

Mid-Ocean University

College of Management

master of Management



The effect of motivation on improving the job performance of "
employees in the General Directorate of Health Affairs in the
Riyadh region

Preparing students

1- Nasser Ali Al-Harbi (Team Leader) 222001944

2- Nawaf Khaled Al-Ghamdi 222001919

3- Sultan Khaled Al-Ghamdi 222001430

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023

أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون
الصحية بمنطقة الرياض

اعداد الطلاب /

١- ناصر علي الحربي (قائد) ٢٢٢٠٠١٩٤٤

٢- نواف خالد الغامدي ٢٢٢٠٠١٩١٩

٣- سلطان خالد الغامدي ٢٢٢٠٠١٤٣٠

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ١٤٤٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

**بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين:**

**فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم أولا بفضل الله عز وجل
وتوفيقه ونفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم
بعد الله أستعين.**

**الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أماننا على إكمال هذا البحث
المتواضع ويسعدنا بعد**

ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

لتفضلهم بالإشراف علينا هذا البحث ولا بذلوه من جهد في

توجيهنا ومتابعتنا وحرصهم الدائم على تقديم الدعم

والعون لله كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء

عنا ومتعه الله بوفاء الصحة والعافية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	شكرو وتقدير
٣	فهرس محتويات البحث
٥	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٦	مقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	فروض الدراسة
١١	منهجية الدراسة
١٢	حدود الدراسة
١٢	المفاهيم والمصطلحات
١٣	الدراسات السابقة
٢٠	الفصل الثاني
٢١	المبحث الأول نظام التحفيز
٣٢	المبحث الثاني تحسين الأداء الوظيفي
٣٩	الفصل الثالث الدراسة الإحصائية ومنهجية الدراسة
٤٠	منهج الدراسة
٤١	أداة البحث

٤٣	تحليل البيانات الديموغرافية
٤٨	تحليل فرضيات الدراسة
٥٧	الفصل الرابع النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة
٥٨	عرض البيانات وتحليلها
٥٨	نتائج البحث
٦٠	المقترحات والتوصيات
٦٢	الخاتمة
٦٣	المراجع
٦٥	الاستبيان
٧٣	المستخلص

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد. ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشق أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري إلى اعتباره المديرية ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء المديرية بغرض تعظيم الأرباح والبقاء في السوق في ظل المنافسة القوية والمستمرة ومن أبرز العوامل التي تساعد على ذلك هو دراسة كيفية التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانيات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل على زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه المديرية ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه المديرية على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم المكلفين بها إلا أن المقدرة على العمل وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ويعتبر التحفيز من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويكون التحفيز إما مادي أو معنوي حيث أن كفاءة الموظف الفردية تتوقف على عناصر متعددة سوف يتم تحديد عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف المتخصصة والقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينمىها التعليم والتدريب والتطوير المستمر أما الرغبة في العمل فتتمثل في وسائل التحفيز الذي يستخدم في دفع وتوجيه سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف المديرية وتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة وتطوير مستوى أدائه من خلال ما سبق أصبح فشل أو نجاح المديرية يركز على

مدي اهتمامها الفعال والموجه لاهم ما تملكه من موارد وهو المورد البشري والعمل علي زيادة فاعلية من خلال استخدام نظام فعال للحوافز حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بل دافعا أساسيا نحو للرغبة في العمل وذلك من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من العديد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الاقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في المديرية وعليه نجد أن نظام الحوافز وبمختلف أنواعه يعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع الدافعية نحو العمل وتحسين الاداء علما أن الحوافز المراد الحديث عنها من خلال هذه الدراسة هم الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والعلاوات الاستثنائية والحوافز المعنوية التي تتمثل في صورة خطابات شكر وتقدير علما ان لكلا النوعين من الحوافز أهدافه ومؤثراته الخاصة على مستوى رفع كفاءة وجودة العمل داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

اصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها، مما تطلب الأمر اهتمامها بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها وجلبها الاحتفاظ بها من خلال اتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وهو ما يعرف بنظام الحوافز ومن خلال المقدمة السابقة يتضح ان العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين حيث يعتبر التحفيز من المواضيع الهامة والرئيسية وأيضا من المواضيع المعقدة في نفس الوقت وهو نشاط اداري أساسي يتم ممارسته في إطار تنظيمي ويوجه أساسا الي الافراد العاملين في المديرية بهدف المحاولة في التحكم في سلوكهم وذلك لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل ورفع مستوى الأداء بحيث يتم تحقيق الأهداف المخطط لها داخل المديرية في حالة عدم توفر نظام جيد للحوافز يعتمد عليه من قبل المديرية والذي يؤدي إعاقة وضعف قدرة تلك المديرية على العمل في المستقبل وبالتالي تقليص فرصة تحقيق المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض لأهدافها وتلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على

أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي بشكل عادل قد ينعكس ذلك على رفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحفيز في التأثير على أداء العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية

١. كيف سيؤثر التحفيز على تحسين الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟
٢. ما هي طرق تقويم الأداء في المديرية العامة للشئون الصحية بالرياض؟
٣. ما هي مختلف المفاهيم النظرية للتحفيز والأداء الوظيفي؟
٤. ماهي أبرز العوامل الأخرى المؤثرة في تحسين جودة الاداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغبتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل علاوة على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث كالخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية العمر وتحاول الإدارة دوماً التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها تم التطرق إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين وارتباطه بالضغط الوظيفي للعاملين يرافقه ضغط المتطلبات الحياتية التي يسعى الموظف إلى تأمينها بوسائل متعددة.

تسعى الدراسة إلى العمل في ضوء الأهداف الآتية:

١. إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المديرية العامة للشئون الصحية.

٢. إدراك مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى المديرية لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء

٣. اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٤. إلقاء الضوء على قصور أنظمة التحفيز الوظيفي للعاملين خصوصا ما يتعلق بالحوافز المادية

٥. التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

٦. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٧. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

٨. تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه واكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.

٩. تقدير ما إذا كانت الكلفة المادية لنظم التحفيز يمكن استثمارها على المدى البعيد للمديرية ومدى انعكاسها على عملية رفع الإنتاج والخدمات المقدمة.

١٠. ودراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المادية والمعنوية ومدى ارتباطها بالحاجات الأساسية للموظفين

أهمية الدراسة:

يعد التحفيز من أهم المتغيرات التي تثير دوافع العاملين وتحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملء نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم تفانيهم في اداء أعمالهم

بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها. ان دراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في المديرية حاجات متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيّتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية أنه من الضروري على المديرية أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من آداهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمديرية وتنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعاته فيه واستمراريته بالعمل مما يؤثر في التقليل من دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض .

الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية النظرية لموضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المديرية بما ينعكس على أدائهم الوظيفي وتقديم مقترح للمديرية حول نظام التحفيز و آراء العاملين به.

الأهمية العملية:

يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمديرية مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المديرية بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية ١: إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.

الفرضية ٢: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

الفرضية ٣: يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضاعف كفاءة الأداء.

الفرضية ٤: يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

الفرضية ٥: يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحث في هذه الدراسة على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا

تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها

وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في

هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة

متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي يمكن حصره في الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين بالمديرية العامة للشئون الصحية بالرياض.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: ٢٠٢٣ م.

الحدود المكانية: المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمدينة الرياض.

علمية: دراسة موضوع أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

بشرية: العاملين والموظفين بالمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض بمختلف مستوياتهم الإدارية

المفاهيم والمصطلحات:

الحوافز والمكافآت:

هي كل شيء مادي او معنوي يمكن ان يزيد من انتاجية وابداع الموظف في المديرية او المديرية او المنظمة التي يعمل بها

الحوافز المادية:

هي الحوافز المالية التي تشير إلى المكافآت والحوافز النقدية وتساعد على تلبية الاحتياجات لفسولوجية والأمنية للأفراد العاملين ومنها على سبيل المثال. الأجور والمرتبات واستحقاقات التقاعد والتعويضات الطبية والمكافآت

الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد العاملين في المديرية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها مثل الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للموظف والإثراء الوظيفي للعاملين مثل الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

مفهوم الأداء:

هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار المديرية أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات

مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق أهداف الشركة.

بيئة العمل:

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الاجمالية داخل نطاق الشركة

ظروف ممارسة العمل:

هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

الدراسات السابقة

دراسة (البلوشي ٢٠٢٣):

لقد حظيت الحوافز المقدمة للعمال باهتمام علماء السلوك الإنسانية وما زال ينظر إليها على أنها دافع أساسي للإبداع وزيادته إنتاجية العاملين لأن الحوافز تعتبر من أكثر الطرق لزيادة إنتاجية العاملين الولاء الوظيفي وزيادة رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة ومحرر للقدرات وقدرات العاملين. ولذلك فقد تم تصميم الدراسة لاختبار تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كل اتجاه وقياس كيفية ذلك يؤثر نظام الحوافز بجميع أبعاده، المادية والمعنوية، على أداء الموظفين (شركة تأول لمشاريع البنية التحتية). كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الأشخاص الأكثر تأثيراً بأبعاد للموظفين، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف وظائفهم على اختلاف مستوياتهم علوم. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتوزيع استبيان على تأول الموظفين واعتماد نظام المقابلات للحصول على إجابات وآراء الجمهور. النتائج هي ومن المتوقع أيضاً إعطاء الأولوية للأثر الإيجابي لتقديم الشركة للحوافز موظفين. الجوانب النفسية من خلال الحوافز المعنوية التي تنعكس في زيادتها الإنتاجية في الشركة، ومن المتوقع أيضاً أن تسفر الدراسة عن نتائج إيجابية لدراسة تأول نظام الحوافز لمشروعات البنية التحتية.

دراسة (أبو حميد ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من ٦٠ عاملاً بشركة نسما القابضة، وتم توزيع ٦٠ استبانة تم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

❖ توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.

❖ توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فز يعمل على مكافأة العامل الكفو، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم، فعلا للحوار الوظيفي.

دراسة (باسم غدير ٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده) الحوافز المادية، الحوافز المعنوية (في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات) فرع في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف طرطوس (. كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيرا أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية) الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في مركز اتصالات عين الزرقا وفي مركز طرطوس ١ ومركز طرطوس ٢ وبعض المقاسم في محافظة طرطوس من عاملين ورؤساء أقسام ورؤساء ٤٩ دوائر والبالغ عددهم الكلي ٢٢٠٠ عامل تقريبا، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائيا إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز. أكدت الدراسة على وجود أثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيرا في أداء العاملين، كما يوجد أثر ايجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل) بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض (في أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ال تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية) الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنها تعد العنصر الأكثر أهمية إدارية ليصار الى تليبيتها،

وأيضاً تقييم لدى العاملين، وضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات العاملين الفنية والأداء العاملين للوقوف على المشاكل التي تعترضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها.

دراسة (عبد المالك ٢٠١٨):

أهمية الدافع في تأثيره على السلوك البشري، وهو ما يتم أخذه بعين الاعتبار باعتباره عاملاً مهماً في تحسين أداء الموظفين، فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد مساهمة التحفيز في تحسين أداء الموظفين النيابة الوطنية لدعم توظيف الشباب، فرع الواد، أو نحن نريد أن نبي استبيان يستوعب عدداً كبيراً من الأسئلة التي ترتبط بالموضوع دراسات في الحد العملي، بينما لدينا تحاليل حول النهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، يجب أن نقدم لك مقالاً للإجابة على المشكلة التالية: "هل الدافع يساعد على تحسين أداء الموظفين؟ بعد الرد على المشكلة وإجابة الأسئلة، تم توزيع ٣٣ استبياناً إلى العاملين في الوكالة الوطنية لدعم توظيف الشباب، استعد ٣٢ يوماً، واستخدمنا برنامج تحليل البيانات (إحصائيات SPSS v21)، لقد ذكرنا أن تطبيق التحفيز في الجسم يساهم في تحسين أداء الموظفين.

دراسة (القاسم ٢٠١٦):

يعمل لدى مؤسسات القطاعين العام والخاص هيئة من العاملين يقوموا بتنفيذ أهداف المؤسسات على المدى القصير والمدى الطويل، ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة للمؤسسة، لابد من إيجاد الكادر الوظيفي، وكفاءة العنصر البشري القادر على تحقيق ونجاح المؤسسة وذلك من خلال الحصول على أفضل أداء، وتعيين أفضل المرشحين وتقييم الموارد المتاحة واستمرار تحفيز ومكافأة العاملين للحصول على أداء جيد وفعال. كما أن الاهتمام بالحوافز (المادية والمعنوية) ومكافآت الموظفين لها دور مهم في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين، وربما يكون السبب في ذلك أن الحوافز بنوعها تعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة تحقيق الأهداف المنشودة، وأهم المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية في الدوافع الإيجابية للعمل بأنواعه وتنقسم الحوافز إلى نوعين: حوافز مادية ومكافآت، ورتب (درجات علمية ووظيفية ومكافآت خاصة كمنح للموهوبين من العاملين، يحصل عليه العامل نتيجة إنجاز عمل معين أو مجهود ساهم في تحسين ونجاح المؤسسة، وحوافز معنوية تقدم في شكل منح، المدح، والأوسمة

وشهادات تقدير الكفاءة للعاملين ، وقد تكون الحوافز المعنوية أقل فعالية في عين بعض العاملين ، ولكنها تعطى انطباعاً بأن هناك تعزيز وراء كل عمل ومجهود جيد يقوم الموظف بأدائه . ودراسة تأثير اختبار الحوافز المادية والحوافز المعنوية كأداة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم لزيادة المجهود وتحسين مستوى أداء العاملين في منتزه العين للحياة البرية وذلك لتسليط الضوء على واحدة من أهم ركائز رأس المال البشري، حيث تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، ويعتبر أسلوب بناء الحوافز والأصول الثابتة لها تأثير على أداء الموظفين وكفاءتهم وزيادة الإنتاجية والإخلاص الذي يحقق طموح وخطط المؤسسات التي ينتمون إليها.

الدراسة الأولى دراسة الشريف (٢٠١٣):

بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة). تهدف الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين كما أظهرت النتائج عدم وجود متابعة وعناية بالموارد المتاحة للجامعة كالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالجامعة. وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بالقيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها وضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة اجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل لعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

الدراسة الثانية دراسة قام بها كل من مرعي وياغي في قطاع الخدمة المدنية السعودية

وقد هدفت إلى التعرف على درجة الاختلاف في أداء المدراء السعوديين في ذلك القطاع وحول عدد من المتغيرات وهي: مستوى المنظمة سنوات الخبرة المؤهل العلمي عدد المرؤوسين. واستخدم الباحثان مقياساً خماسياً للترتب ووزعت استبانات الدراسة على عينة حجمها (٣٣٣) مديراً وقد مثلت العينة ٦٥ % من مجتمع الدراسة الكلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المدراء مبنية على المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح الأنظمة والإجراءات الإدارية وتحسين مستوى التعامل بين الموظفين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وتحسين الرواتب والأجور من أجل مساعدة الموظفين بتحقيق معيشة كريمة لهم ولأن يعولون.

الدراسة الثالثة: دراسة (القحطاني ٢٠٠٩):

"فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" ٢٠٠٩؛ تحت إشراف الدكتور؛ الباحث: عبد العزيز بن سعد بن منصور القحطاني ٢٠٠٨ إبراهيم بن عبد الله الماحي. اشكالية الدراسة: تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي وعدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد انعكس على مستوى أداء العاملين وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما مدى فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في جون المنطقة الشرقية؟ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع سجون المنطقة الشرقية من الضباط والاف ارد البالغ عددهم (٢٩٠). منهج الدراسة وأدواتها: استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي واستخدام الباحث أداة الاستبانة لجمع البنانات من مفردات الدراسة. نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات «فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون» ومن أهم التوصيات: العمل على استمرارية تحفيز العاملين في سجون المنطقة الشرقية أن يتم صرف الحوافز وفقاً لمستوى الأداء لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء والعكس.

الدراسة الرابعة دراسة يوسف (٢٠١٠):

بعنوان التحفيز واخرة في تحقيق الرض الوظيفي للعاملين لدي العاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة هدفت الدراسة الي التعرف علي أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية للعاملين في شركات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقات بين نظم الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين حيث تكونت عينة الدراسة من ١٣٤ عامل ولتحقيق ارغراض الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليل باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة الي تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت أيضا الي وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي للعاملين والرضا عن بيئة العمل وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام التحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت علي رتب متدنية مثل السلف والقروض والمكافئات.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة الي تقصى اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهدفت دراسات اخري الي قياسا اثر التحفيز علي الولاء التنظيمي في حين تناولت الدراسة الحالية اثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من حيث المنهج يلاحظ الباحثون ان الدراسات السابقة كلها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة والبحث الحالي باستخدام نفس المنهج بهدف الوصول الي نتائج وصفية للحالة الدراسية للوقوف على المشاكل الخاصة بموضوع الدراسة بهدف الي التحول من العام الي الخاص أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة موضوع الحوافز كلا على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العلاقة بينهما ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وجوهري.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

نظام التحفيز

تمهيد:

هذا الفصل سيتناول الإطار النظري للدراسة حيث حاول أن يحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين وتبين من خلاله أنواع الحوافز التي تقدمها المديرية الحوافز المادية الحوافز المعنوية وتم تبيان أهمية الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للمديرية التي تقدمها. وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الحوافز بكافة أبعاده وما هي أهم العقوبات التي تواجه أنظمة الحوافز بالإضافة الى تحديد مقومات نظام الحوافز الفعال الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للمديرية من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي بالإضافة الى تحديد العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض على العاملين الإلمام بها.

مفهوم نظام الحوافز ومراحل تطوره وعوامل نجاحه

• نظام الحوافز:

وقد تم تعريف الحوافز على انها هي تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الموظف او العامل في المديرية وتؤدي الى ان تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن الاعتماد عليها من قبل إدارة المديرية في عملية جذب الأفراد كما انها تتمثل أيضا في انها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في المديرية للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف المخططة للمديرية

• مراحل الأساسية في عملية تطور نظام الحوافز

قد مر بثلاثة مراحل تاريخية في عملية تطوير نظام الحوافز في الشركات او المؤسسات الخاصة والعامة

جاءت على النحو التالي:

١- المرحلة التقليدية:

وتعتمد تلك المرحلة على النظريات التقليدية في علم الإدارة والتي كانت تعتمد في أن المديرية او المديرية وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية او المؤثرات الخارجية ولذلك ركزت تلك المرحلة على

الحوافز المادية والمكافئات فقط

٢- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتعتبر هذه المرحلة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين إذ أنه يتكون

من مجموعة من الإدارات المختلفة في المهام وفي الوظائف متباينة على مستوى الأداء فمنها الإداري ومنها الفني ومنها التشغيلي وبالتالي فإن تلك المدرسة أعطت اهتماما الى كيفية التعامل مع العامل او الموظف وتم النظر الى المديرية انها بجانب انها وحدة اقتصادية انها وحدة اجتماعية أيضا لذا اهتمت تلك المرحلة بالجانب المادي والجانب المعنوي في عملية

٣- المرحلة الحديثة من مرحل تطور الحوافز:

أن هذه المرحلة الأخيرة في عملية تطور عملية التحفيز حاولت أن تجنب الأخطاء التي الموجودة مع المرحلتين السابقتين ومستفيدة في نفس الوقت من مميزاتها فالمرحلة الحديثة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا وأيضا سعت تلك المرحلة الى عملية الربط فيما بين الحوافز والنتائج المحققة من خلال نظام الحوافز وشددت على مسألة التنوع والاختلاف في الحوافز والمكافئات التي يجب أن ينالها الموظفون بشقيها المادي والمعنوي حسب مستويات الأداء لديهم وان يتم التقييم وفقا لكل حالة علي حدى وعملت تلك المرحلة علي ضرورة إشراك العاملين في الإدارة في وضع خطط الحوافز والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

• عوامل نجاح نظام الحوافز

1- معايير نجاح نظام الحوافز:

من المؤكد أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أي نظام للحوافز في المؤسسات علما أنه . ومن بين تلك العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أنظمة الحوافز ما يلي:

- ✓ الأداء: التي يتم بناء على حساب الحوافز.
- ✓ المجهود: بالرغم من كونه غير ملموس وواضح كما في الأعمال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات الخدمية تحديدا إلا ان الغاية الأساسية من المجهود وهي المحاولة وليس النتيجة بالرغم من صعوبة حسابه وقياسه في الكثير من الحالات.
- ✓ الأقدمية: هي الفترة التي يقضها الفرد في عمله كما أنها أداة هامة لحساب الولاء والانتماء للمؤسسة والتي يستوجب بناء عليها احتساب المكافآت والتي غالبا ما تأخذ شكل العلاوات.
- ✓ المهارة: أنه يعطي المزيد من التنافسية فيما بين العاملين داخل المديرية ويساهم في زيادة القدرات الإبداعية للأفراد. بالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن دخوله كأحد العوامل الأساسية في نظام المكافآت لايزال محدود جدا

٢- السمات العامة لنجاح نظام الحوافز:

- ١- ارتباط الأداء الجيد بما يقابله مجموعة من الحوافز للمساهمة في زيادة إنتاجيته.
- ٢- الالتزام بالوفاء بكافة الحوافز في نظام الشركة.
- ٣- تناسب الحوافز بشكل ايجابي مع المجهود المبذولة من قبل العاملين.
- ٤- تحديد الوقت المناسب لعملية توزيع الحوافز خاصة الحوافز المادية
- ٥- خلق بيئة مشتركة بين نظام الحوافز والمتبع وبين الأهداف.
- ٦- ضرورة واستمرارية الحوافز.
- ٧- نظام الحوافز متوافقا مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم.

٨- يجب ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة في نفس الوقت

٣- مستلزمات تطبيق نموذج للحوافز:

لتطبيق نظام الحوافز والمكافآت كان هناك ضرورة توافر مطلبين أساسيين كي تتمكن الإدارات من وضع وتنفيذ خطط للحوافز بشكل فعال وهما العدالة والشفافية فالعدالة ومن خلالها يجب أن تكون الأهداف الموضوعة أمام العاملين في المديرية قابلة للتحقيق كما لابد من أن تكون الحوافز متوافقة مع طبيعة العمل أما بالنسبة للشفافية يجب أن تكون بسيطة حتى يتمكن لكل من فهمها.

ثانيا: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

١- الحوافز المادية

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الحوافز المالية هي الشكل الأكثر مطلبا من الحوافز المعنوية ولديها القيمة الأكبر من باقي أنواع الحوافز لأنها توفر للموظف السيولة اللازمة لشراء ما يحتاجهما يعطهما ميزة على أشكال أخرى من الحوافز وتشمل:

١- الأجور: هي التي تعطى للعامل لتغطية أعمال تطلبت منه في وقت معين

٢- الأرباح ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية

٣- التأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي

٤- الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة

٥- الزيادات العادية وغير العادية: الزيادات الممنوحة كنوع من الحوافز

٦- العلاوات: تمنح للموظفين الذين تكون طبيعة عملهم تعرضهم لمخاطر معينة

٧- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة

٨- ملكية العاملين لأسهم في الشركة

٢- الحوافز المعنوية

إن المقصود هنا بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المادة والأموال بصورة عامة في عملية إثارة ورفع كفاءة إنتاجية العاملين بل العكس من ذلك فالحوافز المعنوية في الأساس تقوم علي احترام العنصر البشري والتي ترى بأن العامل او العاملين هم كائنات حية لها احاسيس خاصة به وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المديرية كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيرا تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية.

- ١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يزيد من وتيرة العمل بشكل أفضل
- ٢- ظروف العمل: تؤثر على أداء العامل مثل درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية
- ٣- الشعور بالاستقرار: أن يكون الإحساس بالاستقرار من حيث سياسات ولوائح الشركة.
- ٤- التكيف الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين الموظفين
- ٥- الترقية: توفر الفرص لتعزيز مشاركة الموظف في الشركة
- ٦- اقتراحات الأنظمة: مشاركة العمال في اتخاذ القرار
- ٧- إعطاء العمال خطابات شكر وشهادات تقدير: وإدراج أسمائهم في لوحات الشرف
- ٨- إشراك الموظفين في الإدارة: إنها فرصة للموظفين لنشر أدائهم وأفكارهم
- ٩- إشراك العاملين في الإدارة أن يكون للعاملين ممثلون لهم في مجلس إدارة

نظريات الحوافز

ومن أبرز النظريات التي قدمت لنظام الحوافز الآتي:

١- النظريات الكلاسيكية: حيث أن النظريات الكلاسيكية متعددة ومختلفة إلا أن أبرز تلك

النظريات

- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ: على الفصل بين نوعين من العوامل بناء على كل الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وقسم تلك العوامل إلى عوامل وقائية تتضمن بيئة العمل والمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله والعوامل المحفزة والدافعة ومنها الإنجاز والمسؤولية
- ✓ العوامل الدافعة: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وهي: الشعور بالإنجاز والإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز طبيعة العمل ذاته مسؤولية الفرد فرص التقدم بالعمل والنمو والتطور.
- ✓ العوامل الوقائية: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف وسياسات المديرية والعلاقات مع المشرفين وظروف العمل المادية والرواتب المدفوعة والحياة الشخصية والعلاقات بين المرؤوسين والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- نظرية دوغلاس ماكجريجور x.y: والذي اختبر في أعماله افتراضات عن السلوك البشري ومن نظرة الأفراد للعمل وقدرتهم على استغلال تلك الدوافع في تحقيق الأهداف. واستخدام النظرية التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى.

٢- نظريات المحتوي:

- نظرية أبراهام ماسلو: يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها

كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل

تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي:

الحاجات الفسيولوجية: وتتضمن الحاجات البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة

حاجات الأمن والطمأنينة: وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر

الحاجات الاجتماعية: والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له.

الحاجة للتقدير: تقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم

الحاجة لتحقيق الذات: وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد

- نظرية الإدارة العلمية: تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع

العمل حيث والذي يعتبر من أوائل المختصين والعلماء الذين تحدثوا عن التحفيز وقد ركزت

نظريته على الحوافز المادية بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية وتقوم على افتراض أن الدوافع

الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي حيث ركز في نظريته على الحوافز المادية بافتراض

أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية بشكل عام. حيث

يعتبر الأجر أو المال العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل ونظر الكون

الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء ونظر الكون زيادة

الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر

النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه مادي وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاته

بالأداء

- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لآلتون مايو والتي وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه والتركيز على مسألة العمل ضمن بيئة تمتاز بالتفاهم والتعاون والمشاركة وركزت هذه النظرية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والسلوكية والنفسية.
- نظرية ماكلياند في الحاجات والتي ركز خلالها على الآليات التي تدفع الأفراد للتطور والإنجاز مقارنة بالسلوك الإنساني واستطاع ماكلياند لتحديد ثلاث حاجات أساسية من الدوافع وهم الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة والحاجة للانتماء.

٣- النظريات العلمية الحديثة

- نظرية التوقع لفيلكتور فروم والتي تفسر أسباب قيام الفرد باختيار سلوك دون غيره حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد على القيام بالسلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة وترتكز نظريته على ثلاث علاقات أساسية وهم العلاقة بين الجهد والأداء والعلاقة بين الأداء والمكافأة والعلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية.
- نظرية التعزيز لآسكندر فقد ركزت على العلاقة بين المثير والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين أن السلوك الذي لا يؤدي للمكافأة ستوقف ولن يتكرر.
- نظرية Z لوليام أوشي والتي اقترح من خلالها أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة العمل وذلك من خلال اهتمامه بالمناف التنظيبي والاعتماد على فرق عمل متجانسة وبناء ثقة متبادلة بين الإدارات والعاملين.

رابعاً: أهداف وأهمية الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى المديرية لتحقيقها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

الاعتراف - بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

الدعم - المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

أداة - للتغذية المرتدة يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها وإشباع الغرائز في حب الاستطلاع.

أهداف - الجوافز على مستوى الجماعات:

تنمية روح المشاركة والتعاون تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم.

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

تنمية - المهارات فيما بين أفراد الجماعة تمكن من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء ممارسة المهام.

- أهداف الجوافز على مستوى الشركة:

التكامل - والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والترقيات والتنمية وتقييم الأداء والأجور والتدريب والخدمات وتؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى الشركة.

تهيئة - المناخ التنظيمي المناسب تهدف الجوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد

التكيف - مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية: هو التكيف مع تأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

أهمية الحوافز والمكافئات

تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة للعامل او الموظف فيما يلي:

- ١ - أهمية الحوافز بالنسبة للشركة:
- ٢ - تحسين - الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة
- ٣ - تحسين - جودة الخدمات والمنتجات.
- ٤ - ترقية - المركز التنافسي للمنظمة
- ٥ - رفع - مستوى الأداء لدى العاملين.
- ٦ - سهم - نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم
- ٧ - يتحقق باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل

خامسا: دور الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي:

الدور الذي يعمل علي الحافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للعاملين للأفراد داخل المديرية من أهم المحاور الذي تعطيها الشركات اولوية في إعداد خططها الإستراتيجية خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجابا أو سلبا في أداء وتطوير مهمة العاملين داخل الشركات بها وربط هذا الأداء بزيادة كمية الإنتاج وجودة المخرجات سواء كانت سلع او خدمات فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء عالية كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني لدى العاملين من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالشركات وعليه لابد للشركات من التركيز على برامج التحفيز وضرورة ربطها بالإنتاج.

أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي للعاملين الآتي:

- ١ - إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية

- ٢- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
- ٣- ايجاد عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المديرية إلى وجودها في صفوف العاملين.
- ٤- التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره وإلغاء.
- ٥- تخفيض الفاقد في العمل
- ٦- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين
- ٧- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ
- ٨- زيادة ولاء العاملين للشركة
- ٩- والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية او المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وواجه متعددة خلال عمل ما او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبتغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة

نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للمديرية مثل:

- ١- جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات او الخدمات المقدمة
- ٢- المكافآت العالية التي تعطى للموظفين لتحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة
- ٣- تساهم المكافآت والحوافز في انخفاض معدل دوران العمل والاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين
- ٤- الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل إيجابي على انتاجية العاملين.
- ٥- وتحفيزهم نحو اداء اعلى ويحفزهم على تطوير ادائهم
- ٦- ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة ويعزز مكانة المنظمة التنافسية
- ٧- ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين

المبحث الثاني

تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء وأهميته:

مفهوم الأداء:

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في المديرية حيث تشير الى مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

❖ معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

❖ معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال

فترة زمنية محددة.

تعريف أداء العاملين:

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايّا كانت طبيعة هذا العمل.

أهمية الأداء:

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ١- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
 - ٢- القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
 - ٣- كمية العمل المنجز العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
 - ٤- المثابرة والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
 - ٥- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - ٦- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
 - ٧- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
 - ٨- مقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي للعاملين ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- ١- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- ٢- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ٣- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ٤- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ٥- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ٦- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ٧- زيادة معدلات دوران العمل.
- ٨- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- ٩- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ١٠- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ١١- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ١٢- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ١٣- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ١٤- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ١٥- القدرة على تحمل المسؤولية
- ١٦- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ١٧- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- ١٨- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- ١٩- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ٢٠- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

خصائص الأداء الوظيفي:

أنواع الأداء:

- ١- أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات
- ٢- الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية
- ٣- الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالا عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

محددات الأداء:

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء

العاملين في المديرية وهذه المحددات نسردها كما يلي:

- الجهد المبذول: هو درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله ف
- نوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.
- الخبرة السابقة الموظف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها من ممارسة العمل
- الاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من اقل طرق كفاءة في قياس الاداء
- نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل
- الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي

❖ تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقا

لمواصفات العمل وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها

في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.

❖ قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي

للعاملين علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على

التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير

المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة

وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها

الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

❖ جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

❖ الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب

فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

❖ كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية

محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

❖ طرق تقييم الأداء:

وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن طرق تقييم الأداء لا

تعتمد على العوامل الموضوعية وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

١- طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

٢- طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.

٣- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.

٤- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.

❖ استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي للعاملين ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

✓ طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل

تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

-طريقة - الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

✓ طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

الفصل الثالث
الدراسة الإحصائية ومنهجية
الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

المديرية العامة للشئون الصحية هي هي المنصة الموحدة لوزارة الصحة، والذي يتيح تقديم العديد من الخدمات الصحية للأفراد عبر استعراض معلوماتهم الصحية، وتحقيق الاستراتيجية الصحية المتكاملة للوصول إلى مجتمع حيوي وصحي المهم

١ - خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والتخصصية.

٢ - خدمات الإسعاف والإخلاء الطبي

٣ - تحويل المرضى بين الجهات الصحية المختلفة

الخدمات الوقائية

- رعاية الأمومة والطفولة والصحة الإنجابية
- الفحص الطبي للياقة الصحية
- الفحص الطبي لطلبة المدارس
- الحج والعمرة
- خدمات تعزيز الصحة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض ويبلغ عددهم حوالي ١٢٠٠ موظفا وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الحوافز في إدارة الموارد البشرية في المديرية وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في المديرية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي

بلغ حجمها ٦٠ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ٥٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٥ استبيانات نظرا لعدم اكتمالها وبالتالي اصبح لدينا ٥٥ استبياناً و بالإضافة الى ذلك لم يتم ارجاع ٥ استبيانات اخرى وبالتالي كان لدينا ٥٠ استبياناً سليماً ومكتمل وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساو ٨٤ % من اجمالي الاستبيانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة الى عدد عينة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلاً أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة لنظام الحوافز ومراحل تطوره ومعرفة أبرز أنواع الحوافز التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية في وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك المديرية من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري. اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كمياً وكيفياً علماً أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري

أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث إذ صمم الباحثون استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبانة على ثلاثة أجزاء الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على درجة وأهمية الحافز عند العامل ومدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين. وأيضاً يشمل على درجة تطبيق الحوافز في المنظمة ميدان البحث ومدى تأثيره على الأداء وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال علمياً وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جداً- راض- محايد - غير راض - غير راض اطلاقاً

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	٦٠	٥٠	٥	٥	٥٠
النسب	٪١٠٠	٪٨٤	٪٨	٪٨	٪٨٤

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية تدريب الموارد البشرية أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما

١- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج برامج التحفيز ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء) وأداء العاملين وقياسه

٢- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	46	92%
	انثى	4	8%

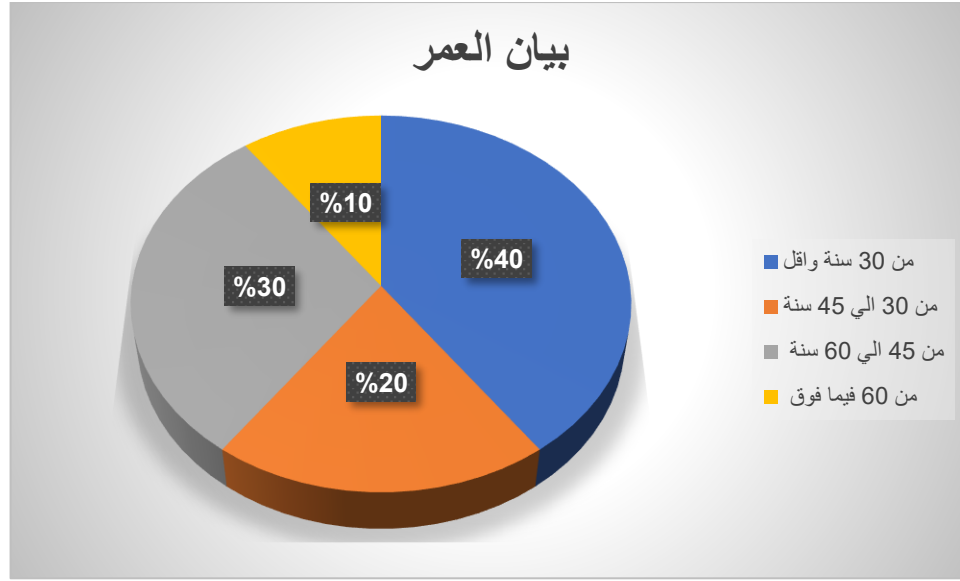
100%	50	المجموع	
------	----	---------	--



تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٤٦) شخص ونسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (4) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث. في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

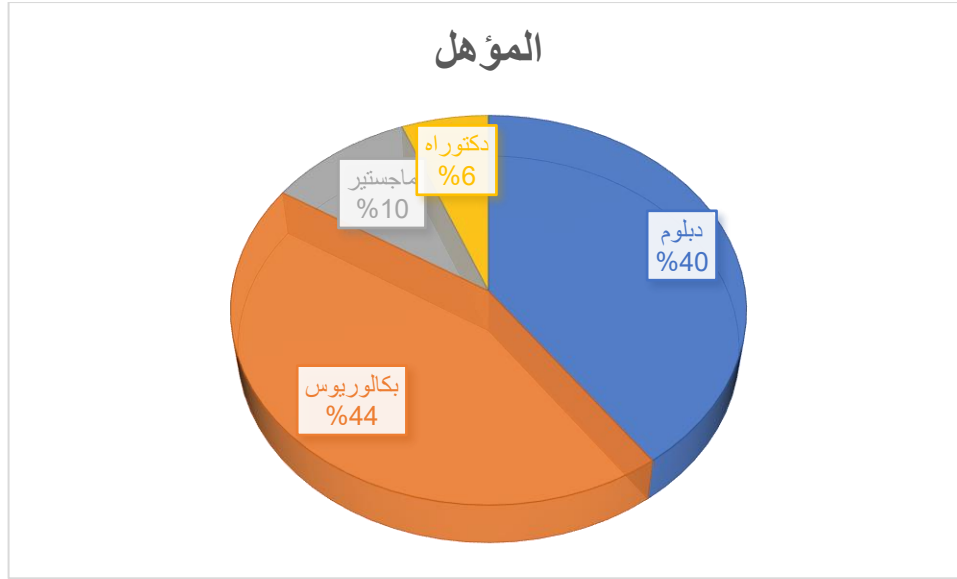
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة وقل	20	40%
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	10	20%
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	15	30%
	من ٦٠ فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة واطل حيث بلغ عددهم (٢٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٢٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة الأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق بنسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا. في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	20	40%
	بكالوريوس	22	44%
	ماجستير	5	10%
	دكتوراه	3	6%
	المجموع	50	100%



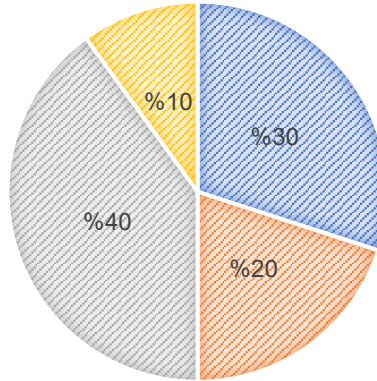
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٢٢) وبنسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٣) وبنسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من ٥ سنة وقل	15	30%
	من ٦ الي ١٠ سنة	10	20%
	من ١١ الي ١٥ سنة	20	40%
	من ١٦ فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

سنوات الخبرة

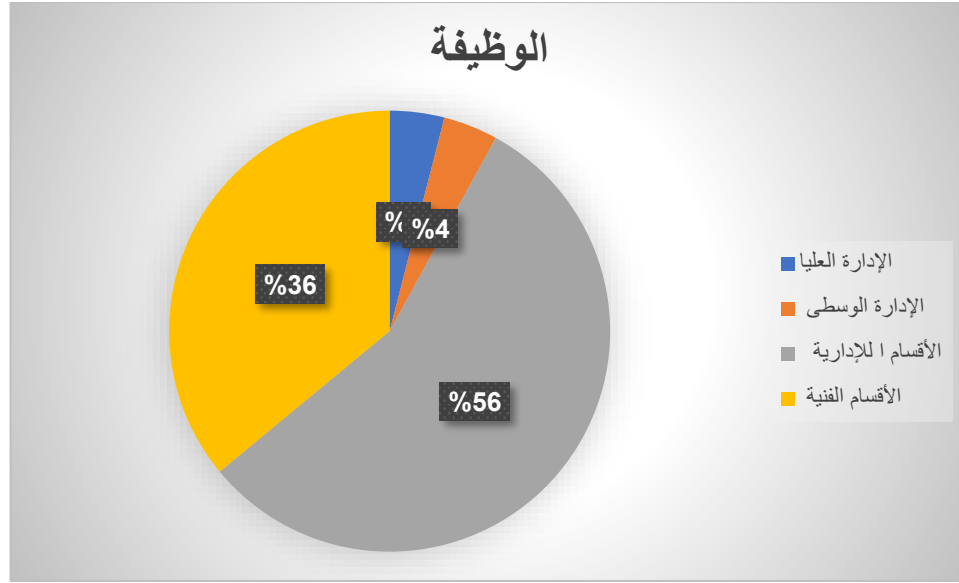
■ من 5 سنة و أقل ■ من 6 الي 10 سنة ■ من 11 الي 15 سنة ■ من 16 فيما فوق



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) فرد وبنسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	2	4%
	الإدارة الوسطى	2	4%
	موظفي القسم الفني	28	56%
	موظفي القسم التشغيلي	18	36%
	المجموع	50	100%



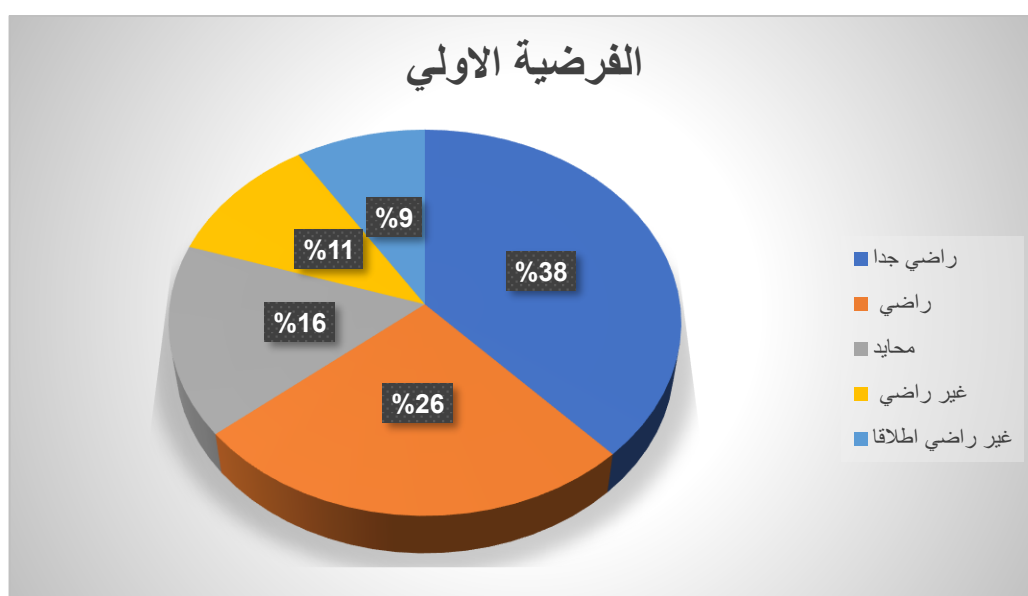
٥) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (٢٨) ونسبة تمثيل بلغت (٥٦٪) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (٣٦٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٤٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٢) ونسبة مقدارها (٤٪) في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

القسم الثاني: تحليل فروض الدراسة وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء	18	14	10	4	4
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية	24	12	8	4	2

3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية	20	12	8	6	4
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	14	14	6	8	8
	الإجمالي	76	52	32	22	18
	الوسط الحسابي	19	13	8	5.5	4.5
	الوسيط	19	13	8	5	4
	الانحراف المعياري	4.16	1.15	1.63	1.91	2.52
	النسبة	38%	26%	16%	11%	9%



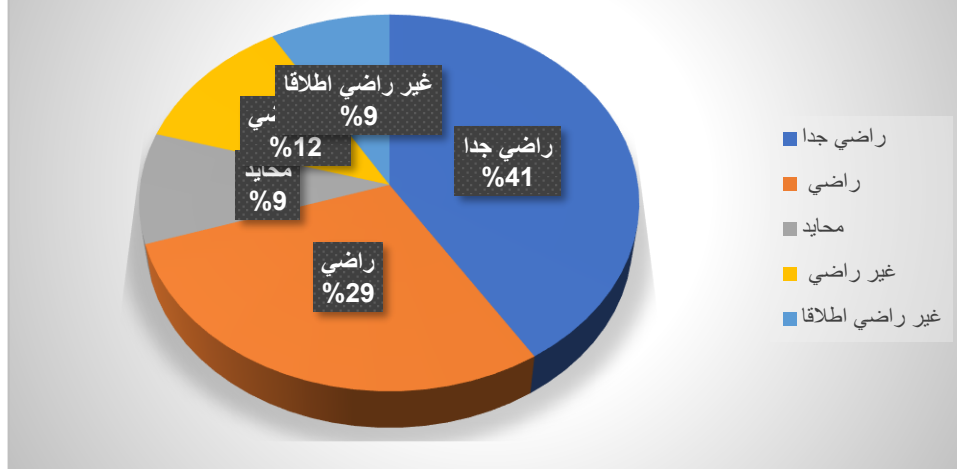
تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٨٪ ومتوسط حسابي ١٩ وانحراف معياري ٤,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ١,١٥ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من

الخسارة عن تكاليف التوظيف. يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

الفرضية الثانية: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة تناسب أدوات التحفيز المستخدمة مع برامج تحسين الاداء	24	10	5	6	5
2	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	16	22	2	6	4
3	تعدد مستويات نظم التحفيز والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت	18	14	4	8	6
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء	24	12	8	4	2
	الإجمالي	82	58	19	24	17
	الوسط الحسابي	20.5	14.5	4.75	6	4.25
	الوسيط	21	13	4.5	6	4.5
	الانحراف المعياري	4.12	5.26	2.50	1.63	1.71
	النسبة	41%	29%	10%	12%	9%

الفرضية الثانية

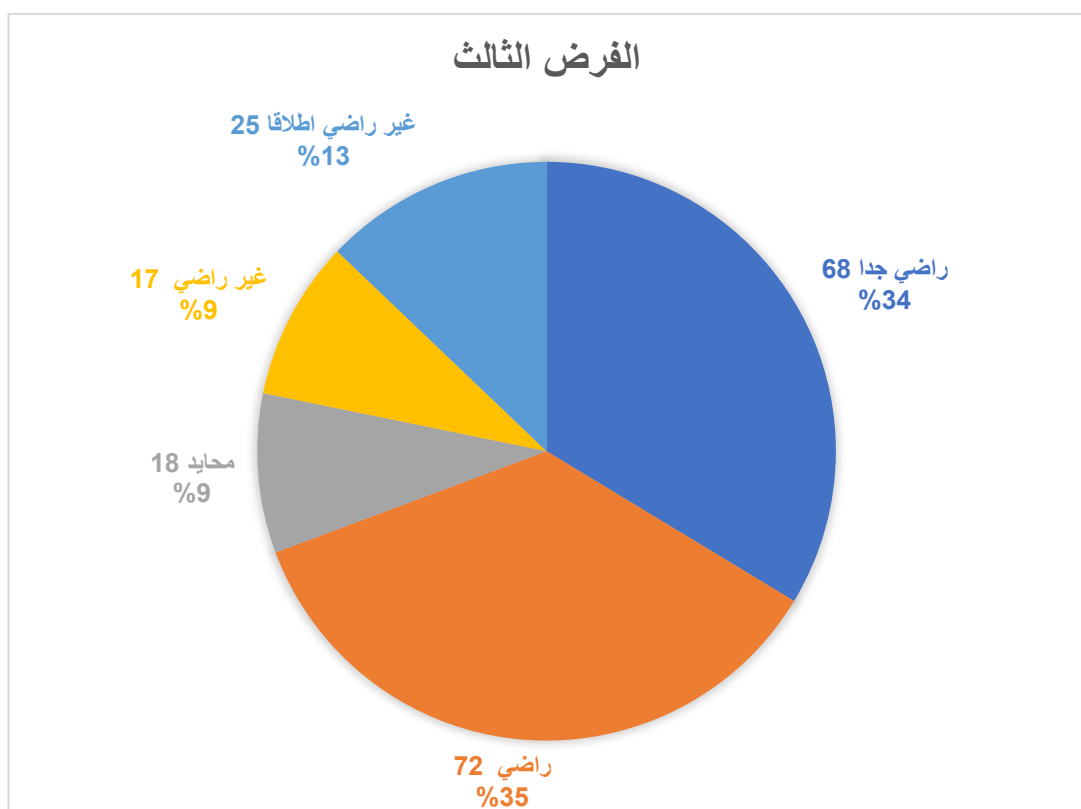


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٤١٪ ومتوسط حسابي ٢٠,٥ وانحراف معياري ٤,١٢ ونسبة راضي ٢٩٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

الفرضية الثالثة - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام التحفيز المطبق هل تتلاءم مع الواقع العملي لدى العاملين	20	14	4	6	6

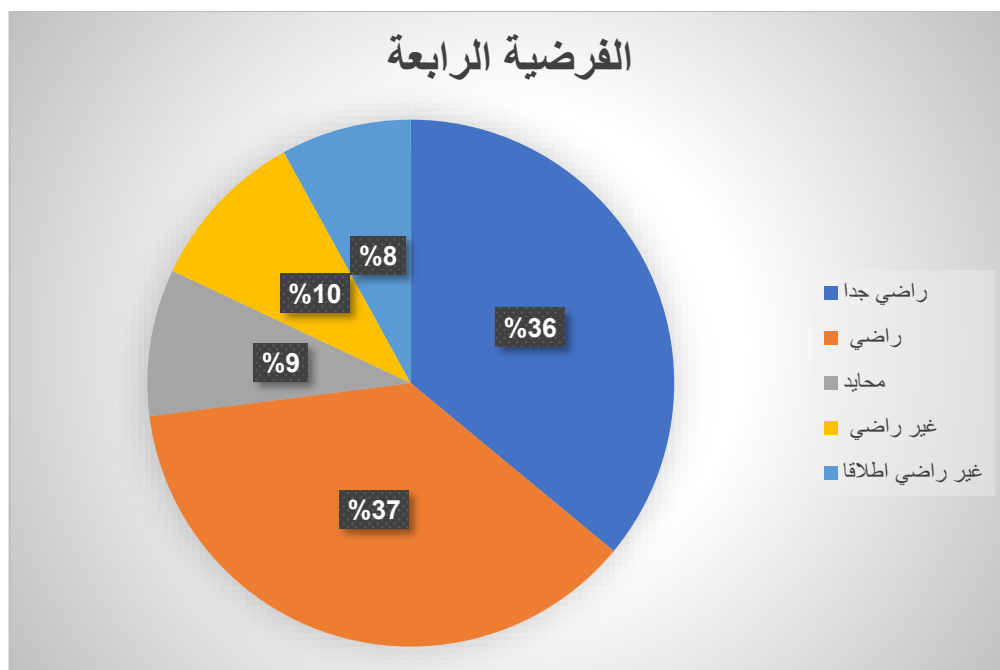
2	البرامج التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في تقليل تغيب العمال	16	16	4	4	10
3	درجة انسجام اهداف التحفيز مع حاجات الموظفين الفعلية	18	18	4	5	5
4	البرامج التحفيزية المستخدمة ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	14	24	6	2	4
	الإجمالي	68	72	18	17	25
	الوسط الحسابي	17	18	4.5	4.25	6.25
	الوسيط	17	17	4	4.5	5.5
	الانحراف المعياري	2.58	4.32	1.00	1.71	2.63
	النسبة	34%	36%	9%	9%	13%



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٤٪ ومتوسط حسابي ١٧ وانحراف معياري ٢,٥٨ ونسبة راضي ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

الفرضية الرابعة:- يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1 درجة الشعور بأنك تحصل على التحفيز المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	20	14	٦	٨	2
2 مدى الشعور بعدالة توزيع الحوافز على الموظفين	16	٢6	4	2	2
3 نظم الحوافز المتاحة لك في مجال عملك علي حسب السن والحالة الاجتماعية	12	٢0	2	8	8
4 مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية ونسب التحفيز المقررة	24	14	6	2	4
الإجمالي	72	74	18	20	16
الوسط الحسابي	18	18.5	4.5	5	4
الوسيط	18	17	5	5	3
الانحراف المعياري	5.16	5.74	1.91	3.46	2.83
النسبة	36%	37%	9%	10%	8%

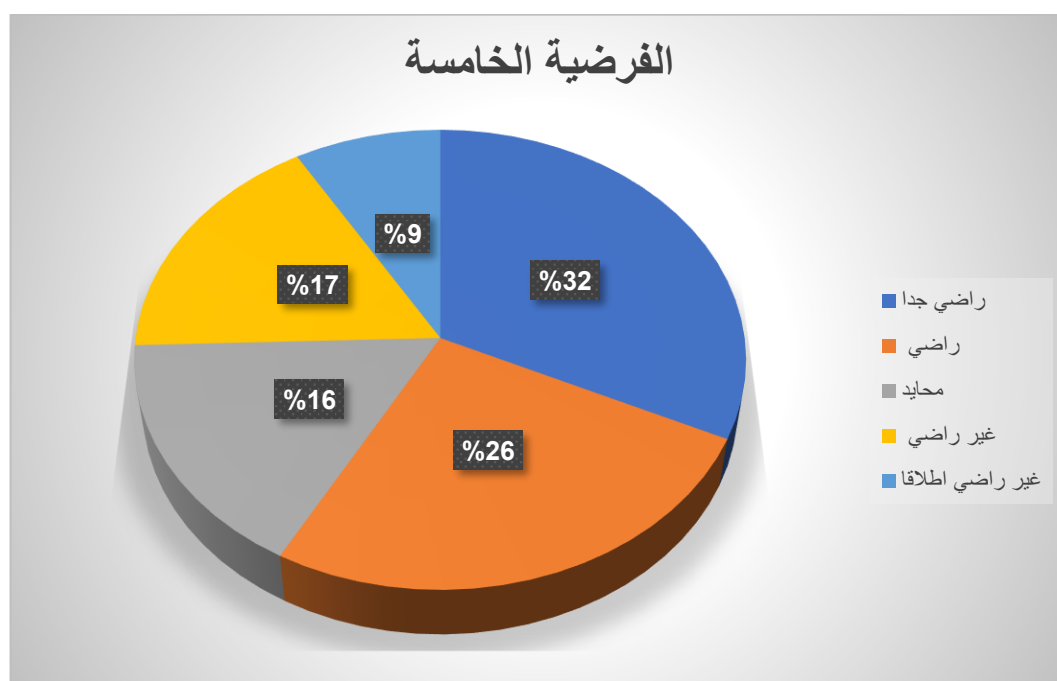


تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨٪ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٣٧٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

الفرضية الخامسة - يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
		جدا			راضي	

1	النظم التحفيزية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية والابتكارية لدي العاملين	22	10	8	5	5
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم لتحفيز الموظفين وتعزيز الاداء	10	11	12	8	9
3	نظام التحفيز والمكافآت يزيد من قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	19	6	5	2
4	نظام التحفيز له أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة والتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب	14	12	7	16	1
	الإجمالي	64	52	33	34	17
	الوسط الحسابي	16	13	8.25	8.5	4.25
	الوسيط	16	11.5	7.5	6.5	3.5
	الانحراف المعياري	5.16	4.08	2.63	5.20	3.59
	النسبة	32%	26%	17%	17%	9%



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٢٪ ومتوسط حسابي ١٦ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات والدراسات
المقترحة

عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة راض جدا وأيضا راضي نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن للحوافز دورا في تحسين أدائهم بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن الحوافز المقدمة في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض في المقابل هناك اقلية فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم.

نتائج البحث:

المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض لها التأثير الاكبر على مستوى ابتكاروا ابداع الموظفين والعاملين حيث

اذا كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي

وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها

سوف تسهم في جعلهم يبتكرون ويبدعون. تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في العينة

المدرسة حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

• المديرية التي لا يمكنها ان تقدم اقل القليل للموظفين سوى الرواتب هي سوف تسقط عاجلا

ام آجلا

- العمال غيرراضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن -
- هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة غيرراضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية
- لا تختلف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر سنوات - الخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية
- لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك
- العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في مديرية الشؤون الصحية
- فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي للعاملين بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية
- العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية
- العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في المديرية وتأمين بيئة عمل مناسبة له.
- التي يمتلكها العامل حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أنه لا يوجد انصاف في عملية الترقية التي تقوم بها الشركة.

المقترحات وتوصيات البحث

- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.
- ادخال نظام المحفزات والمكافئات والعلوات على الرواتب ضمن انظمة العمل الادارية لزيادة كفاءة الانتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
- فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.
- العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة ليساعد ذلك على تحسين الأداء.
- ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار
- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والادارية ليصار الى تلبيتها.
- ضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني
- ضرورة ترسيخ ثقافة الحوافز والتي تؤدي لزيادة كفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي. وضع أهمية كبيرة من قبل الإدارات لمسألة الحوافز باعتباره أحد أهم الدوافع لإنجاز العمل.
- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.
- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- اتباع الانظمة والتعليمات حرصا على سلامة العاملين وتجنباً لحدوث أي اصابة عمل اثناء العملية الانتاجية.
- العمل على تحسين مكانة كافة العاملين في المديرية دون تمييز أو تخصيص.
- وضع خطط ومعايير واضحة ومدرسة لقياس أداء العاملين.

- لابد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميادينها وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة وأكثر فاعلية.
- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي للعاملين بحيث تمنحه تلك الترقية
- ضرورة إعطاء صلاحية واسعة ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
- الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
- توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل وإبعادهم عن التكاليف على الغير في إنجاز الأعمال.
- تفعيل الحوافز السلبية (العقاب) والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يتسبب بإعاقة العمل نتيجة لإهمال أو عدم مبالاة عن قصد أو من دون قصد.

الخاتمة:

يعتبر رأس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة والمساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعده على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل والتعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات لذلك من المهم أن تسعى المديرية إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية لكي تساهم في كسب رضا العاملين وإيجاد الطرق المناسبة والمشجعة في التحفيز وخلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمديرية وقدرتها ودورها في تشجيع العاملين واستثمار الطاقة لديهم لقد تزايد اهتمام المديرية في الآونة الأخيرة بضرورة وإلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي للعاملين يتسم بالكفاءة وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها وهو الأمر الذي يترتب عليه بتوفير النظم المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وفهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض كانت ولا بد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين بالمديرية كون أن نظام الحوافز يحمل عديد المنافع للمديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض بالدرجة الأولى لذلك كان محور اهتمام العديد كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها تلك السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح وفعالية الحوافز في المديرية يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك داخل إدارات وأقسام المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

المراجع

٢. احمد نبيل فرحات (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر ٢٠١٣
٣. أمنية جميل أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي الجزائر ص ٤ .
٤. تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي
٥. حساسين عبد الله ٢٠١١ أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.
٦. حسونة فيصل ٢٠٠٨ إدارة الموارد البشرية دار اسامه للنشر والتوزيع الأردن.
٧. الحلابي غازي (٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام.
٨. خالد أبو علان خالد علي. ٢٠١٦. 'أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية'.
٩. خليفه العلي خليفة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في الشركة. الأردن
١٠. الدروبي سليمان. ٢٠٠٦ إدارة الافراد في منظور كي والعلاقات الإنسانية
١١. سرحاني ليلي ٢٠١٧ الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين
١٢. سعد أبو حميد محمد بن سعد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ٢٠١٩
١٣. شامي صليحة ٢٠١٠ المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين
١٤. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥
١٥. صالح الزهراني حسبن بن صالح بن محمد الحوافز الوظيفة بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف
١٦. عبد النور جمال الدين دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات. الرياضية الجزائر
١٧. محمد أحمد بخيت طه بخيت. ٢٠١٦ "أثر الحوافز على أداء العاملين".
١٨. محمد عثمان عبد الله محمد سمر أثر الحوافز على الولاء التنظيمي السودان ٢٠١٧
١٩. مرعي محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي. القاهرة
٢٠. المؤلف: أمينة مرابطي - الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين ٢٠٢٢
٢١. الهاشم حمدي رضا (التميز الإداري في منظمات الأعمال) ٢٠١٦

٢٢. وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن ٢٠١٦

٢٣. وليد حميد رشيد الأميري تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن ٢٠١٦ م.

المراجع الاجنبية

1. Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve employee
2. Gillette, Fred, (2012), Incentives: why don't more of us use incentives? International
3. Harold D. stolonic, Richard E. Clark, Steven J. Cadley, (2004) incentives,
4. Journal of quality & Reliability Management,
5. Motivation and Work Place Performance Incentive Performance Center
6. performance incentives, Managing training and development,

الاستبيان

نموذج الاستبانة

أثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

السادة موظفي المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض

للحصول علي نتائج من دراسة إثر التحفيز علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

الاسم		الجنس
ذكر	انثى	

المتغير	الفئة	الاختبار
العمر	من ٣٠ سنة واطل	
	من ٣٠ الى ٤٥ سنة	
	من ٤٥ الى ٦٠ سنة	
	من ٦٠ فيما فوق	
	ملاحظات	

سنوات الخبرة	من ٥ - ١٠ سنة	أكبر من ١٠ - ١٥ سنة	أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة
	أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة	أكبر من ٢٥ - ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

ثانيا الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الراضي أمام كل عبارة من

العبارات التالية:

الفرضية الأولى - إن ارتفاع نسبة التحفيز الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء					
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية					
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية					
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات					

الفرضية الثانية: - يوجد أثرا إيجابيا قوي لنظام الحوافز بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

م	العبارة	مستوي الاهمية
---	---------	---------------

	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا	راضي
1	درجة تناسب أدوات التحفيز المستخدمة مع برامج تحسين الاداء						
2	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء						
3	تعدد مستويات نظم التحفيز والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت						
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء						

الفرضية الثالثة - يؤدي ضعف نظام الحوافز داخل المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة

الرياض إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام التحفيز المطبق هل تتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين					
2	البرامج التحفيز المستخدمة ودرجة					

					مساهمتها في تقليل تغيب العمال	
					3 درجة انسجام اهداف التحفيز مع حاجات الموظفين الفعلية	
					4 البرامج التحفيزية المستخدمة ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	

الفرضية الرابعة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الحوافز باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة الشعور بأنك تحصل على التحفيز المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي					
2	مدى الشعور بعدالة توزيع الحوافز على الموظفين					
3	نظم الحوافز المتاحة لك في مجال عملك علي حسب السن والحالة الاجتماعية					

4	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية ونسب التحفيز المقررة				
---	--	--	--	--	--

الفرضية الخامسة - يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الرياض.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي
		جدا			اطلاقا	
1	النظم التحفيزية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية والابتكارية لدى العاملين					
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم لتحفيز الموظفين وتعزيز الاداء					
3	نظام التحفيز والمكافآت يزيد من قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.					
4	نظام التحفيز له أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة والتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب					

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الى نقاط قوة يعمل علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق استخدام برامج تحفيز مناسبة.

الباحثون

١- ناصر علي الحربي (قائد) ١٩٤٤. ٢٢٢٠

٢- نواف خالد الغامدي ١٩١٩. ٢٢٢٠

٣- سلطان خالد الغامدي ١٤٣٠. ٢٢٢٠

إشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الجامعي ١٤٤٥ هـ

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده) الحوافز المادية، الحوافز المعنوية (في أداء العاملين في الهيئة العام للشئون الصحية بالرياض في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف تأثير الحوافز كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في الهيئة العام للشئون الصحية بالرياض من عاملين ورؤساء أقسام عددهم الكلي ٥٠ عامل تقريباً، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز. أكدت الدراسة على وجود أثر ايجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر ايجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض (في أداء العاملين).

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية) الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنها تعد العنصر الأكثر أهمية إدارية ليصار إلى تلبيةها، وأيضاً تقييم لدى العاملين، وضرورة التحديد الدقيق الاحتياجات العاملين الفنية والأداء العاملين للوقوف على المشاكل التي تعترضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها.

Abstract

This study aimed to test the effect of the incentive system on the performance of employees and to know the direction and degree of the effect of the incentive system with its dimensions (material incentives, moral incentives) on the performance of employees at the General Authority for Health Affairs in Riyadh in the performance of employees, in addition to showing the extent of the difference in the effect of incentives. It also aims to determine the most important dimensions. Incentives have an impact on the dimensions of the incentive system and the performance of employees according to the differences in demographic variables: gender, age, years of experience, educational qualification, and marital status. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a number of workers at the General Authority for Health Affairs in Riyadh, including workers and department heads. The total number was approximately 50 workers, where the total number reached approximately 50 workers. The number of answers was statistically analyzed, and a number of interviews were conducted with employees and those responsible for incentives. The study confirmed the existence of a moderately strong positive effect of material incentives and moral incentives. The study also concluded that moral incentives are the most influential dimension of the incentive system on employee performance. There is also a moderately strong positive effect of the incentive system as a whole through the interaction of its dimensions with each other (on the performance of employees).

The study concluded that the dimensions of the incentive system and the performance of employees do not differ according to demographic variables (gender, age, years of experience, educational qualification, marital status). The study concluded by presenting a set of recommendations, the most important of which is the necessity of increasing the monetary supply of material incentives provided in order to keep pace with rising prices, inflation, and increased interest. With moral incentives because they are considered the most important administrative element to be met, and also an evaluation of the employees, and the necessity of accurately determining the technical needs of the employees and the performance of the employees in order to identify the problems they encounter at work in order to try to get rid of them.