

جامعة ميدأوشن

كلية/ الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

## عنوان المشروع

# استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزانية التنافسية في مدينة جدة

عمل الطالبه :

الهام ادريس اسماعيل

٢٠٢١٢٠٥٣٣١

تحت اشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

٢٠٢٤

## محتويات المشروع البحثي

### جدول المحتويات

|                                                |                              |
|------------------------------------------------|------------------------------|
| جدول الاشكال.....                              | Error! Bookmark not defined. |
| ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....      | Error! Bookmark not defined. |
| ١,١ المقدمة.....                               | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٢ مشكلة البحث.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٢,١ الفجوات النظرية:.....                    | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٢,٢ الفجوات التطبيقية:.....                  | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٣ أهمية البحث.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٣,١ الأهمية النظرية:.....                    | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٣,٢ الأهمية العلمية:.....                    | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٤ أسئلة البحث.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٥ أهداف البحث.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٦ فرضيات البحث.....                          | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٧ نموذج البحث.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٨ الدراسة الميدانية.....                     | Error! Bookmark not defined. |
| ١,٩ هيكل المشروع.....                          | Error! Bookmark not defined. |
| ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري.....            | Error! Bookmark not defined. |
| ٢,١ المقدمة.....                               | Error! Bookmark not defined. |
| ٢,٢ إدارة الوقت.....                           | Error! Bookmark not defined. |
| ٢,٣ نجاح المشروع.....                          | Error! Bookmark not defined. |
| ٢,٤ العلاقة بين إدارة الوقت ونجاح المشروع..... | Error! Bookmark not defined. |
| ٢,٥ خاتمة.....                                 | Error! Bookmark not defined. |
| ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث.....             | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,١ المقدمة.....                               | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....   | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٣ منهجية البحث.....                          | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات.....  | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٥ طريقة جمع البيانات.....                    | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٦ أنواع البيانات.....                        | Error! Bookmark not defined. |
| ٣,٧ إجراءات التحليل الاحصائي.....              | Error! Bookmark not defined. |

Error! Bookmark not defined..... ٣,٨ الخاتمة  
Error! Bookmark not defined..... قائمة المراجع  
Error! Bookmark not defined..... الملاحق

## الاهداء

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال ..  
وثناء على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى  
آله وصحبه ومن اهتدى بهديه . لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً  
في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (لم يشكر الله من لم يشكر الناس) .  
واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير استاذ المادة الذي أعطاني  
من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق،  
فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله . كما أتوجه بخالص التقدير لكل  
من سهل لي مهمة جمع البيانات من الموارد البشرية في مدينة جدة ، وإلى جميع المديرين  
الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة وإلى كل الإخوة  
الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبانات الدراسة . وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء  
بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل  
الله لهم الأجر والمثوبة . ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري  
وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء .  
وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر  
عليه.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثار توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزانية التنافسية. وكذلك معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات الافراد لتحقيق اهداف الموارد البشرية كما وتستمد اهميتها من اهمية نظام الحوافز وفعاليتها في رفع كفاءه العاملين وتحسين الاداء ، وقد تمَّ ١٣٥ مفردة من إجمالي عدد العاملين البالغ اختيار عينة عشوائية قوامها عددهم . فلسفة البحث :التفسيرية.منهج البحث : الدراسة التحليلية وصفية استطالعية تحليلية هدفت للتعرف على اثر الحوافز على اداء العاملين في الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقه . استراتيجية البحث :دراسة الحالات . نوع البحث :الكمي. الافق الزمني : المقطع العرضي

حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ( توظيف الموارد البشرية وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحقيق الميزة التنافسية في مدينة جدة حيث توصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الاداء

## المقدمة :

ان حفز الناس للعمل ليس امرا صعبا كما يبدو فالعاملين يريدون ان يعملوا بتقان وان يقضوا اوقاتهم بصورة جيدة وان يعطوا افضل ما لديهم وان يحصلوا على التقدير لما قدموا ، فمن حقهم ان يبحثوا عن العمل لدى منظمات تتفهم هذه الامور وتفسح لهم المجال للقيام بذلك، ومن الطبيعي أيضا ان لا يكون تحفيز العاملين على هذه الدرجة العالية من السهولة ، ولكنه يظل بسيطاً،ومن هنا فعلينا ان لا نفقد وضوح الرؤية بشأن بساطة ايجاد مكان عمل محفز ، وبخاصة في ظل صراعنا المحتدم مع تعقيدات العمل في هذه الايام. (الهرفي،٢٠٠٦)

من خلال ماسبق يمكن استخدام مفهوم الحوافز لتحفيز العاملين في المستشفيات لما لهذا من اهمية كبيرة في رفع اداء العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية وذلك كي يستطيع العامل في هذا القطاع التعامل بشكل كفء مع المريض المستهلك للخدمة الطبية لا سيما بأن حقيقة الان سان المريض تختلف تمامعن الانسان السليم من حيث التوازن النفسي والبدني ،ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لادارتها بالشكل الامثل مع توافر عنصر في غاية الاهمية الا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لاصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل، (الحميدى ٢٠٠٦)

## مشكلة الدراسة

تقوم الادارة على توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف وتركز الادارة على جعل الآخرين ينفذون الاعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى

خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها

يعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الاداء الوظيفي من قبلهم للمهام التي توكل اليهم من قبل الرؤساء هي مشكلة بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن اولئك العاملين اصحاب الاداء المتدني أو السيئ( العائدي، كمال ٢٠٠٠)

يتجه المدراء إلى ايجاد اساليب تحفيزية من اجل التخلص والقضاء على هذا الاداء المتدني أو السيئ الذي لا يتناسب مع توقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج والخدمات التي تقدم للمواطنين والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يبحثون عنها . من هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر الحوافز على اداء العاملين في الموارد البشرية في مدينة جدة حيث اشتملت على كل من الكادر الطبي والتمريضي والاداري( الحامد، غازي ٢٠٠٩)

### والاجابة على الاسئلة التالية

1:ما أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين(تحسين الأداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز العمال في الموارد البشرية في مدينة جدة ؟

2-ما هي انواع الحوافز التي يفضلها العاملين؟

3-ما هو اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الموارد البشرية في مدينة جدة ؟

### أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة تتبع أهمية الدراسة لتعرف على اثار تطبيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها على تحقيق الميزانية التنافسية في مدينة جدة كما وتستمد اهميتها من اهمية نظام الحوافز وفعاليتها في رفع كفاءه العاملين وتحسين الاداء

وتهدف الدراسة الى التعرف الى واقع تطبيق نظام الحوافز وكذلك التعرف على انواع الحوافز الى يفضل العاملون الحصول عليها

أخيرا محاولة الباحث تقديم إقتراحات والتوصيات التي تساعد العاملين على تحسين وتطبيق نظام حوافز فعال يعمل على رفع اداء العاملين.

**الفائدة المرجوة من الدراسة للمهتمين والباحثين والمكتبة المحلية والعربية :**

١. على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالأداء الوظيفي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع.

٢. تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه

### **أسئلة البحث**

١. ما أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين) تحسين الاداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز العمال في الموارد البشرية في مدينة جدة ؟
٢. ما هي انواع الحوافز التي يفضلها العاملين؟
٣. ما هو اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الموارد البشرية في مدينة جدة ؟

### **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتيه

➤ **الفرضية الفرعية الاولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز وزيادة سرعة الانجاز الاعمال.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز ودقة الاعمال المنجزة

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

### **التعريفات الاجرائية:**

١. **التحفيز:** هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد إشباع حاجات ورغبات معينة). العميان، ٢٠٠٢ ص ٢٨٠).

٢. **الحوافز المادية:** هي الراتب والمكافآت المالية، والبدالت). جلدة، ٢٠٠٩ ص ١٠٠)

٣. **الحوافز المعنوية:** : فرص الترقية، النمو الوظيفي، التقدير، الاعتراف بالجهد واداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والاقتراحات). جلدة، ٢٠٠٩ ص ١٠٠)

٤. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تكفي انتاجية للفرد وهي مادية أو معنوية (شراب، ٢٠٠٧ ص ٣٢)

٥. الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن انجاز العمل. (شراب، ٢٠٠٧، ص ٣٢)

٦. توسيع قاعدة منح الحوافز: هي عبارة عن شمول اكبر عدد من الموظفين في المنظمة في نظام الحوافز

٧. الرضا الوظيفي : هو ذلك الشعور بإكتمال الانجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له عالقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن ان تحقق قد ار من الرضا. (العامر، ٢٠٠٣، ص ١٣).

## نموذج الدراسة

### - نموذج الدراسة -

المتغيرات المستقلة

الحوافز

- منح الحوافز

- توسيع قاعدة منح الحوافز

- التنوع في الحوافز

- العدالة في الحوافز



المتغيرات التابعة

الأداء

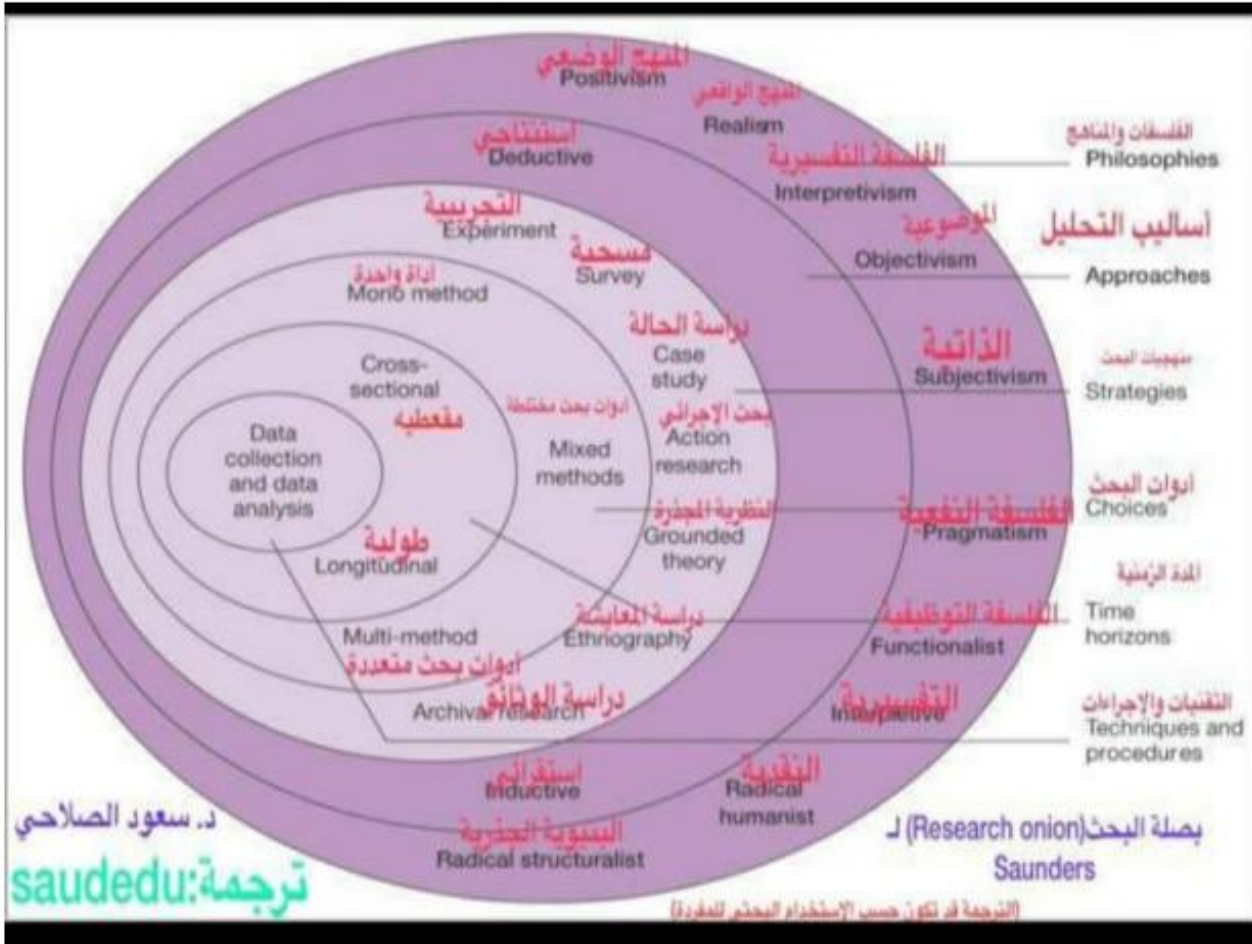
- تحسين الأداء

- سرعة إنجاز الأعمال

- دقة إنجاز الأعمال

- الرضا الوظيفي

## الطريقة والاجراءات:



سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة كما هو موضح أعلاه يعتمد هذا الهيكل بشكل

### فضفاض على "البصل البحثي".

١. فلسفة البحث: **التفسيرية**

٢. منهج البحث: **الدراسة التحليلية وصفية استطالعية تحليلية** هدفت للتعرف على اثر

الحوافز على اداء العاملين في الموارد البشرية في مدينة جدة **القاسمي في الشارقة**

يقدم هذ الموارد البشرية في مدينة جدة جميع الخدمات الصحية في كافة مستوياتها:المستوى الثانوى العلاجي( والمستوى الثالثي )إعادة التأهيل (والتي يطبق فيها نظام الحوافز وقد تمثلت وحدة المعايينه بمقدمي خدمات الرعاية الصحية من اطباء والممرضين وجميع الكوادر الاداريه فى الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمى فى الشارقه

مقدمه :

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أثر الحوافز على أداء العاملين وإهتمام الإدارات في إيجاد نظام حوافز فعال لديها الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين ويزيد من الانتماء لديهم تجاه المنظمة

### اعتمد منهج الدراسة على الاسلوبين التاليين:

- 1-الاسلوب النظري: والذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الاتي - :الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة - .الدوريات العلمية العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة
- 2-الاسلوب الميداني: تمّ تجميع البيانات الاولية من واقع مجتمع وعينة الدارسة باستخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
3. استراتيجية البحث :دراسة الحالات

عينة الدراسة: سوف يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الطاقم الطبي والطبي المساعد والبالغ عددهم ١٣٥، وسوف يتم الاستعانة في تحديد حجم العينة على الصيغة الرياضية التالية: (عمر عبد الجواد عبد العزيز، ٢٠٠٢، ٢٤

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{\alpha^2}{Z^2}}$$

حيث n: تمثل حجم العينة المطلوبة

N. تمثل حجم المجتمع الكلي P. تمثل نسبة مفردات الظاهرة في المجتمع (إذا أمكن

تحديد ها)، وإذا لم تكن هذه النسبة معلومة  $p = 0.50$

يفترض أنها تمثل نصف مفردات المجتمع أي أن تمثل مستوى المعنوية وعادة ما تكون ١%

أو ٥% أو ١٠%

Z تمثل الدرجة المعيارية المناظرة لمعامل الثقة  $(1-\alpha)$  في جدول التوزيع الطبيعي. وبالتالي

سيكون حجم العينة الذي سيتم اختياره من مجتمع الدراسة وعند مستوى معنوية ٥% هو:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{\frac{0.50 \times 0.50}{135} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 104$$

٤. نوع البحث: الكمي

٥. الافق الزمني: المقطع العرضي

• **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة فقط على دراسة حالة مستشفى الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقة

• **حدود الموضوع:** اقتصرَت هذه الدراسة على بيان تأثير الحوافز على أداء العاملين

• **الحدود الزمنية:** حيث إن هذه الدراسة هي دراسة موقفية ونتائجها تعبر عن موقف الافراد في هذه المؤسسة في لحظة من فترة لاخرى هو أمر محتمل الحدوث، وهو ماً أو إيجاباً معينة، ونظراً لأن تغير هذه النتائج سلباً يميز الدراسات المتعلقة بالسلوك الانساني، فإن هذه الدراسة اقتصرَت على دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي ابريل ٢٠٢٤

## ٦. طرق جمع وتحليل البيانات

وسوف تستخدم الدراسة مقياس ليكارت الخماسي **Lickert scale** لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على الاسئلة من ( ١ ) وحتى ( ٢٤ ) ، وذلك لانه تبين للباحث أن هذه الصيغة من مقياس ليكارت الخماسي قد اعتمدت في العديد من الدراسات باللغة العربية الانجليزيه والتي تخصصت في دراسة بيان الآثار

وقد أخذ درجة المقياس وذلك لتسهيل عملية الاستجابات لدى افراد العينة والتميز على الحاسب الالى كالآتي:

٥ ( موافق بشدة) ٤ ( موافق) ٣ ( غير متأكد ) ٢ ( غير موافق) ١ ( غير موافق)

### مقياس ليكارت للإجابة على عبارات الاستبانة

| التصنيف | موافق بشدة | ←→    | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|----------------|
| الدرجة  | ٥          | ٢ ٣ ٤ | ١              |

- **صدق وثبات الاستبانة** ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر. ، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر متماثلة في الاختبارين.(الصياد، ١٩٨٣م، ص٨٧) وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

- ١ الصدق الظاهري(صدق المحكمين) سوف تعرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (٥) من الأكاديميين العاملين بالجامعة ، وقد روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صلاحية المقياس " تحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، ومدى ملائمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله. وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن ٨٥ ٪، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

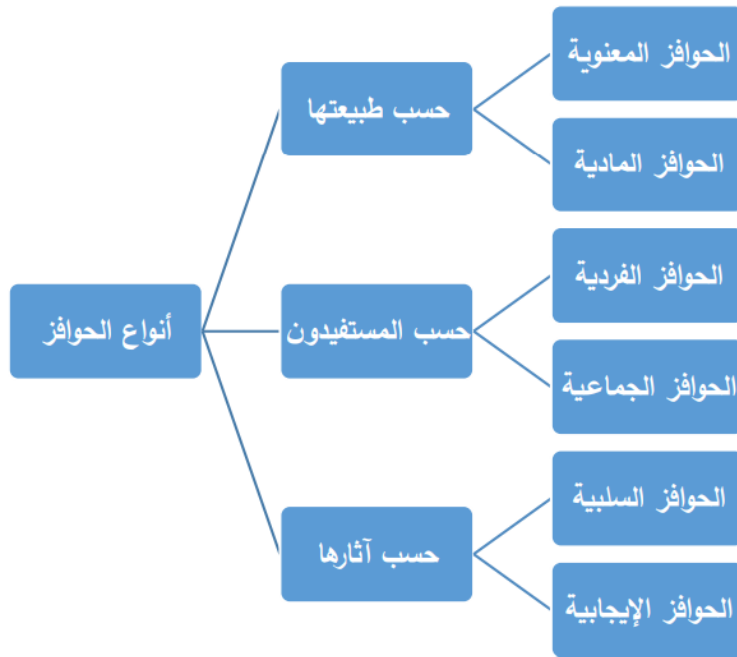
## الاطار النظري والدراسات السابقة

### الاطار النظري

أنواع الحوافز:

واحدة تستطيع الادارة أن تقدم لموظفيها عددا من الحوافز وربما يندر اليوم أن تقدم الادارة حافزاً ً توفر لهم مجموعة منها المهم أن تكون هذه المجموعة مزيجاً مزيد من الجهد وزيادة الانتاج، وتوجد تصنيفات عديدة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض (عباس ويونس، :٢٠١٠ ص 230)؛ وقد قام رحمانى( :٢٠١٩ ص ١٩) بتصنيف أنواع الحوافز كما في شكل رقم ١) (الآتى:

شكل رقم (1) تصنيف أنواع الحوافز



**الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استئاق اررهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة كلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة (الزهراني، ٢٠١٤ ص ٢٧).

**الحوافز المعنوية:** يستهدف هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل للغاية من الصالحيات الوظيفية الأعلى حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً المتميز أو منحه بعضاً سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو القيام بمهامهم بصورة جيدة ليتم ترقيتهم بما يعود بالنفع على المنظمة ككل بالنسبة للعاملين الذين سيحاولون هم أيضاً (أبو حيمد، ٢٠٢٠ ص ٦).

والجدير بالذكر أن الحوافز المعنوية ال تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن الحوافز المادية ال يتحقق الهدف المنشور من ورائها ما لم ترتبط بالحوافز المعنوية (عبد الرحمن، ٢٠١٣ ص ٢٩).

## ١. الحوافز حسب المستفيدين

➤ **الحوافز الفردية:** وهي المكافآت التي تقوم المؤسسة بتقديمها بصورة مباشرة للعاملين بشكل انفرادي أي كل عامل على حدة، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله (طالفة، ٢٠١٨ ص ١٥).

➤ **حوافز جماعية:** تقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون أما في قسم واحد أو كفريق عمل لموضوع معين، وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من أجل تحسين الاداء، وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية، وتحقق إشباع حاجة الانتماء وتشجع على روح التعاون والعمل بروح الفريق وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة (الشعالن والبلهد، 2015:ص ١٩٦).

## ٢. الحوافز حسب آثارها:

➤ **الحوافز الايجابية:** وتتضمن نوعين من الحوافز مالية مثل المكافآت والمنح والبدلات والراتب الشهري؛ وغير مالية كالمشاركة في اتخاذ القرار، ومالئمة الوظيفة لشخص العمل، والثناء والمدح وإحساس العامل بأهمية وظيفته (علوش، ٢٠١٩ ص ٣٠).

➤ **الحوافز السلبية:** هي تلك المستخدم في اتجاه سلبي وتسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف وهذا حتى تجعلهم يقومون بما هو صحيح والنق حيث يكون ذلك من خلال العمل التأديبي الذي يأخذ شكل ج ازاءات مادية كالخصم من الأجر والحرمان من العالوة أو الحرمان من الترقية، أو إدراج العامل المهمل والمقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين في نفس الإدارة وال بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي (محمد وبكاي، ٢٠١٨).

ص ٨٦). ُ للعقوبة، مثل كما تعمل في المقام الأول على تجنب التصرفات التي تتعارض مع

التشريعات واللوائح السائدة تفاديا الخوف من فقدان الوظيفة (رحماني، ٢٠١٩ ص ١٨).

➤ وقد أشار جوادي (٢٠١٢ ص ٤٢) إلى نوع آخر من الحوافز وهو الحوافز الخارجية: وهي

الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها: الجبر النقدي، الاجازات،

التأمين، الوجبات المجانية، العلاج، الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة وغالبا ما يكون

تأثيرها أقل من الحوافز الداخلية. الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك

إيجابي وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي

الذي يكافئه مثل الإنتاجية العالية أو المواظبة أو المحافظة على سلامة الأجهزة والمعدات

وصيانتها وتنقسم الحوافز المادية الإيجابية من كونها قد تكون فردية وقد تكون جماعية

(المغربي، ٢٠١٠ ١٤): الحوافز المادية التي يمكن استخدامها في الحركة التعليمية تتنوع

وتتعدد فتشمل حفز المعلم والمتعلم والباحث العلمي والباحث عن التميز والتفوق بالمال مكافأة

على عمله، وأجراً على اجتهاده، كما تشمل الهدايا العينية، والحوافز المادية المختلفة كألوسمة

ونحوها، ويرتكز هذا النوع من الحوافز على ميل الإنسان للمال وجمعه، وعلى دافع التملك

الفطري الذي يحمل الإنسان على حيازة المملوكات (الرحيلي، ٢٠١٧ ص ٢٣١)

### أهمية الحوافز

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (المادية والمعنوية) في تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات كما أظهرت أهميتها على مستوى الاداء لدى العاملين في

المنظمات النامية بصفة خاصة وما يترتب عليه من نتائج تتعلق بمستوى الاداء يتطلب مداومة

البحث والدارسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب

النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها (علي،

٢٠١٦ ص ١٢٧)

وللحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف ودافعيته سواء بشكل إيجابي أو سلبي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي، وهنا وجدت الحاجة الماسة للدأرسة والتحليل لرفع مستوى الموظف حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول لألأهداف، وأن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمجتهد تؤثر سلباً (أبو عرار، ٢٠٢١: ص ٢٢٥) على أدأءه وتسهم في ضعف الإنتاجية وتقليل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة كما تدخل الحوافز في صميم إدارة المورد البشري بهدف تيسيره بأعتباره الراس المال للمنظمة، حيث ترتكز الحوافز على معرفة وتحديد السلوك الهادف إلشباع الحاجات الانسانية، وتستخدم لذلك حوافز ذات طبيعة مادية وأخرى معنوية تشمل كل المحفزات ذات الجانب غير المادي كفرص التطور الوظيفي، والمساهمة في التسيير، والمشاركة في إعداد الخطط والبرامج، و الاعتراف بأهمية العامل، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على حماس العاملين لتحقيق مستويات أداء تتجاوز ألأهداف والغايات المحددة (مسعودة، ٢٠١٤: ص ١١٨)

وتعتبر الحوافز أداة فعالة ومهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة حيث تستخدم في تنظيم سلوك العاملين وتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة وتحدد أهميتها في بعض النقاط منها المساهمة في إشباع حاجات الافراد العاملين، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وزيادة الإنتاج وتحسينه وتشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال، وتنمية طاقاتهم الابداعية، وتحقيق رضا العامل وحاجاته الضرورية النفسية والاجتماعية، وإيجاد عالقات اجتماعية مع الزملاء تقوم على التعاون الفعال، ورفع الكفاءة الانتاجية. مهدي وآخرون، ٢٠٢١: ص ٨٧٦-٨٧٥) كما يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ميادين وساحات العمل في المؤسسات المختلفة وقد اكتسب هذه الاهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات لذا انصببت جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدأءه بأعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة من خلال نظام الحوافز بصفة خاصة، وتتضح أهمية التحفيز

وأنه من الضروري على أي مؤسسه أن تقوم باختيار العاملين الكفاء وتقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم (سعيد، ٢٠١٤ ص

وتقوم الحوافز طويلة الاجل بتحفيز المؤسسات على أنشطة الابتكار، وتعزز أي وزيادة الجهود في جميع مراحل عملية الابتكار، وتنسيق أكبر وعمل جماعي مع تقليل التهرب، وكل هذا يؤدي إلى زيادةً على تعزيز جهود أكبر وزيادة كفاءة عملية الكفاءة والابتكار؛ وتعمل الحوافز قصيرة الاجل مثل الاجور المرتبطة بالاداء أي ابتكار، ال سيما في توليد الابتكار الإضافي (Fu, ٢٠١٢, ٥١٣, , من البديهي أن السلوك الانساني تحدده عوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو سهم في توجيهه إلى تحقيقٌ وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تنثيرهً معينا يسلك سلوكا الهدف، وما الحوافز الا وسيلة من وسائل اشباع المتاحة أو الدوات التي يتم بموجبها الاشباع " (ياسر عريبات، ٢٠٠٨، ٢٠٥ .)

ويرى البعض أن الحوافز "تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العالوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالانجاز " (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩، ١٩٩

. ويعرفها آخرون بأنها: "مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة واهم كما عرفت الحوافز على أنها "العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الانتاجية إلى العمل بكل جهد لتحقيق الاهداف المرسومة) عبدالفتاح المغربي، ٢٠٠٩، ٣٦٥ .(وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن واره، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والاثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الافراد ويتمنونها والمتمثلة في الحوافز.

## تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا ال يتضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive) ، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين" (بشير العالق، ٢٠٠٨، ٢٠١):

أ- سهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى ألف ارد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة" (عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٩، ٣٧٥)

ب- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف أهم العوامل والمؤثرات التي تدفعه لاداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

ت- "إن إدراك المنظمة لاهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة . (إبراهيم البدر، ٢٠٠٦، 36)

ث- "إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن اداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، في المعادلة التالية:

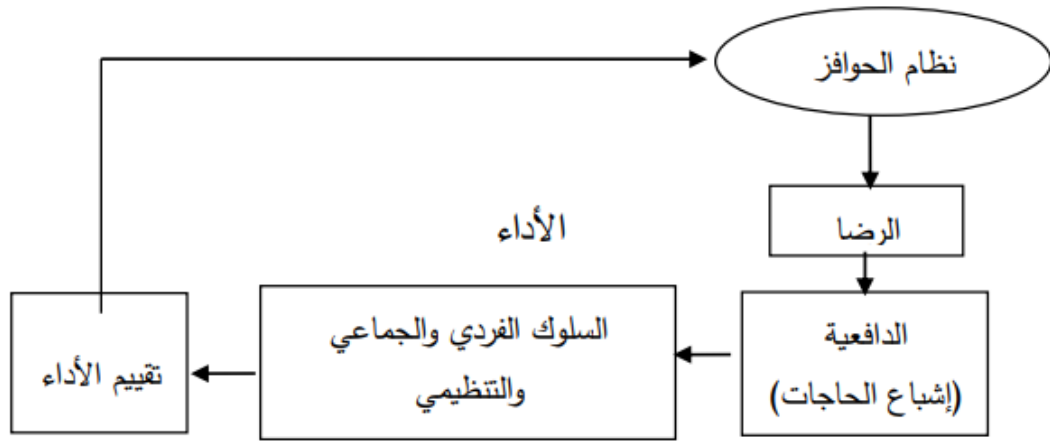
$$\text{الاداء} = \text{التحفيز (القدرة + المعلومات).}$$

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا ال يتضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري هو الحافز (Incentive) ، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على

الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين" (بشير العالق، ٢٠٠٨، ٢٠١).

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الفرد غالبا على اعاده تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والابداع في الاداء فإنها تشجع على استمراريه الاداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء ، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل والالمبالاة والتغيب وغيرها من الابعاد السلبية في الاداء الوظيفي" (كاظم خضير، ٢٠٠٢، ١٦٨).

يعتقد الكثيرون أن للحوافز تأثير على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويتضح ذلك من خلال دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة من السلوك. ويوضح الشكل التالي العالقة بين الحوافز والأداء



### شكل رقم (1) العلاقة بين الحوافز والأداء

المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 373.

**أهداف التحفيز يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في**

**(ما يلي) هيثم العافي، ٢٠٠٨، ١٥)**

١. رفع دافعية وحماس العاملين أداء العمل
٢. إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتُميِّزهم في اداء
٣. زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات..... الخ
٤. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها .
٥. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين .
٦. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والالتزام وتنمية روح الفريق .
٧. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين
٨. ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

**الدراسات العربية**

## ١. دراسة بدر الدين ٢٠١٩ :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة الحوافز بمختلف أنواعها في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قالمة بالجزائر، وكان من أهم أهدافها

➤ التعرف على الحوافز كمنظومة تستعمل للتأثير على العمال في المنظمات المختلفة وخاصة الأساتذة الجامعيين.

➤ تحليل العالقة بين الحوافز كسبب رئيسي والرضا الوظيفي كنتيجة وتبيان ماهيتهما .

➤ التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية الممنوحة للأساتذة الجامعيين.

➤ التطرق لمسببات الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها :

➤ أن الاساتذة يولون اهتمام كبير بالتعويضات المقدمة لهم وهو ما لم يتحقق لهم حيث أن أغلبهم غير راضين عنها.

➤ أغلب الأساتذة غير راضين عن الرواتب التي يتقاضونها والممنوحة لهم من طرف المؤسسة.

➤ مناسبة ساعات العمل للأساتذة يعكس التقسيم الجيد أوقات العمل

➤ عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية المقدمة لهم، خاصّة في ما يتعلق بالرواتب والمنح

## ٢. دراسة أوسو وآخرون ٢٠١٨

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الحوافز في تحقيق رضا العاملين في جامعة زاخو- العراق، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تدني في مستويات رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والأجور الممنوحة، وكذلك ضعف أو محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.

### ٣. دراسة الشرعة ٢٠١٤

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة من بينها أن للحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية دور كبير في نشاط البنوك وتشجيع الابتكارات والتقليل من معدل دورات العمل والتقليل من الشكوى والتذمر بين العامل

### ٤. دراسة يونس ٢٠١٠

تحليل نظم الحوافز وعالقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي .هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم الحوافز المعمول بها داخل منظمات العمال في المنظمات الصناعية الليبية، كما هدفت إلى تحديد أهم ظواهر أنظمة التحفيز المستخدمة وانعكاساتها على كفاءةً على الرواتب والمكافآت منخفضة وفاعلية أداء المنظمات الليبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا التي يتقاضاها الموظف وذلك لعدم تناسبها مع مستوى ونوعية الأداء في العمل، وكذلك انخفاض مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات لهم، وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود عالقة قوية بين الحوافز والاداء.

٥. دراسة العائدي ٢٠٠١ : أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأنواعها المختلفة على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية وتحليل ظروف العمل، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- يوجد تذبذب في إنتاجية العمل الجمالية في المنشأتين محل الدراسة وذلك لأسباب متعددة منها : عدم توافر المواد الأولية وانقطاع التيار الكهربائي وارتفاع معدل دوران العمالة واستهلاك الآلات وتآكلها .
- توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي وبن مستوى الاداء .
- توجد عالقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الاداء.

٦. **دراسة المري (٢٠٢٠) ب** عنوان "أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في

قطر: دراسة حالة". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصناعة والتجارة في قطر والبالغ عددهم (١٨٠٠) عامل، واشتملت العينة على عدد (٢٦٨)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية (الرواتب والأجور الإضافية، والعالوات الاستثنائية، ومكافأة نهاية الخدمة على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة القطرية .

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية (شهادات التقدير، والدورات التدريبية، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ونشر السم والصورة على لوحة الشرف) على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر .

➤ توجد فروق للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

➤ يوجد فروق للحوافز المادية والمعنوية على جودة الخدمات في وزارة الصناعة والتجارة في قطر تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث

٧. **دراسة البابلي (٢٠١٩) ب** عنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في

مستشفى عمران العامة بالجمهورية اليمنية". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين وموظفة، من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مستشفى عمران العام والبالغ عددهم (٢٥٩) موظفا واشتملت العينة على عدد (٩٧) موظف وموظفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية (كبيرة) بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين. لسنوات الخدمة
- وجود فروق تعزى لمتغير الدخل المالي الشهري لصالح فئة ٩٠ ألف فأكثر، ووجود فروق تبعا لصالح ١١ سنة فأكثر

➤ . لا يوجد فروق تعزى لمتغيري (العمر - والجنس).

#### ٨. **دراسة موسى (٢٠١٩)** بعنوان "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات

المملكة العربية السعودية :دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد هلال بمحافظة بيشة . "هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الاطباء والكوادر الطبية المساعدة في مستشفى الملك عبد هلال بمحافظة بيشة، واشتملت العينة على عدد (٦٥) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الطبية المقدمة في الموارد البشرية في مدينة جدة

➤ أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في الموارد البشرية في مدينة جدة .

- أساليب التدريب السائدة في الموارد البشرية في مدينة جدة متنوعة وحديثة.

#### ٩. **دراسة محمد وبكاي (٢٠١٨)** بعنوان "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر ."

هدفت تلك الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين متغيرين الحوافز وجودة الخدمات الصحية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، واشتملت العينة على عدد (١٢٣) ممرض وممرضة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان بالستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المعنوية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية

➤ هناك ضعف في مستوى منظومة الحوافز المادية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية  
الاستشفائية بالجلفة بصورة تنعكس على جودة الخدمات الصحية .

➤ ضعف منظومة الحوافز يؤدي إلى ضعف جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية  
الاستشفائية بالجلفة.

١٠. **دراسة القضاة (٢٠١٨)** بعنوان "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة  
في الموارد البشرية في مدينة جدة الاسلامي دراسة مقارنة ." هدفت تلك الدراسة إلى التعرف  
على واقع تطبيق نظام الحوافز في الموارد البشرية في مدينة جدة الاسلامي، وكذلك التعرف  
على أنواع الحوافز التي يفضل العاملون الحصول عليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع  
موظفين الموارد البشرية في مدينة جدة الاسلامي (عمان)، واشتملت العينة على عدد ٢٠٠  
موظف عامل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت  
بالستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها

➤ يوجد علاقة بين تطبيق نظام الحوافز وتحسين الاداء

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز وسرعة إنجاز الاعمال.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة مشاركة الموظفين إدارة  
الموارد البشرية في مدينة جدة في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل،  
وضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز من قبل الجهات المعنية في الموارد البشرية في  
مدينة جدة وأن يكون منح الحوافز حسب الاداء والانجاز

## ثانيا الدراسات الاجنبية

١. **دراسة Harold, Stoloritech 2004 Incentives Motivation and work place**

**performance** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال للحوافز في رفع أداء الموظفين في  
وظائفهم، كما هدفت إلى تحديد درجة إسهام الحوافز في زيادة الأداء الوظيفي، ومعرفة أي برامج

الحوافز أكثر فاعلية، وتكون مجتمع الدارسة من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية، أما عينة الدارسة فقد تكونت من حفز المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدارسة بأن بارج وأنظمة الحوافز تحسن الأداء بنسبة حسن الأداء بشكل كبير، وأن الحوافز المادية ترفع وتوت، ٤٤% كما بينت نتائج على اجتذاب هذه الانظمة للموظفين الدارسة أن بارج الحوافز تزيد من اهتمام الموظفين بالعمل عالوة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي 7 المؤهلين والكفاء، وتبين أن بارج الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين أداء بنسبة ٤٤%، في حين أن البرامج قصيرة المدى والتي تعتبر فعالة لمدة ستة أشهر تسهم في تحسين أداء بنسبة 30% فقط، وبأن الإدارة الجيدة لبرامج الحوافز، تسهم في تحسين أداء بشكل كبير.

## ٢. دراسة ٢٠١٢ **Gellette Incentives: why don't more of use incentives?** هدفت هذه

الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أقسام المبيعات في الشركات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من شركات التسويق الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوافز للأفراد تزيد من أدائهم بنسبة ٢٧% فضالاً عن تركيز معظم الشركات الأمريكية في تطبيق أنظمة الحوافز على قسم التسويق والمبيعات كونه القسم الأكثر أهمية لتحقيق الرباح للشركات، حيث إن تطبيق الحوافز المادية لموظفي المبيعات يزيد من أدائهم بنسبة ٤٥% وأن أكثر أنواع الحوافز فعالية هو الحافز المادي بنسبة ٩٢%.

## ٣. دراسة ٢٠١٣ **Benites Motivation matters: Incentives programs Improve**

**employee performance incentives** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الدارسة من ٢٠٠٠ عامل وزعت عليهم استبانة تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعتهم وأدائهم، وأظهرت نتائج الدارسة أن ٨٠% من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم إلى العمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن ٩٨% من العاملين أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل كما أكد ٧٥% من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها

الاعتراف واحترام العاملين لهما أثر بالغ على دافعيتهن وتحسين مستويات الأداء. ومن خلال اطالع الباحث على بعض الدراسات السابقة العربية منها والجنوبية والتي لها عالقة بموضوع الدراسة، فقد تبين أنه تم التركيز في هذه الدراسات على أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية، وذلك يعود لمدى إسهام هذه النظم في تميز الأداء. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أدواتها، وبالتالي يمكن القول إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في منهج البحث وتختلف عنها في المجال الميداني، جرى في بيئة مغايرة للبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات، كما أن هذه حيث إن هذه الدراسة سوف تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

#### ٤. دراسة أوكريني وآخرون (٢٠٢١) al et Okereke., بعنوان: "أنماط الحوافز المالية في بيئة

الرعاية الصحية الأولية في نيجيريا: الآثار المترتبة على إنتاجية العاملين في المجال الصحي في الخطوط الأمامية." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الحوافز المالية الخاصة بالعاملين في الخطوط الأمامية في المجال الصحي، والآثار المترتبة على إنتاجيتهم في البيئة الريفية في نيجيريا؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخطوط الأمامية في المجال الصحي بنيجيريا؛ واشتملت العينة على (١١٤) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الكمي متعدد القطاعات القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي :

➤ لا يتلقى العاملين في الخطوط الأمامية في الرعاية الصحية الأولية في الريف الحوافز المالية بالقدر الكافي .

➤ توجد علاقة سلبية بين اختلال التوازن الجغرافي للعاملين الصحيين في الخطوط الأمامية وتقديم الرعاية الصحية الشاملة

➤ توجد عالقة إيجابية دالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز وإنتاجية العاملين في المجال الصحي وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: استخدام عينة أكبر من العاملين بالخطوط الأمامية للرعاية الصحية الأولية؛ تقديم وتنفيذ واستدامة الحوافز الملائمة للسياق والتي يعتبرها

العاملون الصحيون في الخطوط الأمامية مرضية لتشجيع استبقائهم في المجتمعات الريفية وكذلك تحسين إنتاجيتهم

٥. **دارسة كوالفيك وآخرون (٢٠٢١) al et Culafic**. بعنوان: "حواجز الدولة ونظام التحفيز المستدام في قطاع الصحة". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد حواجز الدولة (برنامج التوظيف، عالوة كوفيد، ١٩- فرص التدريب) وتأثيرهم على دافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحي في صربيا؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الرعاية الصحية المتخصصة في صربيا؛ واشتملت العينة على (٢٠٧) موظف؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

➤ توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين برنامج التوظيف ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام

➤ توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين عالوة كوفيد ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحي

➤ توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين فرص التدريب ودافعية العاملين بالرعاية الصحية واستدامة النظام الصحي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: إنشاء نظام تحفيز مناسب، بالإضافة إلى تطبيق برنامج حوافز إلى تعزيز الاحتفاظ بالموظفين الحاليين أو جذب مناسب، لتوفير كفاءة وجودة أفضل لخدمات الرعاية الصحية، إضافة الموظفين الجدد في قطاع الرعاية الصحية العامة؛ يجب أن تشمل الدراسات المستقبلية المستوى الأولي والثانوي للرعاية الصحية من أجل إنشاء نظام تحفيز مناسب يساهم في تحسين جودة جميع خدمات الرعاية الصحية واستدامة نظام الرعاية الصحية والحفاظ على صحة الإنسان بشكل عام.

٦. **دراسة بيردود وآخرون (٢٠١٦) al et Berdud**, بعنوان: "الحوافز والدافعية الداخلية في الرعاية

الصحية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدافعية الداخلية لأطباء، وتأثير الحوافز الاقتصادية وسياسات الرقابة على الدافعية الداخلية لأطباء؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء في خدمة الرعاية الصحية في نافارا بإسبانيا؛ واشتملت العينة على (١٦) طبيب؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- يتمتع الأطباء في خدمة الرعاية الصحية في نافارا بالدافعية الداخلية
- توجد علاقة سلبية بين الحوافز المالية وسياسات الرقابة والدافعية الداخلية لأطباء
- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز غير المالية المصممة جيد والدافعية الداخلية لأطباء
- و أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: يجب أن تأخذ سياسة الرعاية الصحية في الاعتبار و التركيز على: توفير المرافق لمشاركة الأطباء في الأنشطة العلمية والبحثية؛ والأنشطة التي تنطوي على التنمية المهنية لأطباء؛ لتعطي مزيد من الاستقلالية لأطباء في تنظيم العمل الخاص، والإدارة الذاتية، ووضع الأهداف والاتفاق عليها بالاشتراك مع الزملاء ومع الإدارة

٧. **كيف يمكن استخدام الحوافز المالية وحوافز السمعة ٢٠١٦ Dudley & Roland**, دراسة رولاند

ودادلي ( لتحسين الرعاية الطبية ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام الحوافز المالية وحوافز السمعة على نتائج الرعاية الصحية؛ واعتمد الباحثان على المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات السابقة التي توضح الحوافز القائمة على الأداء في الرعاية الصحية، وإلّا بالغ العام (حوافز السمعة) في الرعاية الصحية، والاستجابات للحوافز المالية في الرعاية الصحية؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- يعدل نظام الدفع الأساسي العالقة بين الحوافز المالية والأداء في مجال الرعاية الصحية.
- توجد عالقة دالة إحصائية بين الحوافز المالية وحوافز السمعة وجودة الرعاية الصحية

➤ يعدل نظام الدفع الاساسي العالقة بين حوافز السمعة الاداء في مجال الرعاية الصحية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: ينبغي دمج الحوافز المالية وحوافز السمعة كتدخلات فعالة مع السياسات الأخرى التي تهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية من أجل تعزيز تأثيرها إلى أقصى حد.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

تعتبر الكوادر البشرية الصحية العمود الفقري لنجاح أي نظام صحي. ولضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة، من الضروري تحفيز هذه الكوادر وتشجيعها على بذل أقصى جهد. تلعب الحوافز دورًا حاسمًا في هذا الصدد، حيث تؤثر بشكل مباشر على كفاءة أداء الكوادر الصحية وإنتاجيتها. الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف معينة. يمكن أن تكون هذه الحوافز مادية، مثل الزيادات في الرواتب والمكافآت، أو معنوية، مثل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة.

أنواع الحوافز وأثرها على أداء الكوادر الصحية

### الحوافز المادية:

الزيادات في الرواتب: تعد الزيادة في الراتب من أهم الحوافز المادية، حيث تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم.

المكافآت والحوافز المالية: يمكن تقديم مكافآت مالية إضافية للموظفين الذين يحققون أهدافًا محددة أو يقدمون أداءً متميزًا.

الحوافز غير النقدية: تشمل الحوافز غير النقدية توفير تأمين صحي أفضل، أو فرص للتطوير المهني، أو إجازات إضافية.

### الحوافز المعنوية:

التقدير والاعتراف: يعد التعبير عن التقدير والامتنان لجهود الموظفين من أهم الحوافز المعنوية، ويمكن ذلك من خلال الشكر العلني، أو منح شهادات تقدير، أو نشر قصص النجاح.

المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يجعلهم يشعرون بأهميتهم ويساهم في زيادة التزامهم.

فرص التطوير المهني: توفير فرص للتدريب والتطوير المهني يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر الصحية

زيادة الإنتاجية: تدفع الحوافز الموظفين إلى العمل بشكل أكثر إنتاجية وكفاءة.

تحسين جودة الخدمات: تساهم الحوافز في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

تقليل التغيب والانسحاب: تساعد الحوافز على تقليل معدلات التغيب والانسحاب من العمل، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد.

زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون المحفزون برضا أكبر عن وظائفهم، مما يؤدي إلى تحسين المناخ العام في مكان العمل.

الابتكار والإبداع: تشجع الحوافز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.

تحديات في تطبيق نظام الحوافز

صعوبة قياس الأداء: قد يكون من الصعب قياس أداء بعض المهن الصحية، مثل الأطباء والممرضين، بشكل دقيق وموضوعي.

التكلفة: قد تتطلب أنظمة الحوافز تخصيص ميزانيات إضافية.

عدم المساواة: قد يؤدي تطبيق نظام الحوافز إلى زيادة الشعور بالظلم وعدم المساواة بين الموظفين.

توصيات لتطبيق نظام حوافز فعال

تحديد الأهداف بوضوح: يجب تحديد الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها بشكل واضح وقياس.

تطوير نظام تقييم أداء عادل: يجب أن يكون نظام التقييم عادلاً وشفافاً، ويعتمد على معايير موضوعية.

تنوع الحوافز: يجب تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز لتلبية احتياجات ورغبات جميع الموظفين. المشاركة في تصميم النظام: يجب إشراك الموظفين في تصميم نظام الحوافز، مما يزيد من شعورهم بالملكية.

التقييم المستمر: يجب تقييم نظام الحوافز بشكل دوري وتعديله حسب الحاجة. في الختام، تعد الحوافز أداة قوية لتحسين أداء الكوادر الصحية وزيادة إنتاجيتها. ومع ذلك، يجب تطبيق هذه الحوافز بحكمة وبشكل عادل، مع مراعاة الظروف المحلية والاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة صحية.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقديمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خله حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به. وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي. وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم.

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله. تقدم الدراسات السابقة شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.

توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزا كبيرا لإكماله. تلفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

المتغير المستقل

تعريف الحافز

الحافز هو عامل أو مجموعة من العوامل التي تحفز الفرد على اتخاذ إجراء وبذل جهد لتحقيق هدف محدد. يمكن أن تكون الحوافز خارجية، أي أنها تأتي من مصدر خارجي ، أو داخلية، أي أنها تأتي من داخل الفرد.

#### تطور مفهوم الحافز

يعود مفهوم الحوافز إلى قرون عديدة، حيث يفكر الفلاسفة والاقتصاديون على حد سواء في كيفية تحفيز السلوك البشري. ركزت الأفكار المبكرة على المكافآت الخارجية والعقوبات. بمرور الوقت، كان هناك اعتراف متزايد بأهمية الدافع الداخلي.

#### أبعاد الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز على طول عدة أبعاد:

| البعد   | الوصف                      |
|---------|----------------------------|
| النوع   | خارجي مقابل داخلي          |
| التوقيت | فوري مقابل مؤجل            |
| الحجم   | حجم أو قيمة المكافأة       |
| اليقين  | احتمال الحصول على المكافأة |

#### نظريات الحافز

تحاول العديد من النظريات شرح كيف تؤثر الحوافز على السلوك:

**\*\*نظريه expectancy:** يحفز الناس على التصرف عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرغوبة.

نظريه تحديد الأهداف : يمكن أن يؤدي تحديد أهداف محددة وصعبة إلى زيادة الدافع.

نظريه تقرير المصير : يكون الناس أكثر تحفيزاً عندما يشعرون بالكفاءة والاستقلالية والصلة بالآخرين. أدى فهمنا للحافز إلى تطور مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية المصممة لتحفيز الموظفين على أداء أفضل، وتحسين أداء المنظمات.

المتغير التابع

تعريف

كفاءة الأداء تشير إلى مدى تحقيق فرد أو مؤسسة لأهدافها. إنه مقياس مدى جودة أداء شخص ما أو شيء ما للمهام المخصصة له.

تطور

لقد تطور مفهوم كفاءة الأداء جنباً إلى جنب مع ممارسات الإدارة. ركزت المناهج المبكرة على الكفاءة والإنتاج، بينما تأخذ وجهات النظر الحديثة في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل، بما في ذلك الجودة ورضا العملاء والابتكار.

الأبعاد

يمكن تقييم كفاءة الأداء على طول عدة أبعاد:

البعد الوصف

الكفاءة إكمال المهام بأقل قدر من إهدار الموارد

الإنتاجية كمية الناتج produced per unit of input

الجودة الدرجة التي يلبي بها المنتج أو الخدمة توقعات العملاء أو يتجاوزها

رضا العملاء مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي يتلقونها

الابتكار القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة

## نظريات

هناك عدة نظريات تفسر فهمنا لكفاءة الأداء:

| النظرية                | الوصف                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نظرية تحديد الأهداف    | يمكن أن يؤدي تحديد أهداف محددة وصعبة إلى تحسين الأداء.                                                |
| الإدارة بالأهداف (MBO) | نهج إداري يركز على تحديد الأهداف وتقييم الأداء التعاوني.                                              |
| نظريه expectancy       | يكون الأفراد أكثر فعالية عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى النتائج المرجوة وأن لديهم القدرات لتحقيقها. |

## العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر الحوافز من العوامل المؤثرة بشكل كبير على كفاءة أداء العاملين في أي مؤسسة. فمن خلال توفير

الحوافز المناسبة، يمكن للمؤسسات تحفيز موظفيها على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرجوة.

آلية عمل الحوافز:

زيادة الدافع: تعمل الحوافز على زيادة دافع الفرد للعمل، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة.

تحسين الأداء: عندما يشعر الفرد أن جهوده موضع تقدير ومكافأة، فإنه يسعى إلى تحسين أدائه بشكل مستمر.

الرضا الوظيفي: تساهم الحوافز في زيادة رضا الفرد عن وظيفته، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب.

الولاء للمنظمة: يشعر الموظفون المحفزون بالولاء تجاه منظماتهم، مما يعزز من تماسك الفريق وزيادة الإنتاجية.

أنواع الحوافز وأثرها

الحوافز المادية: تشمل الزيادات في الرواتب، والمكافآت، والحوافز المالية الأخرى. هذه الحوافز لها تأثير مباشر على الدخل المادي للموظف، مما يزيد من دافعيته للعمل.

الحوافز المعنوية: تشمل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، فرص التطوير المهني، المشاركة في صنع القرار، والبيئة العمل الإيجابية. هذه الحوافز تلعب دورًا هامًا في رفع معنويات الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة.

العلاقة بين الحوافز وكفاءة الأداء

توجد علاقة إيجابية بين الحوافز وكفاءة أداء العاملين. فكلما زادت الحوافز المقدمة للموظفين، زادت كفاءتهم وإنتاجيتهم. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن تأثير الحوافز يختلف من شخص لآخر، ويعتمد على العديد من العوامل مثل:

شخصية الفرد: تختلف احتياجات ورغبات الأفراد، وبالتالي تختلف استجاباتهم للحوافز.

ثقافة المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دورًا هامًا في تحديد نوع الحوافز التي تكون أكثر فعالية.

طبيعة العمل: تختلف الحوافز المناسبة لكل نوع من الأعمال.

تحديات في تطبيق نظام الحوافز

صعوبة قياس الأداء: قد يكون من الصعب قياس أداء بعض الوظائف، مما يجعل من الصعب ربط الحوافز بالأداء الفردي.

التكلفة: قد تتطلب أنظمة الحوافز تخصيص ميزانيات إضافية.

عدم المساواة: قد يؤدي تطبيق نظام الحوافز إلى زيادة الشعور بالظلم وعدم المساواة بين الموظفين.

توصيات لتطبيق نظام حوافز فعال

تحديد الأهداف بوضوح: يجب تحديد الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها بشكل واضح وقياس.

تطوير نظام تقييم أداء عادل: يجب أن يكون نظام التقييم عادلاً وشفافاً، ويعتمد على معايير موضوعية.

تنوع الحوافز: يجب تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز لتلبية احتياجات ورغبات جميع الموظفين.

المشاركة في تصميم النظام: يجب إشراك الموظفين في تصميم نظام الحوافز، مما يزيد من شعورهم بالملكية.

التقييم المستمر: يجب تقييم نظام الحوافز بشكل دوري وتعديله حسب الحاجة.

في الختام، تعد الحوافز أداة قوية لتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. ومع ذلك، يجب تطبيق هذه

الحوافز بحكمة وبشكل عادل، مع مراعاة الظروف المحلية والاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقة)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### اثر الحوافز

التعريف الاجرائي: حالة إثارة تنتج عن اضطرابات في الاستتباب"، أو هو حاجة غريزية لديها القدرة على قيادة سلوك الفرد. تستند نظرية الحافز على مبدأ أن الكائنات الحية تولد باحتياجات نفسية معينة، وأن هناك حالة سلبية من التوتر قد تنشأ عندما لا يتم اشباع هذه الاحتياجات.

### اداء الكوادر البشرية

التعريف الاجرائي: العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية من حيث الكم والنوع والزمن، وسلوكه في وظيفته، وكذلك سلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل

## تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

### مجتمع البحث

الشكل ٩: مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات | اسم الشركة                                         |
|--------------|-----------|----------------------------------------------------|
| ١٠           | الإدارة   | الموارد البشرية في مدينة جدة<br>القاسمي في الشارقة |
| ١٥           | الموظفين  |                                                    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### عينة البحث

الشكل ١٠: عينة البحث

| عدد الموظفين | عينة البحث                                      |
|--------------|-------------------------------------------------|
| ٢٥ - ١٥ موظف | الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقة |

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل: اثر الحوافز والمتغير التابع: اداء الكوادر البشرية

### المتغير المستقل (اثر الحوافز )

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (اثر الحوافز)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: العوامل الطبيعية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، حيث إن الإجمالي ١٣ عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن بعد العوامل الطبيعية يتكون من ٣ عناصر، وبعد العوامل الاجتماعية والثقافية يتكون من ٤ عناصر، وبعد العوامل الاقتصادية يتكون من ٣، وبعد العوامل التكنولوجية يتكون من ٣، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

| المتغير     | أبعاد المتغير                | عدد البيانات | المرجع                                                                                                       |
|-------------|------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اثر الحوافز | العوامل الطبيعية             | ٣            | أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقة |
|             | العوامل الاجتماعية والثقافية | ٤            |                                                                                                              |
|             | العوامل الاقتصادية           | ٣            |                                                                                                              |
|             | العوامل التكنولوجية          | ٣            |                                                                                                              |

الشكل ١١: المتغير المستقل

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

#### المتغير التابع (اداء الكوادر البشرية)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (اداء الكوادر البشرية)، وذلك من حيث بعد واحد وهو: اثر الممارسات الاستراتيجية، حيث إن الإجمالي ١٩ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

| المتغير              | أبعاد المتغير      | عدد البيانات | المرجع                                                                                                       |
|----------------------|--------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اداء الكوادر البشرية | العوامل الاجتماعية | ١٣           | أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في الموارد البشرية في مدينة جدة القاسمي في الشارقة |

الشكل ١٢: المتغير التابع

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## أنواع البيانات

### بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

### بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss الاصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتمضمّن الاحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام spss الاصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss 28

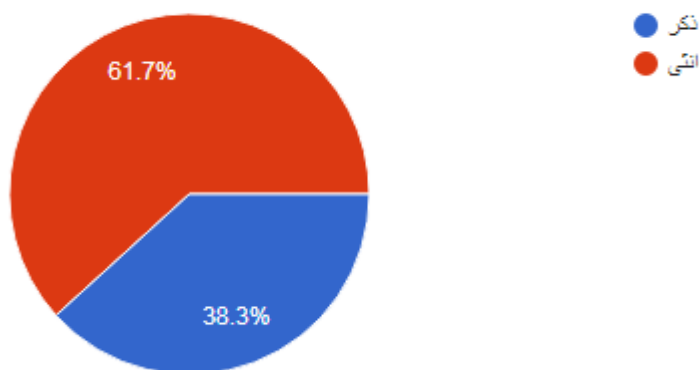
#### 4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ( أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ الى ٤٠ سنة ، من ٤١ الى ٥٠ سنة ، أكثر من ٥٠ سنة )  
عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من ٥ سنوات ، من ٥ الى ١٠ سنوات ، من ١١ الى ٢٠ سنة ، أكثر من ٢١ سنة )  
طبيعة العمل تشمل ( قادة ، موظفين ، تقنيين )  
المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا )

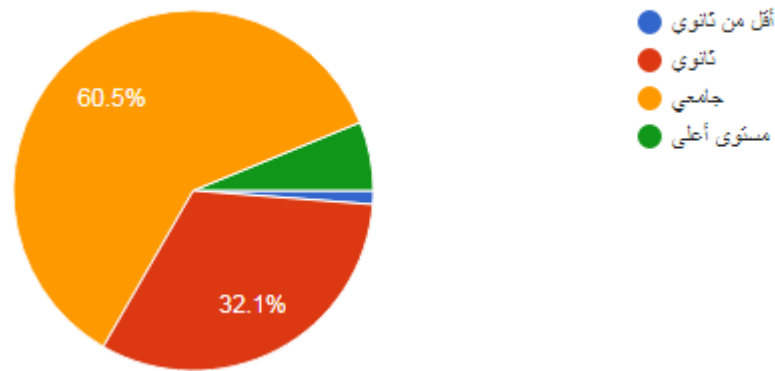
| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر              | ٣١    | ٣٨,٣                  |
|                  | أنثى             | ٥٠    | ٦١,٧                  |
|                  | الاجمالي         | ٨١    | ١٠٠                   |
| الفئة العمرية    | اقل من ٣٠ سنة    | ٢٦    | ٣٤                    |
|                  | من ٣٠ الى ٤٠ سنة | ٩     | ١٢                    |
|                  | من ٤١ الى ٥٠ سنة | ٢٢    | ٢٤                    |
|                  | اكثر من ٥٠ سنة   | ٢٤    | ٣٠                    |
|                  | الاجمالي         | ٨١    | ١٠٠                   |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | ٢٦    | ٣٢,١                  |
|                  | جامعي            | ٤٩    | ٦٠,٥                  |
|                  | دراسات عليا      | ٥     | ٦,٥                   |

|                |                   |    |      |
|----------------|-------------------|----|------|
|                | الاجمالي          | ٨١ | ١٠٠  |
| المركز الوظيفي | موظف منتظم        | ٤٨ | ٥٩,٣ |
|                | مدير قسم          | ١١ | ١٣,٦ |
|                | مدير وحدة         | ٤  | ٤,٩  |
|                | اداري             | ١٦ | ١٩,٨ |
|                | طالب              | ٢  | ٢,٥  |
| الخبرة المهنية | اقل من ٥ سنوات    | ٤٣ | ٥٣,١ |
|                | من ٦ الى ١٠ سنوات | ١٦ | ١٩,٨ |
|                | من ١١ الى ١٥ سنة  | ٣  | ٣,٧  |
|                | اكثر من ١٥ سنة    | ١٩ | ٢٣,٥ |

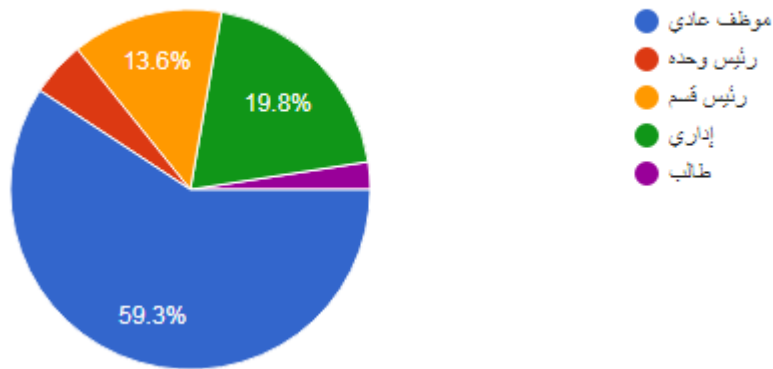
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور حيث بلغ عدد الاناث ٥٠ مما يشكل نسبة ٦١,٧% من اجمالي العينة في حين بلغ عدد الذكور ٣١ مما يشكل نسبة ٣٨,٣% كما في الشكل التالي



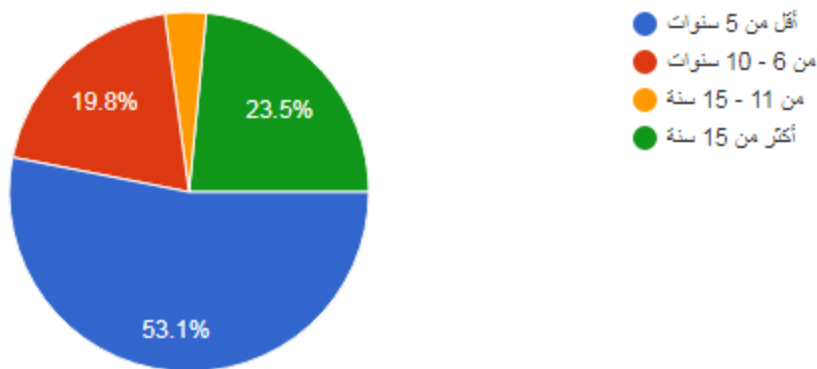
بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل أظهرت النتائج الاحصائية ان شخص واحد حاصل على مؤهل اقل من الثانوي مما يشكل نسبة ١,٢% ، و ٢٦ شخص حاصل على شهادة الثانوية مما يشكل نسبة ٣٢,١% ، و ٤٩ شخص حاصل على مؤهل عالي جامعي مما يشكل نسبة ٦٠,٥% ، و ٥ اشخاص حاصلين على دراسات عليا مما يشكل نسبة ٦,٢% كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب المركز الوظيفي وجد ان عدد الموظفين العاديين ٤٨ موظف مما يشكل نسبة ٥٩.٣ % ، و ٤ اشخاص بوظيفة رئيس وحدة مما يشكل نسبة ٤.٩ % ، و ١١ شخص بوظيفة رئيس قسم مما يشكل نسبة ١٣.٦ % ، و ١٦ شخص اداري مما يشكل نسبة ١٩.٨ % ، و طالبيين مما يشكل نسبة ٢.٥ % كما في الشكل التالي :



بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة وجد ان ٤٣ شخص بخبره وظيفية اقل من ٥ سنوات مما يشكل نسبة ٥٣.١ % ، و ١٦ شخص بخبره وظيفية من ٦ الى ١٠ سنوات مما يشكل نسبة ١٩.٨ % ، و ٣ اشخاص بخبره وظيفية من ١١ الى ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٣.٧ % ، و ١٩ شخص بخبره اكثر من ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٢٣.٥ % كما في الشكل التالي



### 4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة الفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss اصدار ٢٨

#### صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارته من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي اليه لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي اليه وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط اقل من ٠,٥ درجة يتم حذفه من الاستبانة

#### الصدق التقاربي :

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من ٠,٥ وفقاً ل Hair et al 2006

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب ( معاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة T المحسوبة وقيمة P value ) بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM PLS - كما يلي :

| المتغير        |              | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين | اجمالي متوسط التباين |
|----------------|--------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|---------------|----------------------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | A1       | 0.81 | 0.79           | 1.123536          | 0.00     | 1.07327       | 1.2961               |
|                |              | A2       |      | 0.77           | 1.432153          |          |               |                      |
|                |              | A3       |      | 0.71           | 1.219894          |          |               |                      |
|                |              | A4       |      | 0.58           | 0.598247          |          |               |                      |
|                |              | A5       |      | 0.67           | 0.820641          |          |               |                      |
|                |              | A6       |      | 0.79           | 1.245168          |          |               |                      |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.81 | 0.59           | 1.652504          | 0.00     | 1.518987      | 1.2961               |
|                |              | B2       |      | 0.68           | 1.196132          |          |               |                      |
|                |              | B3       |      | 0.79           | 1.778141          |          |               |                      |
|                |              | B4       |      | 0.66           | 1.438512          |          |               |                      |
|                |              | B5       |      | 0.68           | 1.519109          |          |               |                      |
|                |              | B6       |      | 0.78           | 1.529525          |          |               |                      |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | A1       | 0.79 | 0.79           | 0.960769          | 0.00     | 0.99790       | 0.9523               |
|                |              | A2       |      | 0.79           | 1.493576          |          |               |                      |
|                |              | A3       |      | 0.59           | 0.877058          |          |               |                      |
|                |              | A4       |      | 0.66           | 0.660225          |          |               |                      |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.79 | 0.78           | 1.250641          | 0.00     | 1.24967       | 0.9523               |
|                |              | B2       |      | 0.79           | 1.120897          |          |               |                      |
|                |              | B3       |      | 0.78           | 1.377474          |          |               |                      |
|                | البعد الثالث | C1       | 0.79 | 0.78           | 0.899718          | 0.00     | 0.90064       | 0.9523               |
|                |              | C2       |      | 0.72           | 0.627058          |          |               |                      |
|                |              | C3       |      | 0.75           | 1.175164          |          |               |                      |
|                | البعد الرابع | D1       | 0.79 | 0.73           | 0.477229          | 0.00     | 0.66135       | 0.9523               |
|                |              | D2       |      | 0.65           | 0.635637          |          |               |                      |
|                |              | D3       |      | 0.79           | 0.871205          |          |               |                      |

يتضح من الجدول بالاعلى :

مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < من ٠,٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < من ٠,٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

#### 4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار ٢٨

| الفاكرونباخ |       | عدد العبارات | المتغير        |
|-------------|-------|--------------|----------------|
| 1.71        | 0.946 | ٦            | المتغير الاول  |
|             | 0.562 | ٦            | البعد الاول    |
| 1.658       | 0.602 | ٤            | المتغير الثاني |
|             | 0.616 | ٣            | البعد الثاني   |
|             | 0.548 | ٣            | البعد الثالث   |
|             | 0.719 | ٣            | البعد الرابع   |

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

| المتوسط الحسابي | النتيجة        | الوزن النسبي | درجة الاهمية |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| ١ - ١,٨٠        | غير موافق بشدة | ٣٦ - ٢٠      | منخفض جدا    |

|           |          |            |             |
|-----------|----------|------------|-------------|
| منخفض     | ٥٢ - ٣٦  | غير موافق  | ٢,٦٠ - ١,٨٠ |
| متوسط     | ٦٨ - ٥٣  | محايد      | ٣,٤٠ - ٢,٦  |
| مرتفع     | ٨٤ - ٦٩  | موافق      | ٤,٢٠ - ٣,٤٠ |
| مرتفع جدا | ١٠٠ - ٨٥ | موافق بشدة | ٥ - ٤,٢٠    |

وقد تم حساب مستوى الاهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \div 5$  (المقياس الخماسي) =  $20\%$

معاملات الارتباط الخطي :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام spss 28 على النحو التالي :

| المتغير                    |                     | البعد الاول للمتغير الاول | البعد الثاني للمتغير الاول | البعد الاول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الثاني | البعد الثالث للمتغير الثاني | البعد الرابع للمتغير الثاني |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| البعد الاول للمتغير الاول  | Pearson correlation | 493                       | 482                        | 490                        | 490                         | 493                         | 491                         |
|                            | Sig.(2-tailed)      | 003                       | 002                        | 002                        | 002                         | 002                         | 001                         |
|                            | N                   | 38                        | 32                         | 34                         | 33                          | 34                          | 31                          |
| البعد الثاني للمتغير الاول | Pearson correlation | 481                       | 476                        | 493                        | 490                         | 491                         | 489                         |
|                            | Sig.(2-tailed)      | 003                       | 002                        | 002                        | 002                         | 002                         | 002                         |
|                            | N                   | 38                        | 32                         | 34                         | 33                          | 34                          | 30                          |
| البعد الاول للمتغير الثاني | Pearson correlation | 497                       | 486                        | 493                        | 490                         | 495                         | 492                         |
|                            | Sig.(2-tailed)      | 003                       | 002                        | 002                        | 002                         | 001                         | 003                         |
|                            | N                   | 35                        | 30                         | 31                         | 37                          | 32                          | 37                          |

|                                      |                     |     |     |     |     |     |     |
|--------------------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| البعد<br>الثاني<br>للمتغير<br>الثاني | Pearson correlation | 491 | 482 | 473 | 492 | 483 | 492 |
|                                      | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 | 001 | 002 |
|                                      | N                   | 36  | 38  | 32  | 32  | 34  | 32  |
| البعد<br>الثالث<br>للمتغير<br>الثاني | Pearson correlation | 490 | 478 | 489 | 491 | 487 | 491 |
|                                      | Sig.(2-tailed)      | 002 | 001 | 002 | 003 | 001 | 001 |
|                                      | N                   | 35  | 37  | 30  | 35  | 30  | 33  |
| البعد<br>الرابع<br>للمتغير<br>الثاني | Pearson correlation | 496 | 476 | 492 | 490 | 491 | 495 |
|                                      | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 001 | 002 | 001 | 003 |
|                                      | N                   | 35  | 30  | 31  | 37  | 30  | 36  |

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة ومايتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام كلا من الحزم الاحصائية spss 28 و sem - pls على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية إدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعية كما يلي :

ف ١ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تحسين إدارة الوقت معنوياً بتحسين جودة العمل في المشاريع

ف ٢ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تحسين إدارة الوقت وزيادة الابتكار في المشاريع الجديدة

نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين واختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الحوافز وزيادة سرعة الانجاز الاعمال.

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين لتطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

وبناء على ما سبق يتم قبول صحة الفرضيات .

#### Model Summary

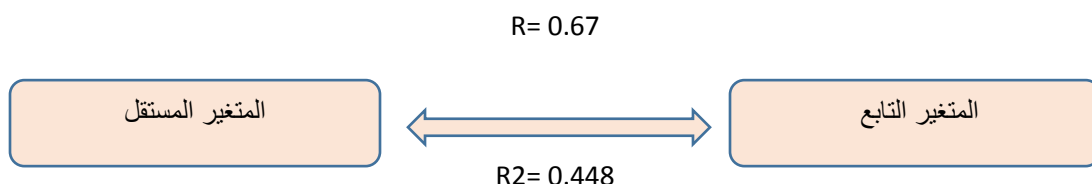
| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std.Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|---------------------------|
| 1.658 | 0.67 | 0.448    | 0.466             | 0.398                     |

#### ANOVA

| MODEL      | SUM OF SQUARES | DF | MEAN SQUARE | F      | Sig.   |
|------------|----------------|----|-------------|--------|--------|
| REGRESSION | 9.538          | 1  | 9.538       | 241.77 | <0.001 |
| RESIDUAL   | 2.214          | 68 | 0.38        |        |        |
| TOTAL      | 11.752         | 69 |             |        |        |

#### Coefficients

| Model B              | Std.error | beta  | t     | Sig.   | Lower bound | Upper bound |
|----------------------|-----------|-------|-------|--------|-------------|-------------|
| Constant 0.21        | 0.93      |       | 361   | 0.81   | 0.311       | 0.204       |
| المتغير المستقل 0.74 | 0.96      | 0.712 | 12.67 | <0.001 | 0.57        | 1.071       |



يتضح من الجدول بالا على ما يلي :

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) الى ان قيمة sig اقل من ٠,٠١ مما يدل على ان نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.67$ ) الى وجود ارتباط ايجابي قوي بين ابعاد المتغير

يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) الى ان ٧٥% من التباين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد المتغير

تشير قيمة (ت) (T- value) الى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) اقل من ٠,٠٢

خاتمة :

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار ٢٨ و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة .

## الاستبيان

### مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي

انا الطالبة وجود خالد الكلدي أقدم هذه الدراسة وهي جزء من بكالوريوس إدارة المشاريع من اعداد التخرج في {جامعة ميدأوشن}

نحن بصدد إجراء دراسة تهدف إلى استكشاف {أثر إدارة الوقت على نجاح مشاريع شركة المراعي في المملكة العربية السعودية} تحديداً في مدينة الرياض. من خلال هذا الاستبيان، نسعى إلى جمع آراء العاملين والمهتمين بمشاريع الشركة حول كيفية تأثير تنظيم الوقت وإدارته على تحقيق أهداف المشاريع وتحسين أدائها.

إجاباتكم ستكون ذات قيمة كبيرة في توفير بيانات دقيقة تسهم في تعزيز فعالية إدارة الوقت داخل الشركة وتحسين الأداء العام للمشاريع. نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أتمنى منك تخصيص دقائق من وقتك للاجابة على الأسئلة بكل وضوح مشاركتك ستساهم بشكل كبير في نجاح هذا البحث.

اشكرك جزيل الشكر على وقتكم ومساهمتم في هذا البحث.

مع خالص التقدير

❖ المعلومات الشخصية

• الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

• العمر

- ☐ اقل من ٢٥
- ☐ ٢٥-٣٠ سنة
- ☐ ٣١-٤٠ سنة
- ☐ ٤١ سنة و أكثر

• المؤهل العلمي

- ☐ اقل من ثانوي
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ مستوى اعلى

• المركز الوظيفي

- ☐ موظف عادي
- ☐ رئيس وحدة
- ☐ رئيس قسم
- ☐ اداري

• الخبرة المهنية

- ☐ اقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٦-١٠ سنوات
- ☐ من ١١-١٥ سنة
- ☐ أكثر من ١٥ سنه

| العبارة                                                                                                                            | موافق | محايد | غير موافق |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| الاساليب التحفيزية تهدف للتخلص والقضاء على هذا الاداء المتدني الذي لا يتناسب مع توقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج           |       |       |           |
| تطبيق نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على تحسين الاداء وسرعة الانجاز ورفع الكفاءة                                                     |       |       |           |
| لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز ودقة الاعمال المنجزة                                                               |       |       |           |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي                                                                    |       |       |           |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين                                                               |       |       |           |
| الحوافز الفردية هي الحوافز التي تكافيء انتاجية للفرد وهي مادية أو معنوية                                                           |       |       |           |
| الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بإكمال الانجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له عالقة بالنقود أو المميزات او حتى الانجازات           |       |       |           |
| الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن انجاز العمل                                     |       |       |           |
| من الحوافز المادية فرص الترقية، النمو الوظيفي، التقدير، الاعتراف بالجهد واداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والاقتراحات |       |       |           |
| يستهدف الحافز المعنوي هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله                                                 |       |       |           |
| الحوافز الفردية ترتبط بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله                                                        |       |       |           |
| يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية                                                                   |       |       |           |
| استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق                                      |       |       |           |
| يتضمن ربط خطط نظام الحوافز مع استراتيجية الأعمال وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال                                                   |       |       |           |

## المراجع

١. الهرفي، علي ٢٠٠٦ أثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية .  
جامعه مؤقته
٢. قويشة، الهاد (٢٠٠٦)، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية، جامعة آل البيت.
٣. الحميدى ، إبراهيم (٢٠٠٥)، تقاويم نظام الحوافز في الادارة العامه للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٤. الحامد، غاز ( ٢٠٠٢)، أثار الحوافز على رفاع أداء العاملين فاي المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، جامعة النيلين
٥. -شراب، باسم ( ٢٠٠٧)، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، الجامعة الاسلامية- غزة .
٦. العائدى، كمال ( ٢٠٠٠)، أثار الحوافز على أداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، جامعة آل البيت
٧. شوايش، مصطفى (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية، دار الشاروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن .  
—
٨. العامرى ، خالد ( ٢٠٠٣)، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق للنشر والتوزيع ,جمهورية مصر العربية.
٩. العميان، محمود (٢٠٠٢)، الساوك التنظيمي في منظمات العمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن—.
١٠. جلدة، سامر (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع .

١١. عقيل، عمر ( ١٩٩٢ )، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن
١٢. عبد الله حمد محمد الجساسي (٢٠١٧ ) اثار الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان . for Academy British Arab .Education Higher .  
الكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا
١٣. غازي حسن عودة الحالبية (٢٠١٣) اثر الحوافز في تحسين الاداء على العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن . جامعة الشرق الواسط ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . عمان – الاردن .
١٤. ابراهيم بلقايايد و باور شاوقي (٢٠١٧) " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -وهااران لوحدة للدهن الوطنية بالمؤسسة ميدانية دراسه جامعة وهااران . الجزائر ، مجلات اقتصاديات شمال إفريقيا العدد ١٧ ، ص ٢٥٥ . ٢٧٠ -
١٥. صالح، أشرف مشارف أحمد داوود (٢٠١١) . دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسة النفطية الليبية. الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ١٣٤ ص
١٦. -الخليفة، زياد سعد (٢٠١٣)، السلوك الإنساني في المنظمات، (عمان: دار الياقوت
١٧. الصباغ، زهير، محمود مرسي (١٩٨٨)، (إدارة الأداء)، (الرياض: معهد الإدارة
١٨. -الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، (الجزء الثاني، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).
١٩. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، (إدارة الموارد البشرية)، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
٢٠. الطائي، يوسف حليم (٢٠٠٥)، (إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل)، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع
٢١. -العافي، هيثم، ( ٢٠٠٨ )، (الإدارة بالحوافز، ) عمان: دار الكنوز للمعرفة

٢٢. العالق، بشير ( ٢٠٠٨)، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع .
٢٣. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٩)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية، المكتبة العصرية
٢٤. حسن، راوية محمد (١٩٩٩)، التخطيط الاستراتيجي في قطاع العمال والخدمات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
٢٥. -خضير، كاظم حمود (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء
٢٦. درة، عبدالباري إبراهيم، وآخرون، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى، عمان: دار زئل للنشر
٢٧. -درة، عبدالباري، توفيق مرسي (١٩٩٨)، الحقائق التدريبية، (بيروت: الدار العربية للموسوعات
٢٨. عربيات، ياسر (٢٠٠٨)، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية للنشر
٢٩. عاشور، أحمد صقر (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية
٣٠. عبد الباقي، صالح الدين محمد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية
٣١. عبد العزيز، عمر عبد الجواد، عبد الحفيظ بلعربي (٢٠٠٢)، مقدمة في الطرق الإحصائية، عمان: دار
- زه ارن للنشر)
٣٢. -بدر الدين، مجدوب (٢٠١٩)، منظومة الحوافز وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، جامعة
- قالمة، الجزائر
٣٣. يونس، عادل رابح (٢٠١٠)، تحليل نظم الحوافز وعالقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية
- في مدينة بنغازي، جامعة قاريونس، بنغازي.

Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve .٣٤  
employee performance incentives, Managing training and development, Vol. 1,  
Issue 4, p: 91-112.

Harold D. stolovitch, Richard E .Clark, Steven J. Cadly, ( 2004) incentives, .٣٥  
Motivation and Work Place Performance Incentive Performance Center.