

علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية

The relation of the incentives to the staff productivity Saudi  
Commission for Health Specialties

الإعداد:

طلال موقد الهميجان ٢٢١٠٠٠٩٣٩

احمد خالد الدرويش ٢٢١٠٠١٠١٣

راكان سعد الخلف ٢٢١٠٠٠٧٨٩

الإشراف:

د. وليد صديق

العام الدراسي :

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد : الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية ببحثنا هذا ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربنا ، ولكل الإخوان الكرام الذين ساندونا ولا يزالون وإلى كل من لهم أثر على حياتنا ، وإلى كل من أحبهم قلوبنا ونسيتهم أقلامنا .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

لا يعني إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل لسعادة د. / وليد صديق حفظه الله الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث كان لتوجيهاته وإرشاداته وتشجيعه المستمر أبلغ الأثر في إخراج الدراسة بالصورة الحالية، فله مني كل الشكر والتقدير والتحية.

وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان لجامعة ميدأوشن - هذا الصرح العلمي الشامخ الذي أتاح لنا الفرصة لإكمال دراستنا - كما نتقدم بالشكر والتقدير للسادة أعضاء هيئة التدريس الذين أسهموا بتعليمنا وتوجيهنا خلال فترة الدراسة.

وأخردعوا أنا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا.

محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

## الباحثين

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، حيث أجريت الدراسة على موظفي الهيئة السعودية للتخصصات الصحية في المملكة العربية السعودية وتم جمع (٥٠) استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالهيئة السعودية مرتفع ولكن هناك ضعف في بعض الحوافز والتي تحتاج إلى تحسين الإنتاجية لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة إلى إعادة النظر في تقييم إنتاج العاملين وضرورة أن تكون نتائج تقييم الإنتاج السنوي هي المعيار المستخدم في الترقيات والمكافآت والحوافز، وضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون معتمدة على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة الجديدة، وضرورة منح الترقية الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة، وضرورة العمل على ترسيخ العدالة والأنصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والترقيات والاستراحات المرضية.

**كلمات مفتاحية:** الحوافز- الحوافز المادية-الحوافز المعنوية- إنتاجية العاملين

## فهرس المحتويات

| الموضوع                                                                     | الصفحة |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| الإهداء                                                                     |        |
| الشكر والتقدير                                                              |        |
| ملخص البحث بالعربية                                                         |        |
| فهرس المحتويات                                                              |        |
| فهرس الجداول                                                                |        |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                           |        |
| المقدمة                                                                     |        |
| مشكلة الدراسة                                                               |        |
| أهداف الدراسة                                                               |        |
| تساؤلات الدراسة                                                             |        |
| أهمية الدراسة                                                               |        |
| منهج الدراسة                                                                |        |
| حدود الدراسة                                                                |        |
| الدراسات السابقة                                                            |        |
| الفصل الثاني الإطار النظري                                                  |        |
| أولاً: الحوافز والتحفيز الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية              |        |
| ثانياً: انتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية             |        |
| ثالثاً: آثار تحسين إنتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية. |        |
| ثانياً: الدراسات السابقة                                                    |        |
| الفصل الثالث الإطار المنهجي للبحث                                           |        |
| منهج البحث                                                                  |        |
| مجتمع وعينة البحث                                                           |        |
| أداة البحث                                                                  |        |

|  |                                                  |
|--|--------------------------------------------------|
|  | صديق أداة البحث                                  |
|  | ثبات أداة البحث                                  |
|  | الأساليب الإحصائية                               |
|  | الفصل الرابع عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها   |
|  | المحور الأول: نتائج تحليل فقرات التحفيز المادي   |
|  | المحور الثاني: نتائج تحليل فقرات التحفيز المعنوي |
|  | الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات              |
|  | أولاً: أهم النتائج                               |
|  | ثانياً: التوصيات                                 |
|  | المراجع                                          |
|  | أولاً: المراجع العربية                           |
|  | ثانياً: المراجع الأجنبية                         |
|  | الملاحق                                          |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول                                                                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
|        | جدول رقم (١) وصف عينة البحث                                           |
|        | جدول رقم (٢) معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة                 |
|        | جدول رقم (٣) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي |
|        | جدول رقم (٤) توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة           |
|        | جدول رقم (٥) آراء عينة البحث حول عبارات التحفيز المادي                |
|        | جدول رقم (٦) آراء عينة البحث حول عبارات التحفيز المعنوي               |
|        | جدول (٧) ملخص نموذج العلاقة في السؤال الأول                           |
|        | جدول (٨) جدول تحليل التباين للسؤال الأول                              |
|        | جدول (٩) معاملات نموذج الانحدار للسؤال الأول                          |
|        | جدول (١٠) ملخص نموذج السؤال الثاني                                    |
|        | جدول (١١) جدول تحليل التباين للسؤال الثاني                            |
|        | جدول (١٢) معاملات انحدار نموذج السؤال الثاني                          |

## ١-١ المقدمة

تولي إدارات المؤسسات والهيئات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم؛ إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل؛ حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه؛ وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمىها التعليم والتدريب؛ أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة؛ وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت؛ ٢٠١١: ٧).

وأساليب التحفيز هي أساليب متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية: ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً، كما يشير إنتاجية الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؛ وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الإنتاج الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (السالم وصالح؛ ٢٠١٥م).

من هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث؛ التي جاءت بعنوان علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

## ٢-١ مشكلة الدراسة

إن من أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف الهيئات والوزارات الحكومية. ومما لا شك فيه أن نظام الحوافز المناسبة سيكون لها انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية، وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحلايية (٢٠١٣) ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة أبو شيخة (٢٠٠٠م) حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في القطاعات المختلفة ومنها القطاع الخاص والقطاع العام؛ كما لاحظ الباحث، وأن هناك علاقة بين مؤشرات وأنواع الحوافز المختلفة التي قد تختلف من قطاع لآخر وبين مستوى زيادة إنتاج العاملين. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

## ٣-١ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

١. بيان علاقة الحوافز المادية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟
٢. بيان علاقة الحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

## ٤-١ أسئلة الدراسة

تعتمد الدراسة على عدة تساؤلات حول أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؛ وهي التساؤلات الفرعية التالية :

١. ماهي العلاقة بين الحوافز المادية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

٢. ماهي العلاقة بين الحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

## ٥-١ أهمية الدراسة

### ١-٥-١ الأهمية العلمية

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالنقاط التالية:

- أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لعلاقة الحوافز بإنتاجية الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية على وجه التحديد.
- ب. توضيح أهمية الحوافز بإنتاجية الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية.
- ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللهيئات السعودية للتخصصات الصحية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات الهيئات والوزارات الحكومية الأخرى بالملكة.

### ٢-٥-١ الأهمية العملية

- تمثلت الأهمية العملية للدراسة في أهمية موضوعها وهو علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين.
- أ. كشف وبيان كل ما يعتري هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.
  - ب. تحفيز الباحثين على إجراءات دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.
  - ج. تقديم إطار نظري يشرح أهم عناصر الحوافز المعنوية والمادية.
  - د. تقديم إطار عملي يربط بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
  - هـ. إمداد المسؤولين بالهيئات والوزارات الحكومية محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير مستوى التحفيز لدى العاملين والارتقاء بمستوى إنتاجية العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

## ٦-١ منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية"، وقد عرفه العساف (٢٠١٠) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

## ٧-١ حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: أثر الحوافز على زيادة إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
٢. الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على موظفي الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
٣. الحدود الزمانية: تم عقد البحث وجمع المعلومات من (٢٠٢٣ م).

## ٨-١ الدراسات السابقة

١. دراسة الرشيدى (٢٠٢٢) بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١١٢) من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت مشكلة الدراسة في أهمية ما تلعب الحوافز المادية والمعنوية ودورها الكبير في التأثير على كفاءة أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس على أداء الكوادر الصحية في المؤسسات الصحية. حيث أشارت دراسة (القضاة، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة إيجابية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن لذا جاءت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية، كما افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. وبالإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة والتأكد من فرضية الدراسة، ستقدم الاقتراحات التي تسهم في رفع كفاءة أداء الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال الاهتمام ووضع السياسات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٥٧٥)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٥). وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي: بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية لما له من فوائد على كفاءة الأداء للعاملين في المؤسسات الصحية. ضرورة تعزيز الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للكوادر الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال نظام متكامل وفعال يعمل على منح الحوافز لمن يستحق وفقاً لكفاءة الأداء. منح الترقيات وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد فقط على الأقدمية.

٢. دراسة مارني (٢٠١٩) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، تكون مجتمع الدراسة العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وعددهم (٨٠٠٠) موظف تقريباً، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (٤٥٠) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (٤٠٧) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت ٩٠٪، واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة معامل الانحدار (Regression) واختيار (F). وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (٣,٤٧)، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي (٣,٤٣)، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حيث بلغت (R=0.323) وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية (R=0.335) بينما بلغت عند الحوافز المادية (R=0.286). وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة إلى ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم حيث لا يكون الحافز روتينياً أو تلقائياً، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة على توجيه الشراء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

### ٣. دراسة Daniel 2019 بعنوان "Effects of Incentives on Employees Productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الحوافز على إنتاجية الموظف، من خلال مجموعة من الأهداف التعرف على العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، وتحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

### ٤. دراسة الحلايبية (٢٠١٣) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛ كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؛ وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وبلغت عينة الدراسة وهي عينة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من ١٥٠ موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ وأظهرت النتائج أن حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وأن حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط، وأن هناك وجود علاقة خطية وترابطية قوية؛ بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسعى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين.

### ٥. دراسة الفارس (٢٠١١م) بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"

هدفت الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي: سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم ٣٢٤ موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي؛ وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

٦. دراسة الجساسي (٢٠١١م). بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلب في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٩٠ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي؛ والمسمى الوظيفي. ٧. دراسة أبو شرخ (٢٠١٠م)؛ بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة ١١٠ فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وبذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف؛ وخصوصاً فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء. تحليل الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق

##### - من حيث المنهج

- ✓ تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الرشيد (٢٠٢٢)، ودراسة مارني (٢٠١٩)، ودراسة الحلايبة (٢٠١٣م)، ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة الجساسي (٢٠١١م)، ودراسة أبو شرخ (٢٠١٠م).
- ✓ فيما استخدمت دراسة (Daniel 2019) المنهج المسحي الوصفي.

##### - من حيث الأداة

- ✓ تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وهو ما توافق مع العديد من الدراسات ومنها دراسة سلامة الحلايبة (٢٠١٣م)، ودراسة الفارس (٢٠١١م)، ودراسة الجساسي (٢٠١١م)، ودراسة أبو شرخ (٢٠١٠م).
- ✓ فيما استخدمت دراسة الرشيد (٢٠٢٢)، ودراسة مارني (٢٠١٩)، ودراسة (Daniel 2019) تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

١. بلورة وبناء الإطار النظري.
٢. اختيار الأداة المناسبة.
٣. اختيار المنهج المناسب.
٤. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
٥. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، حيث لم تجرى دراسات وبحوث سابقة طبقت هذين المتغيرين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية وموظفيها من قبل.

## التصور العام لهيكل الدراسة

### الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

حدود الدراسة:

الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: الحوافز والتحفيز الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية.

ثانياً: انتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية.

ثالثاً: آثار تحسين إنتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية.

### الفصل الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

ثالثاً: أداة البحث

رابعاً: صدق أداة البحث

خامساً: ثبات أداة البحث

سادساً: فترات المقياس

سابعاً: الأساليب الإحصائية

### الفصل الرابع: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

### الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

المراجع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: الحوافز والتحفيز الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية:

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، و لضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛ في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الإنتاج الوظيفي والسلوكي؛ ومفهوم التحفيز هو إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول : إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب ؛ بل في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الإنتاج، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة؛ فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الإنتاج (حمود؛ ٢٠٠٥).

فالتحفيز هو القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة. ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي (هلال: ٢٠٠٩).

كما أنه المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، ويعرف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره؛ فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (الفارس، ٢٠١١).

#### متطلبات التحفيز:

حتى يتم تحفيز العاملين، لا بد من توفير الآتي (Toshiba,2006:121)

١. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله؛ ويحقق الإنتاج الأفضل إذا أراد.
٢. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال، ونوعية الأفراد العاملين.
٣. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، وتستطيع المؤسسات توفيرها.
٤. تصميم أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين.
٥. القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين؛ ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة

## أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي (الحلالية ، ٢٠١٣ : ١٣-١٤):

١. الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية؛ والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم؛ أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الإنتاج، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة؛ وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

٢. الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه؛ أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

## أهداف الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي: (الحلالية ، ٢٠١٣ : ١٦)

- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء .

## شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الإنتاج منها الآتي (زويلف؛ ٢٠٠٠: ٦٢):

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- أن تقصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز، التي ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين كالاتي (عقيلي، ٢٠٠٦):

- تدني مستوى أداء العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء؛ وحالات الإهمال عند الممارسة.

## ثانياً: انتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية:

### مفهوم إنتاجية العاملين:

يعرف العلي (٢٠١٧) مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أن لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض التفاصيل حول الإنتاجية. (العلي، ٢٠١٧).

### تحسين انتاجية العاملين:

وأن تحسين الإنتاجية يرتكز على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إن المنشآت الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفؤة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتى يتحسن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية ورحمة، وتقصير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة، ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة، ولم تتوافر الإدارة الكفؤة لفشلت عملية الإنتاج برمتها، ولأهدرت المواد الخام، والمجهودات البشرية سدى. (العلي، ٢٠١٧).

### تصنيفات وسلوكيات انتاجية العاملين:

الإنتاج المتميز: وهو ذلك الانتاج الذي تجاوز التوقعات المحددة للإنتاج العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالإنتاج المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصيصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والإنتاج المتنامي للمؤسسة. (يوسف، ٢٠٠٥)

الإنتاج الجيد جداً: هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف: الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد لجهود ومهارات الموظف نفسه.

الإنتاج المخفض: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى خفض أو نقص في جهود ومهارات العامل، وأحياناً بيئة العمل.

الإنتاج غير المرضي: هنا يفشل الانتاج عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل. (يوسف، ٢٠٠٥).

## مداخل تحسين إنتاجية العاملين:

يعتبر إنتاج العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أدائه منها ما يلي: (مناصيرية، ٢٠١٥).

**التدريب:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على إنتاجية الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهارته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات، ولا يقتصر التدريب على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقتصر هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين على: تغيير المعارف والمعلومات؛ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛ تغيير المهارات والقدرات؛ وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة مثل: الإنتاجية الأعلى، والإنتاج الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة.

**التحفيز:** الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب، فالغاية من توفير الحوافز هو خلق الدوافع لدى الفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الإنتاج التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الإنتاج المطلوبة. (مناصيرية، ٢٠١٥).

ثالثاً: آثار تحسين إنتاجية العاملين الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية:

#### - الإيجابيات:

يرى الطراونة (٢٠١٣) أن لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أنّ لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق. آثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد، والمنشأة وحسب؛ بل تطال الدولة أيضاً، إذ ستصير هذه الأخيرة رقماً صعباً في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسّن أوضاع مواطنها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع، وسيادة الأمن، والسلام بشكل كبير، ولعلّ الدول الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، والالتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك.

يقول الطراونة (٢٠١٣) أنه لا شك أن إنتاجية الموظفين أمر حيوي لنجاح المنظمات، ولكنها تتطلب الكثير من العمل من أصحاب الأعمال والموظفين على حد سواء، حيث إن الأعمال التجارية ذات الإنتاجية العالية تُمثل نقطة انطلاق قوية في المنافسة.

إن ما يفصل العمل الجيد عن العمل الممتاز ليس فقط المنتجات والخدمات الحاصلة على أعلى تقييم، بل هم الموظفون الذين يعتبرون آلة العمل الداخلية الأهم، ولا يوجد شيء أكثر أهمية للشركات من موظفيها، فإذا كان موظفوك سعداء فستزيد إنتاجيتهم، وهذا بالضبط ما تحتاجه المنظمات للنمو.

على الرغم من أن ثقافة الشركات والأجور والرغبة في تحقيق الهدف تُعد من أهم العوامل لزيادة الإنتاجية، إلا أن سير العمل المحدد بوضوح وتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في المهام غير الضرورية والتكرارية سيؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية في المنظمة بشكل كبير.

حدد إبراهيم (٢٠١٧) سبع نقاط يمكن لأي شركة استخدامها لزيادة إنتاجية العاملين:

- احرص على إنشاء بيئة عمل قوية بشركتك: تتمثل الخطوة الأولى لتعزيز إنتاجية الموظفين في خلق بيئة عمل توفر الاحترام وتقدير العمل، ولكن عدداً كبيراً جداً من الشركات تركز على الأجور والمزايا التي تقدمها للموظفين دون أن يسألوا عما إذا كانوا قد أوجدوا بيئة عمل تجعل الموظفين سعداء بالعودة إليها يوماً بعد يوم.

ومن العوامل التي يمكن أن تستخدمها الشركات لتقييم بيئة عمل موظفيها: إجراء استطلاعات رأي للموظفين حول بيئة العمل، وإجراء اجتماعات نصف سنوية لمناقشة جودة بيئة العمل وكيفية تحسينها، وكذلك إقامة لقاءات للموظفين خارج الشركة.

كما تشير آخر الدراسات إلى أن ثقافة الشركة التي تشدد على بناء العلاقات ومكافآت العمل الجماعي تسهم في زيادة إنتاجية الموظفين، في حين أن الشركات التي تركز على التسلسل الهرمي والنجاح الفردي تعرقل الإنتاجية.

- تحسين سير العمل: تعتمد الإنتاجية المتميزة في المقام الأول على تعريف جيد وواضح لخطوات سير العمل بشكل يخلو من المهام المتكررة وغير الضرورية.

يجب أن تعمل الشركات على ضبط مهام سير العمل حتى يتمكن الموظفون من تسليم المهام بكفاءة ودون تأخير. إذا كان أحد المديرين يواجه صعوبة في إنشاء خطط سير عمل قوية فيمكن لبرامج مثل KiSSFlow مساعدتك في إنشاء قنوات اتصال ومعالجة مهام العمل بكفاءة أكبر.

- الاستثمار في تعيين أعضاء إدارة ناجحين: يعتمد الموظفون على إدارة الشركة للحصول على التوجيه السليم، وهذا هو السبب في أنه ينبغي للشركات تعيين المديرين ذوي الكفاءة والاستثمار فيهم على جميع المستويات.

قد تجد بعض الشركات أن الإدارة الجيدة لا بد أن تكون من خارج الشركة، حيث إنها تعمل على بث أفكار جديدة في ثقافة الشركات، قد تنفق في هذه النقطة ولكن هناك قيمة كبيرة في تشجيع الموظفين من الداخل للوصول للمناصب الإدارية، حيث يعرف الموظفون المدربون من الداخل سير عمل الشركة بشكل أفضل (إبراهيم، ٢٠١٧).

- تحفيز الكفاءات : إذا كان الهدف هو زيادة الإنتاجية فإن الحل البسيط هو تزويد الموظفين بحافز لإنتاج عمل جيد، يمكن أن تكون هذه الحوافز في أي صورة يختارها أصحاب العمل، بما في ذلك تقديم مكافآت أو زيادات في المرتبات أو مجرد شكر للموظفين، كما يمكنك أن تجرب بعض المبادرات المختلفة لإبقاء الموظفين متحفزين للعمل الجاد.

- اسمح بمساحة للنمو : يجب ربط إنتاجية الموظفين بوعود للترقية في مرحلة ما، وإلا فلماذا يعمل الموظف بجد إذا لم تكن هناك فرصة أفضل له في المستقبل؟

كما ذكرنا في النصيحة رقم ٣ فإن تعيين المناصب الإدارية من الخارج يساعد في بعض الحالات على بث أفكار جديدة في ثقافة الشركات، ولكن ينبغي النظر في ترقية الموظفين لضمان زيادة إنتاجيتهم وولائهم وبقائهم لفترات أطول في الشركة.

- الاهتمام بالتدريب والتطوير: تكون زيادة إنتاجية الموظفين أسهل عندما يتم تدريب الموظفين على أداء مهامهم في مجموعة متنوعة من الوظائف داخل الشركة، كما أن تزويد الموظفين بمجموعة متنوعة من المهارات يعزز من مشاركتهم ويمكن أن يقلل من فرص تركهم للعمل، وكذلك إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالتقنيات الجديدة سيساعدهم في مواكبة التطورات.

التدريب المتبادل وتطوير مهارات موظفيك مفيد أيضًا لعملك، ويمكن أن يساعدك وجود موظفين قادرين على أداء أدوار مختلفة على تجنب فجوات الإنتاجية التي تحدث في حالة مغادرة أحد الموظفين للشركة.

لذلك يجب أن تركز الشركات على إنشاء وتطوير قسم موارد بشرية قوي يحافظ على تدريب الموظفين على طرق جديدة لأداء مهام العمل. (إبراهيم، ٢٠١٧).

- احرص على تزويد الموظفين بالأدوات التي يحتاجونها : قد تريد بعض الشركات تقليل تكاليف عملياتها من خلال عدم الاستثمار في جميع الأدوات التي يحتاجها الموظفون، ولكن ذلك قد يؤثر على الإنتاجية.

من المهم أن نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون الأدوات المناسبة للوظيفة يمكن أن يزيدوا الإنتاجية إلى أقصى حد، مع الرغبة في تحقيق الهدف والحفاظ على سير العمل الذي أنشأته الشركة، لذلك يمثل تزويد موظفيك بالأدوات التي يحتاجون إليها للنجاح خطوة مهمة جدًا لزيادة إنتاجيتهم.

- السلبيات:

غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك،

فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

**اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

**مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

**التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للبحث

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المتبع، ومجتمع وعينة البحث، ووصف لخصائص أفراد عينة البحث، وكذلك كيفية بناء أداة البحث (الاستبانة) والتأكد من صدقها، وثباتها، وينتهي بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

#### منهج البحث

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على " علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية"، وقد عرفه العساف (٢٠١٠) "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

#### مجتمع وعينة البحث

تم اختيار موظفي الهيئة السعودية للتخصصات الصحية بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (٥٠) موظفي الهيئة، جاءت بياناتها الأولية.

#### أداة البحث

بناءً على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع؛ فقد وُجد أن الاستبانة هي أكثر الأدوات ملاءمة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافها، وقد تم تجميع الأسئلة اعتماداً على دراسة الحلايبة (٢٠١٣) بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها.

#### تحتوي الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث.

الجزء الثاني: يتكون من (٢٨) فقرة حول التحفيز والسلطة وذلك على النحو التالي:

- البعد الأول: أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، ويتكون من (١٣) فقرات.
- البعد الثاني: أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، ويتكون من (١١) فقرات.
- البعد الثالث: يتناول أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، ويتكون من (٤) فقرات

## صدق أداة البحث

لقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمحاور التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج معامل الارتباط.

جدول رقم ( ١ ) معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة

| البعد                | العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط | العبرة | معامل الارتباط |
|----------------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|
| محور التحفيز المادي  | ١      | **٠,٨١٥        | ٦      | **٠,٧٦٣        | ١١     | **٠,٨٧٨        |
|                      | ٢      | **٠,٨٢٢        | ٧      | **٠,٧٣٩        | ١٢     | **٠,٧٦٧        |
|                      | ٣      | **٠,٨٨٥        | ٨      | **٠,٧٧٢        | ١٣     | **٠,٨١٧        |
|                      | ٤      | **٠,٨٧٣        | ٩      | **٠,٧٤٨        |        |                |
|                      | ٥      | **٠,٧٨٢        | ١٠     | **٠,٨٧٠        |        |                |
| محور التحفيز المعنوي | ١      | **٠,٨٣٢        | ١      | **٠,٦٣٦        | ٩      | **٠,٧٢٩        |
|                      | ٢      | **٠,٨٠٢        | ٢      | **٠,٦٩٨        | ١٠     | **٠,٨٧٨        |
|                      | ٣      | **٠,٧٤٦        | ٣      | **٠,٧١١        | ١١     | **٠,٧٦٧        |
|                      | ٤      | **٠,٦٥٢        | ٤      | **٠,٧٥١        |        |                |

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٢)، أن معاملات ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لمحاور الاستبانة، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور، تعد عبارات صادقة تقيس ما وُضِعَتْ لأجله.

## ثبات أداة البحث

تم حساب معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من ثبات الاستبانة، ويبين الجدول التالي معاملات ثبات الاستبانة.

## جدول رقم ( ٢ ) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة والثبات الكلي

| م | البعد                  | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---|------------------------|--------------------|--------------|
| ١ | محور التحفيز المادي    | ٠,٩١٢              | ١٣           |
| ٢ | محور التحفيز المعنوي   | ٠,٨٩٥              | ١١           |
|   | الثبات الكلي للاستبانة | ٠,٩١٧              | ٢٤           |

بالنظر إلى معاملات الثبات ألفا كرونباخ في الجدول السابق، يتضح بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة تقع في الفترة من (٠,٨٩٥ و ٠,٩١٧)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف البحث.

فترات المقياس:

تم تحديد طول الفترات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة أي (٤÷٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي.

## جدول رقم ( ٣ ) توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

| الوصف         | غير موافق تماماً | غير موافق    | محايد        | موافق        | موافق تماماً |
|---------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| قيم المقياس   | ١                | ٢            | ٣            | ٤            | ٥            |
| مدى المتوسطات | أقل من ١,٨       | من (١,٨-٢,٦) | من (٢,٦-٣,٤) | من (٣,٤-٤,٢) | أكثر من ٤,٢  |

## الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي يتضمنها البحث.
٢. معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.
٣. معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة البحث.
٤. المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، كما أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

- المحور الأول: نتائج تحليل فقرات التحفيز المادي
- المحور الثاني: نتائج تحليل فقرات التحفيز المعنوي
- العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية
- العلاقة بين الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية

## الفصل الرابع

### عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج البحث، ومناقشتها من خلال عرض وتحليل خصائص عينة البحث، وكذلك إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه وصولاً إلى النتائج وتحليلها.

#### المحور الأول: نتائج تحليل فقرات التحفيز المادي

للتعرف على مستوى التحفيز المادي لدى العاملين في الهيئة السعودية عينة الدراسة، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات العينة، ويبين الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٤) وصف عينة البحث

| البيان       |                      | التكرار | %    |
|--------------|----------------------|---------|------|
| النوع        | ذكر                  | ٣٠      | ٦٠٪  |
|              | أنثى                 | ٢٠      | ٤٠٪  |
| سنوات الخدمة | أقل من خمس سنوات     | ٥       | ١٥٪  |
|              | من خمس إلى تسع سنوات | ٢٥      | ٥٠٪  |
|              | من عشر سنوات فأكثر   | ١٥      | ٣٥٪  |
| الإجمالي     |                      | ٥٠      | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة من العاملين بالهيئة السعودية بلغت نسبة الذكور بها ٦٠٪ ونسبة الإناث ٤٠٪ وتنوعت فئات الخبرة لديهم حيث جاءت النسبة الأكبر لأصحاب الخبرة من خمس إلى تسع سنوات بنسبة ٥٠٪ بينما أصحاب الخبر الأقل من خمس سنوات بنسبة ١٥٪ ، وأصحاب الخبرة من عشر سنوات فأكثر بنسبة ٣٥٪ أيضاً.

جدول رقم ( ١ ) آراء عينة البحث حول عبارات التحفيز المادي

| الفقرات                                                                                |   | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الانحراف | مستوى الترتيب |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|-------|-------|-----------|------------------|------------------|---------------|
| ١. تتناسب قيمة راتي مع طبيعة عملي.                                                     | ك | ٠            | ٧     | ١٠    | ٣         | ٠                | ٣,٢٠             | ١٠            |
|                                                                                        | % | ٪٠           | ٪٣٥   | ٪٥٠   | ٪١٥       | ٪٠               | ٠,٦٨             | محايد         |
| ٢. يحقق الراتب احتياجاتي كافة.                                                         | ك | ٠            | ٨     | ٢     | ١٠        | ٠                | ٢,٩٠             | ١٣            |
|                                                                                        | % | ٪٠           | ٪٤٠   | ٪١٠   | ٪٥٠       | ٪٠               | ٠,٩٤             | محايد         |
| ٣. تقدم لي مكافآت تحفزني على إنجاز العمل بكفاءة.                                       | ك | ٥            | ٨     | ٦     | ١         | ٠                | ٣,٨٥             | ١             |
|                                                                                        | % | ٪٢٥          | ٪٤٠   | ٪٣٠   | ٪٥        | ٪٠               | ٠,٨٥             | موافق         |
| ٤. أحصل على ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.                                         | ك | ٤            | ٩     | ٤     | ٣         | ٠                | ٣,٧٠             | ٥             |
|                                                                                        | % | ٪٢٠          | ٪٤٥   | ٪٢٠   | ٪١٥       | ٪٠               | ٠,٩٥             | موافق         |
| ٥. يتوفر لي نظاماً للعلاوات الدورية، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.                     | ك | ١            | ٩     | ٧     | ٣         | ٠                | ٣,٤٠             | ٧             |
|                                                                                        | % | ٪٥           | ٪٤٥   | ٪٣٥   | ٪١٥       | ٪٠               | ٠,٨٠             | موافق         |
| ٦. يتوفر لي نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجيعي على إنجاز الأعمال بكفاءة.              | ك | ٤            | ٥     | ٧     | ٤         | ٠                | ٣,٤٥             | ٦             |
|                                                                                        | % | ٪٢٠          | ٪٢٥   | ٪٣٥   | ٪٢٠       | ٪٠               | ١,٠٢             | موافق         |
| ٧. يحسن العمل ظروف المادية باستمرار ما يدفعني للتمسك بالعمل.                           | ك | ٤            | ١١    | ٣     | ٢         | ٠                | ٣,٨٥             | ١             |
|                                                                                        | % | ٪٢٠          | ٪٥٥   | ٪١٥   | ٪١٠       | ٪٠               | ٠,٨٥             | موافق         |
| ٨. يوفر لي العمر نظاماً للهدايا العينية، ما يشجعني لبذل جهد أكبر في العمل.             | ك | ٢            | ٨     | ٦     | ٤         | ٠                | ٣,٤٠             | ٧             |
|                                                                                        | % | ٪١٠          | ٪٤٠   | ٪٣٠   | ٪٢٠       | ٪٠               | ٠,٩٢             | موافق         |
| ٩. أحصل على بدل تذاكر سفر، لتشجيعي على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية. | ك | ٢            | ٧     | ١     | ١٠        | ٠                | ٣,٠٥             | ١٢            |
|                                                                                        | % | ٪١٠          | ٪٣٥   | ٪٥    | ٪٥٠       | ٪٠               | ١,١٢             | محايد         |
| ١٠. أحصل على مكافآت على العمل الإضافي؛ ما يدفعني على التمسك بالعمل.                    | ك | ١            | ١٠    | ١     | ٨         | ٠                | ٣,٢٠             | ١٠            |
|                                                                                        | % | ٪٥           | ٪٥٠   | ٪٥    | ٪٤٠       | ٪٠               | ١,٠٣             | محايد         |
| ١١. أحصل على دعم للسكن لو                                                              | ك | ٦            | ٧     | ٣     | ٤         | ٠                | ٣,٧٥             | ٣             |
|                                                                                        | % | ٪٢٠          | ٪٢٥   | ٪١٥   | ٪١٠       | ٪٠               | ١,٠٩             | موافق         |

| الفقرات                                                                             |   | موافق تماماً | موافق محايد | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|-------------|-----------|------------------|------------------|----------------|---------|
| كنت من خارج المدينة.                                                                |   | ٣٠ %         | ٣٥ %        | ١٥ %      | ٢٠ %             | ٠ %              |                |         |
| ١٢. يتم منحي قروض في المناسبات الاجتماعية، لتحفيزي على إنتاج عمله                   | ك | ٣            | ٥           | ٦         | ٦                | ٠                | ٣,٢٥           | ٩       |
|                                                                                     | % | ١٥ %         | ٢٥ %        | ٣٠ %      | ٣٠ %             | ٠ %              | ١,٠٤           | محايد   |
| ١٣. أحصل على بدل مواصلات نقل ، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى ؛ وتحسين إنتاجي الوظيفي. | ك | ٤            | ١٠          | ٣         | ٣                | ٠                | ٣,٧٥           | ٣       |
|                                                                                     | % | ٢٠ %         | ٥٠ %        | ١٥ %      | ١٥ %             | ٠ %              | ٠,٩٤           | موافق   |
| التحفيز المادي                                                                      |   |              |             |           |                  |                  | ٣,٤٤           | موافق   |
|                                                                                     |   |              |             |           |                  |                  | ٠,٤٥           | موافق   |

من الجدول السابق يتضح أن الموافقة على مستوى التحفيز المادي لدى العاملين بالهيئة السعودية عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٠) فرد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤ من ٥) درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافقة، فتم تناول هذا التحفيز المادي من خلال ثلاث عشر عبارة جاءت ثمانية منها بمتوسطات حسابية تشير إلى الموافقة بينما خمس عبارات جاءت بمتوسطات حسابية تشير إلى الموافقة الضعيفة (محايد) حيث جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٩ و ٣,٨٥ من ٥) وهو ما أثر على المتوسط الحسابي الكلي للمحور.

وجاءت الموافقة على ثمان عبارات تشير إلى التحفيز المادي وهي بالترتيب:

- العبارة رقم (٣) "تقدم لي مكافآت تحفزني على إنجاز العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥).
  - العبارة رقم (٧) يحسن العمل ظروف المادية باستمرار ما يدفعني للتمسك بالعمل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥).
  - العبارة رقم (١١) "أحصل على دعم للسكن لو كنت من خارج المدينة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥).
  - العبارة رقم (١٣) "أحصل على بدل مواصلات نقل ، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى ؛ وتحسين أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥).
  - العبارة رقم (٤) "أحصل على ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧).
  - العبارة رقم (٦) "يتوفر لي نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجيعيني على إنجاز الأعمال بكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥).
  - العبارة رقم (٥) "يتوفر لي نظاماً للعلاوات الدورية، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد. بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤).
  - العبارة رقم (٨) "يوفر لي العمر نظاماً للهدايا العينية، ما يشجعني لبذل جهد أكبر في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤).
- كما جاءت الموافقة الضعيفة (محايد) على خمس عبارات تشير إلى التحفيز المادي وهي بالترتيب:
- العبارة رقم (١٢) يتم منحي قروض في المناسبات الاجتماعية، لتحفيزي على أداء عمله بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥).
  - العبارة رقم (١) تتناسب قيمة راتبي مع طبيعة عملي. بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢).

• العبارة رقم (١٠) أحصل على مكافآت على العمل الإضافي؛ ما يدفعني على التمسك بالعمل، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢).

• العبارة رقم (٩) "أحصل على بدل تذاكر سفر، لتشجيعي على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥)

• العبارة رقم (٢) يحقق الراتب احتياجاتي كافة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩)

### المحور الثاني: نتائج تحليل فقرات التحفيز المعنوي

للتعرف على مستوى التحفيز المعنوي لدى العاملين بالهيئة السعودية عينة الدراسة، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات العينة، ويبين الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

جدول رقم ( ٢ ) آراء عينة البحث حول عبارات التحفيز المعنوي

| الفقرات                                                                     | موافق تماماً | موافق محايد | غير موافق تماماً | غير موافق تماماً | متوسط الانحراف | مستوى الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
| ١. هناك اهتمام بعمل بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين إنتاجي في العمل .       | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٠٥           | ١١            |
| ٢. أحصل على شهادات التقدير لتشجيعي على العمل بكفاءة.                        | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٤٥           | ٧             |
| ٣. أحصل على الترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشتي       | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٣٥           | ٨             |
| ٤. يتوفر لي مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين إنتاجي الوظيفي في العمل | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٣٠           | ٩             |
| ٥. يمكن ترشيحي للدراسات العليا لتحسين الإنتاج الوظيفي لدي.                  | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٨٥           | ٣             |
| ٦. يتم تكليف بأعمال قيادية مما يسهم في تطوير الإنتاج الوظيفي.               | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٩٥           | ١             |
| ٧. يقدم العمل لي امتيازات نقلي لوظيفة أفضل لتحسين الإنتاج.                  | ٩٠ %         | ٩٠ %        | ٣٠ %             | ٨٠ %             | ٣,٥٠           | ٦             |

| الفقرات                                                                                                    | موافق تماماً | موافق محايد | غير موافق | غير موافق تماماً | المتوسط الانحراف | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|------------------|------------------|----------------|---------|
| ٨. يمكن إعارتي لجهة أفضل، ما يشعرني بأهمية العمل الذي أقوم به.                                             | ٣            | ٩           | ٨         | ٠                | ٣,٧٥             | ٠,٧٠           | ٤ موافق |
|                                                                                                            | % ١٥         | % ٤٥        | % ٤٠      | % ٠              |                  |                |         |
| ٩. اشترك في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاي وبالتالي تحسين إنتاجي الوظيفي.                       | ٦            | ٧           | ٧         | ٠                | ٣,٩٥             | ٠,٨٠           | ١ موافق |
|                                                                                                            | % ٣٠         | % ٣٥        | % ٣٥      | % ٠              |                  |                |         |
| ١٠. يتوفر لي مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي؛ أو رياضي؛ كي يتم تحفيزي على إنتاج عمله بكفاءة.         | ٤            | ١           | ١٢        | ٣                | ٣,٣٠             | ٠,٩٥           | ٩ محايد |
|                                                                                                            | % ٢٠         | % ٥         | % ٦٠      | % ١٥             |                  |                |         |
| ١١. يوفر العمل لي مطعماً خاصاً (كافيتيري) للاستخدام في فترات الاستراحة؛ كي أشعر بالراحة فأؤدي عملي بإتقان. | ٢            | ٩           | ٨         | ١                | ٣,٦٠             | ٠,٧٣           | ٥ موافق |
|                                                                                                            | % ١٠         | % ٤٥        | % ٤٠      | % ٥              |                  |                |         |
| التحفيز المعنوي                                                                                            |              |             |           |                  | ٣,٥٥             | ٠,٥٠           | ٥ موافق |

من الجدول السابق يتضح أن الموافقة على مستوى التحفيز المعنوي لدى العاملين بالهيئة السعودية عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٠) فرد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥ من ٥) درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافقة، فتم تناول هذا التحفيز المعنوي من خلال أحد عشر عبارة جاءت سبع منها بمتوسطات حسابية تشير إلى الموافقة بينما أربع عبارات جاءت بمتوسطات حسابية تشير إلى الموافقة الضعيفة (محايد) حيث جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٠٥ و ٣,٩٥ من ٥) وهو ما أثر على المتوسط الحسابي الكلي للمحور.

وجاءت الموافقة على سبع عبارات تشير إلى التحفيز المادي وهي بالترتيب:

- العبارة رقم (٦) "يتم التكليف بأعمال قيادية مما يسهم في تطوير الإنتاج الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥).
- العبارة رقم (٩) "اشترك في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاي وبالتالي تحسين أدائي الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥).
- العبارة رقم (٥) "يمكن ترشيحي للدراسات العليا لتحسين الإنتاج الوظيفي لدي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥).
- العبارة رقم (٨) "يمكن إعارتي لجهة أفضل، ما يشعرني بأهمية العمل الذي أقوم به، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥).
- العبارة رقم (١١) "يوفر العمل لي مطعماً خاصاً (كافيتيري) للاستخدام في فترات الاستراحة؛ كي أشعر بالراحة فأؤدي عملي بإتقان، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦).

- العبارة رقم (٧) "يقدم العمل لي امتيازات نقلي لوظيفة أفضل لتحسين الإنتاج، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥)
- العبارة رقم (٢) "أحصل على شهادات التقدير لتشجيعي على العمل بكفاءة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥).

كما جاءت الموافقة الضعيفة (محايد) على أربع عبارات تشير إلى التحفيز المعنوي وهي بالترتيب:

- العبارة رقم (٣) "أحصل على الترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشتي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥).
- العبارة رقم (٤) "يتوفر لي مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين أدائي الوظيفي في العمل ، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣).
- العبارة رقم (١٠) "يتوفر لي مصدرا للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي؛ أو رياضي؛ كي يتم تحفيزي على أداء عمله بكفاءة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣).
- العبارة رقم (١) "هناك اهتمام بعمل بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أدائي في العمل، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥).

### ٣. السؤال الأول: العلاقة بين الحوافز المادية و أداء العاملين في الهيئة السعودية

للتأكد من صحة السؤال الأول تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان الحوافز المادية هي المتغير المستقل (x)، و الرضا الوظيفي المتغير التابع (y). والنتائج كما في الجداول ادناه.

جدول (٧) ملخص نموذج العلاقة في السؤال الأول

#### ملخص العلاقات

| الخطأ المعياري | معامل التحديد المصحح | معامل التحديد | الارتباط | النموذج ج |
|----------------|----------------------|---------------|----------|-----------|
| .31042         | .563                 | .565          | .752a    | 1         |

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين الحوافز المادية (x) و الرضا الوظيفي (y) حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي ٠,٧٥٢. وهي علاقة طردية جيدة حيث مما يعني أنه كلما زادت الحوافز المادية ارتفع مستوى الرضاء لدي العاملين.

جدول (٨) جدول تحليل التباين للسؤال الاول

| المنوعة | F       | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النموذج       |
|---------|---------|----------------|-------------|----------------|---------------|
| .000a   | 373.893 | 36.028         | 1           | 36.028         | الانحدار      |
|         |         | .096           | 288         | 27.751         | البواقي       |
|         |         |                | 289         | 63.779         | المجموع الكلي |

| المعنوية | F       | متوسط<br>المربعات | درجة<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | النموذج       |
|----------|---------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| .000a    | 373.893 | 36.028            | 1              | 36.028            | الانحدار      |
|          |         | .096              | 288            | 27.751            | البواقي       |
|          |         |                   | 289            | 63.779            | المجموع الكلي |

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

الجدول أعلاه يوضح نتائج تحليل التباين (F) لنموذج الانحدار الخطي حيث نجد ان قيمة F المعنوية (Sig) تساوي  $0.000 > 0.05$ . وهذا دليل على معنوية العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين.

جدول (9) معاملات نموذج الإنحدار للسؤال الأول

#### معاملات النموذج

| المعنوية | قيمة T | المعاملات المعيارية | المعاملات      |                  | النموذج         |
|----------|--------|---------------------|----------------|------------------|-----------------|
|          |        | بيتا                | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار |                 |
| .000     | 14.847 |                     | .263           | 3.902            | القاطع          |
| .000     | 19.336 | .752                | .029           | .567             | الحوافز المادية |

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

الجدول أعلاه يوضح معاملات نموذج الإنحدار حيث نجد ان قيمة معامل الحوافز المادية تساوي  $0.56 > 0.05$  وقيمة (T) المعنوية تساوي  $0.000 > 0.05$ . مما يعني ان تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين ذات دلالة إحصائية مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين.

جدول (10) ملخص نموذج السؤال الثاني

ملخص العلاقات

| الخطأ المعياري | معامل التصحيح | معامل التحديد | معامل الارتباط    | النموذج |
|----------------|---------------|---------------|-------------------|---------|
| .35603         | .426          | .428          | .654 <sup>a</sup> | 1       |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية ( $x_2$ ) وإنتاجية العاملين ( $y$ ) حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.654 وهي علاقة طردية متوسطة حيث مما يعني أنه كلما ارتفعت الحوافز المعنوية إرتفاع مستوى الإنتاجية لدي العاملين.

جدول (11) جدول تحليل التباين للسؤال الثاني

| المعنوية          | قيمة F  | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|-------------------|---------|----------------|-------------|----------------|---------|
| .000 <sup>a</sup> | 215.156 | 27.273         | 1           | 27.273         | النموذج |
|                   |         | .127           | 288         | 36.506         | البواقي |
|                   |         |                | 289         | 63.779         | القاطع  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول أعلاه يوضح نتائج تحليل التباين (F) لنموذج الانحدار الخطي حيث نجد أن قيمة F المعنوية (Sig) تساوي > .000. وهذا دليل على معنوية العلاقة بين الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين.

جدول (12) معاملات انحدار نموذج السؤال الثاني

معاملات النموذج

| النموذج | المعاملات        |                | المعاملات المعاييرة | قيمة T | المعنوية |
|---------|------------------|----------------|---------------------|--------|----------|
|         | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | بيتا                |        |          |
| 1       | القاطع           | 5.133          | .263                | 19.550 | .000     |
|         | الحوافز          | .430           | .029                | 14.668 | .000     |

المصدر: من نتائج تحليل البيانات

الجدول أعلاه يوضح معاملات نموذج الانحدار حيث نجد ان قيمة معامل الحوافز المعنوية (الحوافز) تساوي ٠,٤٣٠ وقيمة (T) المعنوية تساوي ٠,٠٥ > ٠,٠٠ مما يعني ان تأثير الحوافز المعنوية على إنتاجية العاملين ذات دلالة إحصائية مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## الفصل الخامس

### أهم النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض الإجابة عن تساؤلات البحث من خلال استخلاص النتائج من الدراسة الميدانية وعرض لمجموعة من التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة.

#### أولاً: أهم النتائج:

نتائج الإجابة التساؤل الأول: حول مستوى الحوافز المادية لدى العاملين بالهيئة السعودية.

- أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من الحوافز المادية لدى العاملين بالهيئة السعودية وفقاً لآراء العينة التي تم استطلاع الآراء حولها حيث اتضح هذا المستوى من خلال الموافقة على أنه يتم تقديم مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكفاءة، ويحاول العمل تحسين الظروف المادية باستمرار ما يدفع الموظف للتمسك بالعمل، بالإضافة إلى الحصول على دعم للسكن لو كان الموظف من خارج المدينة، ويحصل على بدل مواصلات نقل، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى؛ وتحسين أدائه الوظيفي، ويحصل على ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة، ويتوفر لديه نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجعه على إنجاز الأعمال بكفاءة، ويتوفر لديه نظاماً للعلاوات الدورية، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد، بالإضافة على أن العمل يوفر نظاماً للهدايا العينية، ما يشجع لبذل جهد أكبر في العمل. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين وجود علاقة طردية وارتباط قوي مما يقود الى ان الحوافز المادية تؤثر على الانتاجية للعاملين بالهيئة السعودية.

#### نتائج الإجابة عن التساؤل الثاني: حول مستوى الحوافز المعنوية لدى العاملين بالهيئة السعودية:

- أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من الحوافز المعنوية لدى العاملين بالهيئة السعودية وفقاً لآراء العينة التي تم استطلاع الآراء حولها حيث اتضح هذا المستوى من خلال الموافقة على يتم تكليف الموظفين بأعمال قيادية مما يسهم في تطوير الإنتاج الوظيفي، ويشتركوا في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي، ويمكن ترشيحهم للدراسات العليا لتحسين الإنتاج الوظيفي لديهم، كما يمكن إعارتهم لجهة أفضل، ما يشعرهم بأهمية العمل الذي يقومون به، بالإضافة إلى العمل، ويقدم العمل لهم امتيازات نقل لوظيفة أفضل لتحسين الإنتاج، ويحصلوا على شهادات التقدير لتشجيعهم على العمل بكفاءة.
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية وإنتاجية العاملين وجود علاقة طردية وارتباط قوي مما يقود الى ان الحوافز المعنوية تؤثر على الانتاجية للعاملين بالهيئة السعودية.

#### ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج البحث توصل البحث إلى عدد من التوصيات التالية:

- العمل على زيادة رواتب العاملين في الهيئة السعودية لتحقيق الحوافز المادية المناسبة لهم.
- زيادة المنح الاجتماعية للعاملين بالهيئة السعودية.
- زيادة المكافآت الخاصة بالعمل الإضافي لتشجيع العاملين.
- النظر في التحفيز الخاص بالسفر وقيم تذاكر السفر للعاملين بالهيئة السعودية.
- تطوير أنظمة الترقية المختلفة بالعاملين لتعتمد على الكفاءة والتأهيل والتدريب.
- زيادة الدورات الخارجية للعاملين بالهيئة السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الرشيدى، خالد (٢٠٢٢) دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٨٤.
٢. مارني، نور عزم (٢٠١٩) أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر.
٣. أبو شرح. نادر حامد عبد الرازق (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. [رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة]؛ جامعة الأزهر: غزة: فلسطين.
٤. العلي، وجيه عبد الرسول (٢٠١٧) الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة للطباعة والنشر.
٥. الطراونة محمد (٢٠١٣) الإنتاجية والربحية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة التجارة والتمويل، ع ٢، جامعة طنطا، كلية التجارة.
٦. أبو شيخه؛ نادر أحمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية؛ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٧. بدوي، أحمد زكي. (١٩٨١). معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان.
٨. بوالشرش، محمد نور الدين. (٢٠١٤). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
٩. الجسامي؛ عبد الله حمد محمد (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي]، سلطنة عُمان.
١٠. حسن، راوية، (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
١١. حمدان، روان والساكت، ياسمين (٢٠١١). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية [رسالة ماجستير في إدارة الأعمال]، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
١٢. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٣. الدالة، سعود ضيف الله، (٢٠٠٣)، أثر الحوافز في أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، [رسالة ماجستير غير منشورة]، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٤. الدحلة ، فيصل (٢٠٠٦) أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، [مذكرة ماجستير في الإدارة]، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٦، غير منشورة،
١٥. رضا، أحمد (١٩٥٨)، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، بيروت، منشورات دار مكتبة الحياة.
١٦. زويلف ؛ مهدي (٢٠٠٠). إدارة الأفراد في منظور كمي ، مجدلاوي للنشر.
١٧. السالم، مؤيد وصالح: عادل (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
١٨. سرار ، عمر (٢٠٠٣) الرضا عن العمل وأثره على الأداء، [رسالة ماجستير إدارة الأعمال]، جامعة الجزائر ٢٠٠٣، غير منشورة.
١٩. سلامة، وجيه محمد السيد و أحمد ، محمد عاطف أحمد (٢٠١٥) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، ١٢ (٢) ٥٩-٧٢.
٢٠. السلي، علي. (١٩٩٩). الحوافز والدوافع، القاهرة: المنظمة العربية بالتنمية الإدارية.

٢١. السلي، علي، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٢. شوايش، مصطفى نجيب، (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٢٣. العباني، حنان معمر ابو عجيلة، (١٩٩٩)، الحوافز وأثرها على فاعلية أداء العاملين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس.
٢٤. العتيبي، ضرار (٢٠٢٠) العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٢٥. الغيث، محمد بن عبدالله، (١٩٩٠)، الإنتاجية في القطاع الحكومي، المفهوم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية"، الإداري، م١٢، ع٤١.
٢٦. الفارس، سليمان (٢٠١١). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ١(٢٧).
٢٧. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان.
٢٨. الكعبي، نعمة وآخرون، (٢٠٠٠) إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد، مطبعة العمال المركزية.
٢٩. مبارك، حمدالله، (١٩٩٠)، دراسة تحليلية لواقع الإنتاجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة، [رسالة ماجستير]، الجامعة الأردنية – الأردن.
٣٠. محمد فريد الصحن وآخرون (١٩٩٦) مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٦.
٣١. مرعي، محمد (٢٠٠٣) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
٣٢. مناصرية، رشيد (٢٠١٥) سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع٨، ص ص ٢١٩-٢٢٩.
٣٣. النعيمي، محمد، صويص، راتب، وصويص، غالب (٢٠٠٩). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٤. هلال ؛ محمد عبد الغني (٢٠٠٩). التفكير والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
٣٥. هلال، محمد عبد الغني ٢٠٠٩: التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر: القاهرة – مصر.
٣٦. يوسف ، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥) أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، [أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال]، جامعة الموصل بغداد.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

١. (Daniel, Cross Ogohi. 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. *International Journal of Business Marketing and Management*(IJBMM 4(1): 41–48. 2019).

## الملاحق



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة عامة

### استبيان

علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية

**The relation of the incentives to the staff productivity Saudi  
Commission for Health Specialties**

أخي الفاضل / حفظكم الله ورعاكم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية وذلك لغرض البحث العلمي، لذلك تم بناء هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تتكون من (٢٤) فقرة، موزعة على بعدين، الحوافز المادية والحوافز المعنوية وأثرهما على زيادة إنتاجية العاملين بالهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

علمًا أن البيانات التي سيتم جمعها تستخدم لأغراض البحث العلمي وتحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

خبرات العمل:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات ☐ من ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة

| المعيار                                                                                         | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| المحور الأول: أثر الحوافز المادية على زيادة إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية |              |       |       |           |                  |
| ١. تتناسب قيمة راتبي مع طبيعة عملي.                                                             |              |       |       |           |                  |
| ٢. يحقق الراتب احتياجاتي كافة.                                                                  |              |       |       |           |                  |
| ٣. تقدم لي مكافآت تحفزني على إنجاز العمل بكفاءة.                                                |              |       |       |           |                  |
| ٤. أحصل على ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.                                                   |              |       |       |           |                  |
| ٥. يتوفر لي نظاماً للعلاوات الدورية، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.                              |              |       |       |           |                  |
| ٦. يحسن العمل ظروف في المادية باستمرار ما يدفعني للتمسك بالعمل.                                 |              |       |       |           |                  |
| ٧. يوفر لي العمر نظاماً للهدايا العينية، ما يشجعني لبذل جهد أكبر في العمل.                      |              |       |       |           |                  |
| ٨. أحصل على بدل تذاكر سفر، لتشجيعي على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.          |              |       |       |           |                  |
| ٩. أحصل على مكافآت على العمل الإضافي؛ ما يدفعني على التمسك بالعمل.                              |              |       |       |           |                  |
| ١٠. أحصل على دعم للسكن لو كنت من خارج المدينة.                                                  |              |       |       |           |                  |
| ١١. يتم منحي قروض في المناسبات                                                                  |              |       |       |           |                  |

|  |  |  |  |  |                                                                                 |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الاجتماعية، لتحفيزي على أداء عمله.                                              |
|  |  |  |  |  | ١٢. أحصل على بدل مواصلات نقل، ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى وتحسين أدائي الوظيفي. |

| العبارة                                                                                                    | موافق<br>تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-------|-----------|------------------|
| المحور الثاني: أثر الحوافز المعنوية على زيادة إنتاجية العاملين الهيئة السعودية للتخصصات الصحية             |                 |       |       |           |                  |
| ١. يوجد اهتمام بالعمل من خلال تقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أدائي في العمل.                               |                 |       |       |           |                  |
| ٢. أحصل على شهادات التقدير لتشجيعي على العمل بكفاءة.                                                       |                 |       |       |           |                  |
| ٣. أحصل على الترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشتي                                      |                 |       |       |           |                  |
| ٤. يتوفر لي مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين أدائي الوظيفي في العمل.                                |                 |       |       |           |                  |
| ٥. يمكن ترشيحي للدراسات العليا لتحسين الإنتاج الوظيفي لدي.                                                 |                 |       |       |           |                  |
| ٦. يتم تكليف بأعمال قيادية مما يسهم في تطوير الإنتاج الوظيفي.                                              |                 |       |       |           |                  |
| ٧. يقدم العمل لي امتيازات نقلي لوظيفة أفضل لتحسين الإنتاج                                                  |                 |       |       |           |                  |
| ٨. يمكن إعارتي لجهة أفضل، ما يشعرني بأهمية العمل الذي أقوم به.                                             |                 |       |       |           |                  |
| ٩. اشترك في عملية اتخاذ القرارات، ما يسهم في زيادة رضاي وبالتالي تحسين أدائي الوظيفي.                      |                 |       |       |           |                  |
| ١٠. يتوفر لي مصدراً للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي؛ أو رياضي؛ كي يتم تحفيزي على أداء عمله بكفاءة.         |                 |       |       |           |                  |
| ١١. يوفر العمل لي مطعماً خاصاً (كافيتيري) للاستخدام في فترات الاستراحة؛ كي أشعر بالراحة فأؤدي عملي بإتقان. |                 |       |       |           |                  |

Midocean University

College of Management

Department of General Administration

**The relation of the incentives to the staff productivity Saudi  
Commission for Health Specialties**

**Prepared by:**

**Talal Mawqed Humaijan 221000939**

**Ahmed Khalid Aldarwish 221001013**

**Rakan Saad Alkhalaf 221000789**

**Supervised by:**

**Dr. Walid Saddiq**

**Year:2023**