



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الموارد البشرية



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

إعداد الطالب/ حبيب أحمد الحايك

رقم الجامعي / ٢٤١٠٠٠٥٣٧

إشراف/ Dr. Asma Abuanzeh

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

مقدمة:

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

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

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

نظرًا لأهمية الحوافز في التأثير على سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ظهرت العديد من النظريات التي تدرس هذا التأثير، مثل النظرية العلمية لفردريك تايلور، التي تؤكد على أن المال هو المحفز الرئيسي للعمل. أما نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، فتعتبر المنظمة نقطة انطلاق لدراسة موضوع الحوافز. تساعد هذه النظرية الباحثين والإداريين على فهم الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد وأهمية كل منها عند تصميم نظام حوافز فعال (الوايل، ٢٠٠٥).

بدأ الاهتمام بنظريات الحوافز في القطاع الخاص، ثم انتقل إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء. يقاس أداء الموظف بشكل رئيسي من خلال قدرته على العمل ورغبته في أدائه. يشير مرعي (٢٠٠٥) إلى أن القدرة على العمل تعني ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات اكتسبها من خلال التعليم والتدريب. لا تكفي القدرة على العمل وحدها لجعل الموظف يعمل بأقصى طاقته، بل يجب أن يصاحبها دافع يحفزه. تعتبر العوامل الخارجية هي التي تمثل التحفيز المنشود الذي يشجع الفرد على بذل المزيد من الأداء.

بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة.

مشكلة الدراسة:

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

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين؟

ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظفين؟

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

أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع الحافز وأثره على إنتاجية الموظفين حيث أن كثير من البحوث تركز على موظفي القطاع الخاص اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع الحوافز المادية والمعنوية وما لها من تأثير في تحسين أداء الموظفين الإداريين في وزارة الصحة وهو ما غفلت عنه معظم البحوث حتى الآن. ولذلك، يمكن أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تزويد متخذي القرار في الوزارة بمعلومات قيمة حول نوعية الحوافز المتبعة في اداراتها، مما يساعد في وضع نظام عادل للحوافز المعنوية والمادية، وبالتالي تحسين أداء الموظفين من خلال:

فهم دوافع الموظفين في وزارة الصحة وعوامل تحفيزهم.

تقديم حلول عملية لتحسين أنظمة التحفيز بما يُساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.

تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

المساهمة في تحقيق أهداف وزارة الصحة على المدى الطويل وتحسين الاداء الوظيفي

أهداف الدراسة:

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

تساؤلات الدراسة:

محور التحفيز المادي:

- ما هي أنواع الحوافز المادية التي تقدمها وزارة الصحة لموظفيها؟
- ما مدى عدالة توزيع هذه الحوافز بين مختلف الفئات الوظيفية؟
- هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى الحوافز المادية والأداء الوظيفي للموظفين؟
- ما هي تأثيرات الحوافز المادية على:
 - دافعية الموظفين للعمل؟
 - التزامهم بساعات العمل؟
 - جودة مخرجات العمل؟
 - رغبتهم في البقاء في وظائفهم؟
- ما هي العوامل التي تحدد فعالية الحوافز المادية في تحفيز الموظفين؟ (مثل: مستوى الدخل، احتياجات الموظفين، العدالة في التوزيع)

محور التحفيز المعنوي:

- ما هي أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها وزارة الصحة لموظفيها؟
- ما مدى فاعلية هذه الحوافز في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم؟
- هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي للموظفين؟
- ما هي تأثيرات الحوافز المعنوية على:
 - شعور الموظفين بالتقدير والاحترام؟
 - انتمائهم للوزارة؟
 - رغبتهم في التطوير المهني؟
 - إبداعهم في العمل؟
- ما هي العوامل التي تحدد فعالية الحوافز المعنوية في تحفيز الموظفين؟ (مثل: نوعية بيئة العمل، فرص التطوير، العلاقات مع الزملاء والمديرين)

- ما هو المزيج الأمثل من الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أقصى قدر من تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في وزارة الصحة؟
- كيف يمكن لوزارة الصحة تصميم وتنفيذ نظام فعال للتحفيز يراعي احتياجات الموظفين وظروف العمل المختلفة؟
- ما هي التحديات التي تواجه الوزارة في تطبيق نظام تحفيز فعال؟
- ما هي أفضل الممارسات العالمية في مجال تحفيز موظفي القطاع العام؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الحوافز وبين أداء الموظفين العاملين في وزارة الصحة
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على أداء الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الصحة تعزى للبيانات الشخصية (العمر الحالة الاجتماعية الخبرة المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة:

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

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

❖ دراسة (٢٠٢١م) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت- والتي تهدف إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء

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

❖ دراسة (بن سعد و نجاه، ٢٠١٨م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب زليتن" وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. كما تهدف إلى التعرف على مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينة البحث من ١٥٢ عضو هيئة تدريس، بواقع ١٠٨ أستاذة و ٤٤ أستاذة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج البحث إلى أن تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بمدينة زليتن يعتبر تحت المتوسط، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية، تجاوزت ٨٠٪.

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

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

للعُدوى. وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيد إجازتهم وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية وأن تتناسب المرتبات مع كمية العمل.

❖ دراسة حجاج (٢٠٠٧م) وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة (٥,٣٤) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس"، سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، العمر"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، وبضرورة الاهتمام بالإمكانات والأدوات والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية للعاملين داخل الوزارة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي

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

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

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

❖ دراسة علوش (٢٠١٩) وهدفت إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس). كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية الجنس العمر سنوات الخبرة المؤهل الحالة

الاجتماعية). وقد أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والمعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل في أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات الخبرة المؤهل الحالة الاجتماعية).

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

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

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

التعقيب على الدراسات السابقة :

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

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

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية هرم ماسلو للاحتياجات:

- تشرح هذه النظرية أن سلوك الإنسان مدفوع برغباته واحتياجاته، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والشراب والأمان، وصولاً إلى الاحتياجات الأعلى مثل التقدير وتحقيق الذات.
- يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تلبى احتياجات الموظفين على مختلف المستويات، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم.

٢. نظرية العوامل الصحية لهرزبرج:

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

٣. النظرية التوقعية لفيتورفروم:

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

٤. نظرية العدالة لستيوارت أدامز:

- تفترض هذه النظرية أن الموظفين يقارنون بين مدخلاتهم (مثل الجهد المبذول) ومخرجاتهم (مثل المكافآت) ومقارناتهم مع مدخلات ومخرجات الآخرين.
- يشعر الموظفون بعدم العدالة إذا اعتقدوا أنهم لا يحصلون على مكافآت عادلة مقابل جهودهم، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والأداء.
- يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن أن تؤثر أنظمة التحفيز، بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية، على شعور الموظفين بالعدالة، مما يؤثر على تحفيزهم وأدائهم.

٥. نظرية التعزيز الإيجابي لسكتر:

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

٦. نظرية الإدارة بالجودة:

- تركز نظرية الإدارة بالجودة على تحسين العمليات باستمرار لتحقيق رضا العملاء.
- يمكن تطبيق هذه النظرية على إدارة الموارد البشرية لتحسين تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
- على سبيل المثال، يمكن لوزارة الصحة استخدام مبادئ الإدارة بالجودة ل:
 - تصميم وتنفيذ نظام تحفيز يركز على احتياجات الموظفين ورغباتهم.
 - جمع الملاحظات من الموظفين حول فعالية أنظمة التحفيز الحالية.
 - تحسين أنظمة التحفيز بشكل مستمر لضمان تلبية احتياجات الموظفين المتغيرة.
- من خلال تطبيق مبادئ الإدارة بالجودة، يمكن لوزارة الصحة خلق بيئة عمل داعمة وتحفيزية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ورضا المرضى.

٧. نظرية التحفيز الذاتي:

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

٨. نظرية القيادة التحويلية:

- تركز نظرية القيادة التحويلية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز أتباعهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- يمكن تطبيق هذه النظرية على قادة فرق العمل في وزارة الصحة لتحسين تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

• على سبيل المثال، يمكن لقادة فرق العمل في وزارة الصحة استخدام مبادئ القيادة التحويلية لـ:

- تحديد رؤية واضحة وملهمة لفريق العمل.
- بناء علاقات قوية مع الموظفين بناءً على الثقة والاحترام.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
- الاحتفال بإنجازات الفريق وتقديرها.

• من خلال ممارسة القيادة التحويلية، يمكن لقادة فرق العمل في وزارة الصحة خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والتزامهم.

في الختام، توفر نظرية الإدارة بالجودة، ونظرية التحفيز الذاتي، ونظرية القيادة التحويلية إطارات مفيدة لفهم كيف يمكن للتحفيز المادي والمعنوي أن يؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة. يمكن لوزارة الصحة الاستفادة من هذه النظريات لتصميم وتنفيذ نظام تحفيز فعال يلبي احتياجات الموظفين ويؤدي إلى تحسين أدائهم ورضا المرضى.

المنهجية وطرق البحث:

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

أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

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

منهجية البحث:

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

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

الأساليب الإحصائية:

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

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

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء الموظفين الذين يعملون داخل وزارة الصحة وذلك من خلال وجهة نظرهم. الحدود المكانية - وزارة الصحة - الديوان العام - الإدارة العامة للمصروفات الحدود البشرية الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمصروفات - الديوان العام وزارة الصحة. الحدود الزمنية الفصل الدراسي ١٤٤٦/٢٤ هـ ٢٠٢٤

المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية:

١. بن سعد، ونجاة هلاش محمد. (٢٠١٨). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب زليتن.
٢. بن عمر أبو مالح، ع، وعوض. (٢٠٢٠). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*، ٢٣(١)، ١٤٦-١٨٦.
٣. أبو علان، خالد علي. (2016). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
٤. أحمد عثمان. (2003). *نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
٥. الجسامي، عبدالله. (2011). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
٦. حجاج، خليل. (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية*، ١٥. (2).
٧. الحيدر، عبد المحسن. (2005). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض*. (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٨. حيمودة، عبد اللطيف، بن مير، محمد الطيب، & طويطي، مصطفى. (٢٠١٧). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة". *مجلة رؤى اقتصادية*، ١٢.
٩. الشيدي، محمد بن خميس بن سالم. (2002). *أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
١٠. عباس، أنس، وحمادي، سليمان. (٢٠٠٤). الحوافز وأثرها على الأداء - دراسة ميدانية. *مجلة تنمية الراقدين*، ٣١. (93).
١١. عقيلي، عمر. (2009). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة الثانية). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
١٢. علوش، عمار حسن. (2019). *أثر الحوافز المعنوية والمادية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سيريتل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
١٣. العمري، عوض. (٢٠٠٦). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية. *مجلة كلية الملك خالد العسكرية*، ٧٤. (74).

١٤. الفالح، نايف بن سليمان. (2001). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض .
١٥. فروانة، حازم أحمد؛ الديب، سليمان سلامة؛ مرابط، سليمان محمد. (٢٠١٦). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة. *المجلة العلمية* .
١٦. الكردي، أحمد. (2010). *نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال*. القاهرة: جامعة الأزهر .
١٧. لمساعدة، عبد الحميد. (١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. *مؤتة للبحوث والدراسات*، ١٣. (6)
١٨. محيسن، وجدي. (2004). *مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
١٩. مرعي، محمد. (2005). *التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*. سوريا: جامعة دمشق .
٢٠. هلال، محمد. (2009). *التفكير والتخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

ب- المراجع باللغة الإنجليزية:

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