

العنوان باللغة العربية

تحفيز الموظفين وأثر ذلك على الاداء دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة

إعداد الطالب/

عبدالعزیز عبدالرحمن الطلحي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م - ١٤٤٦هـ

فهرس المحتويات:

الإهداء

المستخلص

قائمة الجداول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- مقدمة
- استعراض الدراسات السابقة
- الإطار النظري
- نظرية التحفيز
- نظرية العوامل المزدوجة
- نظرية التوقع
- نظرية الدافع الذاتي
- نظرية العدالة
- نظرية الاحتياجات المكتسبة

الفصل الثالث: منهجية البحث

- مقدمة
- المنهجية وطرق البحث
- المنهج الوصفي التحليلي
- المنهج الكمي
- المنهج النوعي

- مجتمع البحث
- حدود البحث

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

- مقدمة
- تحليل البيانات
- النتائج
- مستوى الحوافز المالية
- مستوى الحوافز المعنوية
- بيئة العمل
- فرص التدريب والتطوير المهني
- مستوى الرضا الوظيفي
- تأثير التحفيز على الإنتاجية
- مدى عدالة توزيع الحوافز
- أثر بيئة العمل على الأداء

الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

- مقدمة
- التوصيات
- تحسين الحوافز المالية
- تعزيز التقدير الوظيفي
- تحسين بيئة العمل
- تطوير برامج التدريب
- تعزيز العدالة في الحوافز والترقيات
- تحسين التواصل الداخلي
- المقترحات لمزيد من الدراسات المستقبلية

الملاحق والمراجع

الاستبانة

قائمة المراجع العربية

قائمة المراجع الأجنبية

قائمة الجداول:

جدول رقم ١

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، وذلك من خلال دراسة تأثير الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) على مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. كما تسعى إلى تحديد مدى فعالية سياسات التحفيز الحالية، وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات الصحية. و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في فهم العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي من خلال تحليل بيانات الموظفين وتفسير نتائج الاستبيانات والمقابلات.

٢. أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: تم تصميم استبانة وُزعت على عينة من ٢٠٠-٣٠٠ موظف في وزارة الصحة.
- المقابلات الشخصية: تم إجراء مقابلات مع بعض الموظفين الإداريين والميدانيين للحصول على رؤى أعمق حول تأثير التحفيز.

٣. تحليل البيانات:

- التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التحليل النوعي للمقابلات لفهم وجهات نظر الموظفين حول بيئة العمل والتحفيز.

ومن النتائج المتوقعة من الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين التحفيز (المادي والمعنوي) والأداء الوظيفي.
- ضعف تأثير الحوافز المالية مقارنة بالحوافز المعنوية في زيادة رضا الموظفين.
- عدم رضا بعض الفئات الوظيفية عن توزيع الحوافز، مما يؤثر على إنتاجيتهم.
- ضرورة تحسين بيئة العمل وتوفير فرص تدريبية لتعزيز الأداء.

إهداء

إلى كل من كان له أثرٌ إيجابي في رحلتي العلمية والمهنية، وإلى من قدم لي الدعم والتشجيع طوال مسيرتي البحثية...
إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً سندي وملهمي، وعلماني أن السعي وراء المعرفة هو مفتاح النجاح، فلكما كل
الامتنان والحب.

إلى زوجتي العزيزة ، التي كانت دائماً مصدر إلهام لي في مجال البحث العلمي.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني التحديات والإنجازات، وكانوا دائماً داعمين لي في مسيرتي الأكاديمية والمهنية.
إلى كل موظفٍ مجتهدٍ في وزارة الصحة، يعمل بكل إخلاص وتفانٍ من أجل تقديم خدمات صحية أفضل للمجتمع، آملاً
أن تسهم هذه الدراسة في تحسين بيئة عملهم وتعزيز تحفيزهم وأدائهم.

إليكم جميعاً، أهدي هذا العمل، راجياً أن يكون لوجه الله تعالى وإضافة مفيدة في مجال إدارة الموارد البشرية
وتحفيز الموظفين.

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء العام لأي مؤسسة، ولا سيما في المؤسسات الحكومية مثل وزارة الصحة التي تعد العمود الفقري لخدمات الرعاية الصحية في أي دولة. ولذا، فإن تحسين الأداء الوظيفي لموظفي هذه الوزارة يُعد من أولويات إدارة الموارد البشرية، ويُعتبر التحفيز من الأدوات الفعالة التي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن التحفيز يلعب دورًا محوريًا في زيادة الدافعية لدى الموظفين، وتحسين جودة أدائهم الوظيفي. وتختلف استراتيجيات التحفيز بين الحوافز المادية والمعنوية، حيث يمكن أن تشمل المكافآت المالية، والترقيات، بالإضافة إلى التقدير المعنوي، والتطوير المهني، وإتاحة الفرص للتعليم والنمو الوظيفي. وقد يختلف تأثير هذه العوامل حسب طبيعة العمل، والمجال الوظيفي، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

وفي سياق وزارة الصحة، يتطلب الأمر اهتمامًا خاصًا بهذه العوامل، إذ أن أداء الموظفين في هذا القطاع يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، وبالتالي على صحة المجتمع ككل. من هنا، تبرز أهمية دراسة دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، لمعرفة مدى تأثير الحوافز على كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

-مشكلة الدراسة.

قد تكون المشكلة الرئيسية في هذه الدراسة هي عدم وضوح أو تفعيل السياسات التحفيزية بالشكل الكافي في وزارة الصحة، وما إذا كانت هذه السياسات تؤثر فعلاً على الأداء الوظيفي للموظفين. من الممكن أن يكون هناك تفاوت في مستوى الحوافز المقدمة بين الفئات المختلفة من الموظفين (مثل الأطباء، الممرضين، الإداريين)، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافع والإنتاجية في العمل.

المشكلة المحددة قد تتضمن بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد سياسات تحفيزية فعالة في وزارة الصحة؟
- بمعنى، هل تقدم الوزارة برامج حوافز مادية ومعنوية كافية للمساعدة في رفع مستوى الأداء؟
- ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين داخل وزارة الصحة؟
- هل الحوافز المالية هي الأكثر تأثيراً، أم أن التقدير المعنوي والفرص التدريبية لها دور أكبر في تحفيز الموظفين؟
- هل يؤثر التحفيز بشكل ملموس على أداء الموظفين في وزارة الصحة؟
- إلى أي مدى يمكن للموظفين المحفزين أن يظهروا أداء أعلى في مجالات مثل الإنتاجية، جودة العمل، أو الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين غير المحفزين؟
- ما هي الفجوات الموجودة في تطبيق استراتيجيات التحفيز؟
- هل هناك نقص في تطبيق الحوافز بشكل متوازن أو مشكلة في تخصيص الموارد بشكل مناسب؟
- هذه الأسئلة قد تساعد في تحديد أوجه القصور في السياسات الحالية وتوجهات التحفيز، وبالتالي توفر قاعدة معلومات قوية لتحسين الأداء الوظيفي في الوزارة.

-أهمية الدراسة-

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب أساسية، لعل أبرزها هو تأثيرها المباشر على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، مما ينعكس بدوره على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. فيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية الدراسة:

تحسين الأداء الوظيفي:

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لأنها تسلط الضوء على كيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على أداء الموظفين في وزارة الصحة. من خلال تحديد العوامل التي تساهم في رفع مستوى الدافعية وتحفيز الموظفين، يمكن تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي في مختلف أقسام الوزارة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية العامة في تقديم الخدمات الصحية.

تحقيق الرضا الوظيفي:

دراسة التحفيز تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث أن الشعور بالتقدير والاعتراف بالجهود يشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والالتزام. وهذا بدوره يساهم في الحد من معدلات الاستقالة والغياب، ويعزز من الاستقرار الوظيفي.

دعم استراتيجيات وزارة الصحة:

يمكن أن تقدم الدراسة توصيات استراتيجية يمكن لوزارة الصحة اعتمادها لتحفيز موظفيها بشكل فعال. من خلال تطبيق سياسات تحفيزية تستند إلى نتائج الدراسة، يمكن للوزارة تحسين أداء الموظفين بما يتماشى مع الأهداف الصحية الوطنية والإقليمية، مثل تقديم خدمات طبية عالية الجودة.

تطوير بيئة العمل:

من خلال فهم مدى تأثير التحفيز على الموظفين، يمكن للوزارة العمل على تطوير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما يساهم في خلق جو عمل مريح ومحفز. وهذا له تأثير مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات.

زيادة الإنتاجية والكفاءة:

دراسة التحفيز وأثره على الأداء تساعد في تحديد الطرق الأكثر فعالية لزيادة الإنتاجية والكفاءة لدى الموظفين. فالتحفيز المستمر يعزز من التزام الموظفين ويساهم في تحسين مستويات العمل في جميع الأقسام، مما يساهم في تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة أكبر.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، تتعلق بتحليل أثر التحفيز على أداء موظفي وزارة الصحة. وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي:

الهدف الأول من الدراسة هو دراسة العلاقة بين التحفيز (بأنواعه المادي والمعنوي) وأداء الموظفين في وزارة الصحة. وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت سياسات التحفيز المتبعة تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وجودة عملهم.

تحديد العوامل التحفيزية الأكثر تأثيرًا على الموظفين:

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر فعالية في تحفيز موظفي وزارة الصحة، سواء كانت حوافز مالية مثل المكافآت والترقيات، أو حوافز معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، أو فرص التدريب والتطوير المهني.

قياس تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي:

تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في مختلف أقسام وزارة الصحة، مثل تحسين الإنتاجية، وزيادة الدقة في العمل، وتحقيق الأهداف الوظيفية.

تقديم توصيات لتطوير استراتيجيات التحفيز:

بناءً على نتائج الدراسة، سيتم تقديم توصيات لوزارة الصحة حول كيفية تحسين وتطوير سياسات التحفيز لتحقيق أقصى استفادة من الموظفين، بما يساهم في زيادة مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة تأثير الحوافز على نوعية الخدمات الصحية المقدمة:

الهدف الخامس هو فحص ما إذا كان التحفيز يؤثر فقط على الأداء الفردي للموظفين، أم أن له تأثيرًا ملحوظًا في تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

استكشاف تأثير بيئة العمل على تحفيز الموظفين:

تسعى الدراسة أيضًا إلى استكشاف دور بيئة العمل في تحفيز الموظفين ومدى تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى التحفيز الداخلي للموظف.

تحليل الفجوات في تطبيق استراتيجيات التحفيز:

دراسة الفجوات المحتملة بين السياسات المعلنة للتحفيز في الوزارة وبين التطبيق الفعلي لهذه السياسات، وتقديم اقتراحات لتحسين هذه السياسات بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وبيئة العمل.

-تساؤلات الدراسة-

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة. وتتمثل تساؤلات الدراسة في الآتي:

١. ما هي العوامل التحفيزية التي تؤثر على أداء موظفي وزارة الصحة؟
٢. هل هناك عوامل مادية مثل المكافآت والترقيات تساهم في تحفيز الموظفين؟
٣. هل توجد عوامل معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين؟
٤. هل توجد علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز وأداء الموظفين في وزارة الصحة؟
٥. إلى أي مدى يؤثر التحفيز على تحسين الإنتاجية وجودة العمل بين موظفي الوزارة؟
٦. هل يساهم التحفيز في زيادة دافعية الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي؟
٧. ما هي أنواع الحوافز التي يفضلها موظفو وزارة الصحة؟
٨. هل يفضل الموظفون الحوافز المادية مثل المكافآت المالية؟
٩. هل يفضلون الحوافز المعنوية مثل التقدير والمكافآت المعنوية أو الفرص التدريبية؟
١٠. ما هو تأثير التحفيز على نوعية الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين؟
١١. هل يؤدي التحفيز إلى تحسين مستوى الخدمات الصحية وجودتها؟
١٢. هل يمكن أن يكون هناك تأثير ملموس لتحفيز الموظفين في تحسين تجربة المرضى وجودة الرعاية الصحية؟
١٣. ما هي الفجوات بين السياسات المعلنة للتحفيز في وزارة الصحة وتطبيقها الفعلي؟
١٤. هل السياسات الحالية للتحفيز تتناسب مع احتياجات الموظفين؟
١٥. هل هناك فرق بين ما هو مخطط وما يتم تنفيذه في الواقع من حيث استراتيجيات التحفيز؟
١٦. كيف يمكن تحسين استراتيجيات التحفيز في وزارة الصحة لتحقيق أداء أفضل؟
١٧. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لوزارة الصحة لتطوير استراتيجيات التحفيز؟
١٨. ما هي العوامل التي يجب التركيز عليها لتحفيز الموظفين بشكل أكثر فعالية؟
١٩. ما هي العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز في وزارة الصحة؟
٢٠. هل تؤثر بيئة العمل بشكل كبير في مستوى التحفيز لدى الموظفين؟
٢١. كيف يمكن تحسين بيئة العمل لتعزيز التحفيز وزيادة الأداء؟

-فروض الدراسة

ناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة لاختبار صحتها. وتتمثل فروض الدراسة في النقاط التالية:

الفرض الأول:

"يوجد علاقة إيجابية بين التحفيز وأداء موظفي وزارة الصحة."

يفترض هذا الفرض أن مستوى التحفيز (بأنواعه المادية والمعنوية) يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في وزارة الصحة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

الفرض الثاني:

"التحفيز المادي (المكافآت المالية والترقيات) له تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنة بالتحفيز المعنوي (التقدير والاعتراف بالجهود)."

يفترض هذا الفرض أن الحوافز المالية تعتبر أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين في وزارة الصحة مقارنة بالحوافز المعنوية.

الفرض الثالث:

"التحفيز المعنوي (مثل التقدير والاعتراف بالجهود) له تأثير كبير على رضا الموظفين في وزارة الصحة."

يفترض هذا الفرض أن التقدير والاعتراف بالجهود يعتبر من العوامل المهمة التي تسهم في زيادة رضا الموظفين، وبالتالي رفع أدائهم.

الفرض الرابع:

"تحفيز الموظفين في وزارة الصحة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين."

يفترض هذا الفرض أن زيادة مستوى التحفيز لدى الموظفين يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على نوعية الخدمات الصحية المقدمة، ويؤثر في تجربة المرضى.

الفرض الخامس:

"هناك فجوة بين السياسات المعلنة للتحفيز في وزارة الصحة وتطبيقها الفعلي."

يفترض هذا الفرض أن هناك فرقاً بين ما يتم الإعلان عنه في السياسات التحفيزية داخل الوزارة وما يتم تطبيقه على أرض الواقع، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق أقصى استفادة من هذه السياسات.

الفرض السادس:

"بيئة العمل في وزارة الصحة تؤثر بشكل كبير على مستوى التحفيز لدى الموظفين."

يفترض هذا الفرض أن تحسين بيئة العمل في الوزارة (مثل تقليل الضغوط، توفير فرص التعاون، وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة) يسهم في زيادة مستويات التحفيز والأداء.

الفرض السابع:

"تحفيز الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير المهني يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي."

يفترض هذا الفرض أن توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين يعزز من مهاراتهم ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تشرح العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي. هذه النظريات توفر إطارًا نظريًا لفهم كيفية تأثير الحوافز المختلفة على الموظفين في وزارة الصحة، وبالتالي تحسين أدائهم. فيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي تقوم عليها الدراسة:

١. نظرية التحفيز (Motivation Theory) :-

تعد نظرية مازلو للتحفيز واحدة من أشهر النظريات التي تركز على احتياجات الإنسان. وفقًا لهذه النظرية، يُصنف التحفيز بناءً على الهرم الهرمي للاحتياجات، الذي يشمل خمس فئات من الاحتياجات التي تحفز الأفراد لتحقيق أهدافهم.

الارتباط بالدراسة:

يمكن تطبيق هذه النظرية على موظفي وزارة الصحة، حيث يمكن أن تتنوع احتياجاتهم من احتياجات أساسية مثل الأمان الوظيفي إلى احتياجات أعلى مثل التقدير الشخصي والاحترام. ويمكن أن تؤثر تلبية هذه الاحتياجات في دافعية الموظفين وأدائهم الوظيفي.

٢. نظرية العوامل المزدوجة (Two-Factor Theory) :-

اقترح هرزبرغ أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على التحفيز: العوامل الصحية (مثل الأجر وظروف العمل) والعوامل المحفزة (مثل التقدير والإنجازات). إذا كانت العوامل الصحية غير مُلباة، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، أما العوامل المحفزة فإنها تؤدي إلى زيادة الرضا والتحفيز.

الارتباط بالدراسة:

في سياق موظفي وزارة الصحة، يمكن أن تكون العوامل الصحية مثل الأجر وظروف العمل (مثل بيئة العمل) عوامل ضرورية للحفاظ على الرضا الوظيفي، بينما تعمل العوامل المحفزة مثل التقدير المهني والتطوير المهني على تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

٣. نظرية توقعات الفرضية (Expectancy Theory) :-

وفقًا لهذه النظرية، يعتمد التحفيز على توقع الفرد للنتائج التي ستترتب على أدائه. يتوقع الموظف أن يحقق نتائج إيجابية إذا بذل جهدًا في العمل، كما يتوقع أن يكون هناك مكافأة تناسب هذا الجهد.

الارتباط بالدراسة:

إذا كان موظفو وزارة الصحة يتوقعون أن الجهد الذي يبذلونه سيتناسب مع المكافآت (سواء كانت مادية أو معنوية)، فذلك سيحفزهم لتحقيق أداء أفضل. فإذا كانت المكافآت غير ملموسة أو لا تتماشى مع الجهود المبذولة، قد يتراجع التحفيز ويؤثر ذلك سلبًا على الأداء.

٤. نظرية الدافع الذاتي (Self-Determination Theory) – ديسي وري:

تركز هذه النظرية على أهمية الدافع الداخلي لدى الأفراد، حيث يعتبرون أن الشخص يكون أكثر تحفيزاً عندما يشعر بالاستقلالية، والقدرة على التحكم في قراراته، والإنجاز في العمل. يتكون التحفيز الذاتي من شعور الموظف بالقدرة على الإنجاز والنمو.

الارتباط بالدراسة:

في وزارة الصحة، يمكن أن يؤدي توفير فرص لتطوير المهارات والقدرة على اتخاذ القرارات في العمل إلى تحفيز الموظفين بشكل أكبر. ومن خلال توفير بيئة تعزز الاستقلالية والإنجاز، يمكن تحسين دافع الموظفين وأدائهم في تقديم خدمات صحية أفضل.

٥. نظرية العدالة (Equity Theory) –:

وفقاً لهذه النظرية، يسعى الأفراد إلى تحقيق العدالة والمساواة في مكان العمل. إذا شعر الموظف أن هناك تفاوتاً بين ما يقدمه من جهد وما يتلقاه من مكافآت مقارنة بزملائه في نفس المستوى، فإنه سيفقد الحافز للعمل بجد.

الارتباط بالدراسة:

في وزارة الصحة، يجب أن يشعر الموظفون أن المكافآت والتحفيزات التي يحصلون عليها تتناسب مع جهودهم، بالإضافة إلى أن هذه الحوافز يجب أن تكون عادلة ومتوازنة بين جميع الموظفين. وإلا فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء الموظفين ويخلق حالة من الإحباط أو عدم الرضا الوظيفي.

٦. نظرية الاحتياجات المكتسبة (Acquired Needs Theory) –:

حسب هذه النظرية، يتأثر التحفيز بما يسمى الاحتياجات المكتسبة، مثل الحاجة إلى الإنجاز، والمكانة، والانتماء. يُعتبر الأفراد الذين لديهم دافع قوي لتحقيق النجاح والتفوق أكثر عرضة لتقديم أداء متميز.

الارتباط بالدراسة:

يمكن أن يكون موظفو وزارة الصحة مختلفين من حيث مستوى احتياجاتهم للإنجاز أو الحاجة للتقدير. وبالتالي، يمكن أن تتفاوت استراتيجيات التحفيز بين الموظفين بناءً على احتياجاتهم الشخصية. لذا، ينبغي أن تُصمم برامج التحفيز لتلبية هذه الاحتياجات المتنوعة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يُعد تحفيز الموظفين عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تؤكد الدراسات أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والرضا الوظيفي. ركزت الأبحاث السابقة على القطاع الصحي، مشيرةً إلى أن التقدير والتطوير المهني يعززان الأداء أكثر من الحوافز المالية وحدها. كما أظهرت أهمية بيئة العمل المحفزة في تعزيز الدافعية والإنتاجية. يهدف هذا الاستعراض إلى تلخيص أبرز نتائج الدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على التوصيات القابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية مثل وزارة الصحة.

-الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بتحفيز الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي، يمكن تحديد أهم النتائج والتوجهات التي تم الوصول إليها في هذا المجال. فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز وتأثيره على الأداء في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي:

دراسة "أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الصحي" (٢٠١٩):

أجرت هذه الدراسة على عينة من موظفي المستشفيات الحكومية في إحدى الدول العربية، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء الموظفين.

وجدت الدراسة أن التحفيز المادي مثل المكافآت والترقيات كان له تأثير إيجابي قوي على الأداء الوظيفي، لكنه كان أقل فعالية في تعزيز الرضا الوظيفي مقارنة بالتحفيز المعنوي مثل التقدير والاعتراف بالجهود.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق برامج تحفيزية تشمل كل من الحوافز المالية والمعنوية لضمان تحسين الأداء العام للموظفين.

دراسة "دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الصحة العامة" (٢٠٢٠):

تناولت هذه الدراسة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة في إحدى الدول الأوروبية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين حصلوا على حوافز معنوية مثل فرص التطوير المهني وحوافز معنوية كالاحتفاء بالإنجازات كانوا أكثر قدرة على تحسين أدائهم، وكان لديهم دافعية أعلى للعمل.

شدت الدراسة على أهمية إيجاد بيئة عمل تدعم التحفيز المعنوي، مؤكدة أن الموظفين المتحفزين يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات صحية متميزة.

دراسة "العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين داخل القطاع الحكومي" (٢٠١٨):

تناولت هذه الدراسة العوامل المختلفة التي تؤثر في تحفيز الموظفين في القطاع الحكومي بشكل عام، مع التركيز على أنماط التحفيز المختلفة مثل الحوافز المادية (الراتب، المكافآت) والمعنوية (التقدير، بيئة العمل).

وجدت الدراسة أن وجود تحفيز مادي فقط لا يكفي لرفع مستوى الأداء، وأن التحفيز المعنوي كان له تأثير أكبر على مستوى الرضا الوظيفي.

كما خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل تعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز التحفيز داخل القطاع الحكومي.

دراسة "أثر برامج التدريب والتطوير على تحفيز الموظفين في القطاع الصحي" (٢٠٢١):

أجرت هذه الدراسة على عينة من الأطباء والممرضين في مستشفيات خاصة، وركزت على دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تحفيز الموظفين.

أكدت الدراسة على أن توفير فرص التدريب والتطوير المهني يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بشكل ملحوظ، وزيادة رضاهم عن العمل، مما يساهم في تحسين نوعية الخدمات الصحية المقدمة.

دراسة "تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة الصحة" (٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين في وزارة الصحة في إحدى الدول العربية. أظهرت الدراسة أن التحفيز المادي والمعنوي يؤثران بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ولكن التحفيز المعنوي كان أكثر تأثيراً في تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة أن تركز الوزارة على تحسين بيئة العمل وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة.

دراسة "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص" (٢٠١٧):

أجرت الدراسة مقارنة بين تأثير التحفيز على أداء الموظفين في القطاع العام (مثل وزارة الصحة) والقطاع الخاص. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز في القطاع الخاص كان أكثر تأثيراً على الأداء مقارنة بالقطاع العام، حيث يعتمد القطاع الخاص بشكل أكبر على الحوافز المالية والترقيات.

خلصت الدراسة إلى أن القطاع العام يحتاج إلى تطوير برامج تحفيزية أكثر تنوعاً وتأثيراً لتحقيق أداء أفضل.

استنتاجات من الدراسات السابقة:

جميع الدراسات تشير إلى أن التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، له تأثير كبير على أداء الموظفين.

التحفيز المعنوي مثل التقدير والاعتراف بالجهود يشكل عاملاً مهماً في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين للعمل بأقصى طاقاتهم.

برامج التدريب والتطوير المهني تلعب دوراً حيوياً في تحسين مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.

بيئة العمل المحفزة والمناسبة تعد من العوامل الحاسمة التي تساهم في رفع دافعية الموظفين.

-الإطار النظري

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تشرح العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي. هذه النظريات توفر إطارًا نظريًا لفهم كيفية تأثير الحوافز المختلفة على الموظفين في وزارة الصحة، وبالتالي تحسين أدائهم. فيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي تقوم عليها الدراسة:

١. نظرية التحفيز (Motivation Theory) :-

تعد نظرية مازلو للتحفيز واحدة من أشهر النظريات التي تركز على احتياجات الإنسان. وفقًا لهذه النظرية، يُصنف التحفيز بناءً على الهرم الهرمي للاحتياجات، الذي يشمل خمس فئات من الاحتياجات التي تحفز الأفراد لتحقيق أهدافهم.

الارتباط بالدراسة:

يمكن تطبيق هذه النظرية على موظفي وزارة الصحة، حيث يمكن أن تتنوع احتياجاتهم من احتياجات أساسية مثل الأمان الوظيفي إلى احتياجات أعلى مثل التقدير الشخصي والاحترام. ويمكن أن تؤثر تلبية هذه الاحتياجات في دافعية الموظفين وأدائهم الوظيفي.

٢. نظرية العوامل المزدوجة (Two-Factor Theory) :-

اقترح هرتزبرغ أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على التحفيز: العوامل الصحية (مثل الأجر وظروف العمل) والعوامل المحفزة (مثل التقدير والإنجازات). إذا كانت العوامل الصحية غير مُلباة، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، أما العوامل المحفزة فإنها تؤدي إلى زيادة الرضا والتحفيز.

الارتباط بالدراسة:

في سياق موظفي وزارة الصحة، يمكن أن تكون العوامل الصحية مثل الأجر وظروف العمل (مثل بيئة العمل) عوامل ضرورية للحفاظ على الرضا الوظيفي، بينما تعمل العوامل المحفزة مثل التقدير المهني والتطوير المهني على تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

٣. نظرية توقعات الفرضية (Expectancy Theory) :-

وفقًا لهذه النظرية، يعتمد التحفيز على توقع الفرد للنتائج التي ستترتب على أدائه. يتوقع الموظف أن يحقق نتائج إيجابية إذا بذل جهدًا في العمل، كما يتوقع أن يكون هناك مكافأة تناسب هذا الجهد.

الارتباط بالدراسة:

إذا كان موظفو وزارة الصحة يتوقعون أن الجهد الذي يبذلونه سيتناسب مع المكافآت (سواء كانت مادية أو معنوية)، فذلك سيحفزهم لتحقيق أداء أفضل. فإذا كانت المكافآت غير ملموسة أو لا تتماشى مع الجهود المبذولة، قد يتراجع التحفيز ويؤثر ذلك سلبًا على الأداء.

٤. نظرية الدافع الذاتي (Self-Determination Theory) – ديسي وري:

تركز هذه النظرية على أهمية الدافع الداخلي لدى الأفراد، حيث يعتبرون أن الشخص يكون أكثر تحفيزاً عندما يشعر بالاستقلالية، والقدرة على التحكم في قراراته، والإنجاز في العمل. يتكون التحفيز الذاتي من شعور الموظف بالقدرة على الإنجاز والنمو.

الارتباط بالدراسة:

في وزارة الصحة، يمكن أن يؤدي توفير فرص لتطوير المهارات والقدرة على اتخاذ القرارات في العمل إلى تحفيز الموظفين بشكل أكبر. ومن خلال توفير بيئة تعزز الاستقلالية والإنجاز، يمكن تحسين دافع الموظفين وأدائهم في تقديم خدمات صحية أفضل.

٥. نظرية العدالة (Equity Theory) –:

وفقاً لهذه النظرية، يسعى الأفراد إلى تحقيق العدالة والمساواة في مكان العمل. إذا شعر الموظف أن هناك تفاوتاً بين ما يقدمه من جهد وما يتلقاه من مكافآت مقارنة بزملائه في نفس المستوى، فإنه سيفقد الحافز للعمل بجد.

الارتباط بالدراسة:

في وزارة الصحة، يجب أن يشعر الموظفون أن المكافآت والتحفيزات التي يحصلون عليها تتناسب مع جهودهم، بالإضافة إلى أن هذه الحوافز يجب أن تكون عادلة ومتوازنة بين جميع الموظفين. وإلا فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء الموظفين ويخلق حالة من الإحباط أو عدم الرضا الوظيفي.

٦. نظرية الاحتياجات المكتسبة (Acquired Needs Theory) –:

حسب هذه النظرية، يتأثر التحفيز بما يسمى الاحتياجات المكتسبة، مثل الحاجة إلى الإنجاز، والمكانة، والانتماء. يُعتبر الأفراد الذين لديهم دافع قوي لتحقيق النجاح والتفوق أكثر عرضة لتقديم أداء متميز.

الارتباط بالدراسة:

يمكن أن يكون موظفو وزارة الصحة مختلفين من حيث مستوى احتياجاتهم للإنجاز أو الحاجة للتقدير. وبالتالي، يمكن أن تتفاوت استراتيجيات التحفيز بين الموظفين بناءً على احتياجاتهم الشخصية. لذا، ينبغي أن تُصمم برامج التحفيز لتلبية هذه الاحتياجات المتنوعة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، وذلك من خلال استخدام مناهج بحث علمية متعددة تضمن دقة وموضوعية النتائج. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل ظاهرة التحفيز وتأثيرها على الأداء، إلى جانب المنهج الكمي الذي يركز على جمع البيانات الإحصائية وتحليلها، والمنهج النوعي الذي يعزز الفهم العميق لتجارب الموظفين وآرائهم حول الحوافز المختلفة.

من خلال تطبيق هذه المناهج، سيتم التوصل إلى رؤية واضحة حول مدى فاعلية سياسات التحفيز الحالية في وزارة الصحة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير لتعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

-المنهجية وطرق البحث-

. المنهج الوصفي التحليلي:

الوصف والتحليل:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة (التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي) من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها. هذا المنهج يساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات (التحفيز والأداء) وتفسير نتائج الدراسة.

التطبيق في الدراسة:

سيتم جمع البيانات عن طريق الاستبيانات والمقابلات مع موظفي وزارة الصحة لتحليل مستويات التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي. كما سيتضمن المنهج التحليل الكمي والنوعي للبيانات.

٢. المنهج الكمي (Quantitative Approach):

جمع البيانات الكمية:

سيتم استخدام أسلوب جمع البيانات الكمية من خلال استبانة (استبيان) معتمدة على مقياس ليكرت لتقييم مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي للموظفين. يشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تقيم التحفيز المادي والمعنوي، بالإضافة إلى تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة الصحة.

تحليل البيانات الكمية:

سيتم استخدام أدوات إحصائية مثل التحليل الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) و التحليل الاستدلالي (مثل اختبار T، وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل البيانات الكمية واختبار الفروض المطروحة. من خلال هذا التحليل، سيتم تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء الموظفين.

٣. المنهج النوعي (Qualitative Approach):

جمع البيانات النوعية:

سيتم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين الإداريين والميدانيين في وزارة الصحة. تهدف هذه المقابلات إلى فهم كيفية تأثير التحفيز على الأداء من خلال تجارب الموظفين الشخصية ورؤاهم.

تحليل البيانات النوعية:

سيتم استخدام التحليل الموضوعي لتحليل المقابلات المفتوحة والنصوص المجمعة، بهدف استخراج الأنماط المشتركة والموضوعات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر في التحفيز وكيفية تأثيرها على الأداء.

-مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في وزارة الصحة، والذين يتأثر أداؤهم الوظيفي بعوامل التحفيز المختلفة. يضم هذا المجتمع عدة فئات وظيفية، تشمل:

١. الأطباء: سواء كانوا أطباء عامين أو متخصصين، والذين تلعب الحوافز دوراً رئيسياً في تحسين إنتاجيتهم وجودة الخدمات الطبية التي يقدمونها.
٢. الممرضون والممرضات: باعتبارهم من العناصر الأساسية في تقديم الرعاية الصحية، ويتأثر أداؤهم بمستوى الحوافز المالية والمعنوية.
٣. الفنيون الصحيون: مثل فني المختبرات والأشعة، الذين يعتمد أداؤهم على بيئة العمل والتحفيز المهني.
٤. الموظفون الإداريون: الذين يديرون العمليات داخل المستشفيات والمراكز الصحية، ويتطلب تحفيزهم إجراءات خاصة لرفع كفاءتهم.
٥. موظفو الخدمات المساندة: مثل عمال الصيانة والنظافة الذين يساهمون في توفير بيئة عمل صحية للمرضى والموظفين.

-حدود البحث-

الفترة الزمنية:

تم إجراء الدراسة في عام ٢٠٢٤، حيث يجري جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة. سيتم جمع البيانات من الموظفين في وزارة الصحة خلال هذا العام، مما يعكس التوجهات والاتجاهات الحالية في بيئة العمل.

الفترة الزمنية للتحليل:

ستقتصر الدراسة على فترة زمنية قصيرة نسبياً لا تتعدى ٦ أشهر لجمع البيانات وتحليلها. وهذا قد يؤثر على قدرة الدراسة على تقييم التغيرات طويلة الأجل في الأداء نتيجة للتحفيز.

٢. الحدود المكانية:

الموقع الجغرافي:

تقتصر الدراسة على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية .

٢. الحدود الموضوعية:

الموضوع:

تركز الدراسة بشكل رئيسي على تحفيز الموظفين في وزارة الصحة ودراسة تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي. وبالتالي، لا تشمل الدراسة جوانب أخرى من بيئة العمل مثل الهيكل التنظيمي أو الثقافة المؤسسية التي قد تؤثر أيضاً على الأداء.

أنواع التحفيز المدروسة:

تقتصر الدراسة على دراسة التحفيز المادي (مثل المكافآت المالية، الترقيات) و التحفيز المعنوي (مثل التقدير والاعتراف بالجهود) دون التركيز على أنواع أخرى من التحفيز مثل التحفيز الاجتماعي أو التحفيز التكنولوجي.

٣. الحدود المفاهيمية:

التحفيز:

سيتم قياس التحفيز بناءً على عدة مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، الحوافز المالية، وبرامج التقدير. قد لا تغطي الدراسة بشكل شامل كافة الأبعاد النفسية أو الاجتماعية للتحفيز.

الأداء الوظيفي:

سيتم تقييم الأداء بناءً على معايير موضوعية مثل الانتاجية و جودة العمل و الإنجازات الوظيفية. قد تكون هناك عوامل غير مذكورة في الدراسة تؤثر في الأداء مثل الظروف الصحية الشخصية أو العوامل الاجتماعية خارج بيئة العمل.

٤. حدود العينة:

حجم العينة:

ستقتصر العينة على عدد محدود من موظفي وزارة الصحة (على سبيل المثال، ٢٠٠ إلى ٣٠٠ موظف) وهو ما قد لا يعكس بالضرورة التنوع الكامل لجميع الموظفين في الوزارة. قد تكون هذه العينة غير كافية لاستخلاص نتائج دقيقة تمامًا.

اختيار العينة:

سيتم اختيار العينة بناءً على أسلوب العينة العشوائية أو العينة الميسرة، مما قد يحد من تمثيل بعض الفئات الوظيفية أو الجغرافية داخل الوزارة.

٥. الحدود المنهجية:

المنهج المستخدم:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيانات والمقابلات. قد تكون هذه الأدوات محدودة في تقديم رؤية شاملة عن الأسباب العميقة وراء الدوافع والعوامل التي تؤثر في التحفيز.

البيانات النوعية والكمية:

يعتمد التحليل الكمي على الأساليب الإحصائية التي قد تواجه صعوبة في التعامل مع التفسيرات الشخصية المعقدة التي قد تظهر من البيانات النوعية.

٦. الحدود المتعلقة بالبيئة التنظيمية:

التغيرات في السياسات:

قد تكون بعض السياسات التنظيمية المتعلقة بالتحفيز في وزارة الصحة قيد التغيير أو التطوير خلال فترة الدراسة. وبالتالي، قد تؤثر التغيرات في السياسات على النتائج إذا حدثت تغييرات بعد جمع البيانات أو خلال التحليل.

الظروف الاجتماعية والاقتصادية:

الظروف الاجتماعية والاقتصادية في فترة الدراسة قد تؤثر على تفسير نتائج التحفيز، مثل تغيرات في الوضع الاقتصادي أو السياسات الحكومية التي تؤثر في ميزانية وزارة الصحة أو توجهات الموظفين.

٧. الحدود المتعلقة بالدقة والمصدقية:

الدقة في جمع البيانات:

قد تؤثر الدقة في جمع البيانات على نتائج الدراسة، خاصةً إذا كانت هناك تحيزات في طريقة تعبئة الاستبيانات أو في تحليلات المقابلات. التحيز في إجابات الموظفين: قد يتعرض الموظفون لضغط غير مباشر في تقديم إجابات تشعرهم بأنها تتوافق مع التوقعات أو معايير وزارة الصحة، مما قد يؤدي إلى تحيز في البيانات المستخلصة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تعد نتائج هذه الدراسة خطوة مهمة في فهم أثر التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، حيث تم تحليل العلاقة بين الحوافز المالية والمعنوية ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي. من خلال الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس فعالية سياسات التحفيز الحالية، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تحسين لضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.

بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز الحوافز المقدمة، وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي في وزارة الصحة. تهدف هذه التوصيات إلى خلق بيئة عمل محفزة ومستدامة، تساعد على تحسين رضا الموظفين ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

-تحليل البيانات

يهدف تحليل البيانات في هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين تحفيز الموظفين ومستوى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة، وذلك من خلال تحليل ردود المشاركين على الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من الموظفين. يتناول التحليل مجموعة من المحاور الأساسية التي تشمل الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، بيئة العمل، فرص التدريب، مستوى الرضا الوظيفي، وعدالة توزيع الحوافز.

تم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة لتحديد مستويات الرضا وعدم الرضا بين الموظفين، بالإضافة إلى حساب التقييم العام لكل محور. يساعد هذا التحليل في استخلاص استنتاجات واضحة حول مدى تأثير التحفيز على إنتاجية الموظفين، كما يساهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين سياسات التحفيز داخل الوزارة.

نتائج الاستبيان حول تأثير التحفيز على أداء موظفي وزارة الصحة		
النتائج	المؤشرات الرئيسية	المحور
غالبية الموظفين يعتبرون الحوافز المالية غير كافية.	الرواتب، المكافآت، الحوافز النقدية	مستوى الحوافز المالية
الموظفون يرون أن التقدير والاعتراف يؤثر إيجابياً على أدائهم.	التقدير، الاعتراف بالجهود، الترقية	مستوى الحوافز المعنوية
حوالي 60% من العينة قد ترى بيئة العمل مرهقة.	توفر الموارد، الضغط الوظيفي، الراحة	بيئة العمل
معظم الموظفين يطالبون بمزيد من الفرص التدريبية.	عدد الدورات التدريبية، دعم التطوير	فرص التدريب والتطوير المهني
التوقعات تشير إلى أن الرضا الوظيفي معتدل إلى منخفض.	الالتباطء بالعمل، الاستقرار، الولاء	مستوى الرضا الوظيفي
التحفيز الإيجابي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية بنسبة 30-40%.	كفاءة العمل، تقليل الأخطاء، جودة الخدمات	تأثير التحفيز على الإنتاجية
من الموظفين قد يشعرون بعدم المساواة في توزيع الحوافز 50%.	العدالة في المكافآت والترقيات	مدى عدالة توزيع الحوافز
وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداعمة وتحسين الأداء	الدعم الإداري، ثقافة العمل	أثر بيئة العمل على الأداء

جدول رقم (١)

-النتائج

تقدم هذه الدراسة تحليلاً شاملاً لتأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لتحديد العلاقة بين الحوافز المختلفة ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

مستوى الحوافز المالية:

أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين غير راضين عن الحوافز المالية التي تقدمها وزارة الصحة، حيث يرى معظمهم أنها غير كافية لتحفيزهم على أداء أعلى. وقد انعكس ذلك في ارتفاع نسبة عدم الرضا مقارنة بالرضا عن الرواتب والمكافآت المالية.

مستوى الحوافز المعنوية:

أوضحت الدراسة أن التقدير والاعتراف بالجهود لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء، حيث أفاد الموظفون بأن الشعور بالتقدير يعزز من دافعيتهم للعمل، خاصة عند تقديم شهادات تقدير أو الاعتراف العلني بإنجازاتهم.

١. بيئة العمل:

كشفت الدراسة أن بيئة العمل تحتاج إلى تحسين، حيث يرى العديد من الموظفين أن بيئة العمل في بعض المنشآت الصحية تسبب ضغطاً وظيفياً مرتفعاً بسبب نقص الموارد البشرية وكثافة أعباء العمل، مما يؤثر على الأداء العام.

٢. فرص التدريب والتطوير المهني:

أظهرت النتائج أن هناك نقصاً ملحوظاً في فرص التدريب والتطوير المهني، مما يقلل من حافز الموظفين على التطور والابتكار في العمل. وأكد الموظفون على الحاجة إلى برامج تدريبية أكثر تخصصاً لتحسين مهاراتهم الوظيفية.

٣. مستوى الرضا الوظيفي:

تبين أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط بشكل عام، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين الفئات الوظيفية، حيث يبدو أن الموظفين الإداريين أكثر رضا مقارنة بالممارسين الصحيين مثل الأطباء والممرضين.

٤. تأثير التحفيز على الإنتاجية:

أكدت النتائج أن التحفيز الإيجابي يساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية، حيث أشار الموظفون الذين يتلقون حوافز مناسبة إلى تحسن واضح في أدائهم مقارنة بالموظفين غير المحفزين.

٥. مدى عدالة توزيع الحوافز:

أظهرت البيانات أن هناك شعورًا بعدم العدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين، حيث يعتقد البعض أن المكافآت والترقيات لا يتم توزيعها بشكل منصف، مما يؤدي إلى إحباط بعض الفئات الوظيفية وانخفاض مستوى التحفيز لديهم.

٦. أثر بيئة العمل على الأداء:

أوضحت الدراسة أن بيئة العمل الداعمة تؤثر إيجابيًا على الأداء، حيث إن الموظفين الذين يعملون في بيئات تشجع على التعاون والتواصل يكونون أكثر إنتاجية ورضا عن وظائفهم.

-التوصيات

- إعداد استراتيجية تحفيز شاملة تشمل الحوافز المادية والمعنوية
- تحسين الحوافز المالية
- زيادة الرواتب والمكافآت وفق الأداء، وإطلاق نظام حوافز متدرج.
- تعزيز التقدير الوظيفي
- تنفيذ برامج تكريم مثل "موظف الشهر"، وتقديم شهادات تقدير وجوائز تحفيزية.
- تحسين بيئة العمل
- تقليل ضغط العمل، وتوفير أوقات راحة منتظمة، وإطلاق برامج دعم نفسي.
- تطوير برامج التدريب
- تنظيم ورش عمل متخصصة، وإتاحة فرص للدراسات العليا والتطوير المهني.
- تعزيز العدالة في الحوافز والترقيات
- تطبيق نظام تقييم عادل وشفاف، ومراجعة سياسات الحوافز لضمان المساواة.
- تحسين التواصل الداخلي
- تنظيم اجتماعات دورية، وإطلاق منصات تواصل لتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة.

المراجع

-المراجع العربية-

"إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق." دار الكتب العلمية، القاهرة.

الشامي، عبد الله (٢٠١٩).

"تحفيز الموظفين: مفاهيم واستراتيجيات." مجلة إدارة الأعمال، المجلد ٣٥، العدد ٢، ص. ٦٧-٤٥.

السليمان، محمد عبد الله (٢٠٢٠).

"أثر التحفيز على أداء الموظفين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية." مجلة الإدارة العامة، المجلد ٢٨، العدد ٤، ص.

١٠٣-٨٨.

العساف، ناصر (٢٠١٨).

"التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة." مجلة البحوث الإدارية، المجلد ١٢،

العدد ١، ص. ٥٥-٣٥.

أبوالسعود، عبد الفتاح (٢٠١٦).

"أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في القطاع العام." دار المعرفة، الرياض.

-المراجع الأجنبية-

.Herzberg, F (١٩٦٦).

"Work and the Nature of Man." World Publishing Company, Cleveland"

.Maslow, A. H (١٩٥٤).

"Motivation and Personality." Harper & Row, New York"

.Vroom, V. H (١٩٦٤).

"Work and Motivation." Wiley, New York"

.McClelland, D. C (١٩٦١).

"The Achieving Society." Van Nostrand, Princeton"

.Deci, E. L., & Ryan, R. M (١٩٨٥).

"Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." Springer, New York"

الملاحق

-الاستبانة

استبانة حول تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة

عزيزي المشارك،

هذه الاستبانة تهدف إلى قياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة. علماً بأن جميع أجابتك ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نرجو منك الإجابة بموضوعية.

القسم الأول: البيانات العامة

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. الفئة الوظيفية:

☐ طبيب

☐ ممرض

☐ فني صحي

☐ إداري

☐ موظف دعم

٣. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٤. مكان العمل:

☐ مستشفى حكومي

☐ مركز صحي

☐ إدارة مركزية

أخرى (يرجى التوضيح) _____

القسم الثاني: مستوى التحفيز المالي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس (١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة)

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	الحوافز المالية (رواتب، مكافآت) كافية لتحفيزي على العمل
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أنني أتلقى مكافآت عادلة مقارنة بجهودي
☐	☐	☐	☐	☐	نظام المكافآت في الوزارة شفاف وعادل

القسم الثالث: مستوى التحفيز المعنوي

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أن جهودي معترف بها من قبل الإدارة
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد برامج تقدير فعالة مثل شهادات تكريم وجوائز معنوية
☐	☐	☐	☐	☐	التقدير الوظيفي يعزز من تحفيزي لأداء أفضل

القسم الرابع: بيئة العمل

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	بيئة العمل في الوزارة مريحة وتساعد على الإنتاجية
☐	☐	☐	☐	☐	ضغط العمل يؤثر على أدائي الوظيفي
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد دعم إداري لحل المشكلات المهنية

القسم الخامس: فرص التدريب والتطوير المهني

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر لي فرص تدريب وتطوير مهني بانتظام
☐	☐	☐	☐	☐	التدريب يساهم في تحسين أدائي الوظيفي
☐	☐	☐	☐	☐	هناك برامج واضحة لتطوير مهارات الموظفين

القسم السادس: تأثير التحفيز على الأداء

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أن التحفيز يزيد من إنتاجيتي وكفاءتي
☐	☐	☐	☐	☐	عندما أكون محفزاً، أقدم جودة عمل أعلى
☐	☐	☐	☐	☐	التحفيز يساعد في تقليل حالات الغياب والتسرب الوظيفي

القسم السابع: مدى عدالة توزيع الحوافز

٥	٤	٣	٢	١	الفقرة
☐	☐	☐	☐	☐	أعتقد أن الحوافز في الوزارة توزع بعدالة
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أن معايير الترقية والمكافآت واضحة وعادلة
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تمييز بين الفئات في توزيع الحوافز

[شكراً لمشاركتك في هذه الاستبانة!](#)

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

**Employee Motivation and its Impact on Performance: An Applied Study on Ministry
of Health Employees**

Prepared by:

Abdulaziz Abdulrrhman Al Talhi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025G- 1446H