

أثر الحوافز المعنوية و المادية و بيئة العمل على أداء العاملين في المنظمات الحكومية

دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية في مدينة جدة

**The impact of moral and material incentives and the work environment  
on the performance of employees in government organizations an  
applied study on government organizations in the city of Jeddah**

إعداد الطلاب

عادل حمدان الحربي 221002027

أسماء عبدالسلام الأحمد 221000480

سامي محمد الشهري 221002534

إشراف

د/ وليد سليمان

العام الجامعي

1444 هـ / 2023 م

## المحتويات

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| 1.....  | قائمة الجداول: <a href="#">[1]</a>         |
| 2.....  | Abstract                                   |
| 2.....  | الخلاصة                                    |
| 3.....  | المبحث الأول: مشكلة الدراسة وأبعادها       |
| 3.....  | مقدمة:                                     |
| 3.....  | مشكلة الدراسة:                             |
| 4.....  | أهمية الدراسة :                            |
| 4.....  | أسئلة الدراسة :                            |
| 5.....  | أهداف الدراسة:                             |
| 5.....  | فرضيات الدراسة:                            |
| 6.....  | منهجية الدراسة:                            |
| 6.....  | مصطلحات الدراسة:                           |
| 8.....  | حدود الدراسة :                             |
| 9.....  | المبحث الثاني                              |
| 9.....  | الدراسات السابقة                           |
| 13..... | الفصل الثاني                               |
| 13..... | الإطار النظري                              |
| 13..... | المبحث الأول (الحوافز)                     |
| 14..... | تحفيز فريق العمل                           |
| 15..... | أهمية التحفيز للقائد:                      |
| 24..... | المبحث الثاني: البيئة التنظيمية            |
| 25..... | أولا : البيئة الخارجية العامة              |
| 26..... | ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة             |
| 26..... | ثالثا: البيئة الداخلية                     |
| 26..... | الهيكل التنظيمي                            |
| 29..... | المبحث الثالث: الأداء الوظيفي              |
| 31..... | العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 33 | الفصل الثالث                                |
| 33 | الإطار المنهجي للدراسة                      |
| 33 | منهجية الدراسة:                             |
| 33 | مجتمع الدراسة:                              |
| 33 | عينة الدراسة:                               |
| 34 | جمع البيانات                                |
| 35 | نموذج ومتغيرات الدراسة:                     |
| 36 | أداة البحث                                  |
| 36 | خطوات بناء الاستبانة:                       |
| 37 | ثبات وصدق الاستبانة:                        |
| 38 | صدق الاتساق الداخلي للمقياس:                |
| 40 | الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة:     |
| 43 | التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:         |
| 51 | اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة: |
| 55 | الفصل الرابع                                |
| 59 | نتائج وتوصيات الدراسة                       |
| 59 | أولاً: النتائج:                             |
| 60 | ثانياً: التوصيات                            |
| 61 | المراجع                                     |
| 63 | الملاحق (الاستبيان)                         |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول      | العنوان                                | صفحة |
|-----------------|----------------------------------------|------|
| الجدول رقم (1)  | تأثير طرق دفع الأجور في السلوك والقيم  | 18   |
| الجدول رقم (2)  | مجتمع الدراسة                          | 33   |
| الجدول رقم (3)  | عينة الدراسة الأساسية                  | 34   |
| الجدول رقم (4)  | أداة البحث                             | 36   |
| الجدول رقم (5)  | ثبات وصدق الاستبانة                    | 37   |
| الجدول رقم (6)  | صدق الاتساق الداخلي للمقياس            | 38   |
| الجدول رقم (7)  | الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة | 41   |
| الجدول رقم (8)  | الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة | 42   |
| الجدول رقم (9)  | اختبار فرق المتوسطات                   | 46   |
| الجدول رقم (10) | اختبار فرق المتوسطات                   | 47   |
| الجدول رقم (11) | اختبار فرق المتوسطات                   | 47   |
| الجدول رقم (12) | اختبار فرق المتوسطات                   | 48   |
| الجدول رقم (13) | اختبار فرق المتوسطات                   | 49   |
| الجدول رقم (14) | اختبار فرق المتوسطات                   | 50   |
| الجدول رقم (15) | اختبار الانحدار المتعدد                | 51   |

## Abstract

This study aims to clarify the difference between the types of incentives as well as measure the impact of each type of these incentives on the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah. as for the sub-objectives, they lie in identifying the impact of material and moral incentives and the work environment on the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah.

In this study, we concluded that the better the material incentives, the higher level of performance, the better moral incentives, the higher level of performance, the better working conditions and environment, the higher level of performance, and the most influential factor in the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah is the work environment.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الاختلاف بين أنواع الحوافز وكذلك قياس مدى تأثير كل نوع من هذه الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، حيث يمكن صياغة هدف الدراسة الرئيسي بالتعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، اما الأهداف الفرعية فهي تكمن بالتعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة .  
وبهذه الدراسة توصلنا على أنه كلما تحسنت الحوافز المادية زاد مستوى الأداء. و كلما تحسنت الحوافز المعنوية زاد مستوى الأداء , وكلما تحسنت ظروف وبيئة العمل زاد مستوى الأداء و أكثر العوامل تأثيرا في أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة هو بيئة العمل.

## المبحث الأول: مشكلة الدراسة وأبعادها

### مقدمة:

إن الإجراءات الإدارية القادرة في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة ذات أهمية كبيرة جداً، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليها، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء و الانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام حوافز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء ذو مستوى عال. والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

وتزداد أهمية الحديث عن الحوافز لاسيما في القطاع الحكومي نظرا لدوره الرئيسي في رفاه المجتمع، ويعتبر القطاع الصحي من القطاعات المهمة والأساسية في قياس تقدم ورفي المجتمعات، فالطبيب الذي يؤدي مهامه على أكمل وجه منطلقا من رضاه عن وظيفته وعن الإدارة التي يعمل فيها وبتكامل تام من زملائه الآخرين من فنيين وممرضين وإداريين سيقدم بما لاشك فيه خدمة صحية ذات جودة عالية للمواطن الذي تعهدت حكومته برعايته صحيا، ولكن تكمن المشكلة بقياس اثر الحوافز بأنواعها والى أي مدى تؤثر على أداء العاملين في القطاع الصحي وتحديد المستشفيات ولحل هذه المشكلة فقد عزم الباحث على دراسة أثر الحوافز المعنوية والمادية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة ليستفيد منها المسئولين ولتزويدهم بالوسائل الممكنة لتحفيز موظفيهم وبالتالي لرفع مستوى أدائهم.

### مشكلة الدراسة:

في بيئة العمل هناك من يعتقد من المدراء والرؤساء أن الذي يرفع أداء الموظفين في العمل هو أحد الجانبين المادية أو المعنوية، وهذا خطأ فالموظف يحتاج إلى الاهتمام بجميع الجوانب التي تحفزه إلى العمل لكي يزيد من إنتاجيته، ومن ناحية أخرى تختلف

الطبيعة النفسية من شخص إلى آخر فالبعض يحتاج إلى جانب أكثر من الآخر فعلى سبيل المثال الشخص الغني تجد أن ما يدفعه إلى زيادة الإنتاج في الغالب الحافز المعنوي ولكن هذا لا يعني عدم حاجته إلى الحافز المادي وكذلك الشخص الفقير في الغالب يميل إلى الحافز المادي ولكن هذا لا يعني عدم حاجته إلى الحافز المعنوي .

ولمعرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة جاءت هذه الدراسة، ويمكن صياغة مشكلتها كالتالي:

ما هو اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟

### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة بعد ملاحظة انخفاض الإنتاجية والأداء على أغلب القطاعات الحكومية مقارنة مع القطاعات الأهلية، ونظرا للدور المهم للقطاع الصحي على حياة المواطنين والقطاع الصحي الحكومي تحديدا كونه ملجأ العديد من المواطنين والمقيمين والذين لا يمكنهم تغطية نفقات علاجهم في القطاع الأهلي، فان لهذه الدراسة دور مهم وكبير لمساعدة صانعي القرار على اكتشاف الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين لرفع مستوى أدائهم، وبالتالي تساعد على اكتشاف هذه الطرق والأساليب التي سوف يقومون بها لتحفيز موظفيهم، وكذلك رفع مستوى أدائهم مما يرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة .

### أسئلة الدراسة:

ما هو اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟

- ما هو اثر الحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟
- ما هو اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟
- ما هو اثر بيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنسية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف العمر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف مجال العمل؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الاختلاف بين أنواع الحوافز وكذلك قياس مدى تأثير كل نوع من هذه الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

ويمكن صياغة هدف الدراسة الرئيسي كالتالي:

التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ،

أما الأهداف الفرعية فهي:

- التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- التعرف على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- التعرف على أثر بيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وبيئة العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

#### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

### منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، حيث يستخدم الباحث أداة الدراسة والتي هي استبانة وتحليلها بعد أن تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم جمعها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخلاص النتائج منها.

### مصطلحات الدراسة:

#### الأثر:

تعريف الأثر بأنه مدى القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة وتتأثر هذه القدرة بمدى النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات أو الموارد دون إهدار أو إسراف<sup>1</sup>، ويعرفه الباحث إجرائيا ولغايات هذه الدراسة بأنه مدى قدرة الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل المتوفرة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة على تحقيق الأهداف المرجوة منها في توجيه سلوك العاملين.

#### الحوافز:

الحوافز في اللغة هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء، والحفز في معجم مقاييس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه "وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>سليمان - 1995 ص 50

<sup>2</sup>زكريا - 1990 ص 85

والحافز اصطلاحاً: هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك وتحدده قوة المثير، ومن ثم الحفز يكون بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتهي إليه على استخدام

هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين "بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه"<sup>1</sup>

ويعرف حامد بدر الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>.

ويتضح من هذا التعريف أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن تعريفها إجرائياً كما يلي:

الحوافز المادية: تلك الأعطيات المادية الملموسة التي تقدم للعاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

الحوافز المعنوية: هي تلك المؤثرات التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة على العمل مثل: فرص الترقية، تقدير جهود العاملين بتوجيه خطابات الشكر ونحو ذلك.

### بيئة العمل:

هي جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمنية والمكانية المتوفرة في مستشفى عبد العزيز بجدة.

### مفهوم الأداء :

هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

1 العديلي - 1980 ص 17

2 بدر - 1983 ص 17

يشير الأداء في المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وهذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما بالمعنى الاصطلاحي فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم<sup>1</sup>

### حدود الدراسة :

#### تجري هذه الدراسة في إطار الحدود التالية :

- الحدود الموضوعية : مدى معرفة الموظفين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة بنظام الحوافز المعمول به.
- الحدود البشرية : طبقت هذه الدراسة على جميع الموظفين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على الموظفين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الجامعي 1444 هـ - 2023 م

---

<sup>1</sup> المبيضين، وآخرون 2001، ص 42 .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة ناقشت موضوع الحوافز وأثرها على الأداء ، منها:

#### دراسة (Thushel Jayaweera 2015)

تأثير عوامل بيئة العمل على الأداء، باعتبار الحوافز عامل وسيط دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في إنكلترا، وقد اختبرت الدراسة العلاقة بين العوامل البيئية في العمل و الأداء الوظيفي مع دافعية العمل و إلى أي مدى تكون هذه العلاقة بسيطة كدافع للعمل لدى عينة من عمال الفنادق في إنكلترا، أجري استبيان على 254 عمال الفنادق في خمسة وعشرين سلسلة فنادق في بريستول . وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية والأداء الوظيفي وأن الدافع للعمل تتوسط العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي. كما تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز للعمل والأداء الوظيفي لعمال الفندق، وتشير النتائج إلى أهمية ظروف العمل والدافع للعمل في تفسير الأداء الوظيفي للعاملين في الفندق في ظل إطار الظروف البيئية للعمل والأداء الوظيفي.

#### دراسة (تلالوة وآخرون 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة، صممت استبانة ووزعت على أفراد العينة ، وتم اختيار العينة بالطريقة التقديرية حيث أنها تكونت من 230 طبيباً من الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظات الشمال ممثل بمستشفى رفيديا ومحافظات الوسط ممثل في مستشفى رام الله الحكومي و محافظات الجنوب ممثل في مستشفى الخليل الحكومي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن حيازة الحوافز المادية على مستوى مرتفع بينما الحوافز المعنوية حصلت على مستوى متوسط وكذلك حيازة كل من مجال الترقيات والابتعاث ومستوى الأداء على مستوى متوسط ، ووجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

## دراسة Atambok وآخرون ( 2013 )

وهدف إلى فحص دور حوافز الموظفين على الأداء في المستشفيات العامة في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي على أساس تصميم ارتباط مع التركيز على دراسة مستعرضة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن حوافز الموظفين لعبت دورا رئيسا في تعزيز الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي، مع توفير فرصة للمبادرات التي تعتبر أن تكون مفيدة في دمج النظرية والممارسة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي العام.

## دراسة الوافي (2013)

حاولت الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز والأداء في المؤسسة الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة في الجزائر، وسعت إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وقد اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرق المنهج الوصفي كما استخدمت تقنيات البحث الميداني والمتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الممرضين يتلقون أجرا منخفضا ومكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر عدم الرضا والارتياح في العمل مما انعكس سلبا على أدائهم وكما أظهرت الدراسة عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين، وعدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب.

## دراسة السعودي ( 2013 )

التي هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من ( 511 ) موظفا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورت استبانة مكونة من (26) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور مرتفع، في حين كان متوسطا فيما يتعلق بمنح المكافآت، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## دراسة عوض الله (2012)

وسعت إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في منح بدل تنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي، وتوصي الباحثة في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى.

وكما تبين أن أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الهدايا العينية، الجوائز المادية العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية. ويرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين في الإدارة، وكما تبين أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.

## دراسة ( Al Jishi 2009 )

بعنوان التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للمرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، وهدفت إلى التعرف على إثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي، ودراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل، حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر حماسا في وظائفهم وبالتالي هم الأكثر رضا عن أدائهم، لذلك هم الأقل احتمالا لترك المهنة بينما كان أداء الممرضات وتحمسهم للعمل منخفضا بالمقارنة بالممرضين.

## مناقشة الدراسات السابقة:

تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة حيث منهج البحث ، أما من حيث الهدف فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (التلالوة، Atambok ، الوافي، Al Jishi) واختلفت مع دراسة (Thushel Jayaweera، السعودي، عوض الله)، كما لاحظنا من خلال هذه الدراسات الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في مستوى أداء الموظفين وأثبتت جميع هذه الدراسات وجود علاقة طردية بين الحوافز بشقيه المادي والمعنوي على أداء الموظفين.

لكن هذه الدراسات لم تعالج دور البيئة التنظيمية ودورها المتوازي مع الحوافز على أداء الموظفين، ومن هنا تأتي هذه الدراسة مكملية لما سبق دراسته بإضافة عامل مستقل آخر ألا وهو البيئة التنظيمية بالإضافة إلى الحوافز لدراسة تأثيرهم على العامل التابع (أداء الموظفين).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول (الحوافز)

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دورًا فعالًا ومهمًا في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهود وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عاملين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل.

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفيين مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء. الخ. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف. إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد والبقاء. وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعّالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع

نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي .

### تحفيز فريق العمل

الفريق في العمل يشترك بالمعلومات، الآراء، الأفكار، الدعم المعنوي، الوقت، والواجبات. مما يفرض عليهم وضع أهداف مشتركة. وتبادل الآراء معهم ليصلوا إلى إجماع مشترك، وكفريق يسعون لتحسين نوعية المنتج، أو طريقة العمل، أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس وصف طريقة العمل أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس من وصف طريقة العمل للآخرين دون مقابل شخصي، ولا ننسى هنا استشارة جميع أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل كما لا بد من الصبر على تحمل وجهات النظر المختلفة لبعضهم البعض ومن خلال التفهم للطبيعة البشرية التي تحب تحقيق الذات، وتطمح لتعزيز الآخرين، واحترامهم يجب ادراك مدى أهمية شحذ همم الموظفين من خلال الحوافز المادية، والمعنوية، والمكافآت لتحسين أدائهم.

وبلاحظ أن التحفيز قد يجعلك تتغلب على كثير من المعوقات التي تواجهك في عملك.

ويشترط في القيادي المحفز أن يوفر الثقة، والطمأنينة، والأمن، والاحترام لظروف عمله بصدق، وواقعية، ولا بد أن تقرر أن اعترافك بجهد الآخرين، وثنائك على نجاحهم لا يؤثر على نجاحك، فبادر بذلك إما مباشرة لمن يستحقه، أو أمام الآخرين من خلال تعزيزك لإنجازهم.

ومما لا شك فيه أن العلاقات الإنسانية خلال مراحل العمل الجماعي تنشط، وتضطرب، تماما كما ينشط العمل

وتزداد الإنتاجية إذا ما أحسنت قيادة الفريق، ويجب أن نعتزف بأن المتفائلين في عملهم يبنون المعنويات فيمن يتعاملون معهم كما أنهم يعطون الوظيفة أفضل ما لديهم، وهم دائماً يبحثون عن طريق ناجحة لتطوير العمل، والفريق.

أما المتشائمون فغالباً ما يتخلون عن عملهم ببساطة لنظرتهم التشاؤمية تجاه أمورهم، وأعمالهم، وكثيراً ما يمضون أوقاتهم في البحث عن وظيفة أفضل، كما أنهم يشيعون جواً من السلبية فيمن يتعاملون معهم. ولو أتيح الخيار بين شخص عالي الكفاءة، لكنه سلبي يؤثر على معنويات الفريق، وآخر إيجابي، لكنه متوسط الكفاءة، فإن الاحتمالات ستزجج الشخص الإيجابي الفاعل الممتلئ بالتفاؤل، والثقة للمساهمة على المدى الطويل، وذلك انطلاقاً مما قاله أحد المدراء التنفيذيين: (يمكنك أن تعلم المهارات، ولكن لا يمكنك أن تعلم المواقف). ومن موقف المتشائمين قد تخلص بشعار يقول الأمور سيئة ولن تتحسن، ولماذا تحصل مثل هذه الأشياء لي؟ أما المتفائلون فشعارهم: (مهما كانت الظروف، ومهما كان موقعي، المهم أن أستمّر بشكل مريح) ونعتزف أن المتفائلين ينظرون إلى الأمور، بموضوعية وحماس دون أن يؤثر ذلك على قراراتهم تجاه عملهم فعندما يكون المتفائل غير متفق مع القضايا، والسياسات، وأساليب عمل، أو مشروع ما فإنه يبدي اعتراضه دون أن يكون مزعجاً فهو يركز على الحلول دون التركيز على المشاكل.

### أهمية التحفيز للقائد:

#### الانضباط والجدية:

إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية من يقود.

#### رضا العامل وثقته:

الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري بأجره يؤدي إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

#### العدل والإنصاف:

العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.

## الضبط:

العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

## التشجيع:

بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد وذلك يسبب تزهيد للمجيد في إجادته العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز .

## أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.
2. الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.
3. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين.
4. الحوافز من حيث ارتباطها.

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:-

### أ - حوافز مادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين إن التقصير الكمي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملاً هاماً في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، وتحسس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده. والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

### الحوافز الإيجابية .:

تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات والاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية<sup>1</sup>.

### الحوافز السلبية .:

هي الطرق و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد و العاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبيه و التحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة و الإنذار أو تأخير الترقية و ربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر و يتم استخدام هذه

---

<sup>1</sup> منهاج تدريب القيادة والإدارة ، إعداد الفريق الفلسطيني للإدارة ، الطبعة 1999م

الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة و تعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل<sup>1</sup>.

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح، أو الحوافز المادية غير المباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات.

وتُدفع الأجور بطرق مختلفة منها:

1. الأجر: يعتبر الأجر حافزاً، إذا شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، والأجر يُدفع بعدة طرق مختلفة أهمها:
1. الأجر على قدر الإنتاج.
2. الأجر على أساس الوقت.
3. الأجر على أساس مدة الخدمة.
4. الأجر على أساس الحاجة.

#### الجدول رقم (1) تأثير طرق دفع الأجور في السلوك والقيم

| طريقة دفع الأجور | السلوك الذي تدفع إليه           | القيم الخلقية                                                                    | الاعتراض الأساسي                         | الجماعة المنتفعة                     |
|------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| بالإنتاج         | زيادة الإنتاج                   | تعترف بالفروق الفردية في الإنتاج وأداء العمل.                                    | تخلق عدم الاطمئنان                       | الأكفاء من العمال                    |
| بالوقت           | الذهاب في مواعيد العمل          | لا محابة...وذلك عن طريق المساواة في معدل الأجور                                  | لا تقترن بالكفاية                        | العاملون ذوو الكفاءات                |
| مدة الخدمة       | الخدمة أطول مدة ممكنة في المصنع | تهيأ الفرصة للتقدم يتوقعها الجميع ويمكنهم منها، كما تمنح الأمن عند بلوغ الشيخوخة | تتحيز ضد العاملين الجدد                  | العاملون ذوو المدة الطويلة في الخدمة |
| بالحاجة          | التوسع في المسؤوليات العائلية   | تساوي بين مستويات المعيشة، وتحقيق الأمن للجميع                                   | تفشل في إثارة الدافع أو الحافز إلى العمل | العاملون ذوو الأسر الكثيرة العدد     |

<sup>1</sup> المفاهيم الإدارية الحديثة د.فؤاد سالم وآخرون ، المستقبل للنشر والتوزيع 1989 م .

تنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهود وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلا، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحث ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجوّ الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى.

**ومن الحوافز التي تقدم للعاملين كالتالي:**

العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية، التي تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا، يولد الإحساس بالانتماء ، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، الإسكان،

المواصلات، التثقيف ، التعليم، الترويج والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة أنها تعد حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها:

1. علاوة الكفاءة

2. علاوة الأقدمية

3. العلاوة الاستثنائية

والأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام. والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي. حوافز أو مكافآت الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي، أو على أساس شهري، وذلك طبقاً للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما ونظام مكافأة الإنتاجية يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال. وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهداً أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي . إدارة الموارد الإنتاجية . مصر الدار الجامعية ص 359

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

توزيع أو المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين و تتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود و نشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها و يؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام و بالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة . طول الفترة الزمنية . بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالباً ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم؛ أملاً في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح؛ حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه؛ حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضاً خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

توزيع الأسهم على الموظفين: يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق مثالية قرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم.

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي:

مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز

- رحلة مجانية
- سيارة
- أجهزة منزلية
- أدوات شخصية (ساعة مثلاً)
- خطابات الشكر
- دروع أو كؤوس الامتياز.

## الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية<sup>1</sup>:

- يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطاً مباشراً بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة بإعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإنجاز هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه جوائز شكر وتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تم إنجازه ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لأفراد الفريق بكامله وبجميع مستوياته ففي النهاية تم إنجاز العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطهم حافزاً قوياً على إنجاز أعمال أخرى بكل جدارة وتفانٍ في المستقبل - ينبغي ألا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.
- يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهوداً واضحاً؛ بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.
- ينبغي أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقاً، أو سبيلاً يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير.
- ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاماً للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقاتها الإنتاجية ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.
- يجب ألا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية والإكثار منها.

## ب- الحوافز المعنوية:

- يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

<sup>1</sup> الخطوات الذكية للمسؤولين - سام ديب ولايل سوسمان

إذَّن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالبرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

### طرق دفع الحوافز المعنوية:

#### إن أهم طرق منح الحوافز المعنوية ما يلي:

- الألقاب والأوسمة اعترافاً بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.
- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.
- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المميزين.
- تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات.
- الاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية.
- فرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديراً من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية، للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بأرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.
- تقويم الأداء، فعندما يكون تقويم الأداء مبنياً على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل؛ لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.
- توفير الوظيفة المناسبة، ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، وهذا ما يسعى لدى "هيرزبرج" بالعوامل الدافعة، إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوافر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

محاولة تخلص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية وحياته الخاصة: لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته، إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته، إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات اجتماعية، أو عينية منها:

- التعليم ومحو الأمية بين العاملين.

- خفض إيجارات السكن: حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد إلى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة أصحاب العائلات، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الإيجارات السكنية، وكذلك الأفراد الذين يقطنون بعيداً عن العمل وذلك لتقريب المسافات وتخفيف من معاناة السفر .

- منح السكن الاقتصادي بأجور رمزية: أشرنا في النقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا إذا كانت المؤسسة كبيرة أما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك لتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة إذا كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعاً من الحوافز المادية المقدمة للموظف.

- تشجيع الرياضة والنوادي الاجتماعية.

## المبحث الثاني: البيئة التنظيمية

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر<sup>1</sup> ، وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات لتحديد أو مواجهتها. كما تقوم أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون

---

(العامري والغالي، 2008م)<sup>1</sup>

المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين<sup>1</sup> وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة<sup>2</sup>.

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز (Jones,2004)، ويلين وهنجر (Wheelen Hunger, 2002)، وثوميسون (Thomposon,2004) ، و(حريم، 2010 م) و(السالم ، 2008 م) و(القريوتي، 2009 م) اتفقوا على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات .

#### أولاً: البيئة الخارجية العامة

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة،.... الخ والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والمكينات، و السلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع، البيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية ، ... الخ والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

---

(حريم، 2010 م) <sup>1</sup>.

Jones,2004<sup>2</sup>

## ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة ( والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة

## ثالثا: البيئة الداخلية

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.

## الهيكل التنظيمي

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف وآخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية<sup>2</sup> وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية<sup>3</sup>، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات

<sup>1</sup> القطامين، 2002م

<sup>2</sup> Thompson and Strickland, 1993

<sup>3</sup> رشيد، 1992م

العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى و الإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا<sup>1</sup>، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات<sup>2</sup> وهذه خصائص الهيكل العضوي (Organic structure) الذي يكون مفلطحا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيدا فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي (Mechanistic structure).<sup>3</sup>

## 2- الثقافة التنظيمية

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة. فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم. وقد عرف اسوانابا<sup>4</sup> الثقافة على أنها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع. أما كوليز وبوراس<sup>5</sup> فاعتبرا أن الثقافة تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظمتهم عن المنظمات الأخرى " وبالنسبة ل هيلريغل<sup>6</sup> فقد اعتبر أن الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز

---

<sup>1</sup> المرسي، 2003م

<sup>2</sup> الكبسي، 1998م

<sup>3</sup> Jones, 2003

<sup>4</sup> Asswathappa 2003

<sup>5</sup> Collins and Porras, 2000

<sup>6</sup> Hellriegle, 2001

الثقافية التي تجمع اعضاء المنظمة، وحسب روبنز<sup>1</sup> فان الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات، والشعائر والطقوس، والرموز، واللغات .

في كتابة نظرية المنظمة فقد ذكر جونز<sup>2</sup> بأن العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

1. حقوق الملكية

2. خصائص الناس العاملين في المنظمة

3. الهيكل التنظيمي

4. الأخلاق التنظيمية

واعتبر أن طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المنظمات.

وبالرغم من أن الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات، إلا أن دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فإنها تتدرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

1. الثقافة التقليدية وتسمى أيضا الثقافة الكلاسيكية، والبعض يسميها الثقافة المحافظة، وفي مواقع أخرى تسمى الثقافة البيروقراطية وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم والثبات بل وتنميط المنتجات والخدمات التي طورها الشركة. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.

<sup>1</sup> Robbins, 2001

<sup>2</sup> Jones, 2004

2. الثقافة المعاصرة وتسمى أيضا ثقافة التغيير كما تسمى أيضا ثقافة الجودة لأنها تركز على التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح وقبول الأفكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر وتتصف طريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الإدارية الأدنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم وأقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أن هذه الثقافة تشجع قيم الانجاز والتميز وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المنظمة.

وتلعب الثقافة دورا حيويا في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية<sup>1</sup> وبحسب القريوتي<sup>2</sup> فإن الكثير من المديرين يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.

### المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

<sup>1</sup> (الرخيمي، 2000م)

<sup>2</sup> (القريوتي، 2000م)

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ومفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

## عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

## محددات الأداء الوظيفي

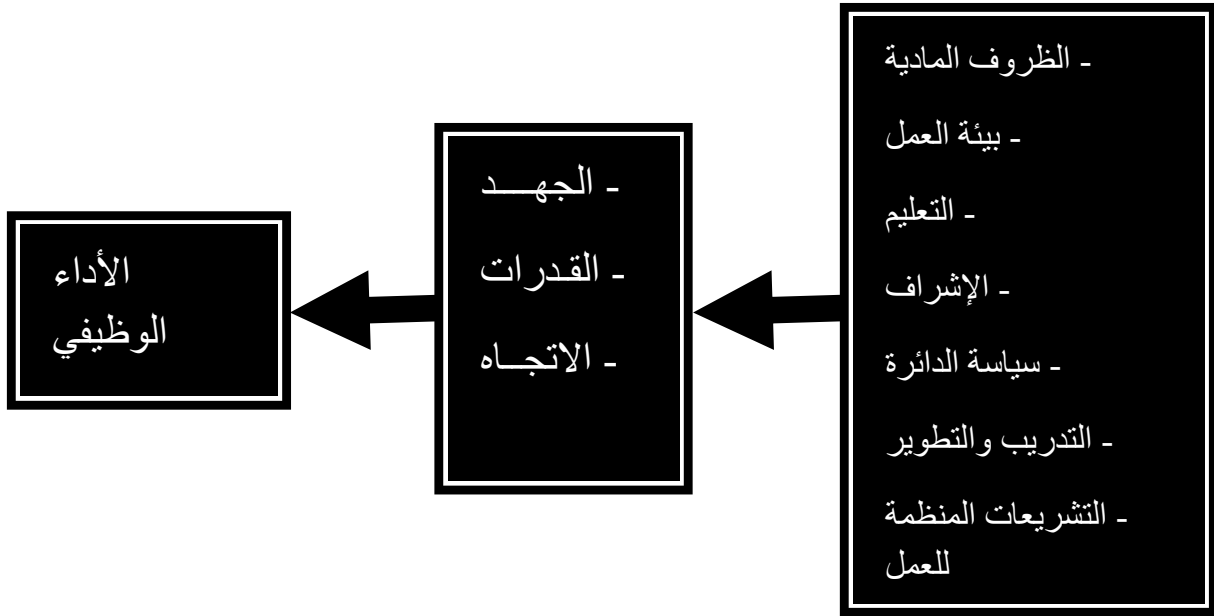
الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام).

والجهد هو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

### العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلاً، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

## شكل رقم (1) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



\*تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام (دراسة تحليلية) وزارة النفط العراقية<sup>1</sup>

من خلال الشكل أعلاه؛ يتبين لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في محدد الأداء وبالتالي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف. فالظروف المادية تتعلق بالرواتب والأجور والامتيازات المالية والمعنوية (الترقية)، أما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة... الخ، أما التعليم فيقصد به التحصيل الدراسي أو درجة تعلم الموظف، أما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على ذلك الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصيد لأخطاء الموظف، أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط... الخ، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب والتطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها ستعزز المعارف والمهارات والمداير التي يمتلكها الموظف.

<sup>1</sup> بهاء زكي محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام، دراسة وصفية تحليلية، وزارة النفط العراقية، 2013،

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### منهجية الدراسة:

يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة؛ ومن مختلف المستويات الإدارية، الفنية، التمريضية، الخدمات المساندة والطبية والبالغ عددهم (1404) كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (2)

| النسبة من إجمالي العاملين | العدد | مجال العمل       |
|---------------------------|-------|------------------|
| 28%                       | 389   | الإداري          |
| 12%                       | 170   | الفني الطبي      |
| 14%                       | 190   | الطبي            |
| 35%                       | 498   | التمريضي         |
| 11%                       | 157   | الخدمات المساندة |
| 100%                      | 1404  | المجموع          |

#### عينة الدراسة:

##### العينة الاستطلاعية للدراسة:

تمثلت العينة الاستطلاعية للبحث في (20) من العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (25) من العاملين، واستعاد (20) استبانة صالحة للتحليل.

### عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الأساسية والنهائية من (175) من العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة ؛ مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، حيث تم توزيع (200) استبانة، تم استعادة (175) منهم صالحة للتحليل، كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3)

| العامل           | العدد       |       |           |         |              |             | النسبة المئوية |           |         |              | المجموع |
|------------------|-------------|-------|-----------|---------|--------------|-------------|----------------|-----------|---------|--------------|---------|
| الجنس            | ذكر         |       | أنثى      |         | ذكر          |             | أنثى           |           | 175     |              |         |
|                  | 136         |       | 39        |         | 77.7         |             | 22.3           |           |         |              |         |
| الجنسية          | سعودي       |       | غير سعودي |         | سعودي        |             | غير سعودي      |           | 175     |              |         |
|                  | 161         |       | 14        |         | 92           |             | 8              |           |         |              |         |
| عدد سنوات الخبرة | 5-1         |       | 10-6      |         | 11 فأكثر     |             | 5-1            |           | 10-6    |              | 175     |
|                  | 75          |       | 74        |         | 26           |             | 42.9           |           | 42.3    |              |         |
| المؤهل العلمي    | ثانوي و أقل | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه      | ثانوي و أقل | دبلوم          | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه      | 175     |
|                  | 25          | 77    | 53        | 10      | 10           | 14.3        | 44             | 30.3      | 5.7     | 5.7          |         |
| العمر            | اقل من 25   | 35-26 | 45-36     | 55-46   | 56 وأكثر     | اقل من 25   | 35-26          | 45-36     | 55-46   | 56 وأكثر     | 175     |
|                  | 37          | 93    | 27        | 12      | 6            | 21.1        | 53.1           | 15.4      | 6.9     | 3.4          |         |
| مجال العمل       | طبي         | إداري | فني طبي   | تمريض   | خدمات مساندة | طبي         | إداري          | فني طبي   | تمريض   | خدمات مساندة | 175     |
|                  | 30          | 58    | 29        | 46      | 12           | 17.1        | 33.1           | 16.6      | 26.3    | 6.9          |         |

### جمع البيانات

1- تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم تصميم الاستبانة، والتي

تتكون من أربعة أجزاء وهم: البيانات الديموغرافية، الحوافز، بيئة العمل والأداء.

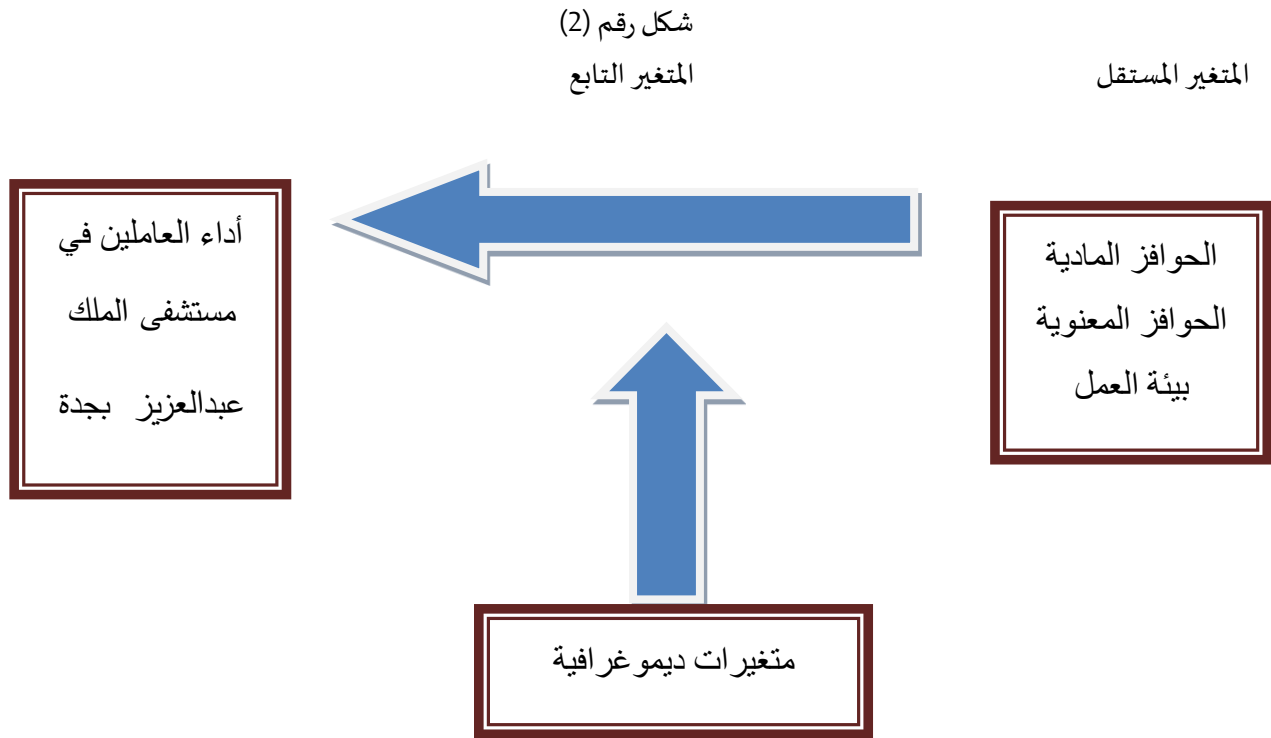
وقد تم اختيار أبعاد كل جزء من هذه الأجزاء بناء على مراجعة الدراسات السابقة؛ القديمة والحديثة،

والتعرف على الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين عليها في الدراسات السابقة عليها.

2- تم جمع البيانات من المصادر الثانوية: من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والمجلات العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه؛ التي تناولت نفس الموضوع، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

### نموذج ومتغيرات الدراسة:

تقوم الدراسة على إطار نظري يشير إلى طبيعة الهدف منها؛ وهو دراسة اثر الحوافز المعنوية والمادية وبيئة العمل كمتغير مستقل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة كمتغير تابع، من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية كمتغير وسيط، كما في الشكل التالي:



## أداة البحث

استخدم الباحث استبانة من إعدادهِ وتصميمهِ الباحث، تحتوى على متغيرات الدراسة، حيث تتضمن الاستبانة أربعة محاور رئيسية مقسمة إلى 34 عبارة؛ إضافة إلى البيانات الديموغرافية يمكن توضيحها كما يلي:

- البيانات الديموغرافية وتتضمن (الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ومجال العمل).

- الحوافز وتنقسم إلى:

○ حوافز مادية تم قياسها بتسع عبارات.

○ حوافز معنوية تم قياسها بثمان عبارات.

- بيئة العمل وتم قياسها بتسع عبارات.

- الأداء وتم قياسه بثمان عبارات.

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت في سلم الإجابة، حيث يُعدُّ أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة

في بناء المقاييس والاستبيانات، وتم اعتماد أسلوب ليكرت ذو التدرج الخماسي، كما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

| الإجابة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5         | 4     | 3     | 2         | 1              |

## خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بتصميم وإعداد أدوات الدراسة انطلاقاً من:

أ - الاطلاع على الإطار النظري والمضمون الفكري لمتغيرات الدراسة، وكيف تم تناول هذه المفاهيم في الدراسات والأبحاث المختلفة.

ب - تحديد أبعاد الاستبانة على أساس مشكلة وفرضيات الدراسة، ثم صياغة العبارات، حيث توصل الباحث إلى (34) عبارة في صورتها النهائية.

ج - تم عرض الصورة المبدئية للاستبانة على لجنة تحكيم تضم مجموعة من أساتذة علم الإدارة.

د - تم استبعاد العبارات التي لم تحظ بالاتفاق بين السادة المحكمين، وتعديل صياغة العبارات التي أوصى السادة المحكمون بها.

### ثبات وصدق الاستبانة:

و يقصد بثبات الاستبانة؛ قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتأثر كثيرا درجات الأفراد المجيبين على فقراتها، إذا ما تكررت مرات الاستجابة خلال فترات زمنية، وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ. Alpha Coefficient ) باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكانت القيمة العامة للاستبانة بعباراتها ال 34 تساوي 0.974 وهي قيمة عالية جدا ومقبولة إحصائيا، أما صدق الاستبانة فقد تم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبلغت قيمته (0.987) وهي قيمة مقبولة بشكل كبير إحصائيا.

كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة وكما يلي:

جدول رقم (5)

| المحور             | معامل الثبات |
|--------------------|--------------|
| الحوافز بشكل عام   | 0.958        |
| - الحوافز المادية  | 0.964        |
| - الحوافز المعنوية | 0.909        |
| بيئة العمل         | 0.953        |
| الأداء             | 0.892        |

يتضح من الجدول أن جميع المحاور قد حصلت على معاملات ثبات مرتفعة، وهذا يشير إلى تمتعها بدرجة عالية من الثبات،

والتي تعني عدم تأثر درجات الاستبانة بعامل الوقت إذا ما تم تكرار عرضه الأفراد مرة أخرى.

## صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

ويهدف هذا النوع من الإجراءات الإحصائية إلى التحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستبانة؛ لقياس الغرض الذي أعدت من أجله، حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية، عن طريق استخدام برنامج (SPSS)، واستطاع الباحث من خلال ذلك، أن يحصل على معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل

جدول رقم (6)

| الحوافز المادية  |                                                     |        |
|------------------|-----------------------------------------------------|--------|
| العبارة          | درجة الارتباط بالاستبانة ككل                        |        |
| 1                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات دورية مناسبة     | .778** |
| 2                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات فنية مناسبة      | .839** |
| 3                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل ترحيل مناسبة  | .792** |
| 4                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل انتداب مناسبة | .811** |
| 5                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل علاج مناسبة   | .771** |
| 6                | يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض إجازات مناسب      | .819** |
| 7                | يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض نهاية خدمة مناسب  | .801** |
| 8                | يوفر نظام العمل في المستشفى حوافز تشجيعية مناسبة    | .864** |
| 9                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل سكن مناسبة    | .742** |
| الحوافز المعنوية |                                                     |        |
| العبارة          | درجة الارتباط بالاستبانة ككل                        |        |
| 1                | الترقيات التي تمنح في العمل مناسبة لي               | .789** |
| 2                | هناك اهتمام من رؤساء العمل في رفع معنوياتنا         | .787** |
| 3                | أتلقي الثناء من رئيسي عند قيامي بعمل مميز           | .745** |
| 4                | تتوفر في سلوك رئيسي القدوة الحسنة                   | .642** |
| 5                | هناك فرصة للتجديد والإبداع في مجال العمل            | .793** |
| 6                | أشعر بسيطرة على مجال عملي                           | .613** |
| 7                | أشعر بثقة بقدراتي الوظيفية                          | .486** |
| 8                | أنا أحب وظيفتي                                      | .538** |

| بيئة العمل                                    |                              |  |
|-----------------------------------------------|------------------------------|--|
| العبارة                                       | درجة الارتباط بالاستبانة ككل |  |
| 1 توفر الإدارة فرصة للمشاركة بصنع القرارات    | .827**                       |  |
| 2 توفر الإدارة حرية واستقلالية في العمل       | .834**                       |  |
| 3 توفر الإدارة فرصة لإبداء المقترحات والآراء  | .850**                       |  |
| 4 تهتم الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة في العمل | .862**                       |  |
| 5 توفر الإدارة عدالة بتوزيع مهام العمل        | .824**                       |  |
| 6 ساعات عملي مناسبة                           | .718**                       |  |
| 7 يوجد تعاون وانسجام بين الموظفين             | .737**                       |  |
| 8 توجد لدي صلاحيات كافية لانجاز عملي          | .782**                       |  |
| 9 تتسم بيئة العمل بالمحبة والتقدير            | .784**                       |  |
| الأداء                                        |                              |  |
| العبارة                                       | درجة الارتباط بالاستبانة ككل |  |
| 1 أنجز المهام الموكلة لي دائما                | .571**                       |  |
| 2 طبيعة عملي تتفق مع تخصصي                    | .633**                       |  |
| 3 اشعر برضا عن وظيفتي                         | .614**                       |  |
| 4 ابذل ما بوسعي للنجاح في عملي                | .518**                       |  |
| 5 ارغب في التطور في وظيفتي                    | .464**                       |  |
| 6 أتلقى الدورات التدريبية المناسبة            | .741**                       |  |
| 7 هنالك مشاركة بالمعرفة بين زملاء العمل       | .686**                       |  |
| 8 عملي من أولى اهتماماتي                      | .615**                       |  |

\*\* الارتباط له دلالة إحصائية بمستوى ثقة 99%.

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات الخاصة بالاستبانة ذات ارتباط بعلاقة طردية مع الاستبانة ككل بدرجة ثقة

99% مما يعني تمتعها بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

## الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة:

- الجدول التالي يمثل مجموع إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة:

| الحوافز المادية  |                                                     |           |       |       |           |                |
|------------------|-----------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
|                  | العبارة                                             | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات دورية مناسبة     | 61        | 44    | 19    | 31        | 20             |
| 2                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات فنية مناسبة      | 57        | 43    | 22    | 33        | 20             |
| 3                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل ترحيل مناسبة  | 56        | 38    | 23    | 39        | 19             |
| 4                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل انتداب مناسبة | 58        | 45    | 28    | 26        | 18             |
| 5                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل علاج مناسبة   | 56        | 39    | 25    | 27        | 28             |
| 6                | يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض إجازات مناسب      | 58        | 48    | 19    | 29        | 21             |
| 7                | يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض نهاية خدمة مناسب  | 60        | 46    | 32    | 22        | 15             |
| 8                | يوفر نظام العمل في المستشفى حوافز تشجيعية مناسبة    | 60        | 32    | 22    | 28        | 33             |
| 9                | يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل سكن مناسبة    | 61        | 37    | 16    | 18        | 43             |
| الحوافز المعنوية |                                                     |           |       |       |           |                |
|                  | العبارة                                             | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1                | الترقيات التي تمنح في العمل مناسبة لي               | 54        | 54    | 27    | 26        | 14             |
| 2                | هناك اهتمام من رؤساء العمل في رفع معنوياتنا         | 57        | 60    | 26    | 14        | 18             |
| 3                | أتلقي الثناء من رئيسي عند قيامي بعمل مميز           | 72        | 60    | 19    | 10        | 14             |
| 4                | تتوفر في سلوك رئيسي القدوة الحسنة                   | 77        | 61    | 18    | 6         | 13             |
| 5                | هناك فرصة للتجديد والإبداع في مجال العمل            | 63        | 53    | 27    | 20        | 12             |
| 6                | اشعر بسيطرة على مجال عملي                           | 64        | 68    | 20    | 12        | 11             |
| 7                | اشعر بثقة بقدراتي الوظيفية                          | 91        | 70    | 9     | 2         | 3              |
| 8                | أنا أحب وظيفتي                                      | 100       | 53    | 13    | 1         | 8              |

جدول رقم (7)

| بيئة العمل |                                             |           |       |       |           |                |
|------------|---------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
|            | العبارة                                     | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1          | توفر الإدارة فرصة للمشاركة بصنع القرارات    | 55        | 47    | 22    | 31        | 20             |
| 2          | توفر الإدارة حرية واستقلالية في العمل       | 51        | 54    | 27    | 29        | 14             |
| 3          | توفر الإدارة فرصة لإبداء المقترحات والآراء  | 47        | 51    | 28    | 30        | 19             |
| 4          | تهتم الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة في العمل | 52        | 50    | 37    | 21        | 15             |
| 5          | توفر الإدارة عدالة بتوزيع مهام العمل        | 49        | 54    | 26    | 25        | 21             |
| 6          | ساعات عملي مناسبة                           | 56        | 54    | 18    | 26        | 21             |
| 7          | يوجد تعاون وانسجام بين الموظفين             | 63        | 60    | 21    | 19        | 12             |
| 8          | توجد لدي صلاحيات كافية لانجاز عملي          | 65        | 60    | 20    | 18        | 12             |
| 9          | تتسم بيئة العمل بالمحبة والتقدير            | 73        | 58    | 20    | 10        | 14             |
| الأداء     |                                             |           |       |       |           |                |
|            | العبارة                                     | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1          | أنجز المهام الموكلة لي دائما                | 100       | 60    | 7     | 6         | 2              |
| 2          | طبيعة عملي تتفق مع تخصصي                    | 81        | 60    | 17    | 10        | 7              |
| 3          | اشعر برضا عن وظيفتي                         | 80        | 63    | 13    | 6         | 9              |
| 4          | ابذل ما بوسعي للنجاح في عملي                | 107       | 52    | 7     | 6         | 3              |
| 5          | ارغب في التطور في وظيفتي                    | 120       | 40    | 5     | 6         | 4              |
| 6          | أتلقي الدورات التدريبية المناسبة            | 67        | 40    | 21    | 20        | 72             |
| 7          | هنالك مشاركة بالمعرفة بين زملاء العمل       | 85        | 56    | 14    | 9         | 11             |
| 8          | عملي من أولى اهتماماتي                      | 101       | 49    | 17    | 3         | 5              |

نلاحظ من الجدول السابق وجود عدد كبير من إجابات المستقصين تميل نحو الإجابة موافق جدا وموافق لعبارات

الاستبانة وهذا يعطي مؤشر مبدئي على توفر حوافز مادي ومعنوية وبيئة عمل مناسبة مما يرفع من مستوى أداء العاملين في

مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة.

– الجدول التالي يمثل نسبة إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة:

جدول رقم (8)

| الحوافز المادية  |                |           |       |       |           |
|------------------|----------------|-----------|-------|-------|-----------|
|                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
| 1                | 11%            | 18%       | 11%   | 25%   | 35%       |
| 2                | 11%            | 19%       | 13%   | 25%   | 33%       |
| 3                | 11%            | 22%       | 13%   | 22%   | 32%       |
| 4                | 10%            | 15%       | 16%   | 26%   | 33%       |
| 5                | 16%            | 15%       | 14%   | 22%   | 32%       |
| 6                | 12%            | 17%       | 11%   | 27%   | 33%       |
| 7                | 9%             | 13%       | 18%   | 26%   | 34%       |
| 8                | 19%            | 16%       | 13%   | 18%   | 34%       |
| 9                | 25%            | 10%       | 9%    | 21%   | 35%       |
| الحوافز المعنوية |                |           |       |       |           |
|                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
| 1                | 8%             | 15%       | 15%   | 31%   | 31%       |
| 2                | 10%            | 8%        | 15%   | 34%   | 33%       |
| 3                | 8%             | 6%        | 11%   | 34%   | 41%       |
| 4                | 7%             | 3%        | 10%   | 35%   | 44%       |
| 5                | 7%             | 11%       | 15%   | 30%   | 36%       |
| 6                | 6%             | 7%        | 11%   | 39%   | 37%       |
| 7                | 2%             | 1%        | 5%    | 40%   | 52%       |
| 8                | 5%             | 1%        | 7%    | 30%   | 57%       |

| بيئة العمل |                                             |           |       |       |           |                |
|------------|---------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
|            | العبارة                                     | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1          | توفر الإدارة فرصة للمشاركة بصنع القرارات    | 31%       | 27%   | 13%   | 18%       | 11%            |
| 2          | توفر الإدارة حرية واستقلالية في العمل       | 29%       | 31%   | 15%   | 17%       | 8%             |
| 3          | توفر الإدارة فرصة لإبداء المقترحات والآراء  | 27%       | 29%   | 16%   | 17%       | 11%            |
| 4          | تهتم الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة في العمل | 30%       | 29%   | 21%   | 12%       | 9%             |
| 5          | توفر الإدارة عدالة بتوزيع مهام العمل        | 28%       | 31%   | 15%   | 14%       | 12%            |
| 6          | ساعات عملي مناسبة                           | 32%       | 31%   | 10%   | 15%       | 12%            |
| 7          | يوجد تعاون وانسجام بين الموظفين             | 36%       | 34%   | 12%   | 11%       | 7%             |
| 8          | توجد لدي صلاحيات كافية لانجاز عملي          | 37%       | 34%   | 11%   | 10%       | 7%             |
| 9          | تتسم بيئة العمل بالمحبة والتقدير            | 42%       | 33%   | 11%   | 6%        | 8%             |
| الأداء     |                                             |           |       |       |           |                |
|            | العبارة                                     | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1          | أنجز المهام الموكلة لي دائما                | 57%       | 34%   | 4%    | 3%        | 1%             |
| 2          | طبيعة عملي تتفق مع تخصصي                    | 46%       | 34%   | 10%   | 6%        | 4%             |
| 3          | اشعر برضا عن وظيفتي                         | 46%       | 36%   | 7%    | 3%        | 5%             |
| 4          | ابذل ما بوسعي للنجاح في عملي                | 61%       | 30%   | 4%    | 3%        | 2%             |
| 5          | ارغب في التطور في وظيفتي                    | 69%       | 23%   | 3%    | 3%        | 2%             |
| 6          | ألتقى الدورات التدريبية المناسبة            | 38%       | 23%   | 12%   | 11%       | 41%            |
| 7          | هنالك مشاركة بالمعرفة بين زملاء العمل       | 49%       | 32%   | 8%    | 5%        | 6%             |
| 8          | عملي من أولى اهتماماتي                      | 58%       | 28%   | 10%   | 2%        | 3%             |

نلاحظ من الجدول السابق وجود نسبة عالية متركزة في إجابات المستقصيين نحو موافق جدا وموافق.

### التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

#### اختبار وجود علاقة باستخدام الرسم

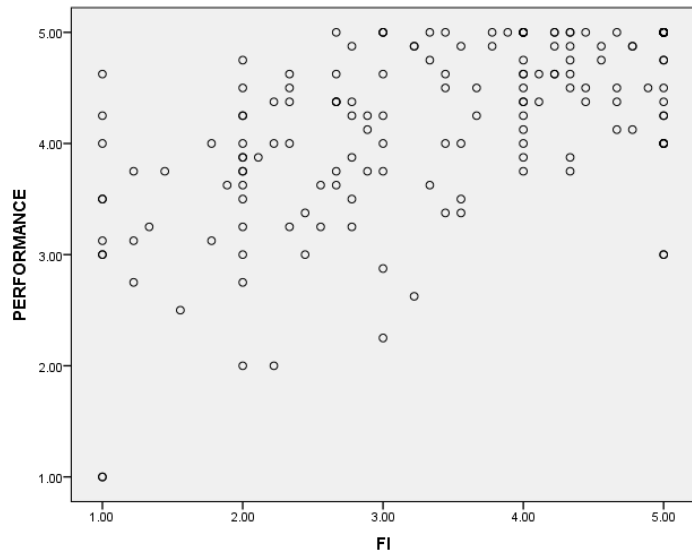
تم حساب متوسط إجابات المستقصيين لكل محور من محاور الاستبانة كالتالي:

- تم تسمية محور الحوافز المادية بالرمز FI

- تم تسمية محور الحوافز المعنوية بالرمز MI
- تم تسمية محور بيئة العمل بالرمز WE
- تم تسمية محور الأداء PERFORMANCE

1- اختبار وجود العلاقة بين الحوافز المادية والأداء باستخدام الرسم وتم استخدام طريقة scatter plot من برنامج التحليل الإحصائي spss وتبين لنا الشكل التالي:

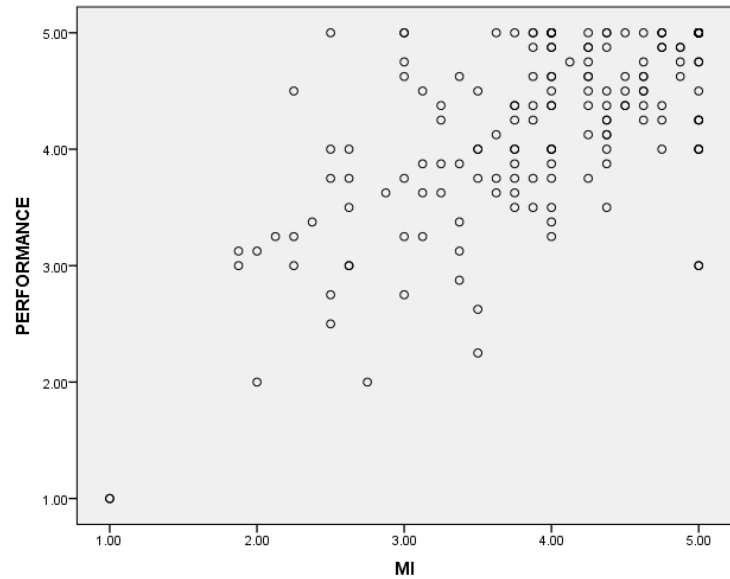
شكل رقم (3)



نلاحظ من الشكل وجود علاقة طردية بحيث تتجه نقاط إجابة المستقصيين من اليسار اليمين ومن الأسفل إلى الأعلى مع ارتفاع لمستوى الأداء مقارنة بمستوى الحوافز المادية.

2- اختبار وجود العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء باستخدام الرسم وتم استخدام طريقة scatter plot من برنامج التحليل الإحصائي spss وتبين لنا الشكل التالي:

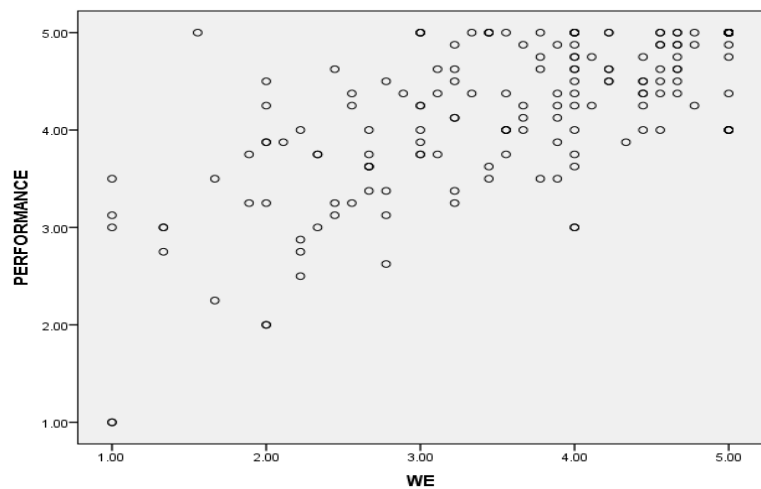
شكل رقم (4)



نلاحظ من الشكل وجود علاقة طردية بين الحوافز المعنوية والأداء بحيث تتجه نقاط إجابة المستقصيين من اليسار اليمين ومن الأسفل إلى الأعلى وبشكل واضح.

3- اختبار وجود العلاقة بين بيئة العمل والأداء باستخدام الرسم وتم استخدام طريقة scatter plot من برنامج التحليل الإحصائي spss وتبين لنا الشكل التالي:

شكل رقم (5)



نلاحظ من الشكل وجود علاقة طردية بين بيئة العمل والأداء بحيث تتجه نقاط إجابة المستقصيين من اليسار اليمين ومن الأسفل إلى الأعلى وبشكل واضح.

### اختبار فرق المتوسطات

تم اختبار فرق المتوسطات لإجابات عينة الدراسة باختلاف العوامل الديموغرافية على كل محور من محاور الدراسة الأربعة فكانت النتائج كالتالي:

1- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف الجنس.

### جدول رقم (9)

FIMI WE PERFORMANCE \* GENDER

| GENDER |                | FI      | MI     | WE      | PERFORMANCE |
|--------|----------------|---------|--------|---------|-------------|
| Male   | Mean           | 3.6225  | 4.0496 | 3.7745  | 4.2537      |
|        | N              | 136     | 136    | 136     | 136         |
|        | Std. Deviation | 1.21636 | .90065 | 1.07505 | .78025      |
| female | Mean           | 2.9345  | 3.6923 | 3.1624  | 4.1026      |
|        | N              | 39      | 39     | 39      | 39          |
|        | Std. Deviation | 1.30120 | .83845 | 1.10960 | .84140      |
| Total  | Mean           | 3.4692  | 3.9700 | 3.6381  | 4.2200      |
|        | N              | 175     | 175    | 175     | 175         |
|        | Std. Deviation | 1.26496 | .89729 | 1.10943 | .79430      |

نلاحظ أن أعلى متوسط إجابات الذكور والإناث كانت حول مستوى محور الأداء أما اقلها فقد كانت حول مستوى محور الحوافز المادية.

2- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف الجنسية.

جدول رقم (10)

| FI MI WE PERFORMANCE * NATIONALITY |                |         |        |         |             |
|------------------------------------|----------------|---------|--------|---------|-------------|
| NATIONALITY                        |                | FI      | MI     | WE      | PERFORMANCE |
| Saudi                              | Mean           | 3.4672  | 3.9689 | 3.6232  | 4.2003      |
|                                    | N              | 161     | 161    | 161     | 161         |
|                                    | Std. Deviation | 1.27960 | .89257 | 1.11272 | .80565      |
| non Saudi                          | Mean           | 3.4921  | 3.9821 | 3.8095  | 4.4464      |
|                                    | N              | 14      | 14     | 14      | 14          |
|                                    | Std. Deviation | 1.12446 | .98530 | 1.09599 | .62924      |
| Total                              | Mean           | 3.4692  | 3.9700 | 3.6381  | 4.2200      |
|                                    | N              | 175     | 175    | 175     | 175         |
|                                    | Std. Deviation | 1.26496 | .89729 | 1.10943 | .79430      |

نلاحظ أن أعلى متوسط إجابات المستقصيين من السعوديين وغير السعوديين كانت حول مستوى محور الأداء أما أقلها فقد كانت حول مستوى محور الحوافز المادية.

3- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

جدول رقم (11)

| FI MI WE PERFORMANCE * EXPERIENCE |                |         |        |         |             |
|-----------------------------------|----------------|---------|--------|---------|-------------|
| EXPERIENCE                        |                | FI      | MI     | WE      | PERFORMANCE |
| 1 - 5 years                       | Mean           | 3.2637  | 3.8833 | 3.4948  | 4.1550      |
|                                   | N              | 75      | 75     | 75      | 75          |
|                                   | Std. Deviation | 1.32073 | .86073 | 1.11670 | .83039      |
| 6 - 10 years                      | Mean           | 3.4955  | 3.9375 | 3.5976  | 4.1959      |
|                                   | N              | 74      | 74     | 74      | 74          |
|                                   | Std. Deviation | 1.25925 | .96009 | 1.13724 | .79840      |
| 11 years and more                 | Mean           | 3.9872  | 4.3125 | 4.1667  | 4.4760      |
|                                   | N              | 26      | 26     | 26      | 26          |
|                                   | Std. Deviation | .96728  | .75602 | .86138  | .63740      |
| Total                             | Mean           | 3.4692  | 3.9700 | 3.6381  | 4.2200      |
|                                   | N              | 175     | 175    | 175     | 175         |
|                                   | Std. Deviation | 1.26496 | .89729 | 1.10943 | .79430      |

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد العينة باختلاف سنوات خبرتهم كانت متوسط إجاباتهم الأعلى حول محور الأداء واقلها كان حول محور الحوافز المادية .

4- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

جدول رقم (12)

| FI MI WE PERFORMANCE * QUALIFICATIONS |                |         |         |         |             |
|---------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|-------------|
| QUALIFICATIONS                        |                | FI      | MI      | WE      | PERFORMANCE |
| secondary school and less             | Mean           | 3.4978  | 3.9100  | 3.5467  | 4.1150      |
|                                       | N              | 25      | 25      | 25      | 25          |
|                                       | Std. Deviation | 1.31434 | 1.18614 | 1.29176 | 1.13704     |
| Deploma                               | Mean           | 3.2799  | 3.9708  | 3.5036  | 4.1591      |
|                                       | N              | 77      | 77      | 77      | 77          |
|                                       | Std. Deviation | 1.20988 | .71229  | 1.04660 | .73299      |
| BA                                    | Mean           | 3.3606  | 3.7618  | 3.5409  | 4.1887      |
|                                       | N              | 53      | 53      | 53      | 53          |
|                                       | Std. Deviation | 1.28008 | .98280  | 1.09281 | .72665      |
| Master                                | Mean           | 4.6111  | 4.5875  | 4.5667  | 4.7500      |
|                                       | N              | 10      | 10      | 10      | 10          |
|                                       | Std. Deviation | .84010  | .60967  | .72851  | .34861      |
| Doctorate                             | Mean           | 4.2889  | 4.6000  | 4.4889  | 4.5875      |
|                                       | N              | 10      | 10      | 10      | 10          |
|                                       | Std. Deviation | 1.10517 | .66875  | .81851  | .71456      |
| Total                                 | Mean           | 3.4692  | 3.9700  | 3.6381  | 4.2200      |
|                                       | N              | 175     | 175     | 175     | 175         |
|                                       | Std. Deviation | 1.26496 | .89729  | 1.10943 | .79430      |

يظهر لنا من الجدول السابق أن حملة الثانوية العامة والدبلوم والبيكالوريوس من عينة الدراسة تتجه إجاباتهم نحو محور الأداء كأعلى متوسط حسابي والحوافز المادية كأقل متوسط حسابي في كانت متوسط إجابات حملة الماجستير تتجه نحو محور الأداء كأعلى متوسط حسابي وبيئة العمل كأقل متوسط حسابي، أما حملة الدكتوراه فقد كان أعلى متوسط حسابي هو لمحور الحوافز المعنوية واقلها لمحور الحوافز المادية.

5- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف العمر.

جدول رقم (13)

| FI MI WE PERFORMANCE * AGE |                |         |         |         |             |
|----------------------------|----------------|---------|---------|---------|-------------|
| AGE                        |                | FI      | MI      | WE      | PERFORMANCE |
| less than 25               | Mean           | 3.4474  | 3.8480  | 3.4745  | 3.9966      |
|                            | N              | 37      | 37      | 37      | 37          |
|                            | Std. Deviation | 1.40313 | 1.08419 | 1.26568 | 1.06982     |
| 26 – 35                    | Mean           | 3.1697  | 3.8387  | 3.4385  | 4.1680      |
|                            | N              | 93      | 93      | 93      | 93          |
|                            | Std. Deviation | 1.19957 | .84951  | 1.08673 | .72196      |
| 36 – 45                    | Mean           | 3.7778  | 4.2639  | 3.9300  | 4.5324      |
|                            | N              | 27      | 27      | 27      | 27          |
|                            | Std. Deviation | 1.17022 | .71247  | .86019  | .51840      |
| 46 – 55                    | Mean           | 4.5278  | 4.2708  | 4.5833  | 4.5208      |
|                            | N              | 12      | 12      | 12      | 12          |
|                            | Std. Deviation | .56083  | .81505  | .53628  | .53787      |
| 56 and more                | Mean           | 4.7407  | 4.8333  | 4.5370  | 4.3958      |
|                            | N              | 6       | 6       | 6       | 6           |
|                            | Std. Deviation | .63505  | .40825  | .75822  | .94345      |
| Total                      | Mean           | 3.4692  | 3.9700  | 3.6381  | 4.2200      |
|                            | N              | 175     | 175     | 175     | 175         |
|                            | Std. Deviation | 1.26496 | .89729  | 1.10943 | .79430      |

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين هم دون سن 45 قد اتجهت إجاباتهم نحو محور الأداء بأعلى متوسط حسابي ونحو محور الحوافز المادية كأقل متوسط حسابي، أما من هم بالفئة العمرية من 46-55 فقد كانت أعلى المتوسطات قد سجلت لمحور بيئة العمل وأقلها لمحور الحوافز المعنوية، أما الفئة العمرية 56 وأكثر فقد كانت أعلى المتوسطات لمحور الحوافز المعنوية وأقلها لمحور الأداء.

6- متوسط إجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة باختلاف مجال العمل.

جدول رقم (14)

| FI MI WE PERFORMANCE * WORK |                |         |         |         |             |
|-----------------------------|----------------|---------|---------|---------|-------------|
| WORK                        |                | FI      | MI      | WE      | PERFORMANCE |
| Medical                     | Mean           | 3.7222  | 4.2000  | 4.0407  | 4.4167      |
|                             | N              | 30      | 30      | 30      | 30          |
|                             | Std. Deviation | 1.17905 | .89214  | .87074  | .61090      |
| Administrative              | Mean           | 3.6073  | 4.0474  | 3.6379  | 4.3427      |
|                             | N              | 58      | 58      | 58      | 58          |
|                             | Std. Deviation | 1.11193 | .86818  | 1.10712 | .78345      |
| Medical technician          | Mean           | 3.1686  | 3.6595  | 3.4368  | 4.1552      |
|                             | N              | 29      | 29      | 29      | 29          |
|                             | Std. Deviation | 1.36556 | .97164  | 1.10830 | .81466      |
| Nursing                     | Mean           | 3.2150  | 3.9212  | 3.4203  | 4.0707      |
|                             | N              | 46      | 46      | 46      | 46          |
|                             | Std. Deviation | 1.34366 | .74831  | 1.17143 | .77130      |
| Support services            | Mean           | 3.8704  | 3.9583  | 3.9537  | 3.8646      |
|                             | N              | 12      | 12      | 12      | 12          |
|                             | Std. Deviation | 1.46553 | 1.26394 | 1.23406 | 1.12495     |
| Total                       | Mean           | 3.4692  | 3.9700  | 3.6381  | 4.2200      |
|                             | N              | 175     | 175     | 175     | 175         |
|                             | Std. Deviation | 1.26496 | .89729  | 1.10943 | .79430      |

يظهر الجدول السابق بأن العاملين في المجال الطبي والإداري والفني الطبي والتمريض تتجه أعلى متوسط إجاباتهم نحو محور الأداء واقلها نحو محور الحوافز المادية في حين تتجه أعلى متوسطات العاملين في مجال الخدمات المساندة نحو محور الحوافز المعنوية واقلها نحو محور الأداء.

## اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وبيئة العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار معادلة الانحدار المتعدد بحيث كانت نتيجته كما يلي:

### اختبار الانحدار المتعدد

الارتباط : يظهر الجدول التالي وجود علاقة طردية بين المحاور (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية وبيئة العمل) والأداء وأقوى

هذه العلاقات كان لمحور بيئة العمل مع الأداء وبقيمة 0.699

جدول رقم (15)

| Correlations        |    | PERFORMANCE |
|---------------------|----|-------------|
| Pearson Correlation | FI | .604        |
|                     | MI | .672        |
|                     | WE | .699        |

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .728 <sup>a</sup> | .530     | .522              | .54911                     | .530              | 64.364   | 3   | 171 | .000          |

a. Predictors: (Constant), WE, MI, FI

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 58.220         | 3   | 19.407      | 64.364 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 51.560         | 171 | .302        |        |                   |
| Total        | 109.780        | 174 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: PERFORMANCE

b. Predictors: (Constant), WE, MI, FI

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | 1.929                       | .190       |                           | 10.162 | .000 |
| FI           | .035                        | .056       | .056                      | .628   | .531 |
| MI           | .279                        | .076       | .315                      | 3.693  | .000 |
| WE           | .291                        | .074       | .407                      | 3.945  | .000 |

a. Dependent Variable: PERFORMANCE

- من الجدول الثاني نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط  $R$  قد بلغ (0.728) بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.53) في حين كان معامل التحديد المصحح  $R^2$  (0.522) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية وبيئة العمل) استطاعت أن تفسر (0.522) من التغيرات الحاصلة في (أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة) المطلوبة والباقي (0.478) يعزى إلى عوامل أخرى.
- كما يلاحظ في الجدول الثالث بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية  $F$  وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار  $F$  ( $P < 0.000$ ) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.
- أما في الجدول الرابع والأخير فيلاحظ قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلائلها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ونستنتج أن المتغير المستقل (الحوافز المادية) لم يكن ذو تأثيراً معنوياً في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار  $t$  من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ ) في حين كانت المتغيرات المستقلة (الحوافز

المعنوية وبيئة العمل) ذات تأثير معنوي (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ ) حسب اختبار t ، ومن الجدول الرابع

والأخير أيضا يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار باستخدام Beta غير المعيارية ( الحد الثابت ) وكما يلي:

- إن معادلة خط انحدار ( الأداء ) على المحاور ( الحوافز المادية، الحوافز المعنوية وبيئة العمل) هي : الأداء = 1.929

+ (0.035\* الحوافز المادية) + (0.279\* الحوافز المعنوية) + (0.291\* بيئة العمل).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وبيئة العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى وأكثر

العوامل المستقلة تأثيرا هو بيئة العمل.

ولاختبار الفرضيات الفرعية فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بحيث كانت النتائج كما يلي:

| Correlations        |        |        |        |
|---------------------|--------|--------|--------|
|                     | FI     | MI     | WE     |
| Pearson Correlation | .604** | .672** | .699** |
| Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |
| N                   | 175    | 175    | 175    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من نتائج الجدول ما يلي:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مستشفى الملك مستشفى الملك عبدالعزيز

بجدة وبقيمة 0.604 وبدرجة ثقة 0.99.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة وبقيمة

0.672 وبدرجة ثقة 0.99.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وأداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة وبقيمة 0.699

وبدرجة ثقة 0.99.

أما أسئلة الدراسة والتي كانت:

• ما هو اثر الحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة ؟

- ما هو اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة ؟
- ما هو اثر بيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف العمر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف مجال العمل؟

فيمكن الإجابة عليها من خلال الجداول من 9- 15 وكما يلي:

- 1- يوجد اثر للحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة
- 2- يوجد للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة
- 3- يوجد اثر بيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنس.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الجنسية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف الخبرة.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف العمر.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف المؤهل العلمي.
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المؤثرة على أداء العامل باختلاف مجال العمل.

## Summary

This study aims to clarify the difference between the types of incentives as well as measure the extent of the impact of each type of these incentives on the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah, and the main objective of the study can be formulated as follows:

To identify the impact of material and moral incentives and the work environment on the performance of workers in King Abdul Aziz Hospital in Jeddah. The sub-objectives are:

- To understand the impact of material incentives on the performance of employees at King Abdulaziz Hospital in Jeddah.
- To understand the impact of moral incentives on the performance of employees at King Abdulaziz Hospital in Jeddah.
- To understand the impact of the work environment on the performance of employees at King Abdulaziz Hospital in Jeddah.

This study utilizes a descriptive-analytical approach to examine the effects of material and moral incentives and the work environment on employee performance at King Abdulaziz Hospital in Jeddah. The researcher employs a survey tool for data collection, followed by analysis using the SPSS statistical software.

The research problem stems from the misconception among managers that either the material or moral aspects alone enhance employee performance, whereas employees need attention to all aspects that motivate them for increased productivity. Additionally, individual psychological tendencies vary, implying that some individuals require more emphasis on one aspect over the other. For instance, while a wealthy individual might be motivated primarily by non-material incentives, it does not negate their need for material

incentives. Similarly, a financially challenged person may lean towards material incentives, yet still require non-material motivation.

In order to find out the effect of material and moral incentives and the work environment on the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah, this study done, and its problem can be formulated as follows:

**What is the effect of material and moral incentives and work environment on the performance of workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah?**

This study is significant due to the observed decrease in productivity and performance in most government sectors compared to private sectors. Considering the critical role of the healthcare sector in citizens' lives and the inability of some citizens and residents to afford private healthcare, this study aids decision-makers in discovering the genuine reasons that boost employees' performance. Consequently, they can identify methods to incentivize their workforce, thereby improving the quality of healthcare services at King Abdulaziz Hospital in Jeddah.

## **The results and recommendations of the study**

### **First: Results:**

The material and moral incentives and the work environment affect the level of performance of the workers in King Abdulaziz Hospital in Jeddah.

The most influential factor in the performance of hospital staff is the work environment. Where the degree of impact of material and moral incentives and the work environment on workers does not differ according to gender, nationality and experience, but rather varies according to age, educational qualification and field of workers.

## **Second: Recommendations**

- 1- The management of King Abdulaziz Hospital in Jeddah should increase attention to the system of material incentives.
- 2- The management of King Abdulaziz Hospital in Jeddah should pay more attention to the system of moral incentives.
- 3- King Abdulaziz Hospital in Jeddah should pay more attention to providing an appropriate work environment.
- 4- Paying attention to holding training courses in the field of incentives and human relations for employees in the administration
- 5- The promotion should be according to the job ladder and based on certificate and experience, and not depending on nepotism and nepotism.
- 6- Listening to development suggestions from employees and studying them seriously.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الاختلاف بين أنواع الحوافز وكذلك قياس مدى تأثير كل نوع من هذه الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، ويمكن صياغة هدف الدراسة الرئيسي كالتالي:

التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، أما الأهداف الفرعية فهي:

- التعرف على اثر الحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- التعرف على اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
- التعرف على اثر بيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

حيث تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، حيث يستخدم الباحث أداة الدراسة والتي هي استبانة وتحليلها بعد أن تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم جمعها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخلاص النتائج منها.

وجاءت مشكلة الدراسة في بيئة العمل هناك من يعتقد من المدراء والرؤساء أن الذي يرفع أداء الموظفين في العمل هو أحد الجانبين المادية أو المعنوية، وهذا خطأ فالموظف يحتاج إلى الاهتمام بجميع الجوانب التي تحفزها إلى العمل لكي يزيد من إنتاجيته، ومن ناحية أخرى تختلف الطبيعة النفسية من شخص إلى آخر فالبعض يحتاج إلى جانب أكثر من الآخر فعلى سبيل المثال الشخص الغني تجد أن ما يدفعه إلى زيادة الإنتاج في الغالب الحافز المعنوي ولكن هذا لا يعني عدم حاجته إلى الحافز المادي وكذلك الشخص الفقير في الغالب يميل إلى الحافز المادي ولكن هذا لا يعني عدم حاجته إلى الحافز المعنوي .

ولمعرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة جاءت هذه الدراسة، ويمكن صياغة مشكلتها كالتالي:

ما هو اثر الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة ؟

وتأتي أهمية هذه الدراسة بعد ملاحظة انخفاض الإنتاجية والأداء على أغلب القطاعات الحكومية مقارنة مع القطاعات الأهلية، ونظرا للدور المهم للقطاع الصحي على حياة المواطنين والقطاع الصحي الحكومي تحديدا كونه ملجأ العديد من المواطنين والمقيمين والذين لا يمكنهم تغطية نفقات علاجهم في القطاع الأهلي، فان لهذه الدراسة دور مهم وكبير لمساعدة صانعي القرار على اكتشاف الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين لرفع

مستوى أدائهم، وبالتالي تساعد على اكتشاف هذه الطرق والأساليب التي سوف يقومون بها لتحفيز موظفيهم، وكذلك رفع مستوى أدائهم مما يرفع من جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة .

#### نتائج وتوصيات الدراسة

##### أولاً: النتائج:

تؤثر الحوافز المادية و المعنوية وبيئة العمل على مستوى أداء العاملين في مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة أي كلما تحسنت الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسنت بيئة العمل زاد مستوى الأداء.

أكثر العوامل تأثيراً في أداء العاملين في المستشفى هو بيئة العمل. حيث لا تختلف درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على العاملين باختلاف الجنس والجنسية والخبرة ، بل تختلف باختلاف العمر والمؤهل العلمي ومجال العمل.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- يجب على إدارة مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة زيادة الاهتمام بنظام الحوافز المادية.
- 2- يجب على إدارة مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة زيادة الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية.
- 3- يجب على مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة زيادة الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة.
- 4- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة
- 5- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة ، وليس اعتماداً على الوساطة والمحسوبية
- 6- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .

## الفصل الرابع

#### نتائج وتوصيات الدراسة

##### أولاً: النتائج:

- 1- تؤثر الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة أي كلما تحسنت الحوافز المادية زاد مستوى الأداء.

- 2- تؤثر الحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة أي كلما تحسنت الحوافز المعنوية زاد مستوى الأداء.
- 3- تؤثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة أي كلما تحسنت ظروف وبيئة العمل زاد مستوى الأداء.
- 4- أكثر العوامل تأثيراً في أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة هو بيئة العمل.
- 5- لا تختلف درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على العاملين في مستشفى الملك عبد الله باختلاف الجنس والجنسية والخبرة.
- 6- تختلف درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل على العاملين في مستشفى الملك عبد الله باختلاف العمر والمؤهل العلمي ومجال العمال.

#### ثانياً: التوصيات

- 7- يجب على إدارة مستشفى الملك عبد العزيز بجدة زيادة الاهتمام بنظام الحوافز المادية.
- 8- يجب على إدارة مستشفى الملك عبد العزيز بجدة زيادة الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية.
- 9- يجب على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة زيادة الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة.
- 10- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة
- 11- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة ، وليس اعتماداً على الوساطة والمحسوبية
- 12- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .

## المراجع

1. القطامين، احمد(2002). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ، الطبعة الأولى، عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
2. العامري، والغالي، (2008). " الإدارة والأعمال "، الطبعة الثانية، عمان، الأردن .
3. الوافي، الطاهر، 2013، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة القسطنطينية، الجزائر.
4. زكي محمد، بهاء ، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام،دراسة وصفية تحليلية، وزارة النفط العراقية،2013.
5. المرسي، جمال محمد(2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. بدر، حامد احمد ،(1995م) ، السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة.
7. حريم، حسين ،(2009). "إدارة المنظمات : منظور كلي " ،عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية.
8. ديب، سام ولايل سوسمان، الخطوات الذكية للمستولين
9. سالم، د.فؤاد وآخرون1989م ، المفاهيم الإدارية الحديثة المستقبل للنشر والتوزيع.
10. عبد الباقي، صلاح الدين(2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
11. الحاج، طارق وآخرون – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى 1990
12. الكبيسي، عامر(1998). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
13. القريوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان دار وائل للطباعة والنشر.
14. تلالوة وآخرون، محمد 2013 ، واقع الحوافز على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية
15. الرخيمي، ممدوح جلال (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
16. السعودي، موسى، 2013 ، أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية،، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد1.
17. عوض الله، ميرفت، 2012، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
18. العديلي، ناصر محمد ، ( 1984 م) الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة .
19. منهاج تدريب القيادة والادارة ، اعداد الفريق الفلسطيني للإدارة ، الطبعة 1999م

1. Aswathappa, K. (2003). **Organizational Behaviour**. Publishing House, Bangalore
2. Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners.
3. Jones, Gareth R. (2004). **Organizational Theory, Design, and Change**, Fifth Edition, Prentice Hall, , New Jersey
4. Miles,R.E. and C.C.Snow (1992). "Causes of Failure in Network Organizations, **California Management Review**, 53-72.
5. Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
6. Thompson,ArthurA.&A.J.Strickland(1996).**Strategic Management: Concepts & Cases**, Ninth Edition, IRWIN, USA.
7. Thushel Jayaweera, **Impact of Work Environmental Factors on Job Performance**, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England, International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; 2015.

## الملاحق (الاستبيان)

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي هي استكمالاً لمشروع التخرج وموضوعها " أثر الحوافز المعنوية والمادية وبيئة العمل على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة " علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بخصوصية كاملة ولأهداف البحث العلمي فقط لا غير.

أولاً: البيانات الديموغرافية:

أرجو وضع إشارة (X) في المربع المناسب

- الجنس:

ذكر ☒ أنثى ☐

- الجنسية:

سعودي ☒ غير سعودي ☐

- عدد سنوات الخبرة:

☐ 1 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☒ 11 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي:

☐ ثانوي وأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☒ دكتوراه

- العمر:

☐ أقل من 25 ☐ 26 - 35 ☐ 36 - 45 ☒ 46 - 55 ☐ 56 فأكثر

- مجال العمل:

☐ طبي ☒ إداري ☐ فني طبي (تحاليل ومختبرات.....الخ) ☐ خدمات مساندة

ثانيا: الحوافز

أرجو وضع إشارة (X) مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

| الحوافز المادية                                       |           |       |       |           |                |  |
|-------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| العبارة                                               | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
| 1 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات دورية مناسبة     | X         |       |       |           |                |  |
| 2 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوات فنية مناسبة      | X         |       |       |           |                |  |
| 3 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل ترحيل مناسبة  | X         |       |       |           |                |  |
| 4 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل انتداب مناسبة | X         |       |       |           |                |  |
| 5 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل علاج مناسبة   | X         |       |       |           |                |  |
| 6 يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض إجازات مناسب      | X         |       |       |           |                |  |
| 7 يوفر نظام العمل في المستشفى تعويض نهاية خدمة مناسب  | X         |       |       |           |                |  |
| 8 يوفر نظام العمل في المستشفى حوافز تشجيعية مناسبة    | X         |       |       |           |                |  |
| 9 يوفر نظام العمل في المستشفى علاوة بدل سكن مناسبة    | X         |       |       |           |                |  |
| الحوافز المعنوية                                      |           |       |       |           |                |  |
| العبارة                                               | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
| 1 الترقيات التي تمنح في العمل مناسبة لي               | X         |       |       |           |                |  |
| 2 هناك اهتمام من رؤساء العمل في رفع معنوياتنا         | X         |       |       |           |                |  |
| 3 أتلقى الثناء من رئيسي عند قيامي بعمل مميز           | X         |       |       |           |                |  |
| 4 تتوفر في سلوك رئيسي القدوة الحسنة                   | X         |       |       |           |                |  |
| 5 هناك فرصة للتجديد والإبداع في مجال العمل            |           | X     |       |           |                |  |
| 6 اشعر بسيطرة على مجال عملي                           |           | X     |       |           |                |  |
| 7 اشعر بثقة بقدراتي الوظيفية                          | X         |       |       |           |                |  |
| 8 أنا أحب وظيفتي                                      | X         |       |       |           |                |  |

ثالثا: بيئة العمل:

| بيئة العمل                                    |           |       |       |           |                |  |
|-----------------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| العبارة                                       | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
| 1 توفر الإدارة فرصة للمشاركة بصنع القرارات    | X         |       |       |           |                |  |
| 2 توفر الإدارة حرية واستقلالية في العمل       | X         |       |       |           |                |  |
| 3 توفر الإدارة فرصة لإبداء المقترحات والآراء  | X         |       |       |           |                |  |
| 4 تهتم الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة في العمل | X         |       |       |           |                |  |
| 5 توفر الإدارة عدالة بتوزيع مهام العمل        | X         |       |       |           |                |  |
| 6 ساعات عملي مناسبة                           | X         |       |       |           |                |  |
| 7 يوجد تعاون وانسجام بين الموظفين             | X         |       |       |           |                |  |
| 8 توجد لدي صلاحيات كافية لإنجاز عملي          | X         |       |       |           |                |  |
| 9 تتسم بيئة العمل بالمحبة والتقدير            |           | X     |       |           |                |  |

رابعا: الأداء

| الأداء                                  |           |       |       |           |                |  |
|-----------------------------------------|-----------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| العبارة                                 | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |  |
| 1 أنجز المهام الموكلة لي دائما          | X         |       |       |           |                |  |
| 2 طبيعة عملي تتفق مع تخصصي              | X         |       |       |           |                |  |
| 3 اشعر برضا عن وظيفتي                   | X         |       |       |           |                |  |
| 4 ابذل ما بوسعي للنجاح في عملي          | X         |       |       |           |                |  |
| 5 ارجب في التطور في وظيفتي              | X         |       |       |           |                |  |
| 6 ألتقى الدورات التدريبية المناسبة      | X         |       |       |           |                |  |
| 7 هنالك مشاركة بالمعرفة بين زملاء العمل | X         |       |       |           |                |  |
| 8 عملي من أولى اهتماماتي                |           | X     |       |           |                |  |

لا يريد ملاحظات التوثيق

صفا

د. صفاء عبد الرحيم

مكتبة الاستاذة الكوادة  
جامعة الامام عبد الرحمن بن هاشم

**Midocean University**

**Master of Management**

**Management College**



**The impact of moral and material incentives and the work environment  
on the performance of employees in government organizations an  
applied study on government organizations in the city of Jeddah**

**Preparing students**

**Adel Hamdan Al-Harbi 221002027**

**Asma Abdul Salam Al-Ahmad 221000480**

**Sami Muhammad Al-Shehri 221002534**

**Supervisor**

**Dr. Walid Suleiman**

**Academic year**

**2023**