدة في تغطية تكاليف السكن.	بدل السكن
حافز مالي يُمنح للموظفين الذين يعملون في بيئات قد تعرضهم لخطر العدوى.	بدل العدوى
حافز مالي يُمنح للموظفين الذين يتولون مناصب قيادية.	بدل القيادة

العلم

الفصل الأول: المقدمة

يعد تحسين الأداء الوظيفي هدفًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل وزارة الصحة. تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وتحقيق أهداف الوزارة. تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وأثرهما على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، بهدف تحديد العوامل المحفزة الأكثر فعالية، وتقييم مدى عدالة توزيع الحوافز، واقتراح استراتيجيات لتحسين نظام التحفيز الحالي.

تعتبر الموارد البشرية حجر الزاوية الذي تعتمد عليه كل منظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها. تسعى المنظمات جاهدة لإيجاد الآلية التي تجعل المورد البشري يعمل بأقصى طاقته لتحقيق أهدافها، ولا يمكنها بلوغ هذه الأهداف إلا من خلال مواردها البشرية. لذا، يتحتم على المنظمات استقطاب وتطوير الكوادر البشرية القادرة على تحقيق تلك الأهداف، وتحفيزها بشكل مستمر للحفاظ على الأداء الجيد والفعال (الجساسي، ٢٠١١).

يمثل الأفراد الذين يخضعون لعملية تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية التي تساعد المنظمات على القيام بجميع أنشطتها بكفاءة وفعالية عالية، حيث لعب تقييم الأداء دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، إذ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (عقبلي، ٢٠٠٩). وقد ازداد الاهتمام بنظم الحوافز نظرًا لدورها الفعال في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. يسعى الأفراد للحصول على الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق طموحاتهم الشخصية، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والوقت وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

نظرًا لأهمية الحوافز في التأثير على سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ظهرت العديد من النظريات التي تدرس هذا التأثير، مثل النظرية العلمية لفردريك تايلور، التي تؤكد على أن المال هو المحفز الرئيسي للعمل. أما نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، فتعتبر المنظمة نقطة انطلاق لدراسة موضوع الحوافز. تساعد هذه النظرية الباحثين والإداريين على فهم الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وأهمية كل منها عند تصميم نظام حوافز فعال (الوابل، ٢٠٠٥). بدأ الاهتمام بنظريات الحوافز في القطاع الخاص، ثم انتقل إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء. يقاس أداء الموظف بشكل رئيسي من خلال قدرته على العمل ورغبته في أدائه. يشير مرعي (٢٠٠٥) إلى أن القدرة على العمل تعني ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات اكتسبها من خلال التعليم والتدريب. لا تكفي القدرة على العمل

وحدها لجعل الموظف يعمل بأقصى طاقته، بل يجب أن يصاحبها دافع يحفزه. تعتبر العوامل الخارجية هي التي تمثل التحفيز المنشود الذي يشجع الفرد على بذل المزيد من الأداء. بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة.

مشكلة الدراسة

الحوافز لها دور كبير في التأثير على أداء الموظفين سواءً كان بالشكل الإيجابي أو بالشكل السلبي، حيث أن عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرةً على أداء الموظفين، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الصحة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين؟

ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظفين؟

ما دور العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية للدراسة:

- التعرف على المفاهيم التحفيز وإدارة الموارد البشرية
- توسيع نطاق المعرفة حول دوافع الموظفين في القطاع العام، خاصة في مجال الصحة، وتضيف أبعاداً جديدة لفهم العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي.
- تختبر صحة النظريات القائمة حول الحوافز وتأثيرها على السلوك الوظيفي في سياق مختلف، وهو القطاع الصحي.
- قد تؤدي نتائج الدراسة إلى تطوير نماذج مفاهيمية جديدة أو تعديل النماذج الحالية لشرح العلاقة بين الحوافز والمؤشرات المختلفة للأداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية للدراسة:

- صنع القرار
- تحسين الأداء المؤسسي

- الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية
- زيادة الرضا الوظيفي.
- تحسين جودة الخدمات الصحية
- فهم دوافع الموظفين في وزارة الصحة وعوامل تحفيزهم.
- تقديم حلول عملية لتحسين أنظمة التحفيز بما يُساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- المساهمة في تحقيق أهداف وزارة الصحة على المدى الطويل وتحسين الاداء الوظيفي

أهداف الدراسة

١. تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة حاليًا في وزارة الصحة.
٢. قياس العلاقة بين الحوافز المادية (الرواتب، العلاوات، المكافآت) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة.
٣. تقييم أثر الحوافز المعنوية (التقدير، الترقية، فرص التطوير) على رضا الموظفين وتحفيزهم.
٤. تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الحوافز (العدالة في التوزيع، الشفافية، التوقيت) في تطوير الأداء.
٥. تحديد العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر على استجابة الموظفين للحوافز.
٦. مقارنة تأثير الحوافز بين مختلف الفئات الوظيفية في وزارة الصحة.
٧. اقتراح استراتيجيات لتحسين نظام التحفيز الحالي في وزارة الصحة بما يُساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
٨. تقييم العلاقة بين مستوى التحفيز (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة.

تساؤلات الدراسة

- ماهي العلاقة بين الحوافز وبين أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة ؟
- ماهي الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الصحة تعزى للبيانات الشخصية (العمر الحالة الاجتماعية الخبرة المؤهل العلمي). من ودهه نظر العاملين بوزارة الصحة

فروض الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠) بين الحوافز وبين أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الصحة تعزى للبيانات الشخصية (العمر الحالة الاجتماعية الخبرة المؤهل العلمي).

المنهجية المتبعة في الدراسة العلمية

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة تعرف أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين في وزارة الصحة، وقد ركز على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: المنهج الوثائقي بالاطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، واعتمد على الاستبانة التي قام بتطويرها لهذا الغرض وقد حدد مجتمع البحث من العاملين الإداريين.

أدوات الدراسة

أدوات جمع البيانات:

- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية بالإضافة إلى بعض الكتب والمكتبات العلمية.
- البيانات الأولية: تم جمعها باستخدام استبيان مُعد خصيصاً لقياس الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين. وقد تم تطوير هذا الاستبيان بناءً على استبيانات مصممة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال، وتم إخضاعه لاختبارات الصدق والثبات اللازمة للتأكد من سلامته.

منهجية البحث

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام الأدوات التالية:

- الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة عشوائية من موظفي وزارة الصحة لجمع البيانات حول أنواع الحوافز المستخدمة، ومستوى رضاهم عنها، وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.
- المقابلات: سيتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من كبار المسؤولين في وزارة الصحة لفهم سياسة الوزارة فيما يتعلق بالتحفيز، والتحديات التي تواجهها في تطبيق هذه السياسة.

الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات، مثل:

- التحليل الوصفي: لتلخيص البيانات وتقديمها في شكل جداول ورسوم بيانية.
- التحليل الاستدلالي: لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج حول العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الذين يعملون داخل وزارة الصحة وذلك من خلال وجهة نظرهم. الحدود المكانية - وزارة الصحة - الديوان العام - الإدارة العامة للمصروفات الحدود المكانية : الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام وزارة الصحة.

الحدود البشرية الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام وزارة الصحة.

الحدود الزمنية الفصل الدراسي ١٤٤٦/٢٤ هـ

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

بعد التحفيز من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويكمن أهميته من حيث إثارته للدافعية نحو العمل، فهو شرط أساسي لرقى الأداء الوظيفي الذي يوجه الموظفين للإنجاز، ويزيد شعورهم بالانتماء من خلال الدعم للحاجات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسات (عمرو ، ٢٠١٨ : ٢٣-٢٤). إن جميع أنواع الأجور أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون، أحد الأسباب الرئيسة للعمل داخل المنظمات، وأيضاً لتحسين الوضع المعيشي لهؤلاء العاملين في المجتمع، فالرضا والولاء والإنتاجية يتأثران أيضاً بالأجور والمكافآت، فعندما يكافأ الموظف عبر التحفيز والحوافز المادية أو المعنوية كبعض الشكر على العمل الجيد الذي قام به، أو في شكل جوائز ومزايا وترقيات وحوافز مالية، يرفع ذلك من معنويات الأفراد، ويجعلهم منتجين، فعلى المسؤولين أن يهتموا بمعنويات وعواطف ومشاعر العاملين، وألا يطلقوا عليهم الأحكام السريعة، بل يجب تشخيصهم بشكل صحيح ومراقبتهم بعمق أكثر لفهم كيف يتصرفون بالفرد الذي يعاني من نقص في الخدمة يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه وتأثيره على الأفراد الآخرين من خلال تدمير نفسياتهم والروح المعنوية لهم إن تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد يُعد جوهر الصحة النفسية (Mutahi, ٢٠١٥)، كما يُعد من أهم أهداف العلاج النفسي، وفي جميع تعريفات الصحة النفسية والعلاج النفسي يأتي التوافق النفسي في مقدمة التعريفات، كما يُعد مفهوم التوافق من المفاهيم التي حظيت باهتمام بالغ من علماء النفس بصورة عامة، واتخذ المهتمون بدراسته مناحي متعددة في سبيل تحديد مفهومه، إلا أنهم يجمعون بأنه عملية تفاعل ديناميكي مستمر من خطين أساسيين أحدهما الفرد نفسه، والثاني بيئته المادية والاجتماعية، ويسعى الفرد من خلالها لان يشبع حاجاته البيولوجية والسيكولوجية ويحقق مطالبه المختلفة متعباً في سبيل ذلك وسائل مرضية لذاته وملائمة للجامعة التي يعيش بين أفرادها (الخالدي، ٢٠٠٢، ٨٤).

تناولت العديد من الدراسات موضوع أهمية وجود نظام فعال ومتوازن للحوافز بجميع أشكالها داخل المنظمات، حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً للتأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويشكل عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تأثيراً في أداء الموظفين المجتهدين وقد يؤثر سلباً على أدائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المستهدفة.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (عبد الله وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، هدفت إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية على رضاهم عن عملهم، وإلقاء الضوء على نظم الحوافز المقدمة للموظفين في ذلك القطاع، اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي، وقام باستخدام استبيان خاضع لاختبار الصدق والثبات في دراسة سابقة، وغطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وهي محاور البحث. وتم توزيع الاستبيان على العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية للحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحث وتم إدارتها من قبل الباحث بنفسه، وشملت عينة البحث ١٠٠ موظف من العاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية، وبلغ عدد الاستبيانات الصحيحة ٩١، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وتحليلها واستخلاص النتائج، انتهى البحث بنتائج مهمة: حيث وجد أن هناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، كما أنه لا يوجد تأثيراً كبيراً للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في العمل.

دراسة (٢٠٢١م) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت- والتي تهدف إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في الشركة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء دراسة ميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من ٣٩ عامل. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv24 لتحليل بيانات الاستمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أثرت على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية مع أداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

دراسة (بن سعد و نجاه، ٢٠١٨م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب زليتن" وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. كما تهدف إلى التعرف على مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينة البحث من ١٥٢ عضو هيئة تدريس، بواقع ١٠٨ أساتذة و ٤٤ أستاذة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج البحث إلى أن تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء

هيئة التدريس بكلية الآداب بمدينة زليتن يعتبر تحت المتوسط، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية، تجاوزت ٨٠٪.

دراسة (عوض وعمر، ٢٠٢٠م) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف والتي تهدف إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ووزعت على ٤٢ موظف بكلية الآداب بالجامعة بالحوية، وتم إتباع عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وباستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين كل من الحوافز وأداء الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المتغير المستقل (الحوافز) بشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، كما أن الرضا الوظيفي لعب دوراً وسيطاً بين الحوافز وأداء الموظفين وبما أن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين بوجود الرضا الوظيفي دالة إحصائية، لذلك فإن الوساطة هنا هي وساطة جزئية.

دراسة الحيدر (٢٠٠٥) أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء والممرضين بهدف معرفة مدى الرضا الوظيفي بينهم وتأثيره على عملهم وقد أظهرت الدراسة أن الثناء الذي يناله الموظف عند إجادته للعمل ونظرة المجتمع الإيجابية للعاملين بالقطاع الصحي وإمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية، أما الجانب المادي فقد تمثل بالرضا عن الترقية وتوفير وظيفة دائمة أو مستقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية وأن الرضا عن المكافآت المعنوية لدى العاملين السعوديين والعرب أعلى منه لدى الأوروبيين والأمريكيين، وأن الذكور أكثر رضا عن عبء العمل من الإناث، وأن سبب تدني الرضا هو إمكانية التعرض للعدوى. وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيدهم وإجازتهم وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية وأن تتناسب المرتبات مع كمية العمل.

دراسة حجاج (٢٠٠٧م) وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة (٥,٣٤) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس"، سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، العمر"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بإعطاء

أهمية كبيرة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، وبضرورة الاهتمام بالإمكانات والأدوات والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية للعاملين داخل الوزارة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي

دراسة أبو علان (٢٠١٦م) وأظهرت أثر الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على أداء العاملين في جميع شركات المشروبات بفلسطين وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج على النحو التالي: وجود علاقة ارتباط طردية بين الحوافز بشقيها المادية والمعنوية وأداء العاملين بشركات المشروبات الحوافز المادية في شركات الدراسة ظهرت بمستوى متوسط هناك عدم اهتمام بسلم الرواتب أو الأجور بما في ذلك غلاء المعيشة.

دراسة فروانة وآخرون (٢٠١٦م) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء بمحافظات غزة وقد توصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل، المنصب)، بينما توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

دراسة عبد اللطيف حيمودة وآخرون (٢٠١٧م) والتي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، وقد أشارت هذه الدراسة إلى نتائج هامة. تمثلت في أن لدى العاملين بالمؤسسة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في مؤسستهم يحظى بقبول عام، حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي بهم فقد كانت نتيجته إيجابية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,١٢٣، مما يعني أن الوزن النسبي لرضا العاملين تجاوز ٦٢,٤٦%.

دراسة علوش (٢٠١٩) وهدفت إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس). كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية الجنس العمر سنوات الخبرة المؤهل الحالة الاجتماعية). وقد أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والمعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز

تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل في أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات الخبرة المؤهل الحالة الاجتماعية).

دراسة إبراهيم (٢٠٠٣م) والتي تهدف إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين. والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضاً إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة ومن النتائج الهامة أيضاً إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام

دراسة (Samuel and Joshua 2016) هدفت إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز وتوصلت إلى الآتي: أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل. إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية بالشركة.

دراسة هانسن (Hanson) قام البحث بدراسة حول أثر الحوافز على الانتماء الوظيفي والتقدير للمهنة وذلك في رسالة ماجستير للباحث وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية وهي: وجود علاقة قوية بين الحوافز المعنوية للمديرين والمتغيرات التي يتعرضون لها أثناء الخدمة.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز والحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من ٦٠ عاملاً بشركة نسما القابضة، وقد وزعت عليهم (٦٠) استبانة، حيث تم استردادها بالكامل، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن شركة نسما القابضة تتبع نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والتحفيز والحوافز المادية، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والتحفيز والحوافز المعنوية.

دراسة العامري (٢٠٢٠) بعنوان درجة توافر التحفيز والحوافز لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج. هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة توافر التحفيز والحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية كما هدفت إلى تعرف درجة توافر التحفيز والحوافز المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وقد كانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة

من عينة عشوائية من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج بلغت (٢٠٠) معلم، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن كلاً من التحفيز والحوافز المادية التحفيز والحوافز المعنوية جاءت بين درجة توافر منخفضة ودرجة توافر معدومة.

دراسة التميمي (٢٠١٩) بعنوان: التحفيز والحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحفيز والحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على كامل مجتمع

الدراسة البالغ (٣٠) قائدة مدرسية من مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، وبلغت العينة النهائية (٢٦) قائدة، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن التحفيز والحوافز المادية جاءت بدرجة ضعيفة، كما اتضح أن قائدات المدارس يرون أن التحفيز والحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز والحوافز المادية المقدمة تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).

دراسة بزي وأبو الحاج (٢٠١٩) بعنوان: درجة تفعيل التحفيز والحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفعيل التحفيز والحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم ومن وجهة نظرهم، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم المحافظة إربد والبالغ عددهم (٣٤٠) موظف وموظفة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٢١٥) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيارهم عشوائياً من موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة تفعيل التحفيز والحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، واتضح وجود علاقة طردية بين درجة تفعيل التحفيز والحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل التحفيز والحوافز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقط على المجال المادي.

التعقيب على الدراسات السابقة

جمعت الدراسات المُستعرضة على وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي، وتناولت الدراسات تحليل أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على حدة، وأظهرت النتائج أن كلا النوعين من الحوافز له تأثير إيجابي على الأداء. استخدمت الدراسات المُستعرضة منهجيات بحثية متنوعة شملت المسح والاستبيان والدراسة الميدانية، مما يعزز من قوة النتائج على الرغم من اختلاف السياقات والقطاعات التي شملتها الدراسات، إلا أن النتائج أظهرت اتساقاً في وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والأداء. الدراسات أظهرت أهمية الحوافز المعنوية مثل التقدير والإثابة المعنوية ودعم بيئة العمل الإيجابية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. كما أظهرت بعض الدراسات وجود اختلافات في تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي حسب الفئات العمرية ومستويات الخبرة والمؤهلات العلمية، مما يدعو إلى تصميم برامج تحفيزية تناسب احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين.

ولذلك تُعد بيئة العمل الإيجابية التي تُشجع على التقدير والإبداع والتعاون من أهم العوامل التي تُحفز الموظفين وتُعزز أداءهم. و ربط برامج التحفيز بوضوح بأهداف المؤسسة وأداء الموظفين، لضمان فعالية هذه البرامج وتحقيق النتائج المرجوة. كما ينبغي تقييم برامج التحفيز بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرار فعاليتها.

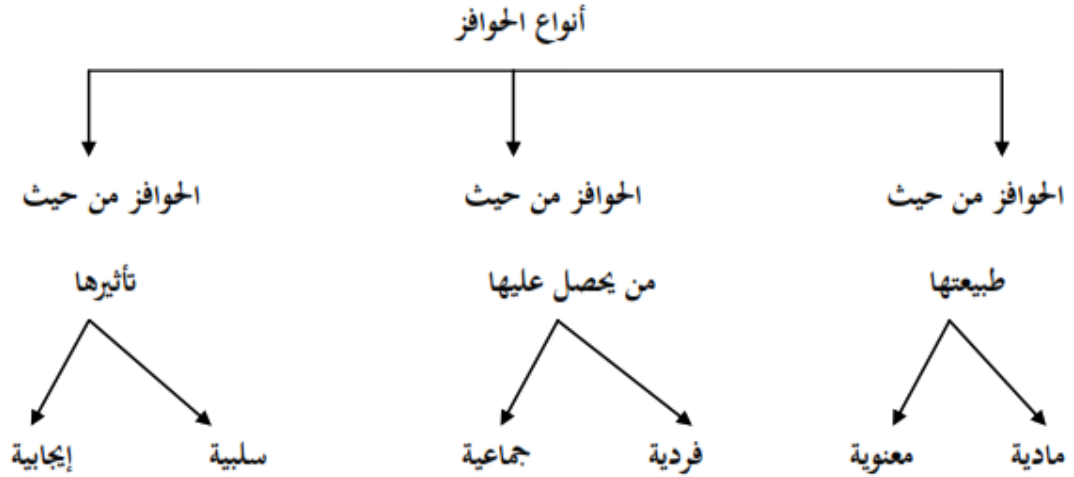
ركزت بعض الدراسات على تحليل تأثير مكونات محددة من الحوافز المالية مثل المكافآت والرواتب وفرص الترقية، وأظهرت النتائج أن لكل مكون تأثيره الخاص على الأداء. وأخرى تأثير أنظمة الحوافز الجماعية على الأداء ووجدت أنها تُساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

وقد نرى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتختلف عن الدراسات السابقة بأنها تمت في إحدى القطاعات الحكومية المهمة وزارة الصحة - الديوان العام - الإدارة العامة للمصروفات وذلك لخدمة الرعاية الصحية التي تقع في نطاقها. كما تمت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية (بيئات عربية وأجنبية) وهو ما يجعلها تختلف عن الدراسة الحالية والتي تتم داخل وزارة الصحة - الديوان العام - الإدارة العامة للمصروفات والتي يعمل بها الباحث.

الإطار النظري

أولاً : الحوافز

الحوافز هي العوامل التي تحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل. تلعب الحوافز دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. يمكن تصنيف الحوافز بشكل عام إلى نوعين رئيسيين :

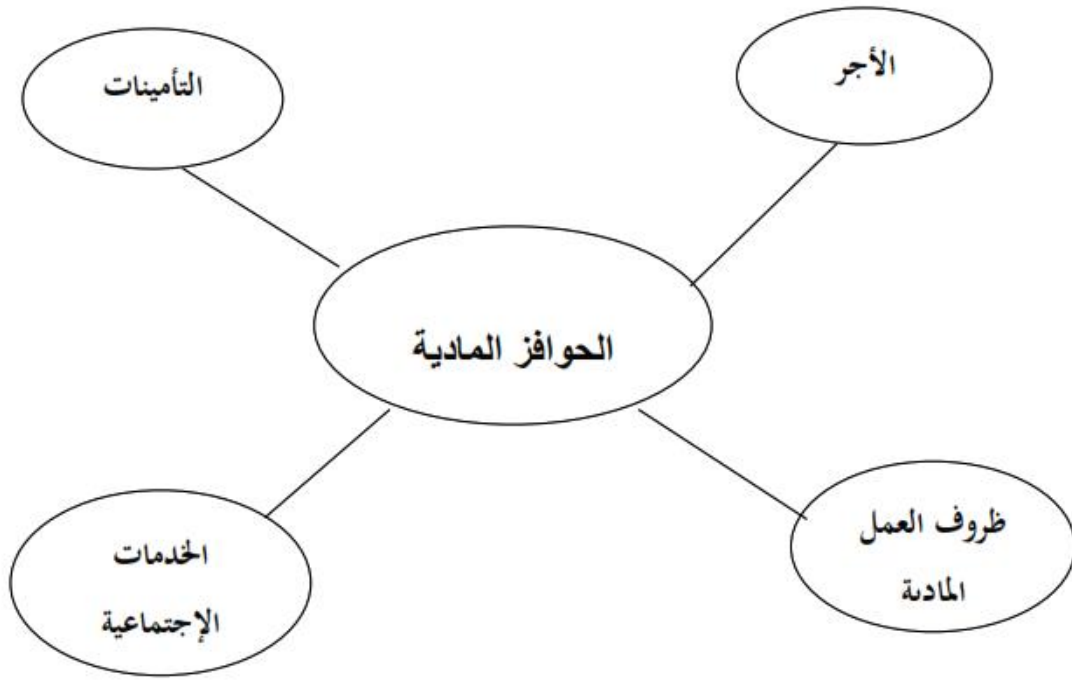


الشكل ١ أنواع الحوافز

1. الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية في المكافآت الملموسة التي تقدم للموظفين مقابل أدائهم الجيد. وتشمل هذه الحوافز:

- الرواتب والمكافآت: الزيادات في الرواتب، المكافآت السنوية، والحوافز المرتبطة بالأداء.
- المزايا الإضافية: التأمين الصحي، التأمين على الحياة، معاش التقاعد، وسيارات الشركة.
- المشاركة في الأرباح: منح الموظفين جزءًا من أرباح الشركة.
- الخيارات الأسهم: منح الموظفين حق شراء أسهم الشركة بأسعار مخفضة.

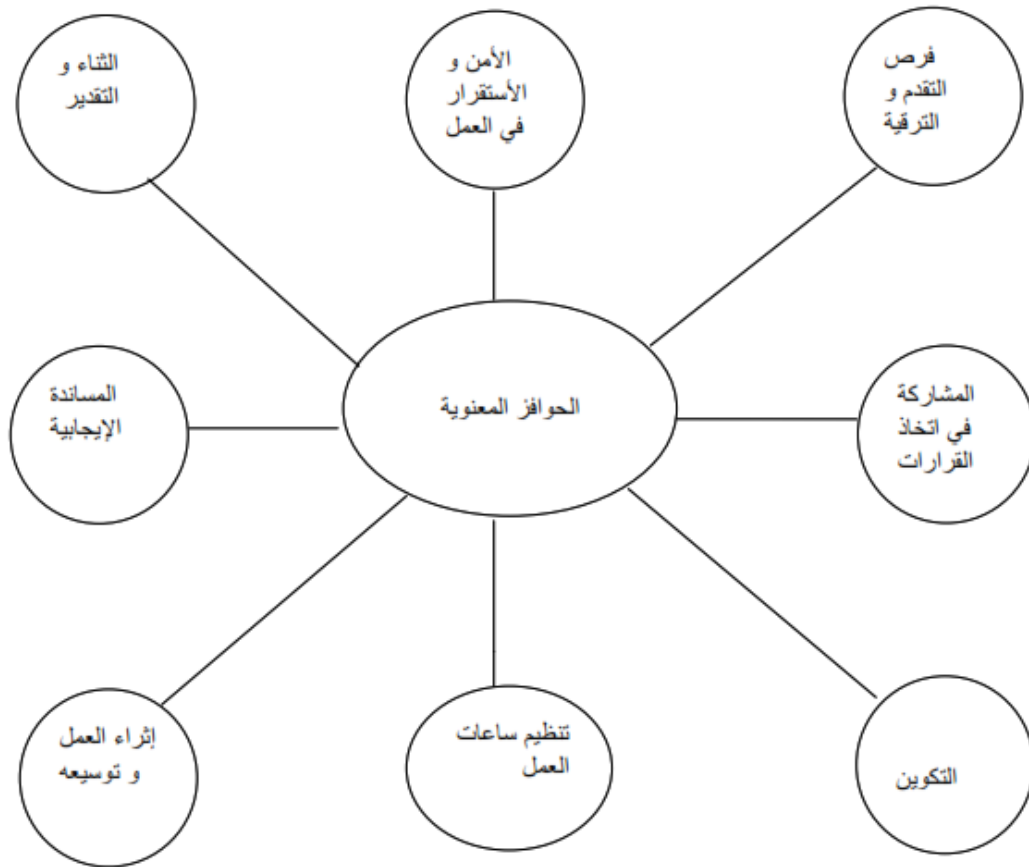


الشكل ٢ الحوافز المادية

2. الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية في العوامل غير المادية التي تعزز الدافع والرضا الوظيفي لدى الموظفين. وتشمل هذه الحوافز:

- التقدير والاعتراف: الإشادة بالعمل الجيد، منح الشهادات، ونشر الإنجازات.
- الترقيات: منح الموظفين فرصًا للتقدم إلى مناصب أعلى.
- التطوير المهني: توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين.
- الاستقلالية والمسؤولية: منح الموظفين المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- بيئة عمل إيجابية: توفير بيئة عمل محفزة ومساندة.
- المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.



الشكل ٣ الحوافز المعنوية

أهمية الحوافز:

- تحسين الأداء: تدفع الحوافز الموظفين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف.
 - زيادة الإنتاجية: تساهم الحوافز في زيادة الإنتاجية وفعالية العمل.
 - الحد من التغيب والانسحاب: تخلق الحوافز شعورًا بالانتماء والولاء لدى الموظفين.
 - جذب وتطوير الكفاءات: تجذب الحوافز الموظفين الموهوبين وتساعد على تطويرهم.
 - تحسين صورة الشركة: تساهم الحوافز في بناء سمعة إيجابية للشركة.
- هرم ماسلو للاحتياجات (سبهرى، ٢٠٢٢) هو نموذج نفسي يقسم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات هرمية، تبدأ من الاحتياجات الأساسية وتنتهي بالاحتياجات العليا لتحقيق الذات. يمكن ربط هذا النموذج بالحوافز المادية والمعنوية للموظفين على النحو التالي:

يتفق مبدأ الحوافز مع الاحتياجات الفسيولوجية (Physiological Needs) هذه هي الاحتياجات الأساسية مثل الطعام، الماء، والمأوى. في سياق العمل، يمكن تلبيتها من خلال الرواتب والأجور التي تمكن الموظفين من تلبية احتياجاتهم الأساسية.

٢. احتياجات الأمان (Safety Needs)

تشمل الأمان الوظيفي، والاستقرار المالي، والبيئة العمل الآمنة. يمكن تلبيتها من خلال تقديم عقود عمل مستقرة، تأمين صحي، وظروف عمل آمنة.

٣. الاحتياجات الاجتماعية (Social Needs)

تشمل الشعور بالانتماء والعلاقات الاجتماعية. يمكن تلبيتها من خلال تعزيز العمل الجماعي، تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتوفير بيئة عمل داعمة.

٤. احتياجات التقدير (Esteem Needs)

تشمل الاحترام والتقدير من الآخرين والشعور بالإنجاز. يمكن تلبيتها من خلال تقديم المكافآت المادية مثل العلاوات والمكافآت، وكذلك الحوافز المعنوية مثل الشهادات التقديرية، والثناء العلني.

٥. احتياجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs)

تشمل تحقيق الإمكانيات الكاملة للفرد والنمو الشخصي. يمكن تلبيتها من خلال توفير فرص للتطوير المهني، التدريب، وتحديات جديدة في العمل.

بالتالي، يمكن استخدام هرم ماسلو كإطار عمل لفهم كيفية تحفيز الموظفين بشكل شامل، من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة عبر الحوافز المادية والمعنوية حيث تشرح نظرية هرم أوسلو أن سلوك الإنسان مدفوع برغبته واحتياجاته، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والشراب والأمان، وصولاً إلى الاحتياجات الأعلى مثل التقدير وتحقيق الذات. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تلي احتياجات الموظفين على مختلف المستويات، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم.



الشكل ٤ هرم ماسلو للاحتياجات

ثانياً. تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وظيفة متعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة وهذه الوظيفة تعرف على أنها تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوكه المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به.

يعرف تقييم الأداء نظام يستخدم لقياس الاداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدي كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديداً .

تقييم الأداء هو عملية منهجية لقياس شخصية وأداء الموظفين، وعادة ما يقوم بها المديرون أو المشرفون المباشرون. يتم التقييم بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات، المعرفة بالدور، المعرفة الفنية، الموقف، والالتزام بالمواعيد.

تُعرف هذه العملية بأسماء مختلفة في المؤسسات، مثل تقييم الأداء، مراجعة الأداء، تقييم الجدارة، والمراجعات السنوية.

تهدف هذه العملية إلى تحديد الصفات والقدرات والكفاءات الأساسية للموظف، مما يساعد في نموه وتطوره المستقبلي وتطور المنظمة. كما تهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وإسهاماته في المؤسسة.

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين في تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة بناءً على مجموعة مهاراته. لذلك، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي.

هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المدبرون والمشرفون لتقييم الموظفبن بناءً على عوامل موضوعية وذاتية.

لتقييم الموظف بشكل فعال، يجب مراعاة كلا النوعين من العوامل.

أهداف تقييم الأداء

١. الترقية: تحديد الموظفبن المستحقين للترقية بناءً على الأداء والكفاءة.
٢. التدريب والتطوير: تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفبن.
٣. التأكيد: تقديم تأكيد للموظفبن الجدد الذين هم في فترة الاختبار.
٤. زيادة الرواتب: اتخاذ قرارات بشأن زيادات الرواتب بناءً على الأداء.
٥. التغذية الراجعة: تشجيع نظام التغذية الراجعة بين المديرين والموظفبن.
٦. تحديد الموقف: مساعدة الموظفبن على فهم موقفهم الحالي ونطاق التحسين.

عملية تقييم الأداء

١. التقييم الدوري: يتم تقييم الموظف كل ٦ أشهر أو سنة.
٢. جمع البيانات: يرسل قسم الموارد البشرية استبيانات لجمع بيانات حول مشاركة ورضا الموظفبن.
٣. التقييم والمناقشة: يقوم المدير بتقييم أداء الموظف ومناقشة النتائج وجهًا لوجه.
٤. تحليل التغذية الراجعة: تحليل التغذية الراجعة باستخدام منصات متخصصة للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

طرق تقييم الأداء

١. التقييم الذاتي: يقوم الموظف بتقييم نفسه، مما يوفر رؤى للإدارة.
٢. نظام تقييم ٣٦٠ درجة: يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه، زملائه، مرؤوسيه، وإدارته.
٣. مقياس تصنيف الرسومات: استخدام قيم رقمية أو نصية لتقييم الأداء.
٤. قوائم المراجعة: استخدام قائمة تحقق لتقييم السلوكيات أو السمات.
٥. طريقة المقال: كتابة تقييم وصفي لأداء الموظف، رغم أن هذه الطريقة قد تكون متحيزة.

مزايا تقييم الأداء

١. تحديد الأداء: تساعد الطريقة المنهجية لتقييم الأداء المديرين والمشرفين على تحديد أداء الموظفبن بدقة وإبراز المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٢. **التعيين المناسب:** تساعد الإدارة في تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، مما يحقق فائدة مزدوجة لكل من الموظف والمؤسسة.
٣. **الترقّيات:** غالباً ما يُمنح الموظفون الذين يظهرون أداءً استثنائياً ترقّيات بناءً على نتائج تقييم الأداء.
٤. **تقييم التدريب:** تساهم هذه العملية في تحديد فعالية برامج التدريب التي تقدمها المنظمة، مما يساعد المديرين على معرفة مدى تحسن الموظف بعد التدريب وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين البرامج.
٥. **البيئة التنافسية:** تخلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين، حيث يسعى الجميع لتحسين أدائهم والحصول على تقييمات أفضل.
٦. **التغذية الراجعة:** يستخدم المديرون هذه العملية كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين حول مآثرهم وكيفية التعامل معها.
٧. **سجل التقييمات:** يساعد الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية المديرين على فهم نمط نمو الموظفين وتحديد من يحتاج إلى تحسين وما هي الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

أنواع الأداء

تقييم الأداء هو عملية حيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في قياس وتقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة. يمكن تصنيف الأداء إلى أنواع مختلفة بناءً على معايير متعددة، مثل مصدر التقييم وشموليته. كما هو موضح في الشكل التالي

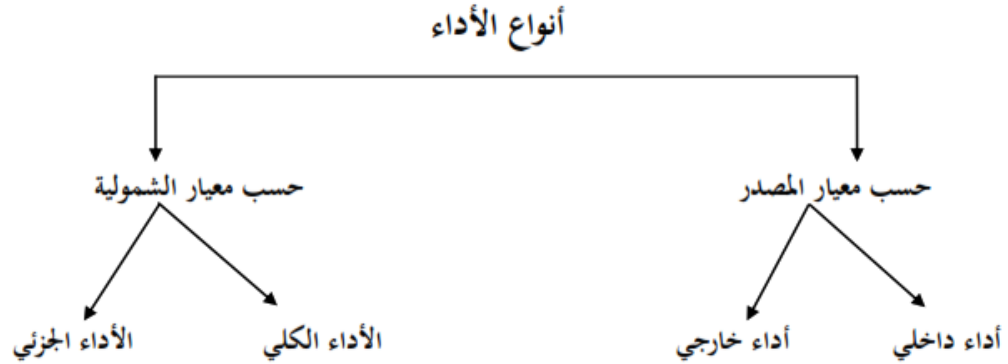
أنواع الأداء حسب معيار المصدر

١. **الأداء الداخلي:** يتعلق بالأداء الذي يتم تقييمه داخل المنظمة من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين. يشمل هذا النوع من الأداء المهام اليومية، الالتزام بالمواعيد، والتفاعل مع الزملاء.
٢. **الأداء الخارجي:** يتعلق بالأداء الذي يتم تقييمه من قبل الأطراف الخارجية مثل العملاء، الموردين، أو الشركاء التجاريين. يشمل هذا النوع من الأداء جودة الخدمة المقدمة، رضا العملاء، والسمعة العامة للموظف أو الفريق.

أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

١. **الأداء الكلي:** يقيس الأداء العام للموظف أو الفريق على مدى فترة زمنية معينة. يشمل هذا النوع من الأداء جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة، مثل الإنتاجية، الجودة، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢. الأداء الجزئي: يركز على جوانب محددة من أداء الموظف أو الفريق. يمكن أن يشمل هذا النوع من الأداء تقييم مهارات معينة، إنجاز مهام محددة، أو تحقيق أهداف قصيرة المدى.



الشكل ٥ أنواع الأداء

شروط نجاح نظم الحوافز من وجه نظر (شريف، لافي، ٢٠٢٢)

التحفيز الوقود الذي يبعث الطاقة في المنظمة، فانطلاق الآليات التسييرية مرتبط بمدى كفاءة الأنظمة التحفيزية بمختلف أنواعها والنجاح هاته الكفاءة لا تتحقق لابد من توفر الشروط التالية :

✓ يجب أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد، بمعنى أن يمثل الحافز الأداة المطلوبة والمرغوبة فيها من قبل أعضاء المنظمة، والفرد الذي يحتاج إلى مزيد من المال لإشباع حاجاته المختلفة لا يمكن تحفيزه عن طريق كلمات الشكر والتقدير ، فزيادة الاجور ب ٥ بالمائة مثلاً لعامل يعاني من انخفاض كبير في مستوى معيشته لن يحفزه على رفع ادائه في العمل.

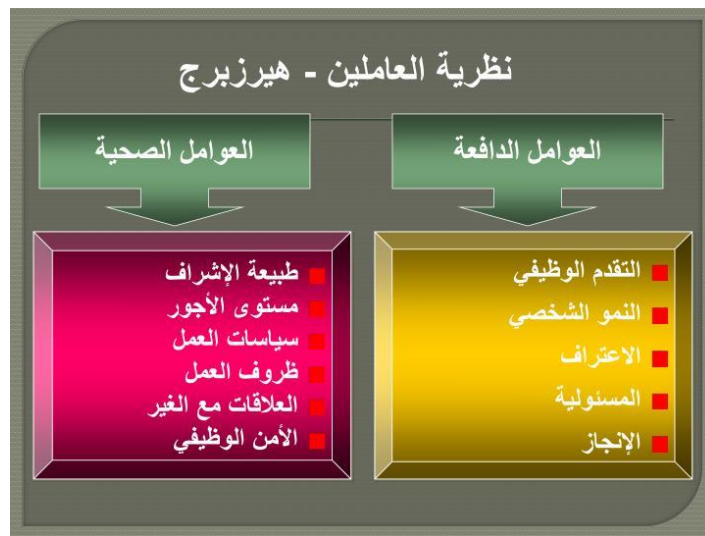
✓ يجب أن يدرك العامل العلاقة الوثيقة بين العمل المطلوب لإنجازه، والحصول على الحافز بالإضافة إلى قناعته أنه قادر على تحقيق العمل المطلوب لإنجازه، وبالتالي حصوله على الحافز وهذه نقطة مهمة جداً، فإذا شعر العامل.

ثالثاً : نظريات تؤكد الدراسة

سبق وتحدثنا عن نظرية أوسلو للاحتياجات و سنوضح بايجاز بعض النظريات الأخرى والتي تؤكد أهمية التحفيز على الأداء الوظيفي للموظفين

١. نظرية العوامل الصحية لهرزبرج (التهامي&زينب ,٢٠٢):

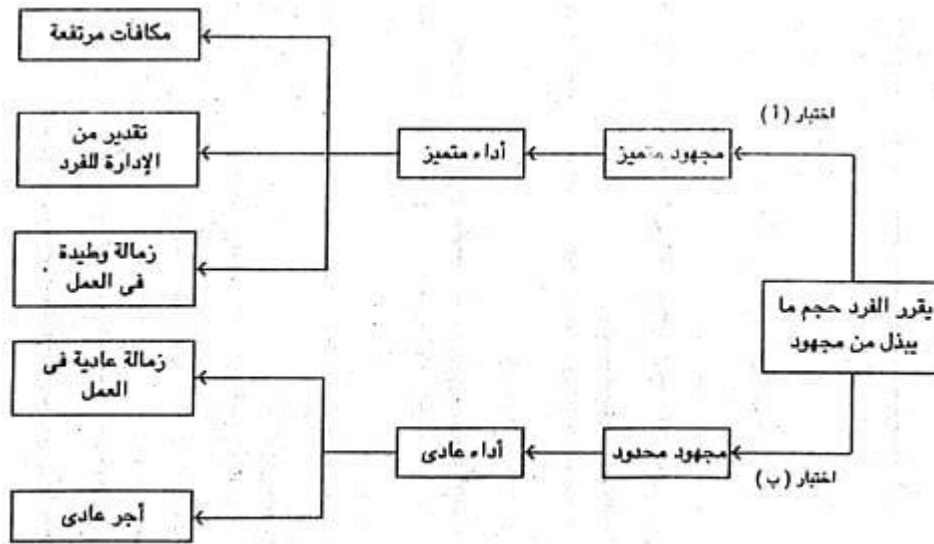
- تميز هذه النظرية بين العوامل "المحفزة" والعوامل "الوقائية" التي تؤثر على رضا الموظفين وتحفيزهم.
- تشمل العوامل المحفزة جوانب مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية، بينما تشمل العوامل الوقائية جوانب مثل رواتب وبيئة العمل والعلاقات مع الزملاء.
- تفترض النظرية أن العوامل المحفزة هي التي تؤدي إلى زيادة الرضا والأداء، بينما تمنع العوامل الوقائية فقط من الشعور بعدم الرضا.
- يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تعمل كمحفزات للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.



الشكل ٦ نظرية العوامل الصحية لهرزبرج

٢. النظرية التوقعية لفيلكتور فروم:

- تفترض هذه النظرية أن سلوك الموظفين مدفوع بتوقعاتهم حول النتائج التي ستترتب على أفعالهم.
- يعتقد الموظفون أن بذل المزيد من الجهد سيؤدي إلى الحصول على نتائج مرغوبة، مثل المكافآت أو التقدير.
- تفترض النظرية أيضًا أن الموظفين يقيمون قيمة هذه النتائج المختلفة.
- يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تؤثر على توقعات الموظفين وسلوكهم، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم.



مثال لتطبيق نظرية التوقع في مجال العمل

الشكل ٧ نظرية التوقعية لفيكتور فروم

٣. نظرية التعزيز الإيجابي لسكانر:

- تفترض هذه النظرية أن السلوكيات التي يتم تعزيزها بمكافآت إيجابية من المرجح أن تتكرر.
- يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تعمل كمكافآت إيجابية تعزز السلوكيات المرغوبة من الموظفين، مثل العمل الجاد والإبداع والالتزام.

٤. نظرية التحفيز الذاتي:

- تفترض نظرية التحفيز الذاتي أن الموظفين مدفوعون برغبتهم الداخلية لتحقيق النجاح والإتقان.
- تركز هذه النظرية على خلق بيئة عمل تسمح للموظفين بالتعبير عن إبداعهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- على سبيل المثال، يمكن لوزارة الصحة استخدام مبادئ التحفيز الذاتي لـ:
 - منح الموظفين المزيد من الاستقلالية في عملهم.
 - توفير فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
 - الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقديرها.
- من خلال خلق بيئة عمل داعمة للتحفيز الذاتي، يمكن لوزارة الصحة تحفيز موظفيها على بذل قصارى جهدهم وتحقيق نتائج استثنائية.

٥. نظرية القيادة التحويلية:

- تركز نظرية القيادة التحويلية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز أتباعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

- يمكن تطبيق هذه النظرية على قادة فرق العمل في وزارة الصحة لتحسين تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
 - على سبيل المثال، يمكن لقادة فرق العمل في وزارة الصحة استخدام مبادئ القيادة التحويلية لـ:
 - تحديد رؤية واضحة وملهمة لفريق العمل.
 - بناء علاقات قوية مع الموظفين بناءً على الثقة والاحترام.
 - تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
 - الاحتفال بإنجازات الفريق وتقديرها.
 - من خلال ممارسة القيادة التحويلية، يمكن لقادة فرق العمل في وزارة الصحة خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والتزامهم.
- في الختام، توفر نظرية الإدارة بالجودة، ونظرية التحفيز الذاتي، ونظرية القيادة التحويلية إطارات مفيدة لفهم كيف يمكن للتحفيز المادي والمعنوي أن يؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة.
- يمكن لوزارة الصحة الاستفادة من هذه النظريات لتصميم وتنفيذ نظام تحفيز فعال يلبي احتياجات الموظفين ويؤدي إلى تحسين أدائهم ورضا المرضى.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

ويتناول هذا الفصل، وصفاً مفصلاً إجراءات خلال عملية تنفيذ البحث، بما يتضمن بيان منهجية البحث، ووصف مجتمع وعينة البحث، وبيان أدوات البحث، وكيف تم بناؤها، واختبار كل من صدق وثبات هذه الأدوات، وتحديد الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في التحليل الإحصائي.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لطبيعة البحث، وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، وقد تم تجميع البيانات بواسطة أداة الدراسة، التي تم صياغة أسئلتها المحددة، وتم توزيعها على العينة ومن ثم تم قياس البيانات وتحليلها بعد تحكيمها.

مجالات الدراسة

- أ- المجال المكاني: وزارة الصحة - الديوان العام - الإدارة العامة للمصروفات - المملكة العربية السعودية.
- ب- المجال البشري: عينة عشوائية من العاملين فيها.
- ج- المجال الزمني: وهي الفترة التي يستغرقها الباحث في جمع المادة العلمية واعداد أدوات واجراء الصدق والثبات، تطبيق الجانب الميداني واستخراج نتائج البحث عام ٢٠٢٤.

مجتمع البحث

يشتمل البحث مستوى وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية والعاملين فيها

عينة البحث

تشتمل عينة الدراسة على عينة عشوائية من موظفي وزارة الصحة وزملاء في قسم إدارة الموارد البشرية في جامعه ميد اوشن في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٩٠) فرداً.

أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة، ونظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر

فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث.

القسم الأول: البيانات الشخصية

وتتمثل في خصائص أفراد العينة (النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان،

وتتكون من محورين كما يلي:

المحور الأول: محور التحفيز يشمل على مفهوم التحفيز وأنواعه **التحفيز المادي**

التحفيز المعنوي وتطبيقه في وزارة الصحة من وجهه نظر العاملين فيها ويشتمل على (١١) فقرة للتحفيز المادي

و (١٥) للتحفيز المعنوي

المحور الثاني: الأداء الوظيفي وتشمل ١٠ فقرات

القسم الثالث: تم اضافته اساله نقاشية للمختصين والموظفين في وزارة الصحة للاقسام المختلفة لمعرفة مدى وعيهم بالتحفيز والرضا الوظيفي والاداء.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعنى " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه". وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة صدق المقياس.

صدق الاتساق الداخلي

يعرف الاتساق الداخلي بأنه مدى قدرة الاستبانة على تحقيق ما صممت لأجله، ويتم احتسابه باستخدام معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين كل فقرة من الفقرات والمحور أو البعد الذي تنتهي إليه، معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور والبعد الذي تنتهي إليه، وتظهر معاملات بيرسون أن هناك دلالة إحصائية وأن كل عبارة ترتبط بالبعد الخاص فيها، وتراوحت بين (٠,٨٣١-٠,٥٥٣) وهي جميعها موجبة وذات دلالة عند مستوى ٠,٠٠٠ مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للفقرات المختلفة ومحاورها وبالتالي تحقق الهدف من الاستبانة، وأنها تقيس ما صممت من أجله

ثبات الاستبانة

ويُعرف الثبات على أنه قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج متماثلة عند تكرار تطبيقه تحت نفس الظروف، وتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

ثانياً: الصدق البنائي: Structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وكما هو واضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

جدول 1 درجات مقياس ليكرت الخماسي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل الوصول إلى النتائج تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وتم الاعتماد على المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة ونوعها بين المتغيرين.

١ - معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٢ - التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.

٣ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.

٤ - اختبار (ت) للعينتين المستقلة.

٥ - تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

الخطة الزمنية للدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات الخاصة بموضوع البحث، وتحديد مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه وأهمية البحث، وما

تهدف الدراسة لأضافته للدراسات السابقة. تبدأ مراحل تنفيذ البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات كالآتي:

١- المرحلة الأولى: جمع المعلومات والبيانات النظرية الخاصة بموضوع البحث، وفهم جميع جوانبه، وتحديد المكتب محل الدراسة.

٢- المرحلة الثانية: تصميم وإعداد استمارة الاستبانة بأقسامها، ووضع المقياس الخاص بها والأسئلة الخاصة بكل قسم.

٣- المرحلة الثالثة: بدء الدراسة الميدانية من خلال استبيان الإلكتروني .

٤- المرحلة الرابعة: تحليل النتائج بعد عرض المعلومات، واستخدام مقياس البحث المحدد سابقا. وكتابة نتائج البحث، مع تقديم التوصيات , مراجع البحث.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

تحليل البيانات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل ما توصل له البحث من نتائج، وذلك من خلال الإجابة على أسئلته ومناقشة فرضياته، من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج خلال عملية التحليل الإحصائي باستخدام معالج الإحصائيات (SPSS)، للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها كالتالي:

وصف عينة الدراسة

جدول ٢٢ توزيع المبحوثين وفقاً للنوع

النوع	ذكور	إناث	ك	%
الذكور	٧٣	١٩	٨١	
الإجمالي	٢٠	١٠٠		

جدول 3 توزيع المبحوثين وفقاً للنوع

يتضح من الجدول السابق أن هناك ما يزيد عن ثلاثة أرباع العينة (بما يعادل ٨١ %) من الذكور، في حين أن هناك (١٩ %) من الإناث مما يوضح طبيعة العاملين في قطاع وزارة الصحة وخاصتها في الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام وزارة الصحة.



الشكل ٨ توزيع المبحوثين وفقاً للنوع

المتغير	ك	%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٥٠
	ماجستير	٢٠
	دكتوراه	٢
	غير ذلك	١٨
الإجمالي	٢٠	١٠٠

جدول 4 توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي

يتضح من الجدول السابق أن نصف العينة بما يعادل (٥٦٪) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهناك (٢٪) من الحاصلين على درجة الدكتوراه، وهناك (٢٢٪) من الحاصلين على درجة الماجستير وقد كانت (١٨ %) من المؤهلات غير ذلك وهي تعليم متوسط للعمال و الموظفين في الإدارة العامة للمصروفات – الديوان العام وزارة الصحة .



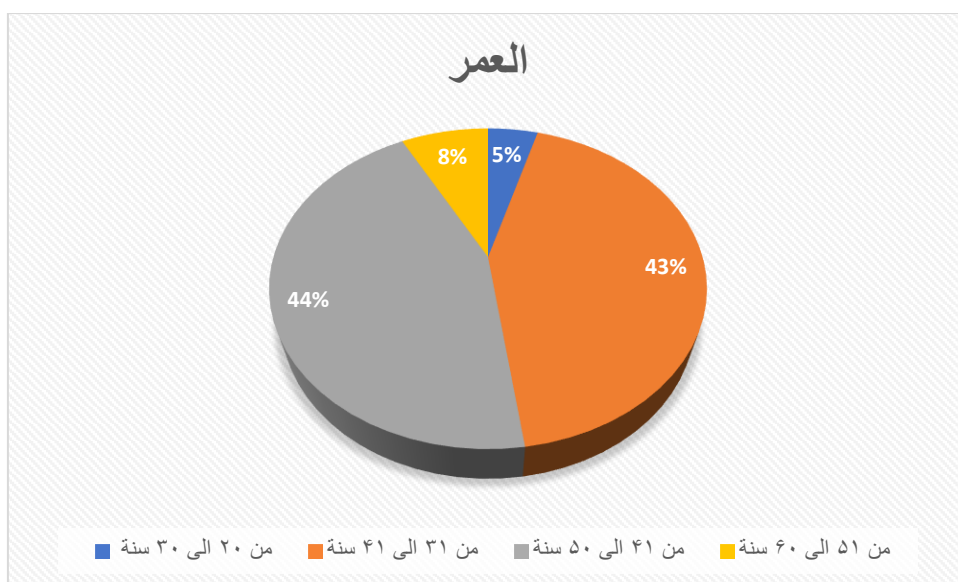
الشكل ٩ توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	ك	%
العمر	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	٥
	من ٣١ الى ٤١ سنة	٤٣
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	٤٤
	من ٥١ الى ٦٠ سنة	٨
	الإجمالي	١٠٠
	٩٠	

جدول توزيع المبحوثين طبقاً للعمر

يتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية "من ٤١ إلى ٥٠ سنة" هي الأكبر، تليها الفئة "من ٣١ إلى ٤١ سنة". الفئة

العمرية "من ٢٠ إلى ٣٠ سنة" و"من ٥١ إلى ٦٠ سنة" تشكلان نسبة أقل بكثير من الإجمالي

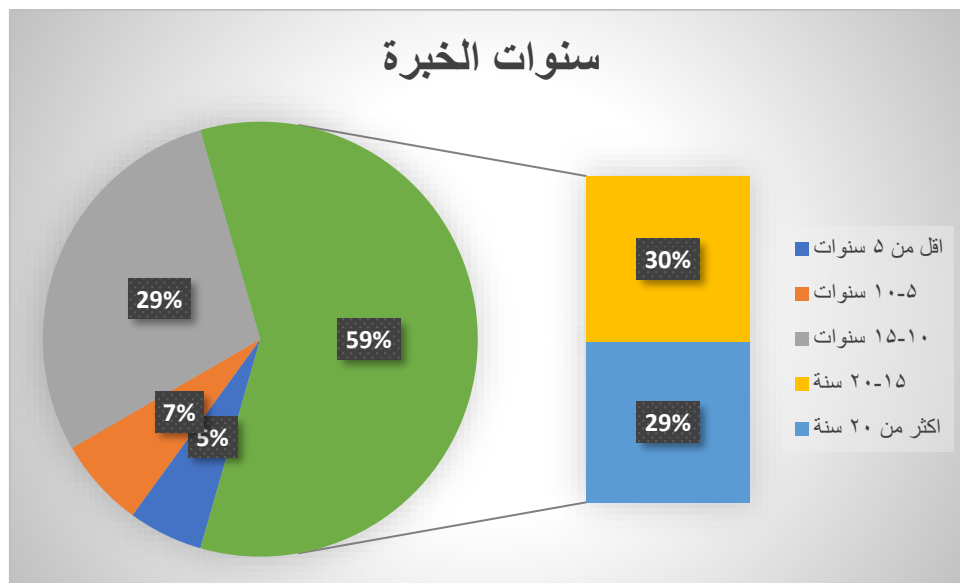


الشكل ١٠ توزيع المبحوثين وفقاً للعمر

المتغير	ك	%
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٥
	٥-١٠ سنوات	٧
	١٠-١٥ سنوات	٢٩
	١٥-٢٠ سنة	٣٠
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٩
الإجمالي	٩٠	١٠٠

جدول 6 مبحوثين وفقاً لسنوات الخبرة

يستعرض الجدول السابق سنوات الخبرة للمبحوثين، هناك توازنًا جيدًا بين الفئات المختلفة. الفئة الأكبر هي من لديهم خبرة بين ١٥-٢٠ سنة بنسبة ٣٠٪، يليها الفئتان اللتان لديهما خبرة بين ١٠-١٥ سنة وأكثر من ٢٠ سنة بنسبة ٢٩٪ لكل منهما. في المقابل، الفئة التي لديها أقل من ٥ سنوات خبرة تمثل ٥٪ فقط، مما يشير إلى قلة عدد الموظفين الجدد. أما الفئة التي لديها خبرة بين ٥-١٠ سنوات فتمثل ٧٪، وهي نسبة صغيرة نسبيًا. بشكل عام، يبدو أن هناك تركيزًا على الموظفين ذوي الخبرة العالية، مما قد يعكس سياسة توظيف تفضل الخبرة الطويلة أو طبيعة العمل التي تتطلب خبرة واسعة.



الشكل ١١ توزيع المبحوثين وفقًا لسنوات الخبرة

تحليل محاور الاستبانة

البعد الاول: التحفيز

١-تقييم التحفيز المادي بوزارة الصحة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يتناسب راتبك مع الدرجة العلمية التي تحملها	2.4	1.02	٣
تحرص وزارة الصحة على إشباع احتياجات الموظفين	2.6	1.36	٦
يشعر الموظف بحالة من الرضا الوظيفي اتجاه الحوافز المادية	3.2	1.4	٧
تحرص وزارة الصحة على تحسين ظروف ومحيط العمل	3.5	1.94	٤
تعمل وزارة الصحة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف	3	0.81	٢
يعتبر نظام الترقية في الدرجة عادل	5	0.79	٥

١١	0.84	1	تمنح وزارة الصحة حوافز مادية للعاملين المتميزين
١	0.81	2	توفر وزارة الصحة لموظفيها سكنات وظيفية
١٠	0.76	3	يحصل الموظفون على حوافز مادية عند تحقيق نتائج جيدة
٩	0.81	4	تحرص وزارة الصحة على تحقيق مبدأ العدالة في فرص الترقية
٨	1.12	3.88	يفكر الموظف بالبحث عن فرص عمل خارج وزارة الصحة
-	٠,٩٩٩	٣,٢٤	ن = ٩٠

جدول 7. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بعد الحافز المادي

من خلال تحليل النتائج المتعلقة ببعد التحفيز المادي، يمكننا ملاحظة بعض النقاط الهامة. المتوسط الحسابي للرضا عن التحفيز المادي كان ٣,٢٤، مما يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الحياد أو الموافقة بشكل طفيف على أن التحفيز المادي كافٍ. ومع ذلك، الانحراف المعياري البالغ ١,٢٦ يعكس تبايناً كبيراً في الآراء بين الموظفين، مما يعني أن هناك اختلافات واضحة في مدى رضاهم عن هذا الجانب. ترتيب الردود يظهر تفاوتاً في تقييم الموظفين للتحفيز المادي، حيث يشعر بعض الموظفين برضا كبير بينما البعض الآخر غير راضٍ تمامًا. هذا التفاوت يمكن أن يكون ناتجاً عن اختلافات في التوقعات أو التجارب الشخصية مع نظام الحوافز. بالنظر إلى هذا التباين الكبير في الآراء، يمكن لوزارة الصحة النظر في تحسين نظام الحوافز المادية لضمان تلبية توقعات الموظفين بشكل أفضل. قد يشمل ذلك مراجعة معايير توزيع الحوافز أو زيادة الشفافية في كيفية تحديدها. بشكل عام، بينما هناك بعض الرضا عن التحفيز المادي، إلا أن التباين الكبير في الآراء يشير إلى وجود مجال كبير للتحسين لضمان رضا أكبر بين الموظفين.

-تقييم التحفيز المعنوي بوزارة الصحة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير من طرف إدارة الوزارة	2.4	1.02	١
يتلقى الموظفون تحفيزات معنوية عند تحقيق نتائج جيدة	2.6	1.36	٢
يتشارك مدير وزارة الصحة في اتخاذ القرارات الخاصة ب	3.2	1.4	٣
تقيم وزارة الصحة حفلات تكريم خاصة بالموظفين	3.5	1.94	٤
يشعر الموظف بالراحة داخل قسمه	3	0	٥
تقدم وزارة الصحة الشكر والعرفان للموظفين عند	5	0	٦
تقوم وزارة الصحة بزيارات إلى الموظفين في منازلهم في	1	0	٧
يشعر الموظفون بوجود نظام عادل في منح الحوافز	2	0	٨

٩	1.02	2.4	هناك تعاون بين زملاء العمل
١٠	1.36	2.6	تسمح إدارة الصحة للموظف المشاركة في إعداد برامج
-	٠,٨١	٢,٧٧	ن = ٩٠

جدول ٨٠/المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بعد الحافز المادي

خلال تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة ببعد الحوافز المادية في وزارة الصحة، يمكننا استخلاص بعض النقاط الهامة. المتوسط الحسابي للعبارة المتعلقة بالاحترام والتقدير من طرف الإدارة (٢,٤) والتحفيزات المعنوية عند تحقيق نتائج جيدة (٢,٦) يشير إلى أن هناك شعورًا معتدلاً بالرضا بين الموظفين، مع وجود تباين ملحوظ في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري (١,٠٢ و ١,٣٦ على التوالي).

فيما يتعلق بمشاركة المدير في اتخاذ القرارات (٣,٢) وحفلات التكريم (٣,٥)، يبدو أن هناك رضا نسبي أكبر، لكن التباين في الآراء لا يزال واضحاً (١,٤ و ١,٩٤). من ناحية أخرى، يشعر الموظفون بالراحة داخل أقسامهم (٣,٠) ويحصلون على الشكر والعرفان عند تحقيق نتائج جيدة (٥,٠)، مما يشير إلى رضا كبير في هذه الجوانب، مع عدم وجود تباين في الآراء (الانحراف المعياري ٠).

ومع ذلك، هناك جوانب تحتاج إلى تحسين، مثل زيارات الوزارة للموظفين في منازلهم خلال العطل المرضية (١,٠) والشعور بوجود نظام عادل في منح الحوافز المعنوية (٢,٠)، حيث يظهر أن هناك عدم رضا واضح في هذه الجوانب. التعاون بين زملاء العمل (٢,٤) والمشاركة في إعداد برامج العمل والتطوير (٢,٦) يظهران أيضاً تبايناً في الآراء (١,٠٢ و ١,٣٦).

البعد الثاني: الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يلتحق الموظفون بمناصب عملهم في الوقت المحدد	3.33	1.14	١
يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.07	0.93	٢
يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات المدير	3.87	0.5	٤
يقوم الموظفون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لأعمالهم	3.62	0.74	٣
يطور الموظفون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر	4	0	١٥
يحقق الموظفون وزارة الصحة الأهداف المطلوب إنجازها	3	0	٦
يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	3	0	٧
يتوفر لدى الموظفون المهارة والقدرة على تطبيق نظم المعلومات	2	0	٨

٤	0.37	1.83	يتم عقد لقاءات دورية مع الموظفين بهدف تطوير منظومة العمل
٩	0	1	تتوافر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج
١٠	0	1	يتم الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج
١١	0	1	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية و الشهرية
١٢	0	1	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين
١٣	0	1	تتخذ وزارة الصحة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض
١٤	0	1	يجد الموظفون سهولة في تأدية وظيفتهم
-	١,٠١	٣,١٥	ن = ٩٠

جدول 9 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم بع الاداء الوظيفي

خلال تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة ببعد الأداء الوظيفي في وزارة الصحة، يمكننا استخلاص بعض النقاط الهامة. ن خلال تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة ببعد الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، يمكننا ملاحظة بعض النقاط الهامة. يتلقى الموظفون الترقيات في الوقت المناسب بمتوسط حسابي ٣,٣٣ وانحراف معياري ١,١٤، مما يشير إلى رضا معتدل مع تباين في الآراء. يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة بمتوسط ٣,٠٧ وانحراف ٠,٩٣، مما يعكس أداءً جيداً بشكل عام. يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات المدير بمتوسط ٣,٨٧ وانحراف ٠,٥٠، مما يدل على التزام قوي. يقوم الموظفون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أداءهم لأعمالهم بمتوسط ٣,٦٢ وانحراف ٠,٧٤، مما يشير إلى كفاءة في استخدام الموارد. يطور الموظفون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر بمتوسط ٤,٠٠ دون تباين، مما يعكس رضا كبير. يحقق موظفو وزارة الصحة الأهداف المطلوب إنجازها بمتوسط ٣,٠٠ دون تباين، مما يشير إلى تحقيق الأهداف بشكل معتدل. يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية بمتوسط ٣,٠٠ دون تباين، مما يعكس التزاماً جيداً. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على تطبيق نظم المعلومات بمتوسط ٢,٠٠ دون تباين، مما يشير إلى حاجة لتحسين المهارات التقنية. يتم عقد لقاءات دورية مع الموظفين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات بمتوسط ١,٨٣ وانحراف ٠,٣٧، مما يشير إلى قلة اللقاءات الدورية. تتوافر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل بمتوسط ١,٠٠ دون تباين، مما يعكس عدم الرغبة في العمل الإضافي. يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية بمتوسط ١,٠٠ دون تباين، مما يشير إلى عدم الاستفادة الكافية من التقييمات. يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية والشهرية بمتوسط ١,٠٠ دون تباين، مما يعكس عدم الالتزام بالخطط. يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الموظفين بمتوسط ١,٠٠ دون تباين، مما يشير إلى عدم فعالية النظام. تتخذ وزارة الصحة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض للموظفين بمتوسط ١,٠٠ دون تباين،

مما يعكس عدم اتخاذ إجراءات كافية. يجد الموظفون سهولة في تأدية وظيفتهم بمتوسط ١,٠٠ دون تباين، مما يشير إلى صعوبات في أداء الوظيفة.

اختبار الفروض

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الحوافز المادية وبين أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة

المتغير	ر	ر٢	ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت
عوامل التحفيز المادي في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام	٠,٤٧٠	٠,٢٢١	٣١,٧٤٠	٠,٠٠٠	٠,٤٧٠	٥,٦٣٤

جدول 10 الانحدار البسيط عوامل التحفيز المادي في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام

بناءً على نتائج اختبار الفروض، يمكننا تحليل العلاقة بين الحوافز المادية وأداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة كما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الحوافز المادية وأداء الموظفين. قيمة معامل الارتباط (ر) هي ٠,٤٧٠، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الحوافز المادية وأداء الموظفين. معامل التحديد (ر^٢) هو ٠,٢٢١، مما يعني أن ٢٢,١٪ من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال الحوافز المادية. قيمة ف هي ٣١,٧٤٠، وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين. دلالة ف هي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن العلاقة بين الحوافز المادية وأداء الموظفين ذات دلالة إحصائية. قيمة بيتا هي ٠,٤٧٠، مما يشير إلى أن هناك تأثير إيجابي للحوافز المادية على أداء الموظفين. قيمة ت هي ٥,٦٣٤، وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين ذو دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، يمكننا القول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة. هذا يعني أن تحسين الحوافز المادية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. من المهم أن تأخذ وزارة الصحة هذه النتائج في الاعتبار عند وضع سياسات الحوافز لتحسين الأداء الوظيفي.

• توجد علاقة بين الحوافز المادية وبين أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة

الفرض ٢ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الحوافز المعنوية وبين أداء الموظفين

العاملين في وزارة الصحة

المتغير	ر	٢ر	ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
عوامل التحفيز المعنوي في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام	٠,٦١٩	٠,٣٨٣	٦٩,٣٩٣	٠,٠٠٠	٠,٦١٩	٨,٣٣٠	٠,٠٠٠

جدول ١١ عوامل التحفيز المعنوي في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام

بناءً على نتائج اختبار الفروض، يمكننا تحليل العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة كما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. قيمة معامل الارتباط (ر) هي ٠,٦١٩، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. معامل التحديد (ر²) هو ٠,٣٨٣، مما يعني أن ٣٨,٣٪ من التباين في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال الحوافز المعنوية. قيمة ف هي ٦٩,٣٩٣، وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين. دلالة ف هي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين ذات دلالة إحصائية. قيمة بيتا هي ٠,٦١٩، مما يشير إلى أن هناك تأثير إيجابي قوي للحوافز المعنوية على أداء الموظفين. قيمة ت هي ٨,٣٣٠، وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن تأثير الحوافز المعنوية على أداء الموظفين ذو دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، يمكننا القول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة. هذا يعني أن تحسين الحوافز المعنوية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. من المهم أن تأخذ وزارة الصحة هذه النتائج في الاعتبار عند وضع سياسات الحوافز لتحسين الأداء الوظيفي.

الفرض ٣ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام

بوزارة الصحة

جدول ١٢ الانحدار البسيط لأثر التحفيز في وزارة الصحة على الأداء الوظيفي

المتغير	ر	٢ر	ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام وزارة الصحة السعودية	٠,٦١٩	٠,٣٨٣	٦٩,٣٩٣	٠,٠٠٠	٠,٦١٩	٨,٣٣٠	٠,٠٠٠

من خلال نقاش حول البدلات والمزايا وتحليل الإجابات أسأله المناقشة المتعلقة بنوعية الحوافز المالية الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، نجد أن هناك تنوعاً كبيراً في الحوافز التي يراها الموظفون مؤثرة. تشمل هذه الحوافز العلاوات الإضافية

والترقيات، والعمل خارج الدوام والانتدابات، والمكافآت السنوية (البونص)، وزيادة الرواتب مثل بقية الوزارات المجاورة. كما يفضل الموظفون الحوافز المرتبطة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، والمكافآت المالية المباشرة، والزيادات السنوية وبدل التميز. بالإضافة إلى ذلك، هناك تفضيل للحوافز مثل راتب أساسي مناسب، والزيادات المرتبطة بالأداء، والعمل الإضافي، وصرف البدلات في وقتها، وتعديل الرواتب والزيادات السنوية. تشمل الحوافز الأخرى التي يراها الموظفون مؤثرة حوافز الدورات والانتدابات، والترقيات المالية، والمكافآت المالية المقطوعة، والترقيات الاستثنائية أو العلاوات الإضافية الاستثنائية، وبدل التميز، والحوافز المالية للموظفين المبدعين أصحاب الأفكار الإبداعية. كما يفضل الموظفون الحوافز مثل التأمين الطبي، وبدل المدارس، وبدل السكن المناسب، والعمل الإضافي المستمر، والمكافآت المالية عند تحقيق الأهداف، والراتب المكافئ للإنتاجية، والمكافآت المالية للموظف المجتهد، والحوافز المالية الأخرى مثل التأمين وبدل المدارس الأبناء والمكافأة السنوية وبدل السكن. بشكل عام، يظهر أن الحوافز المالية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

وجاءت الإجابة على نقاش حول البدلات والمزايا من خلال الردود على السؤال حول البدلات أو المزايا الإضافية التي يرغب الموظفون في الحصول عليها، نجد أن هناك مجموعة متنوعة من الحوافز التي يفضلها الموظفون. تشمل هذه الحوافز الترقيات والتحسينات، وبدل الضرر، وبدل المدارس والتأمين الطبي، وبدل القيادة، وبدل السكن، وبدل العدوى، وبدل الإشراف، وبدل الدوام المسائي، وبدل طبيعة العمل، وضم بدل التفرغ للراتب الأساسي، والمكافآت المالية مثل مكافأة نهاية السنة (البونص)، وبدل التميز، وبدل النقل، وبدل التعليم للأولاد، وبدل ساعات العمل الإضافي. كما يفضل الموظفون الحصول على راتبين إضافيين في السنة، أحدهما في شهر رمضان المبارك والآخر مع افتتاح العام الدراسي، بالإضافة إلى التأمين الطبي واشتراك النوادي وتدريب الأبناء على حساب الوزارة. هناك أيضاً رغبة في الحصول على مكافآت للموظفين المتميزين، ومنح شهادات شكر وتقدير من القيادات العليا، وتوفير مزايا تطويرية مثل الدورات التخصصية في مجال العمل. بشكل عام، يظهر أن الموظفين يرغبون في تحسين حزم الحوافز لتشمل مجموعة متنوعة من البدلات والمزايا التي تلبي احتياجاتهم المختلفة وتعزز من رضاهم الوظيفي.

الحوافز والمزايا تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث أن الحصول على بدلات ومزايا تتناسب مع المرتبة الوظيفية والجهد المبذول يعزز الحافز للاستمرار في العطاء وزيادة الولاء للوزارة والإدارة. أشكال التقدير التي يرغب الموظفون في الحصول عليها تشمل التقدير المعنوي والمالي، مثل شهادات الشكر والتميز، والترقيات، والمكافآت المالية. عدم التقدير يؤثر سلباً على حماس الموظفين للعمل، مما قد يؤدي إلى تقليل الحماس والاهتمام، بل وقد يسبب

الإحباط والاحتراق الوظيفي. أنواع التدريب التي يحتاجها الموظفون لتحسين أدائهم تشمل الدورات القيادية، والتدريب على التعليمات المالية والإدارية المتغيرة، والمهارات القيادية، والبرامج الخاصة بتحليل البيانات، والتدريب المرتبط بالمهام. فرص التطوير المهني تؤثر بشكل إيجابي على شعور الموظفين بالانتماء للوزارة، حيث أن دعم الوزارة للتطوير المهني يعزز الشعور بالاهتمام ويرفع الولاء، مما يزيد من الإنتاجية والانضباط ويعزز من الإبداع والابتكار في العمل.

من خلال تحليل الردود على السؤال حول ما إذا كانت بيئة العمل في الوزارة تشجع على الإبداع والابتكار، نجد أن الآراء متباينة. بعض الموظفين يرون أن بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار في بعض الأحيان وبعض الإدارات، ويتطلب الأمر نشر هذه البيئة على جميع الإدارات. هناك من يرى أن البيئة تشجع على الإبداع ولكن ليس بالقدر الكافي، بينما يرى آخرون أن البيئة لا تشجع على الإبداع بسبب عدم العدل وعدم التقدير. بعض الردود كانت محايدة أو تشير إلى أن البيئة تشجع على الإبداع إلى حد ما أو أحياناً. بشكل عام، يبدو أن هناك حاجة لتحسين بيئة العمل لتشجيع الإبداع والابتكار بشكل أكبر وشامل في جميع الإدارات.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : التوصيات والخاتمة

يتناول هذا الفصل ملخصاً بأهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل استجابة عينه الدراسة واختبار الفرضيات البحثية، ومحاولة إضافة توصيات علمية تساهم في تعزيز وتطوير مجال العمل في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. نتائج هذا البحث تشير إلى أن إدارة شئون الموظفين في وزارة الصحة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أفضل أداء وظيفي لموظفيها. حيث تدرك الوزارة أهمية عوامل التحفيز، وبدأت في تطبيقها وتقييم تأثيرها بشكل مستمر.

من خلال دراسة أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة، تم التوصل إلى عدة نتائج هامة. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، حيث تبين أن تحسين الحوافز المادية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ. كما أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الولاء للوزارة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

أشارت الدراسة إلى أن الموظفين يرون أن الحوافز المادية مثل العلاوات، المكافآت، وزيادة الرواتب هي الأكثر تأثيراً على أدائهم، بينما يرغبون أيضاً في الحصول على حوافز معنوية مثل التقدير العلني، الشكر، وفرص التطوير المهني. كما أظهرت النتائج أن عدم التقدير يؤثر سلباً على حماس الموظفين للعمل، مما قد يؤدي إلى الإحباط وتقليل الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة أن بيئة العمل في الوزارة تحتاج إلى تحسين لتشجيع الإبداع والابتكار بشكل أكبر، حيث كانت الآراء متباينة حول مدى تشجيع البيئة الحالية على الإبداع. بشكل عام، خلصت الدراسة إلى أن تعزيز الحوافز المادية والمعنوية معاً يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يعزز من تحقيق أهداف الوزارة ورفع مستوى الخدمات المقدمة.

التوصيات:

في ضوء النتائج أوصى الباحث بمجموعة توصيات منها

١. تعزيز الحوافز المادية: زيادة الرواتب، تقديم المكافآت السنوية، والعلاوات الإضافية لتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أفضل. يجب أن تكون هذه الحوافز مرتبطة بوضوح بالأداء والإنجازات.
٢. تطوير نظام الحوافز المعنوية: تقديم شهادات تقدير، تنظيم حفلات تكريم للموظفين المتميزين، وتوفير فرص للتطوير المهني. هذه الحوافز تعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء.

٣. تحسين بيئة العمل: خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار من خلال توفير الدعم اللازم، تعزيز العدالة في التعامل، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين.
 ٤. تقديم برامج تدريبية متخصصة: توفير دورات تدريبية في مجالات القيادة، تحليل البيانات، والتعليمات المالية والإدارية المتغيرة. هذه البرامج تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 ٥. تعزيز التواصل الداخلي: تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة التحديات والإنجازات، وتقديم التغذية الراجعة البناءة. هذا يعزز من الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين.
 ٦. توفير بدلات إضافية: تقديم بدلات مثل بدل السكن، بدل العدوى، وبدل القيادة لتحسين الرضا الوظيفي وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.
 ٧. تطوير نظام تقييم الأداء: إنشاء نظام تقييم أداء شامل يحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويستخدم نتائج التقييم لتحديد البرامج التدريبية المناسبة وتحسين الأداء.
 ٨. تشجيع الابتكار: تقديم حوافز خاصة للموظفين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية تساهم في تحسين العمل وتطويره. هذا يعزز من ثقافة الابتكار داخل الوزارة.
- بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن لوزارة الصحة تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف الوزارة ورفع مستوى الخدمات المقدمة بشكل مستمر .

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

١. بن سعد، ونجاة هلاش محمد. (٢٠١٨). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب زليتن.
٢. بن عمر أبو مالح، ع، وعوض. (٢٠٢٠). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، ٢٣(١)، ١٨٦-١٤٦.
٣. أبو علان، خالد علي. (2016). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
٤. أحمد عثمان. (2003). *نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
٥. الجساسي، عبدالله. (2011). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
٦. حجاج، خليل. (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية*، ١٥. (2).
٧. الحيدر، عبد المحسن. (2005). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض*. (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٨. حيمودة، عبد اللطيف، بن مير، محمد الطيب، & طويطي، مصطفى. (٢٠١٧). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة". *مجلة رؤى اقتصادية*، ١٢.
٩. الشيدي، محمد بن خميس بن سالم. (2002). *أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

١٠. عباس، أنس، وحمادي، سليمان. (٢٠٠٤). الحوافز وأثرها على الأداء- دراسة ميدانية. *مجلة تنمية الرافدين*، ٣١. (93)
١١. عقيلي، عمر. (2009). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة الثانية). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع .
١٢. علوش، عمار حسن. (2019). *أثر الحوافز المعنوية والمادية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سيريتل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا .
١٣. العمري، عوض. (٢٠٠٦). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية. *مجلة كلية الملك خالد العسكرية*، (74)
١٤. الفالح، نايف بن سليمان. (2001). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض .
١٥. فروانة، حازم أحمد؛ الديب، سليمان سلامة؛ مرابط، سليمان محمد. (٢٠١٦). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة. *المجلة العلمية* .
١٦. الكردي، أحمد. (2010). *نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال*. القاهرة: جامعة الأزهر .
١٧. لمساعدة، عبد الحميد. (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. *مؤتة للبحوث والدراسات*، ١٣. (6)
١٨. محيسن، وجدي. (2004). *مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
١٩. مرعي، محمد. (2005). *التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*. سوريا: جامعة دمشق .
٢٠. هلال، محمد. (2009). *التفكير والتخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
٢١. شريف صباح & لافي نريمان. (2022). *أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لعمال قطاع الصحة في ظل جائحة كورونا — دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بيج بوعريج —* (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
٢٢. الجندي، & سهير فهد. (٢٠١٩). *تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*.

٢٣. حميدة، حدي & مزياني. (2017). *التحفيز واثره على الاداء الوظيفي* (Doctoral dissertation, جامعة

العربي التبسي تبسة).

٢٤. سهرى. (٢٠٢٢). تحليل شخصية بطلة سووشون من منظور هرم ماسلو. *إضاءات نقدية في الأدبين العربي و*

الفارسي. 9-30, 11(44),

٢٥. التهامي اسماعيل, ز. ا. ج., & زينب السيد جودة. (٢٠٢٣). *الاتجاهات النظرية المفسرة للسلامة والصحة*

المهنية. مجلة بحوث الشرق الأوسط, ١١ (٨٧), ١٧٥-٢٠٢.

٢٦. فوزية براح-Victor Vroom. (2014). *التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع*

لفيكتور فروم. Journal of Human Sciences, 557-589.

ب-المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Elesarvit, Psilou. (2011). *Incentives for effective Employee Engagement in Corporate Sustainability*.
2. Gure, Nbdullahi. (2010). *The impact of motivation on employee performance, A study of nationallin; Telcom Somalia*. (Master's thesis). University Utara, Malaysia.
3. Hanson. *Incentives that attract principles. Dissertation Abstract International*, 45(10), 3041A.
4. Kofi, Fred Asiedu. (2002). *Privatization wages and job satisfaction, The case of Ghana*. (Doctoral dissertation). Wageningen University.
5. Kvist, Corolina. (2012). *The impact of incentive systems in Global organizations located in Sweden: A case study of Astrazeneca*. (Master's thesis). School of Business and Law of University of Gothenburg.
6. Samuel and Joshua. (2016). The role of financial incentives as a motivator in employee's productivity in Nigeria Electricity distribution Companies. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(1).

الملاحق

الاستبانة

١- الجزء الأول:

• معلومات عامة:

١-النوع	ذكر	انثى
٢- العمر	من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٤١ الى ٥٠ سنة	من ٣١ الى ٤٠ سنة من ٥١ الى ٦٠ سنة
٣- المؤهل العلمي	بكالوريوس	دكتوراه
	ماجستير	غير ذلك
٤-عدد سنوات العمل	اقل من ٥ سنوات ٤ من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة ٢٠ سنة فاكثر	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات من ١٥ الى اقل من ٢٠ سنة

ثانيا: محاور الاستبانة: متغيرات الدراسة

١- ابعاد التحفيز

١,١ التحفز المادي

١,٢ التحفيز المعنوي

البعاد الثاني: الأداء الوظيفي

هو كل ما يتحصل عليه الفرد ويكون ذو طابع ملموس فيشجعه على بذل قصارى جهده

الرجاء وضع علامة (/) في الخانة التي تتوافق مع رأيك

١- حدد درجة موافقتكم على سهولة الاستخدام

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- يتناسب راتبك مع الدرجة العلمية التي تحملها					
٢- تحرص وزارة الصحة على إشباع احتياجات الموظفين					
٣- يشعر الموظف بحالة من الرضا الوظيفي اتجاه الحوافز المادية					
٤- تحرص وزارة الصحة على تحسين ظروف ومحيط العمل					
٥- تعمل وزارة الصحة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف					
٦- يعتبر نظام الترقية في الدرجة عادل					
٧- تمنح وزارة الصحة حوافز مادية للعاملين المتميزين					
٨- توفر وزارة الصحة لموظفيها سكن مناسب					
٩- يحصل الموظفون على حوافز مادية عند تحقيق نتائج جيدة					
١٠- تحرص وزارة الصحة على تحقيق مبدأ العدالة في فرص الترقيات بين العاملين					
١١- يفكر الموظف بالبحث عن فرص عمل خارج وزارة الصحة					

١,٢ التحفيز المعنوي حدد درجة موافقتكم على جودة البيانات

					يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير من طرف إدارة وزارة الصحة	-١
					يتلقى الموظفون تحفيزات معنوية عند تحقيق نتائج جيدة	-٢
					يتشارك مدير وزارة الصحة في اتخاذ القرارات الخاصة بوزارة الصحة	-٣
					تقيم وزارة الصحة حفلات تكريم خاصة بالموظفين المتميزين والمتقاعدين	-٤
					يشعر الموظف بالراحة داخل قسمه	-٥
					تقدم إدارة وزارة الصحة الشكر والعرفان للمدير عند تحقيق قسمه نتائج جيدة.	-٦
					تقوم إدارة وزارة الصحة بزيارات إلى الموظفين في منازلهم في حالة العطل المرضية (عطلة الأمومة، حادث)	-٧
					يشعر الموظفون بوجود نظام عادل في منح الحوافز المعنوية	-٨
					هناك تعاون بين زملاء العمل	-٩
					تسمح إدارة وزارة الصحة للموظف المشاركة في إعداد برامج العمل والتطوير	-١٠

البعد الثاني: الأداء الوظيفي					
				يلتحق الموظفون بمناصب عملهم في الوقت المحدد	-١
				يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	-٢
				يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات المدير	-٣
				يقوم الموظفون باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لأعمالهم	-٤
				يطور الموظفون أداءهم و مهاراتهم بشكل مستمر	-٥
				يحقق الموظفون وزارة الصحة الأهداف المطلوب إنجازها	-٦
				يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	-٧
				يتوفر لدى الموظفون المهارة والقدرة على تطبيق نظم المعلومات	-٨
				يتم عقد لقاءات دورية مع الموظفون بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات	-٩
				تتوافر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل	-١٠
				يتم الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية	-١١
				يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية و الشهرية	-١٢
				يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لدى الموظفون	-١٣
				تتخذ وزارة الصحة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض للموظفون	-١٤
				يجد الموظفون سهولة في تأدية وظيفتهم	-١٥

ثالثاً : الأسئلة النقاشية

تهدف هذه الأسئلة إلى استكشاف وجهات نظر موظفي وزارة الصحة حول تأثير التحفيز المادي والمعنوي على أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال طرح أسئلة مفتوحة ومغلقة تغطي جوانب مختلفة من هذا الموضوع.

• الرواتب والحوافز :

- ما هي نوعية الحوافز المالية التي ترى أنها الأكثر تأثيراً على أدائك؟

• البدلات والمزايا :

- هل هناك بدلات أو مزايا إضافية ترغب في الحصول عليها؟
- كيف تؤثر البدلات والمزايا على شعورك بالرضا الوظيفي؟

ثانياً: حول التحفيز المعنوي:

- ما هي أشكال التقدير التي ترغب في الحصول عليها من قبل إدارتك؟
- كيف يؤثر عدم التقدير على حماسك للعمل؟

• التطوير المهني :

- ما هي أنواع التدريب التي تحتاجها لتحسين أدائك؟
- كيف تؤثر فرص التطوير المهني على شعورك بالانتماء للوزارة؟

• بيئة العمل :

- هل تعتقد أن بيئة العمل في الوزارة تشجع على الإبداع والابتكار؟
- ما هي العوامل التي تؤثر سلباً على بيئة العمل في رأيك؟
- كيف يمكن تحسين بيئة العمل لزيادة الإنتاجية؟

ثالثاً: حول العلاقة بين التحفيز والأداء:

○ هل تعتقد أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التحفيز الذي تحصل عليه وبين أدائك

الوظيفي؟

• العوامل الأخرى :

○ ما هي العوامل الأخرى التي تؤثر على أدائك الوظيفي بالإضافة إلى التحفيز؟

○ كيف يمكن تحقيق التوازن بين العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء؟

نقدر لكم تخصيص وقتكم للإجابة على الاستبيان. مشاركتكم تعني لنا الكثير ونقدرها للغاية. المعلومات

التي شاركتموها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء وزارتنا.

مرة أخرى، نحن ممتنون للغاية لمساهمتمكم.

بصدق،

حبيب الحايك

Abstract

"Employees are the true assets of any organization, and they are the ones who can turn vision into reality. Therefore, investing in employee motivation is an investment in the future and success of the organization. A motivated employee is more productive and creative and contributes effectively to achieving organizational goals. Hence, the importance of studying the relationship between motivation and job performance to understand the mechanisms through which employees can be motivated and to maximize their potential, especially considering the challenges facing organizations in the current era. Studying the relationship between motivation and job performance in the health sector is particularly important, given the current challenges facing the health sector. This study aims to uncover the impact of both financial and non-financial incentives on the performance of employees in the Ministry of Health, and to provide practical recommendations to improve performance and enhance efficiency. The study adopted a descriptive analytical approach, and data was collected from a random sample of 90 employees. The data was analyzed using means, standard deviations, and Pearson correlation coefficient. The results showed that there was no significant impact of financial incentives on job performance, while non-financial incentives had a significant impact. The study recommended providing employees in the health sector with financial and moral support, as well as a prestigious and genuine status commensurate with their performance and the risks they always face. The study also provides practical recommendations for the Ministry of Health to enhance the work environment and provide diverse incentives for employees."

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources management



The Impact of Incentives on Job Performance: A Field Study on the Ministry of Health



Prepared by: Habib Ahmed Al-Haik

ID: 241000537

Supervised by:

DR. Asmaa Abu Anza

Year:2024