



دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية - فرع الجبل الغربي / الزنتان

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة

شعبة الإدارة والتنظيم

"أثر الحوافز على أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام"

دراسة ميدانية على مستشفى الزنتان العام

**دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة العالية (ماجستير) في
الإدارة والتنظيم**

إعداد الطالب / أشرف سويسي محمد سويسي

إشراف / د. إبراهيم علي احمدودة

العام الجامعي / 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

التوبة (105)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور / إبراهيم على أحمودة على جهده المتميز في الإشراف على هذه الرسالة، ومساهمته الفكرية في تعزيز منهجيتها العلمية وإثراء مضامينها الفكرية، وعلى كثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المناقشين لتفضلهما بمناقشة الرسالة والحكم عليها، والذين كان لأرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإصلاح جوانب القصور فيه. كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الدراسات العليا فرع الجبل الغربي – الزنتان، على هذا الصرح العلمي ولكل العاملين بمستشفى الزنتان العام على تعاونهم وحرصهم على اتمام هذه الدراسة.

إهداء

إلي كل من انار إلى طريقي بدعواتهما والدتي ووالدي
إلي كل من أمدني بالعون والاهتمام لكي أكمل هذا البحث

لكم مني أفضل التحيات

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي طبيعة العلاقة بين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام، ولتحقيق هذا الهدف، ارتكزت الدراسة على أربعة محاور رئيسية تمثل الأبعاد الأساسية للبحث.

- 1- تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المستشفى.
 - 2- استكشاف أثر العوامل الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) على نظام الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.
 - 3- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز المطبق ومستوى أداء العاملين.
 - 4- تقييم المستوى العام لأداء العاملين في المستشفى.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها:

- الأثر الإجمالي للحوافز: كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظام الحوافز (بشكليه المادي والمعنوي) على أداء العاملين على المستويين الفردي والمؤسسي وقد فسرت الحوافز مجتمعة ما نسبته (25.4%) من التباين في أداء العاملين، حيث يؤدي تحسين نظام الحوافز بوحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الأداء بمقدار (0.468) وحدة.
 - الحوافز المادية: أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية، حيث فسرت (7.6%) من التغير في أداء العاملين.
 - الحوافز المعنوية: كان لها الأثر الأكبر، حيث فسرت بمفردها (35.8%) من التغير في أداء العاملين، مما يشير إلى أن كل زيادة في الحوافز المعنوية بوحدة واحدة تقابلها زيادة في الأداء بمقدار (0.506) وحدة.
 - أثر المتغيرات الديموغرافية:
 - أظهر متغير الجنس أثراً ذا دلالة إحصائية على استجابة العاملين للحوافز، مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في هذا الجانب.
 - لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على تصورات العاملين تجاه الحوافز.
 - في المقابل، أظهر متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة أثراً ذا دلالة إحصائية على مستوى الأداء الوظيفي، بينما لم يكن لمتغيرات الجنس، العمر، والمؤهل العلمي تأثير معنوي على الأداء.
- تؤكد هذه النتائج على الدور المحوري الذي تلعبه الحوافز، وبخاصة المعنوية منها، كأداة استراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصحية.

A Summary of the Study

This study aimed to investigate the nature of the relationship between material and non-material incentive systems and the performance level of employees at Zintan General Hospital. To achieve this objective, the study focused on four main axes representing the fundamental dimensions of the research:

1. Identifying the types of material and non-material incentives applied in the hospital.
2. Exploring the impact of demographic factors (such as gender, age, and educational qualification) on the incentive system and its relationship with employee performance.
3. Analyzing the nature of the correlational relationship between the applied incentive system and the level of employee performance.
4. Evaluating the overall level of employee performance in the hospital.

The study reached a set of fundamental conclusions, the most prominent of which are:

- **Overall Impact of Incentives:** The results revealed a statistically significant positive impact at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) of the incentive system (in both its material and non-material forms) on employee performance at both the individual and organizational levels. Collectively, incentives explained 25.4% of the variance in employee performance, where a one-unit improvement in the incentive system leads to a 0.468 unit increase in performance.
- **Material Incentives:** Showed a statistically significant effect, explaining 7.6% of the variance in employee performance.
- **Non-material Incentives:** Had the greatest impact, independently explaining 35.8% of the variance in employee performance. This indicates that each one-unit increase in non-material incentives corresponds to a 0.506 unit increase in performance.
- **Impact of Demographic Variables:**
 - The gender variable showed a statistically significant effect on employees' responses to incentives, indicating substantial differences between males and females in this regard.

- No statistically significant effect was found for the variables of age, educational qualification, job title, and years of experience on employees' perceptions of incentives.
- In contrast, the variables of job title and years of experience showed a statistically significant effect on the level of job performance, while the variables of gender, age, and educational qualification did not have a significant impact on performance.

These findings confirm the pivotal role that incentives, particularly non-material ones, play as a strategic tool for improving performance in healthcare institutions.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	1
ب	الشكر والتقدير	2
ت	الإهداء	3
ث	ملخص الدراسة	4
خ	قائمة المحتويات	5
د	قائمة الجداول	6
ذ	قائمة الأشكال	7
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	7
1	أولاً: إشكالية الدراسة	8
2	ثانياً: فروض الدراسة	9
3	ثالثاً: نموذج الدراسة	10
3	رابعاً: أهداف الدراسة	11
4	خامساً: أهمية الدراسة	12
5	سادساً: منهج الدراسة	13
5	سابعاً: مصادر جمع بيانات الدراسة	14
6	ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة	15
6	تاسعاً: حدود الدراسة	16
7	عاشراً: المصطلحات الإجرائية	17
8	أحدي عشر: الدراسات السابقة	18
الفصل الثاني: الحوافز		
14	تمهيد	20
14	المبحث الأول: ماهية الحوافز	21
14	أولاً: مفهوم الحوافز	22
15	ثانياً: نشأة وتطور الحوافز	23
18	ثالثاً: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة فيه	24
24	رابعاً: أهداف الحوافز وأهميتها	25
26	المبحث الثاني: نظام الحوافز	26
26	أولاً: خصائص الحوافز	27
27	ثانياً: متطلبات نظام الحوافز ومقوماته	28
29	ثالثاً: الدافعية والتحفيز في المنظمات	29
30	رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله	30
الفصل الثالث: الأداء		
33	تمهيد	32
33	المبحث الأول: الأداء	33
33	أولاً: مفهوم الأداء	34
34	ثانياً: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية الي النظرة الحديثة	35
35	ثالثاً: أنواع الاداء	36
37	رابعاً: مكونات الأداء وعناصره	37
39	خامساً: محددات الأداء وتصنيفاته	38
42	سادساً: مؤشرات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	39

43	40	سابعاً علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
46	41	المبحث الثاني: تقييم الاداء
46	42	أولاً: مفهوم تقييم الأداء وطرقه
47	43	ثانياً: مراحل تقييم الأداء وطرقه
50	44	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء وأهدافه
52	45	رابعاً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
56	44	المبحث الاول: اولاً: نبذة مختصرة عن مستشفى الزنتان العام
57	45	ثانياً- أداة جمع البيانات
58	46	ثالثاً- بيئة ومجتمع وعينة الدراسة
59	47	رابعاً: ترميز البيانات
59	48	خامساً: اختبار الثبات والصدق
60	49	سادساً: خصائص مفردات عينة الدراسة
67	50	المبحث الثاني : اولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
86	51	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
92	52	ثالثاً: أثر المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة
96	53	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية
98	54	خامساً: التوصيات
99	55	خاتمة
101	56	المراجع
107	57	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتويات	ت
58	جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.	1
59	جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي	2
60	جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق	3
60	جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	4
61	جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	5
63	جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6
64	جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	7
65	جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8
67	جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب النسبي	9
69	جدول رقم (10) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية	10
71	الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية	11
72	جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب النسبي	12
74	جدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية	13
76	الجدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية	14

77	الجدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز بصورة عامة	15
78	جدول رقم (16) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	16
82	جدول رقم (17) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	17
85	الجدول رقم (18) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	18
86	جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز المادية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	19
87	جدول رقم (20) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	20
87	جدول رقم (21) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	21
88	جدول رقم (22) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	22
89	جدول رقم (23) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	23
89	جدول رقم (24) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	24
90	جدول رقم (25) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز بصورة عامة على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	25
91	جدول رقم (26) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز بصورة عامة) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	26
91	جدول رقم (27) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز بصورة عامة) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	27
92	جدول رقم (28) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على الحوافز	28
94	جدول رقم (29) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين	29

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	المحتويات	ت
3	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1
23	الشكل رقم (2) أنواع الحوافز	2
27	الشكل رقم (3) متطلبات نظام الحوافز	3
29	شكل رقم (4) خطوات عملية الدافعية والتحفيز	4
48	شكل رقم (5) خطوات تقييم الاداء	5
61	شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي بمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	6
62	شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	7
63	شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8
64	شكل رقم (9) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	9
65	شكل رقم (10) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة	10

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- أولاً: إشكالية الدراسة
- ثانياً: فروض الدراسة
- ثالثاً نموذج الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: منهج الدراسة
- سابعاً: ادوات الدراسة
- ثامناً مجتمع وعينة الدراسة
- تاسعاً: حدود الدراسة
- عاشراً: المصطلحات الإجرائية
- أحدي عشر: الدراسات السابقة

المقدمة

تُعد الحوافز من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها. إذ تمثل الحوافز – المادية منها والمعنوية – أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، فهي تُسهم في تعزيز الدافعية نحو الإنجاز، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية. وقد اهتمت الدراسات الإدارية والسلوكية بدراسة الحوافز بوصفها متغيراً رئيسياً في فهم السلوك التنظيمي وتفسيره، لما لها من أثر مباشر في الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وفي قطاع الخدمات العامة، ولا سيما المستشفيات العامة، تكتسب الحوافز أهمية خاصة نظراً لطبيعة العمل الصحي الذي يتطلب جهداً بدنياً ونفسياً متواصلاً، ودقة عالية في الأداء، ومسؤولية كبيرة تتعلق بصحة وحياة الإنسان. فالعاملون في المستشفيات، من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين، يحتاجون إلى أنظمة حوافز عادلة وفعالة تُسهم في رفع روحهم المعنوية وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء وخدمة. كما أن نظام الحوافز في المستشفيات العامة يُعد من العوامل الجوهرية في تحقيق جودة الخدمات الصحية، واستدامة الكفاءات البشرية، والحد من هجرة الكوادر الطبية إلى القطاع الخاص أو الخارج.

ومن هذا المنطلق، تتجه العديد من الدول إلى تطوير نظم الحوافز في مؤسساتها الصحية العامة بما يتوافق مع معايير الكفاءة والعدالة، ويوازن بين القدرات المالية للدولة واحتياجات العاملين. كما أصبحت الحوافز جزءاً لا يتجزأ من سياسات الموارد البشرية في القطاع الصحي، إذ تهدف إلى خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع والتميز المهني.

أولاً: إشكالية الدراسة

تُعد الحوافز من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم، إذ تسهم في استثارة الدافعية الداخلية وتعزيز روح الانتماء والولاء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وفي المؤسسات الصحية، تكتسب الحوافز أهمية مضاعفة نظراً لما يتسم به العمل في هذا القطاع من خصوصية وحساسية عالية تتعلق بصحة الإنسان وسلامته، وهو ما يتطلب جهداً مهنيّاً وإنسانياً متميزاً من قبل العاملين بمختلف تخصصاتهم.

وعلى الرغم من إدراك إدارات المستشفيات لأهمية الحوافز، إلا أن العديد منها يواجه تحديات في تطبيق أنظمة حوافز عادلة وفعالة قادرة على تلبية احتياجات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب. وفي مستشفى الزنتان العام، باعتباره أحد المستشفيات العامة التي تقدم خدمات صحية أساسية لشرائح واسعة

من المجتمع، يبرز التساؤل حول مدى كفاءة نظام الحوافز المطبق فيه، ومدى انعكاسه على أداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

وتتبع إشكالية هذه الدراسة من خلال الملاحظة، تبين أن مستوى أداء العاملين ضعيف وهذا يرجع الي العديد من العوامل منها، غياب الحوافز في بيئة العمل، ضعف الاشراف او القيادة، غياب العدالة في التقييم والمكافآت، نقص الموارد والامكانيات، بيئة عمل غير مناسبة وهذه الدراسة تهتم بالحوافز بصورة عامة واثرها علي اداء العاملين بمستشفى الزنتان العام مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

من خلال هذا الإطار، تتركز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الحوافز على أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين في مستشفى الزنتان العام؟
2. ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مستشفى الزنتان العام؟
3. ما مدى تأثير الحوافز (المادية، المعنوية) على أداء العاملين تبعاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ثانياً: فروض الدراسة

في إطار هذه الدراسة، تم تحديد مجموعة من الفروض التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بمستشفى الزنتان العام، تأتي الفروض على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للحوافز وأبعادها المتمثلة في (حوافز مادية وحوافز معنوية) على أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام.

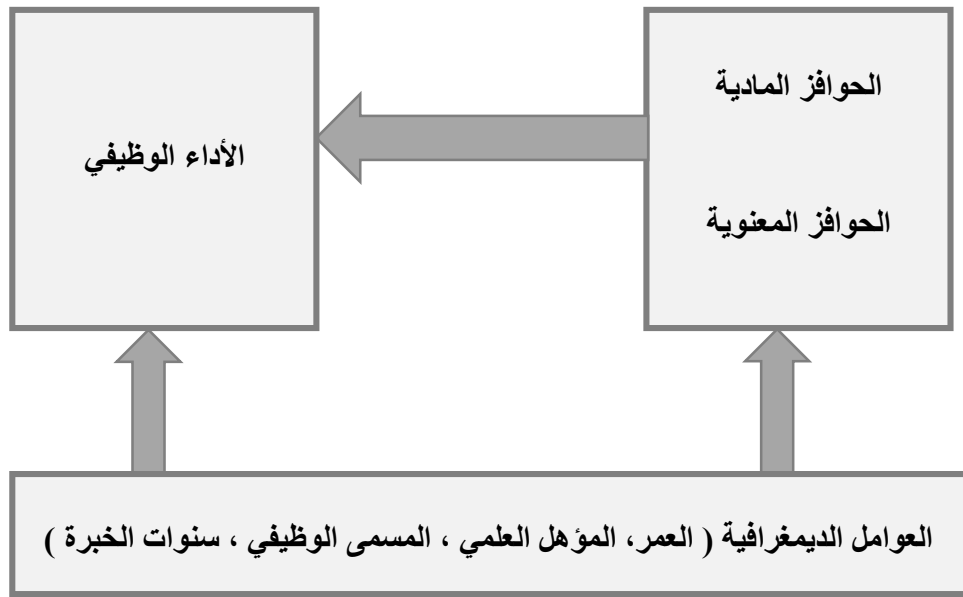
- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد ارتفاع في مستوى الحوافز المادية بمستشفى الزنتان.
2. يوجد ارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية بمستشفى الزنتان.
3. يوجد ارتفاع في مستوى أداء العاملين بمستشفى الزنتان.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) على متغيرات الدراسة المتمثلة في (الحوافز وأداء العاملين).

ثالثاً: نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مستشفى الزنتان العام ودورها على أداء العاملين، وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مستشفى الزنتان العام، ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية.
- 2- التعرف على دور العوامل الديمغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تحديد اتجاهات العاملين نحو الحوافز وعلاقتها بمستوى أدائهم.
- 3- تحليل العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بمستشفى الزنتان العام، لتحديد مدى تأثير الحوافز في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات الصحية.

4- تقييم مستوى أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام في ضوء نظام الحوافز المطبق وآليات تطبيقه الإدارية.

5- التوصل إلى توصيات ومقترحات عملية تسهم في تطوير نظام حوافز فعال و عادل، يعزز من كفاءة أداء العاملين ويُسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى.

خامساً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من عدة جوانب، سواء من الناحية العلمية، النظرية، أو التطبيقية. وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز في بيئات العمل المختلفة، إلا أن الدراسات الخاصة بتأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات، خصوصاً في الإطار المحلي مثل مستشفى الزنتان العام، تظل محدودة نسبياً. من خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم فهم أعمق حول تأثير الحوافز على العاملين في المؤسسات الصحية، مما يعزز من قاعدة المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

2. الأهمية النظرية:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء في بيئة عمل حيوية مثل المستشفيات، التي تزداد فيها أهمية تحسين الأداء الوظيفي نظراً لحساسية الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر على حياة الأفراد. من خلال دراسة مستشفى الزنتان العام.

3. الأهمية للمنظمة:

تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها من قبل صناعات القرار في القطاع الصحي، خاصة في إدارة المستشفيات. إذ ستساعد النتائج على تحسين نظام الحوافز المطبق في مستشفى الزنتان العام، مما يساهم في تعزيز أداء العاملين وجودة الرعاية الصحية المقدمة. كما توفر الدراسة إشارات عملية يمكن أن تكون مرشداً لتحسين سياسات الحوافز في المؤسسات الصحية الأخرى، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تحفيزية تؤثر إيجاباً على الأداء العام للقطاع الصحي.

سادساً: منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها بشكل دقيق من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق.

سابعاً: مصادر جمع بيانات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين، هما: المصادر الأولية، والمصادر الثانوية، وذلك على النحو التالي:

1. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة من العاملين في مستشفى الزنتان العام. وقد صُممت الاستبانة بهدف رصد آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به، ومدى انعكاسه على أدائهم في العمل.

وقد اشتملت الاستبانة على المحاور التالية:

1. الحوافز المادية: مثل المكافآت المالية، العلاوات، الترقيات، والمزايا الوظيفية.
2. الحوافز المعنوية: مثل التقدير المعنوي، فرص التدريب، بيئة العمل المشجعة، الاعتراف بالإنجاز.
3. العوامل الديمغرافية: وتشمل بيانات حول العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، بهدف دراسة تأثير هذه المتغيرات على العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء.

تم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين في المستشفى، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

2. المصادر الثانوية:

تضمنت هذه المرحلة مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوافز والأداء الوظيفي، لا سيما في القطاع الصحي. شملت هذه المراجعة النظريات العلمية والنماذج المفاهيمية التي تفسر العلاقة بين أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى أداء العاملين.

كما تم الاستفادة من كتب علمية، مقالات أكاديمية، رسائل علمية، وتقارير بحثية رسمية لتكوين خلفية معرفية قوية تؤطر الدراسة من الناحية النظرية وتساهم في تفسير النتائج عند تحليل البيانات.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الزنتان العام، والذين يبلغ عددهم (309) موظفًا. يشمل هذا المجتمع جميع الفئات الوظيفية في المستشفى، مثل الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين، وغيرهم من العاملين في الأقسام المختلفة. يهدف هذا المجتمع إلى تمثيل العاملين في القطاع الصحي، حيث يُعتبر مستشفى الزنتان العام نموذجًا للمؤسسات الصحية التي توفر مجموعة من الخدمات المتنوعة للمواطنين.

2. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحديد عينتها على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف منح كل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متكافئة للظهور في العينة، مما يقلل من التحيز ويزيد من التمثيل الدقيق لمختلف الفئات الوظيفية والديموغرافية بالمستشفى. وبعد تطبيق الأسس الإحصائية لتحديد الحجم الأمثل للعينة الذي يضمن الدقة والموثوقية، استقر حجم العينة النهائي عند (172) موظفًا.

تاسعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في مستشفى الزنتان العام. تشمل الحوافز المادية (المكافآت المالية، الترقية، والمزايا المالية الأخرى)، بينما تشمل الحوافز المعنوية (التقدير المعنوي، وفرص التدريب والتطوير المهني، والشهادات التقديرية).

2. الحدود المكانية:

أقتصر هذا البحث على النطاق الجغرافي المحدد بالدولة الليبية بمدينة الزنتان بمستشفى الزنتان العام.

3. الحدود الزمانية:

ستغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام 2023 إلى عام 2025. سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة لتقييم تأثير الحوافز على الأداء في الوقت الراهن. ويعكس اختيار هذه الفترة الزمنية أهمية دراسة الواقع الحالي للمستشفى من خلال تحليل العوامل التي تؤثر في أداء العاملين في فترة زمنية معاصرة.

4. الحدود البشرية:

تشمل الدراسة جميع العاملين في مستشفى الزنتان العام، أستههدف جميع الفئات الوظيفية داخل المستشفى.

عاشراً: المصطلحات الإجرائية

- الأثر:

أ/ لغة: أثر، يؤثر، أثراً، تأثيراً في الشيء، ترك فيه أثراً. (بلحسن، واخرون، 1991، ص11)

ب/ التعريف الاصطلاحي: يعني مصطلح الأثر تأثير الشيء على شيء آخر، ويحدث التأثير عند تقديم جديد يخلو الشيء الآخر المؤثر فيه منه، مثل أثر فكرة على فكرة أخرى، أو أثر مفكر على مفكر آخر، أو أثر شخصية ما على شخصية أخرى، أو أثر ثقافة على ثقافة أخرى.

ج/ التعريف الإجرائي: الأثر هو نتيجة تفاعل بين عاملين وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين قد يكون بالإيجاب أو بالسلب.

- الحوافز:

أ/ لغة: الحَفَز: حَفَزَ الشيءَ من حَلْفِهِ سَوَاقاً وغيرِ سَوَاقٍ حَفَزَهُ يَحْفِزُهُ حَفْزاً.

نقول حَفَزَ حَفْزاً: حَثَّهُ وحرَّكَهُ، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما، (تحفز - تهيأ للمضي فيه)

حَفَزَهُ، دفعه إلى الخلف، والليلُ يحفِزُ النهارَ أي يسوقه ورأيتُه متحفِزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض.

ب/ التعريف الاصطلاحي/ تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.

ج/ التعريف الإجرائي للحوافز/ الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

- الأداء:

أ/ لغة: أدى، يؤدي، أد، تأدية الشيء إلى فلان أي أوصله. (البليش، واخرون، 1991، ص104)

ب/التعريف الاصطلاحي: هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. أيضاً يعرف بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

ج/ التعريف الإجرائي: هو مجموع السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجاته الضرورية.

- تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى قياس كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية، وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائه. يتضمن التقييم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب لقياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً، ويعمل على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. يشمل التقييم أيضاً مراجعة التقدم المهني للموظف وتقديم التغذية الراجعة التي تساعد في تحسين الأداء المستقبلي.

أحد عشر: الدراسات السابقة

دراسة القضاة (2017) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، تمثلت عينة الدراسة الملائمة لإجراء التحليل الإحصائي (120) استبانة، كما وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية الحوافز، وكذلك ضرورة استخدام نظام حوافز قادرة على تلبية احتياجات العاملين.

دراسة (سليمان، 2017) بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة.

هدفت هذا الدراسة لي معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين من خلال تطبيقه على شركة سكر كنانة للعام 2017، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة ومستوى أداء العاملين بالشركة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين متغيرات البحث، من خلال اختبار الفروض التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها أن سياسة الشركة في التوظيف تراعي تمثيل العنصر النسائي في الوظائف المناسبة لقدراته رغم قلة عددهن مقارنة بالرجال، وأن الشركة تعتمد على الكفاءات الجامعية لمواكبة التطور التقني والإداري. كما أظهرت النتائج أن نظام الحوافز المادية يُمنح وفقاً للجهود المبذولة، بينما تُمنح الحوافز المعنوية بما يتناسب مع طبيعة الأداء ومتطلباته. وأكدت النتائج كذلك على التزام العاملين بالتعليمات الإدارية، وعلى وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية برامج التحفيز ودمجها ضمن خططها الاستراتيجية.

وانتهت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: ضرورة موازنة نظام الحوافز مع حاجات العاملين وتطلعاتهم، والالتزام بصرف المكافآت في الوقت المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي، مع ضمان العدالة في مقدار ونوع وتوقيت الحوافز. كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب المادية، والحد من استخدام الحوافز السلبية إلا في حالات الضرورة لما لها من أثر سلبي محتمل على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (الشريم، 2017)، بعنوان: أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الحوافز المعنوية والمادية التي تقدمها كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكذلك إلى تقييم مدى تأثير الحوافز التي تقدمها الكلية على تحسين مستوى الأداء واستمراره، ثم تقديم مقترحات لتطوير نظام الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة الحالية، مستخدماً استبانة من إعدادها للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين نحو الحوافز المقدمة في الكلية، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (102) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية. وقد أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين يوافقون بأن مستوى الحوافز المقدمة لهم في الكلية بدرجة (كبيرة) وبلغ المتوسط الحسابي

(3.42)، وأن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين يوافقون حول أثر الحوافز على تحسين الأداء بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، كما أن أفراد الدراسة يوافقون حول مقترحات تطوير نظام الحوافز في الكلية بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد دلالة إحصائية للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول أي من محاورها تعزى للمسمى الوظيفي أو لسنوات الخبرة في الكلية. وتوصي الدراسة باستمرارية الحوافز الحالية في الكلية، والعمل على إيجاد حوافز جديدة فردية وجماعية، والموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والأقسام والوحدات التابعة للكلية. كما توصي الدراسة عمادة الكلية بإطلاق مزيد من الجوائز الفردية السنوية في الكلية على غرار جائزة القسم المتميز، كأن تكون جائزة الموظف المتميز، وجائزة عضو هيئة التدريس المتميز.

دراسة (الكرغلي (2021)، بعنوان: الحوافز كألية لتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى المعلمين بمرحلة التعليم المتوسط ببلدية طرابلس المركز.

استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الإيجابي للحوافز في تحسين أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم، من خلال دراسة العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة ومستوى الكفاءة داخل المؤسسات التعليمية، كما ركزت على بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الروح المعنوية للمعلم، وأثر ذلك على أدائه العام، حيث استُخدم استبيان مكون من 16 عبارة صُمم لقياس استجابات عينة مكونة من 60 معلماً تم اختيارهم عشوائياً. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز لها دور واضح في رفع الروح المعنوية وتحفيز المعلمين على العمل بكفاءة، وأوصت الدراسة باستخدام أساليب تحفيز متعددة تتناسب مع احتياجات العاملين، كما شددت على ضرورة وضع سياسات تحفيزية فعالة داخل المؤسسات التعليمية. أظهرت نتائج الدراسة أن اتباع أساليب تحفيزية فعالة يسهم في تعزيز الرغبة في العمل، ويدفع نحو مزيد من الإنتاج والكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. كما أوضحت النتائج أن غياب الحوافز أو انخفاضها يؤدي إلى ضعف الأداء المهني وانخفاض الروح المعنوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة تحتوي على عناصر التحفيز المادي والمعنوي، بما يعزز من شعور المعلم بالانتماء والرضا ويزيد من إنتاجيته، كما أكدت على أهمية وضع نظام متكامل للحوافز يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وظروفهم، بهدف خلق مناخ إيجابي يدعم الاستقرار والالتزام المهني.

دراسة (طلافة، 2018)، بعنوان: مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة، وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في الأردن من فئة رئيس قسم وأعلى. أما عينة الدراسة فتكونت من (39) مستجيباً. وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز) والمتغير التابع (تحسين الأداء) في وزارة الصحة الأردنية، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها اتباع أسلوب علمي سليم لوضع الحوافز، وذلك من خلال تشكيل لجان متخصصة مسؤولة عن تنظيم الوسائل والأنظمة اللازمة لتحفيز العاملين. وأن يكون للعاملين دور في عملية تقدير الحوافز، بحيث يكون لهم ممثل ينوب عنهم لإيصال آرائهم ورغباتهم بغرض أخذها بعين الاعتبار.

دراسة (التميمي، 2019)، بعنوان: الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على كامل مجتمع الدراسة البالغ (30) قائدة مدرسية من مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، وبلغت العينة النهائية (26) قائدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية التي تقدم إلى قائدات المدارس بمحافظة حوطة بني تميم والحريق كانت بدرجة ضعيفة، كما اتضح أن قائدات الحوافز بمدارس محافظة حوطة بني تميم والحريق يرون أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بدرجة عالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المادية المقدمة وأثرها على أداء قائدات مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعي كفايات وقدرات العاملين المهنية والتطويرية والابتكارية، وتشجيع المبدعين منهم على الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد على تطوير أدائهم، 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.

- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: أوجه الاتفاق والاختلاف:

عند وضع الدراسة الحالية في سياق الأدبيات السابقة، يتضح أنها تشترك معها في منطلقات أساسية، لكنها تختلف عنها في العمق التحليلي والخصوصية، مما يمنحها أصالتها وأهميتها. يمكن تفصيل ذلك في النقاط التالية:

أولاً: أوجه الاتفاق (نقاط الالتقاء مع الدراسات السابقة):

تتفق الدراسة الحالية مع الإطار العام الذي أسست له الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية، مما يؤكد صحة التوجه العام للبحث:

العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء: تتفق نتيجتنا المحورية مع جميع الدراسات السابقة (القضاة، 2017؛ سليمان، 2017؛ الشريم، 2017؛ الكرغلي، 2021؛ طلافحة، 2018؛ التميمي، 2019) في أن هناك أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية لنظام الحوافز (بشكل عام) على أداء العاملين. هذا الاتفاق الواسع يؤكد أن تحفيز الموظفين هو حجر زاوية لتحسين الأداء في مختلف القطاعات والبيئات.

أهمية الحوافز المادية والمعنوية معًا: تتفق دراستنا مع غالبية الدراسات (مثل القضاة، 2017؛ وسليمان، 2017؛ والشريم، 2017) على أن كلا النوعين من الحوافز، المادية والمعنوية، يلعبان دورًا هامًا في التأثير على الأداء، وأنه لا يمكن إهمال أي منهما.

الحاجة إلى تحسين أنظمة الحوافز: تتلاقى توصيات دراستنا مع توصيات الدراسات السابقة (مثل التميمي، 2019؛ وطلافحة، 2018؛ والكرغلي، 2021) في الدعوة إلى ضرورة مراجعة وتطوير أنظمة الحوافز المطبقة لجعلها أكثر عدالة وفعالية وقدرة على تلبية احتياجات العاملين.

ثانيًا: أوجه الاختلاف (نقاط التميز والتفرد للدراسة الحالية)

على الرغم من أن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة في الإطار العام، إلا أنها تتميز عنها وتضيف إلى المعرفة من خلال عدة نقاط جوهرية:

أولاً: في عمق التحليل ودقة القياس

تتجاوز دراستنا مجرد إثبات وجود "أثر" للحوافز، لتقدم قياسًا كميًا دقيقًا لم تصله الدراسات السابقة. فبينما اكتفت تلك الدراسات بتأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حددت دراستنا الوزن النسبي لكل نوع من الحوافز، حيث كشفت أن الحوافز المعنوية وحدها تفسر 35.8% من التغير في أداء العاملين، مقابل 7.6% فقط للحوافز المادية. هذا التحديد الكمي هو مساهمة فريدة تميز دراستنا.

ثانياً: في طبيعة تشخيص المشكلة

تختلف دراستنا في تشخيصها لجذور المشكلة. فبدلاً من الإشارة إلى ضعف عام في نظام الحوافز كما فعلت بعض الدراسات، كشفت دراستنا عن وجود "اختلال في التوازن"؛ أي وجود مستوى مرتفع من الحوافز المعنوية يقابله تدني ملحوظ في الحوافز المادية. هذا التشخيص الدقيق للمفارقة يعتبر نقطة اختلاف جوهرية، لأنه يحدد المشكلة بدقة أكبر.

ثالثاً: في خصوصية سياق الدراسة

تفرد هذه الدراسة بتركيزها على قطاع المستشفيات الحكومية في ليبيا، وهو سياق لم تنطرق إليه الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات أخرى كالمستشفيات الخاصة (القضاة، 2017)، أو القطاع الصناعي (سليمان، 2017)، أو المؤسسات التعليمية (الشريم، 2017؛ الكرغلي، 2021). هذا التركيز يمنح نتائجنا أصالة وأهمية تطبيقية في بيئة عمل ذات تحديات فريدة.

رابعاً: في نتائج المتغيرات الديموغرافية

تقدم دراستنا نتائج مغايرة فيما يخص أثر المتغيرات الوظيفية. فعلى عكس دراسات أخرى (مثل الشريم، 2017؛ والتميمي، 2019) التي لم تجد فروقاً تعزى لسنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، أظهرت دراستنا وجود أثر واضح لهذه المتغيرات. هذا الاختلاف يبرز أن تأثير العوامل الديموغرافية ليس ثابتاً، بل يختلف باختلاف البيئة التنظيمية، وهو ما يمثل إضافة معرفية.

خامساً: في درجة تحديد التوصيات

بناءً على تشخيصها الدقيق لاختلال التوازن، قدمت دراستنا توصيات عملية وموجهة لمعالجة المشكلة من جذورها (مثل اقتراح بدلات وربط المكافآت بالأداء). هذا يتجاوز التوصيات الأكثر عمومية في الدراسات الأخرى التي دعت إلى "وضع استراتيجيات" أو "تحقيق العدالة" بشكل عام.

الفصل الثاني: الحوافز

- تمهيد
- المبحث الأول: ماهية الحوافز
- أولاً: مفهوم الحوافز
- ثانياً: نشأة وتطور الحوافز
- ثالثاً: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
- رابعاً: اهداف الحوافز واهميتها

- المبحث الثاني: نظام الحوافز
- أولاً: خصائص الحوافز
- ثانياً: متطلبات نظام الحوافز ومقوماته
- ثالثاً: الدافعية والتحفيز في المنظمات
- رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

تمهيد:

تُعد الحوافز من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموارد البشرية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومستدامة. إذ تلعب الحوافز دورًا محوريًا في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية للعاملين والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، كما تُسهم في رفع الروح المعنوية، تحسين جودة الأداء، وتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي.

وفي هذا الإطار، يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة موضوع الحوافز باعتبارها عنصرًا رئيسيًا في استراتيجيات إدارة الأداء داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع الصحة.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

في سبيل فهم الأدوار المتعددة التي تلعبها الحوافز في تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات، يُعد من الضروري أولاً الوقوف على ماهيتها من حيث المفهوم، والأسس النظرية التي نشأت وتطورت عبرها، وتصنيفاتها المختلفة وفقاً للمنظور الإداري والسلوكي والاقتصادي.

أولاً: مفهوم الحوافز:

تُشكّل الحوافز أحد الأعمدة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تُعرّف من زوايا متعددة بناءً على المقاربات الإدارية والنفسية المختلفة. بشكل عام، يمكن تعريف الحوافز بأنها "كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تُستخدم لتحفيز الأفراد على بذل مجهود إضافي لتحقيق أهداف المنظمة هذه العوامل تعمل على إثارة الدوافع النفسية التي تدفع الموظف نحو تحسين أدائه وتعزيز التزامه تجاه العمل.

تُعرّف الحوافز بأنها وسيلة لإيجاد الحماس والإقدام والسرور لدى الموظفين في أعمالهم، ومنحهم الثقة في أنفسهم، مما يدفعهم إلى أداء العمل المطلوب منهم على أفضل وجه ممكن دون شكوى أو تدمير. (أبو النصر، 2009، ص 151)

ويصفها ماهر بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يُقدّم للأفراد كمكافأة على أدائهم المتميز. (ماهر، 2010، ص 148)

أما فيصل حسونة فيعرّفها على أنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عند قيامه بعمل معين، فهي تمثل العوائد التي تُستثار من خلالها الدوافع وتُحرّك. (ديري، 2011، ص 299)

ويرى عمار بوحوش أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على تقديم أداء أفضل، وبمعنى آخر، فإنها تتعامل مع كيفية توجيه هذه المؤثرات لسلوك الفرد. (بحوش، 2006، ص 40)

ويعرّفها خضير كاظم حمود بأنها "مجموعة المؤثرات التي تُستخدم لإثارة دافعية الفرد"، حيث تُعتبر مؤثرات خارجية قادرة على توجيه السلوك الذاتي نحو إشباع حاجات معينة يرغب في تحقيقها. (حمود، 2002، ص 60)

كما تُعرّف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل بما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة"، ولذلك فإن استحقاق العامل لها يرتبط بمدى قيامه بأعباء وظيفته. (الصيرفي، 2009، ص 22)

وحسب فيصل حمونه، فهي "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل الفوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها". (حمونه، 2008، ص 79)

وعرّفها بن حمود سكينه بأنها "المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى أنها تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح". (سكينه، 2012، ص 139)

بناءً على هذا التحليل، يمكن تلخيص الأبعاد المشتركة التي تشكل الإطار العام للحوافز في بيئة العمل كما يلي:

البعد السلوكي: يتمثل في استثارة الدوافع وتحفيز السلوك الإيجابي.

البعد الإداري: يركز على تصميم وتطبيق سياسات الحوافز في المؤسسات.

البعد الاقتصادي: يُظهر العلاقة بين الحافز والنتائج الإنتاجية.

البعد النفسي: يتعلق بتلبية الحاجات الإنسانية كالأمان، التقدير، والإنجاز.

البعد التنظيمي: يُبرز دور الحوافز في دعم أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء الوظيفي.

إن هذا التكامل بين الأبعاد المختلفة يجعل من الحوافز أداة استراتيجية وليست مجرد وسيلة آنية للمكافأة، حيث تُعدّ عنصراً حيوياً في بناء ثقافة عمل محفزة وديناميكية تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسات.

ثانياً: نشأة وتطور الحوافز

1- مراحل تطور الحوافز

تتبع نشأة وتطور الحوافز مساراً تاريخياً وفكرياً يعكس التحولات في فهم السلوك البشري وإدارة العمل. يمكن تقسيم هذا التطور إلى عدة مراحل رئيسية، لكل منها سماتها ونظرياتها المميزة:

أ- المرحلة التقليدية:

بدأ الاهتمام المنظم بالحوافز مع بزوغ حركة الإدارة العلمية في بداية القرن الثامن عشر. في هذه المرحلة، كانت المنظمات تُعتبر وحدات اقتصادية مثالية، وكان التركيز الأساسي على الجوانب المادية كدافع رئيسي للأداء. استند هذا المنظور إلى افتراض أن الفرد بطبعه كسول وطموح، ويسعى دائماً لإشباع حاجاته المادية.

من أبرز رواد هذه المرحلة فريدريك تاييلور، الذي ركزت مدرسته في الإدارة العلمية على الأساس المادي في سياساتها التحفيزية. كان الهدف هو زيادة الإنتاجية من خلال ربط الأجر بالإنتاج، حيث يُعتقد أن العمال سيُدفعون للعمل بجد أكبر إذا اعتقدوا أن زيادة الإنتاج ستؤدي إلى زيادة في أجورهم. السمات الرئيسية للمرحلة التقليدية:

التركيز على الحوافز المادية: كانت الأجور والمكافآت النقدية هي الوسيلة الأساسية لتحفيز العمال. المنظور الاقتصادي للإنسان: يُنظر إلى العامل على أنه كائن اقتصادي بحت، يستجيب فقط للحوافز المادية.

الإدارة العلمية: تطبيق المبادئ العلمية لتحليل وتحسين كفاءة العمل، مع التركيز على تقسيم العمل والتخصص.

الرقابة الصارمة: كانت هناك رقابة مشددة على أداء العمال لضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية. على الرغم من أن هذه المرحلة ساهمت في زيادة الإنتاجية في بعض الصناعات، إلا أنها أهملت الجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين، مما أدى إلى ظهور نظريات ومراحل لاحقة حاولت معالجة هذه الثغرات.

ب- المرحلة الحديثة:

تمثل المرحلة الحديثة في تطور الحوافز تحولاً جذرياً في فهم دور الحوافز، حيث ظهرت نظريات إدارية جديدة مثل نظرية النظم ونظرية الإدارة بالأهداف. سعت هذه المرحلة إلى تجاوز الأخطاء والنواقص التي شابت المراحل والنظريات السابقة، مستفيدة من التجارب والبحوث المتراكمة.

تُنظر إلى الجهاز الإداري في المنظمات خلال هذه المرحلة على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، على عكس ما أشارت إليه المدارس التقليدية. دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، مؤكدة على ضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، بناءً على مستويات أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

السمات الرئيسية للمرحلة الحديثة:

- المنظور الشمولي والنظامي: يُنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته، ويُفهم الحافز كجزء من هذا النظام المتكامل.
 - ربط الحوافز بالأداء والنتائج: التركيز على مكافأة الأداء المتميز وتحقيق الأهداف، مما يشجع على الفعالية والكفاءة.
 - التنوع في أنواع الحوافز: لم تعد الحوافز مقتصرة على الجانب المادي، بل شملت الحوافز المعنوية والاجتماعية والنفسية، إدراكاً لأهمية إشباع الحاجات المتعددة للعاملين.
 - مشاركة العاملين: تشجيع العاملين على المشاركة في وضع خطط الحوافز واتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالملكية والالتزام.
 - التركيز على الدافعية الداخلية: بالإضافة إلى الدوافع الخارجية (الحوافز المادية)، بدأت النظريات الحديثة في التركيز على الدوافع الداخلية للفرد، مثل الرغبة في الإنجاز والنمو الشخصي.
- ت- المرحلة المعاصرة:**

شهدت العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً في فهم الحوافز، متجاوزة النظريات التقليدية والحديثة نحو منظور أكثر شمولية وتكيفاً مع تعقيدات بيئة العمل المعاصرة. تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية والذاتية للتحفيز، بالإضافة إلى دمج التكنولوجيا والابتكار في تصميم أنظمة الحوافز.

من أبرز النظريات التي برزت في هذه المرحلة هي نظرية التحديد الذاتي التي وضعها ريتشارد ديسي وإدوارد رايان. تركز هذه النظرية على أهمية الدوافع الذاتية التي تنبع من داخل الفرد، مثل الشعور بالكفاءة، والاستقلالية، والانتماء. وتؤكد على أن الحوافز الخارجية قد تكون فعالة في بعض الأحيان، ولكنها قد تقوض الدافعية الذاتية إذا لم يتم تصميمها بعناية.

كما شهدت هذه المرحلة تطوراً في ممارسات الحوافز لتشمل أساليب مبتكرة تتناسب مع طبيعة العمل المتغيرة، مثل العمل عن بُعد، والمرونة في ساعات العمل، وتوفير بيئات عمل داعمة للإبداع والتعلم المستمر. أصبحت الشركات تعتمد على برامج تحفيزية شاملة لا تقتصر على المكافآت المادية، بل تمتد لتشمل التقدير، والتطوير المهني، وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

السمات الرئيسية للمرحلة المعاصرة:

- التركيز على الدافعية الذاتية: إدراك أن الأفراد يُحفزون بشكل أكبر عندما يشعرون بالاستقلالية، والكفاءة، والانتماء.
- الحوافز الشاملة والمتنوعة: دمج الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى المزايا غير المادية مثل الإجازات المدفوعة، وأوقات الراحة المرنة، وبرامج الترفيه والتعليم.
- التكيف مع بيئة العمل المتغيرة: تصميم أنظمة حوافز تتناسب مع العمل عن بُعد، والفرق الافتراضية، والتغيرات السريعة في متطلبات السوق.
- أهمية التقدير والتطوير: التركيز على التقدير المستمر للموظفين، وتوفير فرص للنمو والتطوير المهني، مما يعزز الولاء والالتزام.
- التحفيز القائم على الأهداف والقيم: ربط الحوافز بتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، وبناء ثقافة عمل قائمة على القيم المشتركة. (حلابية، 2013، ص9،10)

تُظهر هذه المرحلة أن فهم الحوافز قد تطور من مجرد أداة لزيادة الإنتاجية إلى نهج متكامل يهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وبناء منظمات مستدامة ومبتكرة.

ثالثاً: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

للحوافز عدة تصنيفات وأنواع وسوف نعتمد في هذا التصنيف على معايير حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي: (المغربي، 2007، ص 265)

أ) الحوافز المادية:

تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية.
- المشاركة في الأرباح.

- تلائم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ويرجع اعتبار المال للملبس والمسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق: (بلوط، 2005، ص 383)

- الأجر اليومية:

لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساووا من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الاكتفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض الأجر.

- الأجر على حسب الخبرة في العمل:

أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

- الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعاً أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.

- العلاوات الاستثنائية.

- الاشتراك في الأرباح.

- الأجور التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب) الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية) غير المادية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: (حسن، 1999، ص 116)

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

ثانياً: تقسيم الحوافز حسب أثرها:

تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

1- الحوافز الإيجابية:

تتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه، وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها: (العاني، 2007، ص 60)

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة)
- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن)
- منح تدريب وعطل سنوية.
- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس).

2- الحوافز السلبية:

وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية. وفيما يأتي سوف نقدم هذه الحوافز. (عبد الباقي، 2005، ص 131)

- الإنذار والتنبيه الشفهي أو الخطي.

- خصم الرواتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً.

- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً.

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً.

- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.

- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث المصدر:

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية.

1- الحوافز الداخلية:

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

2- الحوافز الخارجية:

فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.

- تقدير زملاء العمل والمهنة.

- الترقيات في الوظيفة.

- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل. (غري، وآخرون، 2007، ص 212).

رابعاً: تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

منها تنقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

1- الحوافز الفردية:

هي حوافز موجهة لكل فرد على حدي، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها. (العطية، 2003، ص 112)

2- الحوافز الجماعية:

وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً.

خامساً: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقسمها فيما يأتي:

1- الحوافز المباشرة:

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذلك الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

2- الحوافز غير المباشرة:

هي المزايا والخدمات التي لا تأتي في شكل نقدي مباشر ولكنها تحمل قيمة مادية او معنوية كبيرة للموظف مثل الرعاية الصحية، والاجازات مدفوعة الاجر، خطط التقاعد، المرونة في العمل، التطوير المهني، الترقية الوظيفية. (لطي، 2007، ص 13)



شكل (2) يوضح أنواع الحوافز

المصدر: الطيبي (2007) الترقية الوظيفية. ص13.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي: (قباي، 2003، ص14)

1- الاختلافات الفردية:

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصاً آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هنا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره. (سلطان، 2003، ص 100)

2- صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

3- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام ويعكس على أدائه ككل.

رابعاً: أهداف الحوافز وأهميتها:

- أهداف الحوافز:

تستخدم المؤسسة الحوافز من أجل تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة فيما يلي:

- 1- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها بالأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- 2- ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف المنظمة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية.
- 3- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل. (ابوعلان، 2016، ص35)
- 4- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 5- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع الولاء والانتماء.
- 6- تشجيع الابتكارات والاختراعات للعمال الممتازين.

ولوضع نظام الحوافز في منظمة ما لا بد الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية.

1- الهدف الاقتصادي:

لوضع نظام الحوافز لمنظمه ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة على المنظمة وعلى العاملين لديها كذلك. (ابو النصر، 2012، ص 178)

2- الهدف المعنوي:

وهو المتعلق ب العامل مباشره حيث أنه العنصر الأهم في عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف لوضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام المساهمة في اشباع بعض رغباته.

بالإضافة إلى أهداف أخرى والمتمثلة في:

ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق أفضل إنتاج كما نرى وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها في الحوافز المادية لترفع من مستوى معيشة العامل وزيادة دخله
ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف: استخدام أسلوب الحوافز بدفع العاملين وترغيبهم في بحث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعيه سواء السلع وخدمات أفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين.

ثانياً: أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة وأثارها عميقة على سلوكيات الافراد نذكر منها التالي:

- 1- تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.
 - 2- تنمية روح التعاون بين العاملين.
 - 3- اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها خصوصاً التقدير والاحترام والشعور بالمكانة. (البيومي,1982,ص35)
 - 4- تطوير واعتماد أساليب عمل حديثه. (نوفل,2014,ص11)
 - 5- تحسين العاملين بالعدالة حيث يتم تقديرهم مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق التمييز في الأداء.
 - 6- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد لمصالح المنظمة.
 - 7- نظام الحوافز الفعال يحقق زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
 - 8- يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين. (ربيع,2008,ص201)
- كذلك ايضاً ان نظم الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك علي النحو التالي:
- 9- زيادة انتاج العاملين كما وكيفا.
 - 10- مستوي الرضا للعاملين نتيجة اشباع حاجاتهم.
 - 11- احساس العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 - 12- تحسين صورة المنظمة امام المجتمع. (عبد الرحيم,2010,ص142,143)

المبحث الثاني: نظام الحوافز

تمهيد

يُعد نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يمثل أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز أداء العاملين وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية. وتتبع أهمية الحوافز من كونها وسيلة فعالة لاستثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى العاملين، بما يساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي لديهم.

لقد أثبتت الدراسات الإدارية والنفسية أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم للحوافز تبعاً لاختلاف احتياجاتهم وقيمهم وتطلعاتهم، الأمر الذي يجعل تصميم نظام الحوافز عملية معقدة تتطلب فهماً دقيقاً لطبيعة الدوافع البشرية وسلوك الأفراد داخل بيئة العمل. كما أن فاعلية نظام الحوافز لا تقتصر على تقديم المكافآت المادية فحسب، بل تشمل أيضاً الجوانب المعنوية مثل التقدير، وفرص النمو المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق، يُعد بناء نظام حوافز فعال ومتوازن أحد عوامل النجاح التنظيمي، لما له من دور محوري في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

أولاً: خصائص الحوافز:

يجب ان يتميز نظام الحوافز بعدة خصائص أساسية، منها ما يلي:

- 1- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام. (انور، 2015، ص35)
- 2- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن قياس أبعاده.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- 5- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.

7- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.

8- المرونة: من الضروري أن يتميز نظام الحوافز بالثبات والاستمرارية، ولكن مع إمكانية مراجعته وتعديل معاييرها عند الحاجة لمواكبة أي تغييرات.

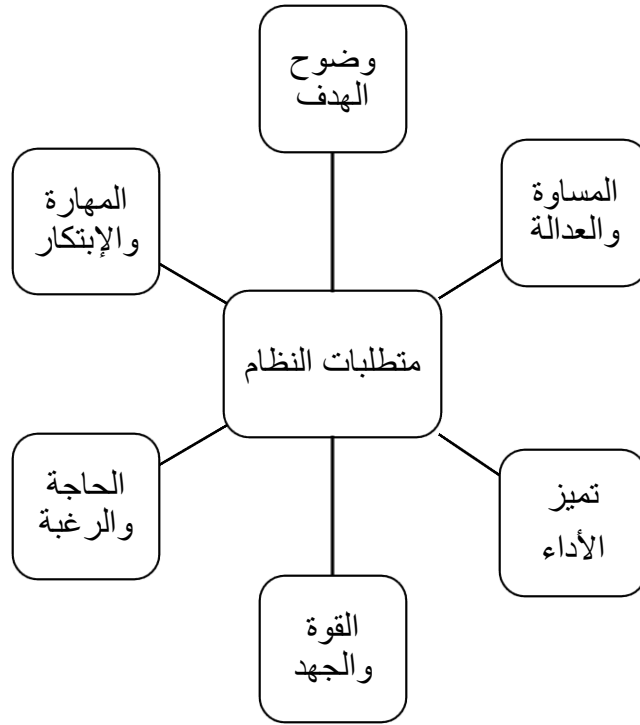
9- التوقيت المناسب: ترتبط فعالية الحافز بتوقيت منحه؛ فالمكافأة التي تُقدّم مباشرة بعد السلوك المرغوب فيه تكون أكثر تأثيراً من تلك التي تتأخر لفترة طويلة.

10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يحقق نظام الحوافز فائدة حقيقية للمنظمة، تظهر على شكل نمو في الإيرادات والأرباح أو تحسن في الأداء العام. ويمكن قياس ذلك من خلال مقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل تطبيق النظام وبعده. (عاشور، 1983، ص83)

تانياً: متطلبات نظام الحوافز ومقوماته:

أولاً: متطلبات نظام الحوافز:

إن عملية بناء وتأسيس نظام الحوافز تستند إلى استيفاء حزمة من المتطلبات الضرورية. وتتمثل هذه المتطلبات في منظومة من القواعد والمبادئ الحاكمة التي لا بد من أخذها في الحسبان عند تحديد معالم النظام وهيكله، وهو ما يوضحه الشكل التالي.



الشكل رقم (3) يوضح متطلبات نظام الحوافز

المصدر: ابو النصر(2009)ادارة الموارد البشرية ص155

- 1- وضوح الهدف: يجب تحديد أهداف نظام الحوافز بوضوح، سواء على المدى القصير أو الطويل، لضمان توافقها مع مصالح جميع الأطراف المعنية (الأفراد، الفرق، والمؤسسة ككل).
- 2- المساواة والعدالة: تقتضي معايير الحوكمة الرشيدة أن يتم تصميم أنظمة الحوافز بما يضمن المساواة والعدالة المطلقة بين المساهمين. وبناءً على ذلك، فإن توزيع الأرباح يجب أن يتم بشفافية تامة وبشكل عادل، بحيث ترتبط حصة كل مساهم من الأرباح ارتباطاً مباشراً بعدد أسهمه في الشركة.
- 3- تميز الأداء: إن منح الحوافز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتميز الأداء. ولكي يتحقق هذا التميز، لا بد من تحقيق زيادة في حجم الإنتاج وجودته، بالتزامن مع خفض تكاليفه.
- 4- القوة والمجهود: تعتمد آلية توزيع الحوافز على مدى قدرة الأفراد والمجموعات على تحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وبشكل عام، ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالنتائج المحققة، ولكن في بعض الحالات، يتم تقديرها بناءً على الوسائل المتبعة، والجهد المبذولة، والأسباب الداعمة لذلك.
- 5- الحاجة والرغبة: تُوزع الحوافز على الأفراد بناءً على احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتزداد أهميتها مع ارتفاع مستوى الأداء. ففي المراحل المبكرة من المسار الوظيفي، تكتسب الحوافز المادية أهمية قصوى، بينما تتزايد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- 6- المهارة والابتكار: تُولي بعض المؤسسات اهتماماً خاصاً بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات مهنية، وبراءات اختراع، ودورات تدريبية متخصصة. كما تُكافئ الأفراد الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية تساهم في معالجة مشكلات العمل والإدارة

ثانياً: مقومات فاعلية نظام الحوافز:

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتقيم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل: طبيعة أعمالهم، ومدة خدماتهم، ومستوى أجورهم، وحالاتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيج من الحوافز الذي يمنح أقصى إشباع ممكن لهذه الأفراد. لذا فإن الخيار يتوقف على درجة توقع سلوك الفرد الذي يعود عليه بإشباع حاجات معينة كلما حفز الفرد بالحوافز المقدمة له مهما كانت طبيعتها، ومن خلالها تقوم بإشباع حاجة الفرد المطلوب، ولهذا فإن هذا الحافز يكون أكثر دافعاً له، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

دراسة الإدارة للعاملين وشخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية.

- 1- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة للعاملين والأفراد.
- 2- تقديم نظام حوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- 3- يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة.
- 4- يجب التأكد على الارتباط المباشر بين المجهود والحافز.

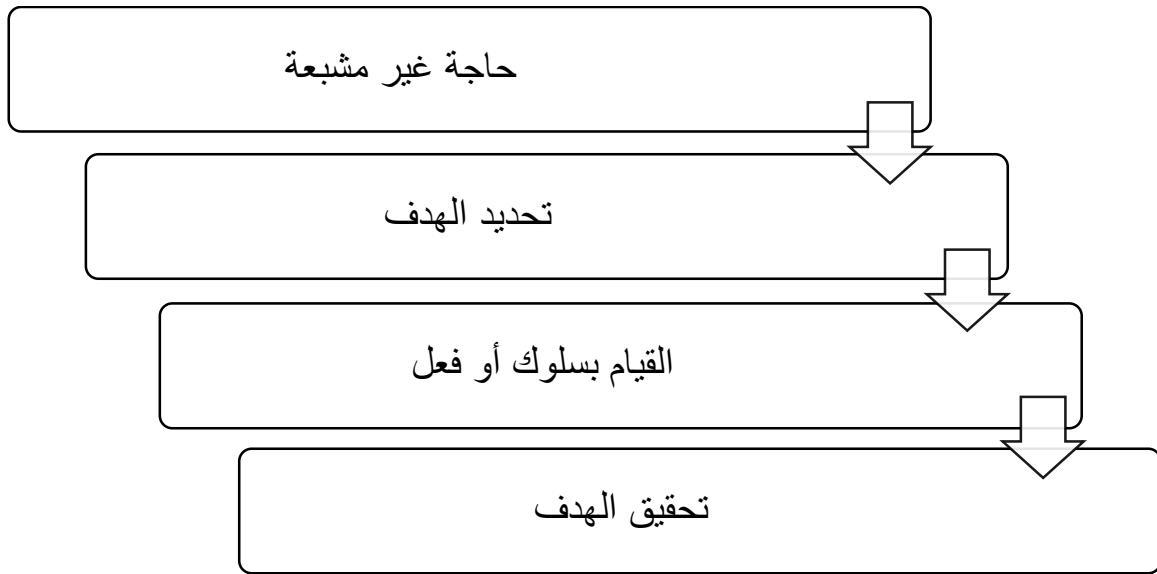
- 5- يجب التأكد على نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأداء للمنظمة على المدى البعيد.
- 6- يجب أن تكون هناك قواعد وبيانات مسجلة للأداء أولاً بأول، ونظم فعالة للمعلومات تسمح بالنشر وتوزيع المعلومات الدقيقة على العاملين والمهتمين كالنقابات وغيرهم.
- 7- إن الاتصالات المفتوحة والمناقشات المستمرة وتبادل الأفكار في إدارة المنظمات، وخاصة إدارة الموارد البشرية والعاملين والنقابات العاملة فيها، والركائز الداخلية لفاعلية نجاح نظام الحوافز.
- 8- الاستعانة بالخبراء في تصميم نظام الحوافز أو نظام الحوافز الفعال. (الكردي، 2010، ص 205)

ثالثاً: الدافعية والتحفيز في المنظمات:

يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي:

1. الإثارة: والتي تمثل في الباعث على السلوك.
2. التوجيه: والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
3. الاستمرارية: والتي تتمثل في الاستمرارية في توجيه السلوك نحو الهدف.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الدافعية كالتالي:



الشكل رقم (4) يوضح خطوات عملية الدافعية والتحفيز

المصدر: العريف, احمد(2013) السلوك التنظيمي ص65

ويعرف حسن محي الدين وآخرون الدافع بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة. بمعنى أن

الدافع قوة محرّكة داخلية تحت الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات. (القحطاني، 2006، ص 236)

بينما الحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز والحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات.

والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسه وذلك بعمل إجراءات مختلفة بذلك، فكل يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب لتحفيز مرؤوسيه بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم، فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين، يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به، والفئة الثالثة يمكن أن يتم تحفيزهم بمكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. وكما نرى أن الحوافز التي توجه سلوك الأفراد تتخذ اتجاههم لها صورة وأنواع عديدة منها: الحوافز المادية في مقابل المالية. الحوافز الإيجابية في مقابل الحوافز السلبية. الحوافز الفردية في مقابل الجماعية. (أبو النصر، 2009، ص 159 – 160)

رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله:

يُعد نظام الحوافز من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إلا أن نجاح هذا النظام لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمعايير، وفي المقابل، هناك عوامل تؤدي إلى فشل النظام إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار.

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز:

لنجاح نظام الحوافز يجب إتباع الشروط التالية: (ماهر، 2001، ص 158)

1. البساطة: ويعني هذا أن يكون نظام مختصر، واضحاً ومفهوماً.
2. التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك المستخدم الذي سيتم تحفيزه مشروعاً، فلا يكفي أن نقول مثلاً أنه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيداً)، ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحاً، من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
3. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج، التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمراً وارداً.

4. يمكن قياسه: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء وتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوب عليه الفشل لأنه سيكون مضيعة للوقت.
5. معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقق.
6. ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
7. التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملين على القدر نفسه من الحوافز.
8. الكفاية والسيطرة: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، والسيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها وطرق العمل، الأدوات والموارد التي يستخدمونها.
9. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
10. المشاركة والتنوع: أي مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من إقتناعهم وتحصلهم له، وبالطبع الحوافز يجب أن تكون مختلفة النوع حتى تكون مثيرة ومرصوة لكافة الاحتياجات وموزعة بين الحوافز المادية والمعنوية بأنواعها.
11. القوة: يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا.

ثانياً: أسباب فشل نظام التحفيز:

على الرغم من أهمية أنظمة الحوافز، إلا أنها قد تحمل في طياتها بعض الآثار الجانبية السلبية. وفي حال عدم قدرة المنظمة على دراسة هذه المشكلات ومعالجتها بفعالية، فإن ذلك قد يؤدي إلى الكشف عن قصور نظام الحوافز برمته.

ومن أبرز أسباب فشل أنظمة الحوافز ما يلي: (حمد، خطاب، 1993، ص364، 362)

- 1- تعدد القيادات وتضارب أوامرهم.
- 2- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- 3- تطبيق نظام واحد للحوافز ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- 4- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذ كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- 5- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 6- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.
- 7- عدم دقة تقويم أداء العاملين، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية وميلها للعمومية.

خلاصة الفصل

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل. وقد قامت بدراسته عدة نظريات وتوصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ، والأهمية الكبرى في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وتطوير إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله، ولكي يكون الحافز فعال يجب اتباع الخطوات المدروسة قبل وأثناء وعقب وضع نظام الحوافز والمعايير المؤثرة فيه وقراءة خصائصه، وكذلك مراحل تنفيذه ثم تقييمه إن كان ناجحاً أم لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

(الأداء)

- تمهيد
- المبحث الأول: الأداء
- أولاً: مفهوم الأداء
- ثانياً: تطور مفهوم الاداء الوظيفي من النظرة التقليدية الي النظرة الحديثة
- ثالثاً: انواع الاداء
- رابعاً: مكونات الاداء وعناصره
- خامساً: محددات الاداء وتصنيفاته
- سادساً: مؤشرات الاداء والعوامل المؤثرة فيه
- سابعاً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: تقييم الأداء
- أولاً: مفهوم تقييم الأداء
- ثانياً: مراحل تقييم الأداء وطرقه
- ثالثاً: أهمية تقييم الأداء وأهدافه
- رابعاً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

الأداء

تمهيد:

يُعدّ الأداء الوظيفي حجر الزاوية لاستمرارية المؤسسات ونموها، إذ يقدم انعكاسًا دقيقًا للوضع الراهن للمؤسسة. وتتحدد كفاءة أداء أي مؤسسة بشكل أساسي بمدى قدرتها على تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة. فعندما يتناسب الأداء مع المهام المنوطة به، تتحقق الأهداف المرجوة. أما في حال كان الأداء دون المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يستدعي تطوير آليات ومناهج مبتكرة لتعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

ولا يمكن تحديد هذه الفجوة إلا من خلال تطبيق نظام منهجي لتقييم أداء الموظفين، يهدف إلى تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها بفعالية، بما يسهم في رفع قدرات الموظفين والوصول بهم إلى مستوى الأداء المنشود.

وانطلاقًا من الأهمية المحورية للأداء في بيئة العمل المعاصرة، وتحديدًا في المؤسسات الصحية حيث ترتبط جودة الأداء ارتباطًا مباشرًا بسلامة المرضى ومستوى الخدمات المقدمة، فإن هذا الفصل يضع الإطار النظري اللازم لفهم طبيعة الأداء وآليات تقييمه، مما يدعم صياغة سياسات فعّالة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق معايير الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الأداء

أولاً: مفهوم الأداء:

- المعني اللغوي: وفقًا لمعجم "اللسان العرب"، وهو من أبرز المعاجم اللغوية، فإن مصطلح "الأداء" يُعرّف بأنه تسليم الحق وتوفيقه بالكامل، ومن أمثله سداد الخراج والجزية ورد الأمانة. ويضيف المعجم أن الفعل "أداه تأدية" يعني أنه أوصله وقضاه، والمصدر منه هو "الأداء". يتضح من ذلك أن الجذر اللغوي للكلمة يجمع بين معنى الإيصال والقضاء. (ابن منصور، 1994، ص210)

- المعني الاصطلاحي: وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها:

يعرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. (الدره والصباغ، 2010، ص277)

يُعرف الأداء كذلك بأنه إنجاز المهام على النحو الأمثل، وهو ما يتوافق مع توجه بعض الباحثين الذين يركزون على مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مدى إتمامه لمهام وظيفته، حيث يعكس الأداء السلوك الذي تُقاس به قدرة الفرد على الإسهام في بلوغ الغايات التنظيمية. (عاشور، 2002، ص179)

يمكن تعريف الأداء على أنه النتائج النهائية أو الغايات التي يعمل نظام ما على إنجازها. وبهذا، فإن المفهوم لا يقتصر على الأهداف فحسب، بل يشمل أيضاً الوسائل والإجراءات المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، مما يخلق رابطاً وثيقاً بين الأنشطة اليومية والرؤية الكبرى للمنظمة. (الصغير، 2011، ص111)

يعرف أيضاً: انجاز عمل ما، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

وعرفه أيضاً توفيق عبد المحسن: "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (عبد المحسن، 2004، ص 1)

كما يعرف: "على انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين". (حمدي، 2004، ص 143)

وعرف كذلك: "هو السلوك الذي ساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب". (عبد الكريم، 2005، ص 36)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة، يمكن القول ان الأداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان ذلك عضليا او فكريا، من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف الموضوعية من قبل المنظمة (مزهودة، 2011، ص86)

ثانياً: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية الي النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالحركة في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا مند بداية استعمالاته الاولى الي وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها من العوامل التي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس فريدريك تايلور رائد المدرسة العلمية في اعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه. وذلك من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول الي الوقت الازم لإدارة الآلة وإيقافها في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن. (يوسف,2016,ص33)

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المنظمات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها الي التحكم في اسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية المتمثلة في الاداء.

ومع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطور جديد فبدلاً من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الاداء والتحكم في الاسعار كالمالية لتحديد مفهوم الاداء وطرق قياسه، تم الانتقال الي الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المنظمة عند تحديد مفهوم الاداء. وتتمثل اهم هذه التطورات في التحديات التي اصبحت تواجهها المنظمات مع تطور التسويق كعلم وفن وضهور الفكر الاستراتيجي في الادارة. (الداوي,2009,ص221,222)

ثالثاً: أنواع الأداء:

إن تنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معايير مختلفة:

1. حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

- الأداء الداخلي:

يُعرف الأداء الداخلي أيضاً بـ "الأداء الذاتي" أو "أداء الوحدة"، وهو يعبر عن الكفاءة التشغيلية الناتجة عن حُسن استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة. يتكون هذا الأداء بشكل أساسي من ثلاثة عناصر متكاملة:

- الأداء البشري: يمثل هذا العنصر جوهر الأداء الداخلي، حيث يُعتبر المورد البشري أصلاً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يتم ذلك من خلال توظيف وتسيير مهارات وخبرات أفراد المؤسسة بفعالية.

- الأداء التقني: يعكس هذا الجانب قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لاستثماراتها التكنولوجية والرأسمالية. ويقاس بمدى كفاءة توظيف التقنيات والمعدات لتحقيق الأهداف التشغيلية.

- الأداء المالي: يتمثل في مدى فعالية المؤسسة في إدارة مواردها المالية، من حيث تدبيرها، وتخصيصها، واستخدامها لتحقيق الاستقرار المالي وتعظيم العائد على الاستثمار.
- الأداء الخارجي:

ينشأ الأداء الخارجي من تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية والتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها. لا يخضع هذا النوع من الأداء لسيطرة المؤسسة المباشرة، ولكنه ينعكس في شكل نتائج إيجابية، مثل: زيادة ملحوظة في حجم الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة.

تغيرات في هيكل السوق، كخروج أحد المنافسين الرئيسيين، مما يتيح للمؤسسة فرصة لزيادة حصتها السوقية. (هاشمي، 2021، ص 9، 10)

2. حسب معيار الشمولية:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء ويمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية في الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين. (كامل، 2008، ص 175)

3. حسب معيار الطبيعة:

- يمكن تصنيف الأداء الكلي للمؤسسة إلى عدة أبعاد متكاملة، يُعنى كل منها بجانب محدد من أنشطتها التشغيلية والاستراتيجية. وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:
- الأداء الاقتصادي:

الأداء الاقتصادي حجر الزاوية في تقييم نجاح المؤسسات الهادفة للربح. ويُعرّف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي من خلال تعظيم إيراداتها وترشيد نفقاتها. يُقاس هذا الأداء بشكل أساسي عبر مجموعة من مؤشرات الربحية، مثل هامش الربح الإجمالي وصافي الربح والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وتعتبر السجلات والدفاتر المحاسبية والتقارير المالية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للبيانات اللازمة لإجراء هذا التقييم.

- الأداء التكنولوجي:

يعكس الأداء التكنولوجي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المتعلقة بتبني وتطوير واستخدام التكنولوجيا. يتم تحديد هذا الأداء من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية بالأهداف التكنولوجية المحددة مسبقاً في خططها الاستراتيجية. ونظراً للدور المحوري الذي تلعبه التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية، تضع المؤسسات غالباً أهدافاً طموحة في هذا المجال، تشمل تحديث البنية التحتية، أو ابتكار منتجات جديدة، أو تحسين كفاءة العمليات.

- الأداء الإداري:

يتعلق الأداء الإداري بكفاءة وفعالية توظيف الموارد المتاحة في تنفيذ الخطط والسياسات والعمليات التشغيلية. ويتحقق هذا الأداء من خلال قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة واختيار البدائل المثلى التي تضمن تحقيق أقصى مخرجات ممكنة بأقل مدخلات. ولتقييم وقياس الأداء الإداري، يمكن الاستعانة بنماذج وأساليب كمية متقدمة، مثل بحوث العمليات، والبرمجة الخطية التي تساعد في تحليل المشكلات المعقدة والوصول إلى حلول مثالية. (عشي، 2006، ص 7)

رابعاً: مكونات الأداء وعناصره:

"يشكل الأداء الوظيفي منظومة متكاملة تنتج عن تفاعل ديناميكي بين مجموعة من المكونات الأساسية، التي ترسم مجتمعةً ملامح كفاءة الفرد وقدرته على تحقيق الأهداف داخل المؤسسة. وتتأثر هذه المكونات بطبيعة المهام والسياق التنظيمي، ومع ذلك، فقد أجمعت الأدبيات الإدارية الحديثة على تحديد أطر ومعايير رئيسية تُستخدم كمؤشرات دقيقة لقياس وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي. وفيما يلي، نسلط الضوء على أبرز هذه المكونات.

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي:

تألف مفهوم الأداء الوظيفي من ركيزتين أساسيتين: الكفاءة والفعالية. بناءً عليه، تُعد المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك التي تجمع بين هذين العنصرين بانسجام. لذا، من الأهمية بمكان تحليل كل من المفهومين على النحو التالي.

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معيار درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة

ومفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها.

وقد عرفت الفعالية بانها مدي تحقيق الاهداف المرغوبة من استخدام الموارد وادارتها بشكل جيد. (ماهر,2004,ص22)

وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت (Vincent 2009) بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من وولكر ووبروبر حسب ما أورد إميل بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة.

وهكذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة. ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية و ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل و تقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف. (العديلي، 1993، ص 161)

2. الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. (حسن,2003,ص210)

ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفوة إذا تطلبت استعمال كمية كبيرة من المدخلات

مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها.

نستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقاً أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات. (محاسنة، 2013، ص 109 – 111)

ثانياً: عناصر الأداء:

هناك عناصر أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد الأداء للعاملين في المؤسسات. ومن هذه العناصر:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

"تشتمل الكفاءة الوظيفية على مجموعة من المهارات المهنية والمعارف التقنية، فضلاً عن خلفية شاملة حول الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل:

وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة ونظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني في هذا العمل والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل:

ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز. (عبدالله، 1994، ص72)

4. المثابرة والثوق:

ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (بن عقيل، 2006، ص 53)

خامساً: محددات الأداء وتصنيفاته:

يُعد الأداء الوظيفي حصيلة لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الموظف ونتائجه في بيئة العمل. وقد أجمعت الدراسات في مجالي الإدارة وعلم النفس التنظيمي على أن الأداء لا يتشكل بشكل عشوائي، بل يرتبط بعدد من المحددات.

أولاً: محددات الأداء:

يتطلب تحديد الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما حيث يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

1- الدافعية:

هي الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل، يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثر الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

3- إدراك لدوره الوظيفي: يعني تصوره وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (صقر، 2005، ص 38)

وفي نفس المجال يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

- الجهد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة: تشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (حسن، 1999، ص 210)

ثانياً: تصنيفات الأداء:

تصنيفات الأداء الوظيفي وفقاً لنظام إدارة الأداء بجامعة كارولينا الشمالية

تعتمد المنظمات الرائدة على أنظمة دقيقة لتقييم أداء موظفيها بهدف تحقيق التطور المؤسسي المستمر. وفي هذا السياق، يبرز نظام إدارة الأداء المطبق في جامعة كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية كنموذج مرجعي، حيث يصنف أداء العاملين ضمن خمس فئات متدرجة على النحو التالي:

- الأداء الاستثنائي:

يُعرّف هذا المستوى بأنه الأداء الذي يتجاوز بصورة ملحوظة كافة التوقعات والمعايير المحددة للوظيفة. ويُعزى هذا التميز بشكل أساسي إلى المبادرات الفردية والمهارات الفائقة التي يتمتع بها الموظف، والتي تمكنه من تحقيق نتائج استثنائية.

- الأداء المتميز:

هو الأداء الذي يلبي جميع متطلبات وتوقعات العمل ويتخطاها في جوانب متعددة. يعكس هذا المستوى قدرة الموظف على تطبيق مهاراته وبذل جهود تفوق المطلوب لإنجاز مهامه بكفاءة عالية.

- الأداء الفعّال:

يشير إلى الأداء الذي يفي بجميع التوقعات والمعايير الأساسية للوظيفة بشكل كامل ومُرَضٍ. ويعد هذا المستوى مؤشراً على امتلاك الموظف للمهارات اللازمة وبذله الجهد المطلوب لتحقيق أهداف عمله بنجاح.

- الأداء الذي يتطلب تحسیناً:

هو الأداء الذي يلبي بعض متطلبات العمل ولكنه يخفق في تحقيق البعض الآخر. غالباً ما يرجع ذلك إلى وجود نقص في المهارات أو تدني مستوى الجهد المبذول، وقد تتأثر الإنتاجية أيضاً بعوامل متعلقة ببيئة العمل المحيطة.

- الأداء غير المرضي:

يُمثل هذا المستوى الإخفاق في تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات العمل الأساسية. يتطلب الموظف في هذه الحالة إشرافاً وتوجيهاً مكثفاً، وقد يحتاج إلى تكرار تنفيذ المهام للوصول إلى النتيجة المقبولة، مما يدل على ضعف واضح في المهارات أو الجهد أو عدم ملاءمة بيئة العمل. (صالح، كروس، 2012، ص 29)

خامساً: مؤشرات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً: مؤشرات الأداء:

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية، أدوات قياس كمية تستخدمها المنظمات لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتوفر هذه المؤشرات رؤية واضحة وموضوعية حول أداء مختلف الجوانب التشغيلية، مما يدعم عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي تحليل لأبرز هذه المؤشرات:

1. الرضا الوظيفي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي يعكسها الموظف تجاه وظيفته وبيئة عمله، وهو نتاج لتفاعل معقد بين عوامل متعددة تشمل بيئة العمل، الثقافة المؤسسية، والقيادة. ويمثل الرضا الوظيفي أحد الأبعاد النفسية الهامة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين والتزامهم. وقد أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يميل الموظفون الراضون إلى إظهار مستويات أعلى من الدافعية والمشاركة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

2. معدل الإنتاج:

يمثل معدل الإنتاج مقياساً كمياً لمخرجات العمل خلال فترة زمنية محددة، ويعتبر مؤشراً مباشراً على كفاءة العمليات التشغيلية. يمكن قياس هذا المعدل بعدد الوحدات المنتجة أو المهام المنجزة. ويرتبط ارتفاع معدل الإنتاج إيجاباً بأداء المنظمة، حيث يعكس قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة. كما أن تحفيز الموظفين من خلال ربط الأجور والمكافآت بمستويات الإنتاج قد يساهم في تعزيز الأداء العام.

3. معدل دوران العمل:

يشير معدل دوران العمل إلى النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك طوعاً أو غير طوعي. ويُعتبر ارتفاع هذا المعدل مؤشراً سلبياً، حيث يكبد المنظمة تكاليف إضافية تتعلق بالتوظيف، الاختيار، والتدريب. كما يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرات المتراكمة، وقد يؤثر سلباً على معنويات الموظفين المتبقين وإنتاجيتهم. لذلك، يعد الحفاظ على معدل دوران منخفض هدفاً استراتيجياً للمنظمات التي تسعى للاستقرار والنمو.

4. معدل التغيب:

يُعرّف التغيب بأنه عدم حضور الموظف إلى العمل في الأوقات المجدولة دون سبب وجيه. ويؤثر ارتفاع معدل التغيب بشكل مباشر على الإنتاجية واستمرارية العمليات، حيث يضطر زملاء العمل إلى تحمل أعباء إضافية، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغط وانخفاض الروح المعنوية. ويُعتبر هذا المؤشر دليلاً على وجود مشكلات كامنة في بيئة العمل، مثل ضعف القيادة الإدارية، انخفاض الرضا الوظيفي، أو وجود ضغوط عمل مرتفعة. وتتفق الأدبيات الإدارية على أن تجاوز معدل التغيب حداً معيناً (غالباً ما بين 3% إلى 6%) يستدعي تدخلاً إدارياً لتحليل الأسباب الجذرية ومعالجتها. (مسعودي، بوزيان، 2019، ص 38 – 39)

ثانياً: العوامل المؤثرة في مؤشرات الأداء:

تعتمد فعالية مؤشرات الأداء، على الرغم من أهميتها الجوهرية في عمليات التقييم الموضوعي، على مجموعة من العوامل المتداخلة التي يجب تحليلها بدقة لضمان تحقيق العدالة والموثوقية. يتأثر أداء الموظفين بشكل مباشر بثلاثة أبعاد رئيسية: المعرفة الصريحة، والمعرفة الإجرائية، الدافعية.

1. المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات والحقائق التي يمتلكها الموظف. عادةً ما يكون التعامل مع النقص في هذا الجانب ممكناً، حيث يمكن سد الفجوات المعرفية من خلال برامج التدريب والتطوير الموجهة.
2. المعرفة الإجرائية: ترتبط بالمهارات العملية والقدرة على تطبيق المعرفة لأداء مهمة معينة. قد يواجه الموظفون تحديات في هذا السياق حتى مع امتلاكهم للمعرفة النظرية، وذلك بسبب نقص الممارسة العملية والخبرة التطبيقية.
3. الدافعية: تمثل المحرك الأساسي للسلوك والأداء. يمكن أن تتأثر الدافعية سلباً بمشاعر مثل الإحباط والاستياء، مما يدفع الموظفين إلى بذل الحد الأدنى من الجهد المطلوب.

إضافة إلى هذه العوامل الذاتية، يلعب كل من ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل دوراً حاسماً في تشكيل أداء الموظفين. لذا، عند مواجهة تحديات في الأداء، يتوجب على المديرين أولاً تشخيص العامل المسبب بدقة — سواء كان معرفياً، إجرائياً، أم دافعيًا — ومن ثم تصميم استراتيجيات تدخل مناسبة لمساعدة الموظف على تحسين أدائه بفعالية. (إتيس، 2011، ص 115)

سابعاً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

تُعد العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات بحثاً وأهمية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. تؤكد الغالبية العظمى من الدراسات والأبحاث أن هناك علاقة قوية وإيجابية ومباشرة بين الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، ومستوى الأداء الذي يقدمه الموظفون. هذه

العلاقة ليست مجرد افتراض نظري، بل هي حقيقة مدعومة بالعديد من الأدلة التجريبية والملاحظات العملية في مختلف البيئات التنظيمية.

إن الحوافز تعمل كقوة دافعة تحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة. فعندما يدرك الموظف أن هناك مكافأة ملموسة أو تقديراً معنوياً ينتظره مقابل أدائه المتميز، فإن دافعيته للعمل تزداد بشكل كبير. هذا الارتباط بين الجهد والمكافأة يخلق حلقة إيجابية تعزز الأداء المستمر وتساهم في تطوير المهارات والقدرات. (أبو شيحة، احمد، 2009، ص79)

وقد أظهرت الدراسات أن تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي يتجلى في عدة جوانب رئيسية:

4. زيادة الإنتاجية والكفاءة.

تُعد زيادة الإنتاجية والكفاءة من أبرز الآثار المباشرة للحوافز على الأداء الوظيفي. فالحوافز، وخاصة المادية منها، تشجع الموظفين على بذل جهد إضافي لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج. أن الحوافز المادية والمعنوية هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وسرعته. كما أن المكافآت المرتبطة بالأداء تدفع الموظفين إلى البحث عن طرق أكثر كفاءة لإنجاز مهامهم، مما يقلل من الهدر ويزيد من الفاعلية الكلية للعمليات.

5. تعزيز الرضا الوظيفي.

تلعب الحوافز دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. عندما يحصل الموظف على تقدير لجهوده، سواء كان ذلك في شكل مكافأة مالية أو ثناء معنوي، فإنه يشعر بالانتماء للمؤسسة وبأن جهوده مقدر. هذا الشعور بالتقدير والعدالة يقلل من حالات التذمر أو الرغبة في ترك العمل، ويزيد من التزام الموظف تجاه مؤسسته دراسة العويص وآخرون (2016) أكدت أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، مما يعزز رضاهم الوظيفي. (العويص، وآخرون، 2016، ص25)

6. تحفيز الابتكار والإبداع.

بيئة العمل التي تدعم الموظفين بحوافز مناسبة تخلق بيئة تنافسية إيجابية، تدفع الأفراد للتفكير بإبداع واقتراح حلول جديدة. فالحوافز، خاصة تلك التي ترتبط بالأداء المتميز والحلول المبتكرة، تشجع الموظفين على الخروج عن المألوف وتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير العمليات والمنتجات. هذا الجانب من تأثير الحوافز حيوي للمؤسسات التي تسعى للنمو والتكيف في سوق سريع التغير.

7. تقليل معدلات الدوران الوظيفي

تساهم أنظمة الحوافز العادلة والفعالة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، حيث تحافظ المؤسسات على موظفيها لفترات أطول. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والرضا، ويدركون أن هناك مساراً واضحاً للنمو والتطور داخل المؤسسة، فإنهم يصبحون أقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى. هذا لا يوفر على المؤسسة تكاليف التوظيف والتدريب المستمر للموظفين الجدد فحسب، بل يحافظ أيضاً على الخبرات والمعرفة المؤسسية القيمة.

8. تعزيز الولاء والانتماء.

تؤدي الحوافز إلى تعزيز شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمؤسسة. عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم به وبمستقبله، وتكافئ جهوده، فإنه يطور شعوراً قوياً بالارتباط بالمؤسسة. هذا الولاء ينعكس في التزام أكبر بأهداف المؤسسة، واستعداد لبذل جهد إضافي، وحماية مصالح المؤسسة. (ماهر 2009، ص166)

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تمهيد

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة، لم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبحت الأصل الاستراتيجي الأهم الذي تمتلكه أي منظمة تسعى للريادة والتميز. ومن هذا المنطلق، يبرز نظام تقييم الأداء كأداة إدارية حيوية لا غنى عنها، فهو الركيزة الأساسية التي تمكّن المنظمات من قياس كفاءة موظفيها وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة.

ويُعتبر أيضاً وسيلة اتصال فعّالة بين الموظف والإدارة، حيث يُوفر منصة للحوار حول الأداء، التوقعات، والتطلعات المهنية.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

تعددت مفاهيم تقييم الاداء لذلك سنعرض بعض التعاريف وهي كالتالي:

يعرف تقييم الاداء بأنه فحص دقيق للعمل المنجز، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرجوة أو التي يمكن تحقيقها. يهدف ذلك إلى تكوين صورة واضحة عما يحدث فعلاً، وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة. (غيان، 2004، ص14)

يُعرف ايضاً بأنه العملية التي تُحدد من خلالها مدى كفاءة أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية، ويستلزم ذلك قضاء الموظفين فترة زمنية كافية في أعمالهم ليتسنى تقييمهم بشكل دقيق.

كذلك هو نظام تقييم متكامل يحلل الأداء السابق والحالي ويضع الخطط المستقبلية، مع الأخذ في الاعتبار بيئة العمل وتأثيرها. (ماهر، 2007، ص407)

وعرف بأنه عملية قياس الأداء وتقييمه تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة. يتضح من ذلك أن تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال. (زايد، 2003، ص392)

ثانياً: مراحل تقييم الأداء وطرقه:

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء:

تُعد عملية تقييم الأداء ركيزة من ركائز الإدارة الفعالة. ولكي تحقق إدارة الأداء أهدافها، لا بد من توفر شرطين أساسيين: استعداد المديرين التام والتزامهم الجاد بتطوير أداء الأفراد والمجموعات على حد سواء. وتتكون عملية التقييم هذه من أربع مراحل هامة.

1. تحليل نتائج الوظائف:

ترتبط هذه المرحلة ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء والتعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظيفة بحيث أن نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.

2. التعريف بالأداء:

أي تحديد مقاييس الأداء فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجانبية والموجهة لأداء الأفراد وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

3. تسهيل وتشجيع الأداء:

يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
- وضع الموارد الكافية لإنجاز الأداء المميز.
- اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.
- أما التشجيع فيعصر عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المناسب أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب. (إبراهيم، 2002، ص 294)

4. تقييم الأداء:

أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأداء ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى ويكشف عن السلوكيات الإيجابية والسلبية للأفراد وكذلك مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع خطة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب إتباعها وتحقيقها. (إبراهيم، 2002، ص 294)



شكل رقم (5) يوضح خطوات تقييم الأداء

المصدر: إبراهيم (2009) ص294

ثانياً: طرق تقييم الأداء:

وتعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب ويمكن تقسيم هذه الطرق تقليدية وطرق حديثة وفيما يلي تفصيل هذه الطرق:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

1. طريقة المقاييس المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم حيث تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسة ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية.

2. طريقة الترتيب:

هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمة في بلوغ أهداف المؤسسة.

3. طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم. تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

يتم بمقتضى هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه.

5. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم الرئيس بتقسيم المرؤوس عليهم إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مركزها كان يمنع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى 25% في المجموعة التي تليها وهكذا ويعرف تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم. (كامل، 2008، ص 182-183)

ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في أداء الفرد ويتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقييم ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن صفا المرغوبة في المرؤوسين وإثنين عن الصفات الغير مرغوبة فيه ويتطلب من المشرف وضع العلامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الرؤوس والعبارات أقل انطباقاً عليه وبمرحلة العبارات المختزلة على السر خاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارة الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقاً.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويتطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ماذا إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ويتم تقييم أداء الفرد على أسس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

3- طريقة التقرير المكتوب:

تقوم هذه الطريقة على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية فقط إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعه وتعليقاته على هذا الأداء.

4- طريقة الإدارة بنظام الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها وتتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافاً معينة لكل مرؤوس ثم يناقشها ويناقش أدائه وتقدمه في العمل نحو تحقق الأهداف المخصصة له. (كامل، 2008، ص182-183)

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء وأهدافه:

أولاً: أهمية تقييم الاداء

يُعتبر تقييم الأداء حجر الزاوية في التطوير الإداري داخل أي مؤسسة، حيث يقدم رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد تشمل كلاً من إجراءات العمل والموظفين أنفسهم. وتكمن أهميته في الفوائد التالية: (كافي، 2014، ص226، 227)

9. أساس للتطوير: يوفر تقييم الأداء بيانات واقعية ودقيقة حول مستوى أداء الموظفين، مما يشكل نقطة انطلاق أساسية لتوجيه جهود التطوير والتحسين بشكل فعال.

10. اكتشاف القدرات الكامنة: يساعد التقييم في الكشف عن مهارات وطاقات الموظفين غير المستغلة، الأمر الذي يفتح الباب لإعادة توزيع المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدراتهم الحقيقية.

11. تحسين الأداء الفردي: يمكّن التقييم القادة والمديرين من تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين بدقة، وتقديم التوجيه والإرشاد اللازمين لمعالجتها، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم العام.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد الموظف التنفيذي: (أبو حطب، 2009، ص16)

أولاً: أهميته على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ونتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: أهميته على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات. (حسن، 2015، ص، 167، 169)

ثالثاً: أهميته على مستوى الموظفين:

1. تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترتب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الجبالي، 2008، ص 8)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

تعتمد المنظمات على أنظمة تقييم الأداء لتزويد إدارتها، وخاصة إدارة الموارد البشرية، ببيانات قيمة تُستخدم في تحقيق عدة أهداف رئيسية، من أبرزها:

1- تزويد الموظفين بتقييم شامل: إطلاع الموظفين على مستوى كفاءة وجودة أدائهم، مما يساعدهم

على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين المطلوبة.

2- أساس القرارات المالية: ربط الأداء المتميز بزيادات الأجور والمكافآت والعلاوات، لضمان

تقدير الموظفين بناءً على مساهماتهم الفعلية.

3- تحديد الكفاءات والمهارات: التعرف على القدرات الخاصة لدى الموظفين لإسناد مهام

ومسؤوليات استثنائية تتناسب مع مهاراتهم عند الحاجة.

4- دعم قرارات الترقية: استخدام نتائج التقييم كمعيار موضوعي لتحديد الموظفين المؤهلين للترقية،

ومكافأتهم على أدائهم المتميز.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية: الكشف عن جوانب القصور في الأداء لتصميم برامج تدريبية

وتطويرية مخصصة تهدف إلى سد الفجوات ورفع الكفاءة.

6- تعزيز مسؤولية المديرين: دفع المديرين إلى تحليل أداء فرق عملهم وربط سلوكياتهم ومجهوداتهم بالنتائج النهائية وقيمة العمل المنجز. (الشرعة، سنجد، 2015، ص252، 253)

رابعاً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

في عام 1980، قدّم الباحثان Land و Farr نموذجًا يوضح العوامل الرئيسية التي تؤثر في عملية تقييم الأداء. ووفقًا لنموذجهما، يتأثر توصيف الأداء بثمانية عوامل محورية، حيث يُعتبر هدف التقييم هو العامل الأساسي الذي تترتب عليه القرارات المتعلقة بالموظفين، مثل الترقيات، وزيادة الأجور، والمكافآت، أو فرض الإجراءات التأديبية.

تتأثر عملية التقييم بعدة عوامل قد تؤثر في دقتها وموضوعيتها، ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:

1. التحيزات الشخصية للمُقيّم: يمكن أن تتأثر نتائج التقييم بالأفكار المسبقة أو الاتجاهات الشخصية لمن يقوم بالتقييم، مثل التحيز ضد فئة عمرية معينة، مما يؤثر سلبيًا على نزاهة العملية.
2. الانطباعات عن الخاضع للتقييم: قد يتأثر المُقيّم بصفات لا علاقة لها بالأداء الفعلي، مثل المظهر الخارجي، الجنس، أو العمر للشخص الذي يتم تقييمه، مما يؤدي إلى تقييم غير دقيق.
3. تأثير المنصب الوظيفي: قد يميل المُقيّم إلى إعطاء درجات أعلى للأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية أو مسؤوليات هامة، متأثرًا بقوة مركزهم الوظيفي بدلاً من أدائهم الفعلي.
4. أداة التقييم المستخدمة: نوع الأداة أو المقياس المستخدم في التقييم يمكن أن يؤثر على النتائج. على سبيل المثال، استخدام مقاييس الترتيب قد يؤدي إلى تساهل أو عدم دقة في التقييم.
5. المشاركة في إعداد المقاييس: عندما يشارك المُقيّمون في تصميم وتطوير أدوات التقييم بأنفسهم، فإنهم يصبحون أكثر فهمًا ودراية بالصفات والخصائص المطلوب قياسها، مما يزيد من دقة التقييم.
6. توقيت ومدة التقييم: تتأثر جودة التقييم بكيفية تنفيذه زمنيًا. فهل يتم مرة واحدة سنويًا أم أنه عملية مستمرة تغطي النشاط بأكمله؟ إن الفاصل الزمني للتقييم يلعب دورًا أساسيًا في فعاليته.
7. بيئة العمل والخصائص التنظيمية: طبيعة المنظمة تؤثر بشكل مباشر على التقييم، ويشمل ذلك حجمها، نوع نشاطها (خاصة أم عامة)، بالإضافة إلى وجود نقابات عمالية من عدمه وطبيعة دورها.
8. منهجية تحليل البيانات: طريقة معالجة البيانات تؤثر على النتيجة النهائية. هل يتم جمع النقاط لكل الصفات معًا، أم تُقيّم كل صفة بشكل منفصل؟ وعند وجود عدة مُقيّمين، هل يتم أخذ متوسط علاماتهم أم يُعتمد تقييم كل منهم على حدة؟ الانتباه لهذه التفاصيل يضمن زيادة مصداقية وموثوقية عملية التقييم. (عشوي، 1992، ص249)

وقد لخص صالح علي عودة الهلالات النقاط التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار النقاط التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار لتقليل المشاكل عند تصميم الاداء والتي تتمثل في الاتي:

- 1- الموثوقية والمصدقية في معايير التقييم.
- 2- دقة المعلومات وارتباطها بالأهداف.
- 3- مواءمة طرق التقييم مع الأهداف.
- 4- كفاءة وتأهيل القائمين على التقييم.
- 5- كفاءة الموارد البشرية المخصصة للعملية. (الهلالات,2016,ص123)

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل بشكل منهجي ماهية الأداء، حيث تم تفكيك المفهوم إلى عناصره ومحدداته وأبعاده الجوهرية، مع تحديد معايير قياسه والعوامل الحاسمة المؤثرة فيه. وقد اتضح أن الأداء الفعال ليس مجرد مؤشر للنجاح، بل هو الأداة الاستراتيجية والمحفز الرئيسي الذي يمكّن المؤسسات من تحقيق التفوق المؤسسي وبلوغ أهدافها طويلة الأمد. وبناءً على ذلك، تبرز حتمية تطبيق نظم تقييم الأداء للموظفين كضرورة إدارية في كافة أنواع المنظمات، نظراً لانعكاسات نتائجه المباشرة على مستويات الكفاءة والإنتاجية. إن عملية التقييم هذه تتيح فهماً عميقاً لواقع الأداء بجوانبه الإيجابية والسلبية، وتؤسس لمنهجية علمية تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين، والذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي الشامل، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تحفيزية وتصويبية تتناسب مع متطلبات كل مرحلة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الاول

- أولاً: نبذة مختصرة عن مستشفى الزنتان العام
- ثانياً: أداة جمع البيانات
- ثالثاً: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة
- رابعاً: ترميز البيانات
- خامساً: اختبار الثبات والصدق
- خامساً: خصائص مفردات عينة الدراسة

المبحث الثاني

- أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
- ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
- رابعاً: أثر المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة
- خامساً: نتائج الدراسة الميدانية
- سادساً: التوصيات
- خاتمة
- المراجع
- الملاحق

المبحث الأول: مدخل الدراسة الميدانية

أولاً: نبذة مختصرة عن مستشفى الزنتان العام:

يُعد مستشفى الزنتان العام مؤسسة طبية محورية وركيزة أساسية للخدمات الصحية في منطقة الجبل الغربي ، حيث يضطلع بدور حيوي في تقديم الرعاية الطبية الشاملة لسكان مدينة الزنتان والمناطق المجاورة لها. منذ تأسيسه في عام 1974، اكتسب المستشفى مكانة تاريخية هامة، واستمر في التطور لمواكبة الاحتياجات الصحية المتنامية للمجتمع.

- الموقع الجغرافي والنطاق الخدمي:

يقع المستشفى في مدينة الزنتان، التي تتمركز في وسط الجبل الغربي على بعد حوالي 136 كيلومتراً جنوب غرب العاصمة طرابلس. وبفضل موقعه الاستراتيجي، لا تقتصر خدمات المستشفى على سكان المدينة فحسب، بل تمتد لتشمل القرى والمدن المجاورة، مما يجعله نقطة ارتكاز للرعاية الصحية في منطقة جغرافية وسكانية واسعة.

- السعة السريرية والبنية التحتية:

تبلغ السعة السريرية الرسمية لمستشفى الزنتان العام 120 سريرًا، مما يتيح له استيعاب عدد كبير من المرضى وتقديم الرعاية اللازمة لهم في مختلف الأقسام الداخلية.

- الأقسام والخدمات الطبية:

يقدم مستشفى الزنتان العام طيفاً واسعاً من الخدمات الطبية والعلاجية المتكاملة من خلال أقسامه المتخصصة، والتي تشمل:

قسم الإسعاف والطوارئ: يعمل هذا القسم على مدار الساعة لاستقبال الحالات الطبية العاجلة والحرية، ويُعد خط الدفاع الأول في تقديم الرعاية الفورية.

الأقسام الجراحية: يضم المستشفى أقساماً جراحية متعددة تشمل الجراحة العامة، جراحة العظام، جراحة المسالك البولية، وجراحة المخ والأعصاب، حيث يتم إجراء عمليات متنوعة تتراوح بين البسيطة والمعقدة.

قسم النساء والولادة: يوفر رعاية صحية متكاملة للمرأة، تشمل متابعة الحمل والولادة الطبيعية والقيصرية، بالإضافة إلى معالجة الأمراض النسائية.

قسم الأطفال: يُعنى بتقديم الرعاية الصحية للأطفال وحديثي الولادة، ومعالجة أمراض الأطفال المختلفة.

قسم الباطنة: يقدم خدمات تشخيص وعلاج الأمراض الباطنية العامة والمتخصصة، مثل أمراض الجهاز الهضمي والغدد الصماء.

- الأقسام التشخيصية:

قسم الأشعة: مزود بتقنيات تشخيصية حديثة، بما في ذلك أجهزة التصوير المقطعي (CT)، التي تساهم في دقة التشخيص.

قسم المختبرات الطبية: يجري مجموعة واسعة من التحاليل المخبرية التي تدعم تشخيص الأمراض ومتابعة الحالات.

قسم المناظير: يُستخدم لإجراء المناظير التشخيصية والعلاجية، خاصة في مجال أمراض الجهاز الهضمي.

أقسام أخرى: تشمل قسم الأمراض الجلدية والتناسلية، قسم التخدير والعناية الفائقة، وقسم الجيبس الطبي لعلاج الكسور.

- العيادات الخارجية:

إلى جانب الأقسام الداخلية، يدير المستشفى منظومة من العيادات الخارجية التي تقدم خدماتها في مختلف التخصصات الطبية، مما يتيح للمرضى الحصول على استشارات طبية ومتابعة لحالاتهم دون الحاجة للتنويم. وتغطي هذه العيادات معظم التخصصات المذكورة أعلاه، وتعمل كحلقة وصل أساسية بين المجتمع والمستشفى.

ثانياً- أداة جمع البيانات

1- تصميم استمارة الاستبيان:

لقد قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عدد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، وقد راع الباحث في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستبين وضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته على العبارة.

2- اختبارات الصدق " الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية:

أ- صدق المحتوى أو (صدق المضمون) Content validity

لقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في استمارة الاستبيان، من خلال التأكد من أن جميع العبارات التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

ب- الصدق الظاهري: Face validity

للتأكد من أن عبارات استمارة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف. وبعد مناقشة الأستاذ المشرف، تم إجراء بعض التعديلات عليه والتوصل إلى الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان، وبعد ذلك قام الباحث بعرضه مرفقا بخطة البحث على عدد من المحكمين وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات استمارة الاستبيان لمجتمع البحث، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجيب عن أسئلة المحاور، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى عدد الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن تم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان الموضحة في الملحق (1) وهي تضم 4 مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالاتي :-

المجموعة الأولى: - وتضم 6 أسئلة شخصية وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مستشفى الزنتان والدخل الشهري.

المجموعة الثانية: - وتشمل 8 عبارات حول مستوى الحوافز المادية.

المجموعة الثالثة: - وتشمل 10 عبارات حول مستوى الحوافز المعنوية.

المجموعة الرابعة: - وتشمل 17 عبارات حول مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي.

ثالثاً: - بيئة ومجتمع وعينة الدراسة: -

1- بيئة الدراسة: - تتمثل بيئة الدراسة في مستشفى الزنتان.

2- مجتمع الدراسة: - يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمستشفى الزنتان والذين عدد 309 شخص.

3- عينة الدراسة: - نظراً لصعوبة الاتصال بجميع مفردات المجتمع لذلك تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمستشفى الزنتان. وليكون حجم العينة مناسب ثم استخدام قانون تحديد حجم العينة التالي.

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

حيث n تمثل حجم العينة و N تمثل حجم المجتمع و B تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله و P تمثل النسبة المفترضة و $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$ قيمة جدوليه من جدول التوزيع الطبيعي و α مستوى

المعنوية.

وبفرض أن $P=0.5$, $B=0.06$, $P=0.5$ لجعل حجم العينة أكبر ما يمكن وعند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ نجد أن $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} = Z_{(0.975)} = 1.96$ ومنها ثم تحديد حجم العينة كالآتي

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}} = \frac{309 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{308 \times (0.06)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = \frac{296.7636}{2.0692} = 143$$

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد (172) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من العاملين بمستشفى الزنتان. وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (117) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	نسبة النسخ المسترجعة %
172	117	81.82

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 81.82% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة.

رابعاً: - ترميز البيانات

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2)

جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا وفي حالة الاختلاف يتم معرفة ما إذا كان يزيد أو يقل عن متوسط المقياس (3). وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

خامساً: - اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى الحوافز المادية	8	0.848	0.921
2	مستوى الحوافز المعنوية	10	0.878	0.937
	مستوى الحوافز معا	18	0.907	0.952
3	مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	17	0.912	0.955
4	جميع المحاور	35	0.932	0.965

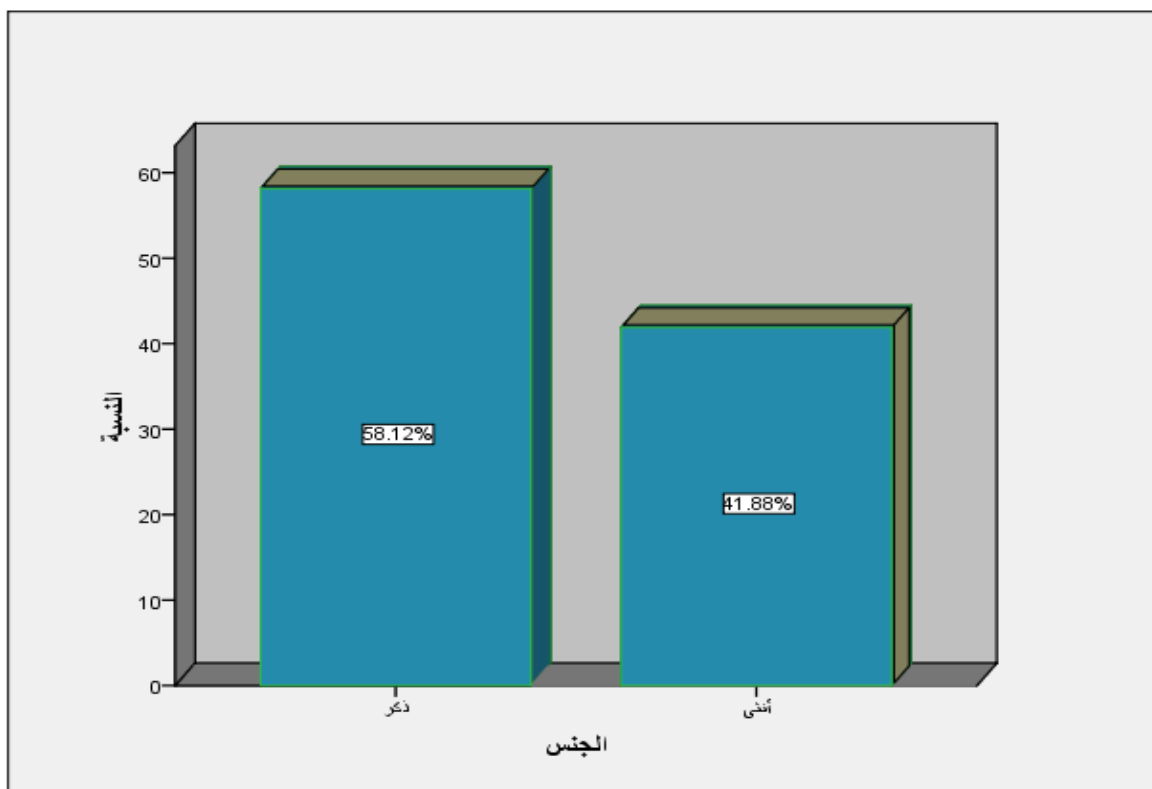
من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرو نباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.848 إلى 0.912) ولجميع المحاور (0.932) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.921 إلى 0.955) ولجميع المحاور (0.965) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادساً: - خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
58.1	68	ذكر
41.9	49	أنثى
100.0	117	المجموع

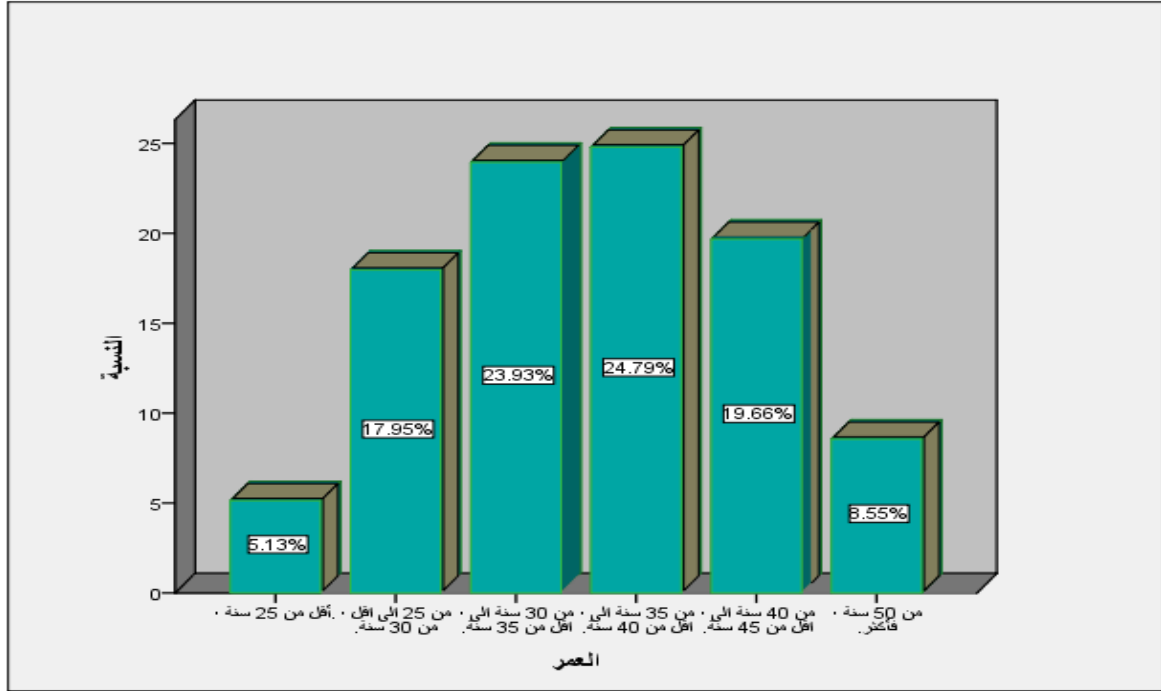


شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (58.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (41.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
5.1	6	أقل من 25 سنة.
17.9	21	من 25 إلى أقل من 30 سنة.
23.9	28	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.
24.8	29	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.
19.7	23	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.
8.5	10	من 50 سنة فأكثر.
100.0	117	المجموع



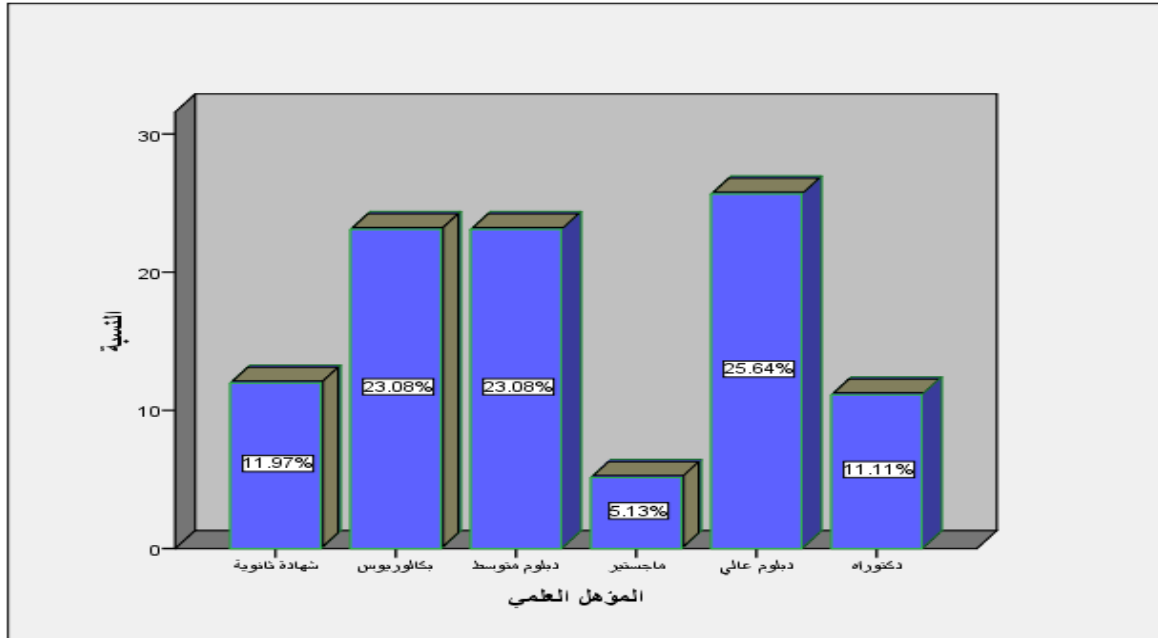
شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول رقم(5) والشكل رقم (2) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة ويمثلون نسبة (24.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة ويمثلون نسبة (23.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ويمثلون نسبة (19.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة.. ويمثلون نسبة (17.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 50 سنة فأكثر... ويمثلون نسبة (8.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن أعمارهم أقل من 25 سنة. ويمثلون نسبة (5.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة نلاحظ أن معظم مفردات العينة ممن أعمارهم كبيرة وبالتالي يكون لديهم القدرة على تفهم مشكلة الدراسة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
شهادة ثانوية	14	12.0
بكالوريوس	27	23.1
دبلوم متوسط	27	23.1
ماجستير	6	5.1
دبلوم عالي	30	25.6
دكتوراه	13	11.1
المجموع	117	100.0



شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

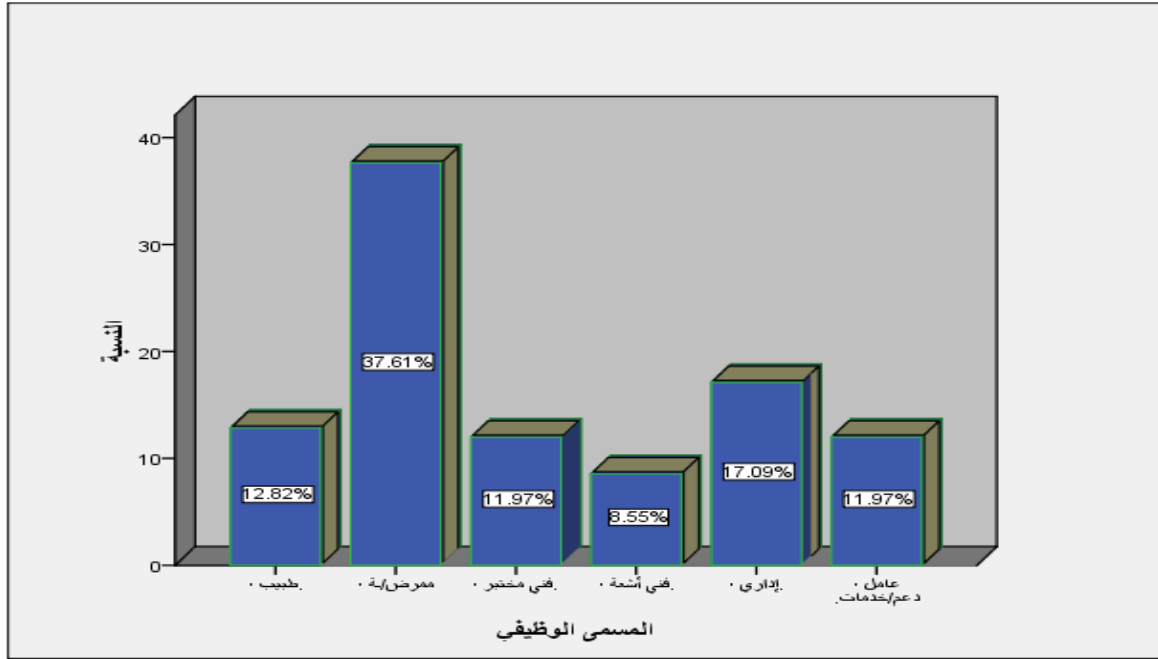
من خلال الجدول (6) والشكل رقم(3) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (25.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس و دبلوم متوسط ويمثلون نسبة (23.1%) لكل مؤهل من المؤهلين من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة ثانوية ويمثلون نسبة (12%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم ممن مؤهلاتهم العلمية دكتوراه ويمثلون نسبة (11.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية ماجستير ويمثلون نسبة (5.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة . وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعي فما فوق مما يدل على أن مفردات العينة

مؤهلة بشكل كافي للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل آراءهم قابلة للاعتماد عليها لكونها تابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مؤهلاتهم العلمية

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
12.8	15	طبيب
37.6	44	ممرض/ة
12.0	14	فني مختبر
8.5	10	فني أشعة
17.1	20	إداري
12.0	14	عامل دعم/خدمات
100.0	117	Total



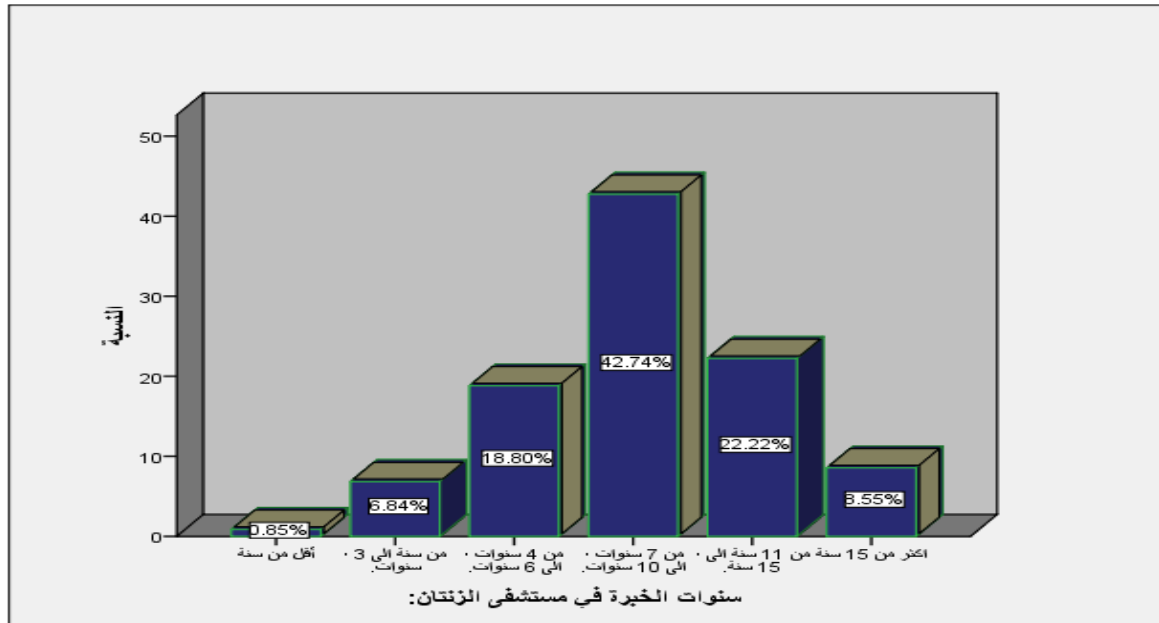
شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة مساهم الوظيفي ممرض/ة ويمثلون نسبة (37.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي إداري ويمثلون نسبة (17.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي طبيب ويمثلون نسبة (12.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي فني مختبر

وعامل دعم/خدمات ويمثلون نسبة (12 %) لكل مسمى من المسميين من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن مساهم الوظيفي فني أشعة ويمثلون نسبة (8.5 %) 5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
.9	1	أقل من سنة
6.8	8	من سنة إلى 3 سنوات
18.8	22	من 4 سنوات إلى 6 سنوات
42.7	50	من 7 سنوات إلى 10 سنوات
22.2	26	من 11 سنة إلى 15 سنة
8.5	10	أكثر من 15 سنة
100.0	117	Total



شكل رقم (10) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 7 سنوات إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (42.7 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (22.2 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 4 سنوات إلى 6 سنوات ويمثلون نسبة (18.8 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون نسبة (8.5 %) من جميع مفردات عينة

الدراسة ، تم يليه ممن سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ويمثلون نسبة (6.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم من سنة إلى 3 سنوات ويمثلون نسبة (0.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات

أولاً: - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- مستوى الحوافز المادية

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
1	أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.	18	41	23	25	10	
		النسبة%	15.4	35.0	19.7	21.4	8.5
2	يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.	9	54	25	19	10	
		النسبة%	7.7	46.2	21.4	16.2	8.5
3	أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.	7	8	8	83	11	
		النسبة%	6.0	6.8	6.8	70.9	9.4
4	يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).	12	15	54	32	4	
		النسبة%	10.3	12.8	46.2	27.4	3.4
5	أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.	12	45	41	12	7	
		النسبة%	10.3	38.5	35.0	10.3	6.0

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
6	تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.	التكرار	21	76	10	3	7
		النسبة%	17.9	65.0	8.5	2.6	6.0
7	توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.	التكرار	34	48	11	17	7
		النسبة%	29.1	41.0	9.4	14.5	6.0
8	أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.	التكرار	34	64	11	4	4
		النسبة%	29.1	54.7	9.4	3.4	3.4

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن:

أ- درجة الموافقة عالية على العبارة التالية: -

1. أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.

ب- درجة الموافقة متوسطة على العبارة التالية: -

1. يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).

ت- درجات الموافقة منخفضة على العبارات التالية:

1. أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.

2. يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.

3. أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.

4. تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.

5. توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.

6. أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية تم استخدام اختبار ولكونسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (10) نتائج اختبار ولكونسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.	2.73	1.208	-2.334	.020
2	يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.	2.72	1.097	-2.523	.012
3	أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.	3.71	.947	-6.296	.000
4	يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).	3.01	.978	-.130	.896
5	أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.	2.63	1.005	-3.540	.000
6	تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.	2.14	.946	-6.941	.000
7	توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.	2.27	1.201	-5.470	.000
8	أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.	1.97	.914	-7.699	.000

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن: -

أ- الدلالة المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية: -

1. أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجة الموافقة على هذه العبارة

ب- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة التالية: -

1. يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ت- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية: -

1. أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.

2. يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.

3. أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.

4. تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.

5. توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.

6. أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الحوافز المادية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية لا

يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المادية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى الحوافز المادية	2.6474	.72565	-5.255	.000

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-5.255) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.6474) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى الحوافز المادية حيث أن: -

- أ) لا يحصل العاملون على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.
- ب) لا يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلوات المالية.
- ج) لا يحصل العاملون على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.
- د) لا تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.
- هـ) لا توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.
- و) لا يشعر العاملون بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.

2- مستوى الحوافز المعنوية

جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
1	أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.	7	16	34	50	10	عالية
		النسبة%	6.0	13.7	29.1	42.7	8.5
2	يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.	15	35	50	14	3	متوسطة
		النسبة%	12.8	29.9	42.7	12.0	2.6
3	أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.	4	24	36	43	10	عالية
		النسبة%	3.4	20.5	30.8	36.8	8.5
4	أمنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.	13	27	56	14	7	متوسطة
		النسبة%	11.1	23.1	47.9	12.0	6.0
5	أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.	1	7	8	61	40	عالية
		النسبة%	.9	6.0	6.8	52.1	34.2
6	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.	9	20	33	46	9	عالية
		النسبة%	7.7	17.1	28.2	39.3	7.7

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
7	يوجد تواصل مفتوح وبنّاء بيني وبين الإدارة العليا.	23	15	31	41	7	
		النسبة %	19.7	12.8	26.5	35.0	6.0
8	يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	6	10	32	57	12	
		النسبة %	5.1	8.5	27.4	48.7	10.3
9	يُنظر إلى أفكاري ومقترحاتي بجديّة من قبل الإدارة.	15	24	58	15	5	
		النسبة %	12.8	20.5	49.6	12.8	4.3
10	تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.	13	9	11	73	11	
		النسبة %	11.1	7.7	9.4	62.4	9.4

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن:

أ- درجات الموافقة عالية على العبارات التالية:

1. أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.
2. أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.
3. أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.
4. يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.
5. يوجد تواصل مفتوح وبنّاء بيني وبين الإدارة العليا.
6. يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.
7. تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.

ب- درجات الموافقة متوسطة على العبارات التالية:

1. يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.

2. أُمنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.

3. يُنظر إلى أفكارى ومقترحاتي بجدية من قبل الإدارة.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.	3.34	1.018	-3.311	.001
2	يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.	2.62	.945	-4.040	.000
3	أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.	3.26	.995	-2.775	.006
4	أمنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.	2.79	.999	-2.182	.029
5	أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.	4.13	.846	-8.374	.000
6	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.	3.22	1.068	-2.072	.038
7	يوجد تواصل مفتوح وبنّاء بيني وبين الإدارة العليا.	2.95	1.231	-.904	.366

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
8	يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	3.50	.970	-4.811	.000
9	يُنظر إلى أفكاره ومقترحاته بجدية من قبل الإدارة.	2.75	.982	-2.656	.008
10	تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.	3.51	1.127	-4.137	.000

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن: -

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية: -

1. أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.
2. أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.
3. أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.
4. يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.
5. يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.
6. تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبرة التالية: -

1. يوجد تواصل مفتوح وبنّاء بيني وبين الإدارة العليا.

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ت- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية: -

1. يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.

2. أُمنَحَ فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.

3. يُنظر إلى أفكارِي ومقترحاتي بجدية من قبل الإدارة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى الحوافز المعنوية	3.2077	.70639	3.180	.002

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (3.180) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.2077) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية حيث أن :-

1. يشارك العاملون في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.

2. يشعر العاملون بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.

3. يتم إشراك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم.

4. يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.

5. تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.

3- مستوى الحوافز بصورة عامة

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الحوافز بصورة عامة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (مستوى الحوافز المعنوية ومستوى الحوافز المادية)، واستخدام اختبار ((Z حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز بصورة

عامة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الحوافز بصورة عامة

يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
مستوى الحوافز بصورة عامة	2.9587	.64327	-.695	116	.489

الحوافز بصورة عامة

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-.695) بدلالة محسوبة (0.489) وهي

أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يشير إلى وجود تدني في

مستوى الحوافز بصورة عامة حيث أن: -

أ- يوجد انخفاض في مستوى الحوافز المادية

ب- يوجد ارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية

4- مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

جدول رقم (16) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
1	أحرص على الالتزام بالادوام والانضباط في العمل.	00	7	5	68	37	
		النسبة%	0.0	6.0	4.3	58.1	31.6
2	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفي الوقت المحدد.	3	8	3	68	35	
		النسبة%	2.6	6.8	2.6	58.1	29.9
3	أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.	8	12	4	63	30	
		النسبة%	6.8	10.3	3.4	53.8	25.6
4	أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.	00	3	6	63	45	
		النسبة%	0.0	2.6	5.1	53.8	38.5
5	أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	2	2	9	85	19	
		النسبة%	1.7	1.7	7.7	72.6	16.2
6	أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	3	1	7	68	38	

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
		2.6	.9	6.0	58.1	32.5	عالية
7	ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.	1	3	14	74	25	
		.9	2.6	12.0	63.2	21.4	عالية
8	أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.	5	18	19	50	25	
		4.3	15.4	16.2	42.7	21.4	عالية
9	أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.	1	13	14	72	17	
		.9	11.1	12.0	61.5	14.5	عالية
10	يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعّالة من قبل الإدارة العليا.	16	33	39	22	7	
		13.7	28.2	33.3	18.8	6.0	متوسطة
11	يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.	3	34	32	41	7	
		2.6	29.1	27.4	35.0	6.0	عالية
12	يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طبية.	00	12	40	53	12	
		0.0	10.3	34.2	45.3	10.3	عالية

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة
13	يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.	التكرار	2	33	41	33	8
		النسبة%	1.7	28.2	35.0	28.2	6.8
14	يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تدمير.	التكرار	12	49	32	16	8
		النسبة%	10.3	41.9	27.4	13.7	6.8
15	يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.	التكرار	1	6	8	61	41
		النسبة%	.9	5.1	6.8	52.1	35.0
16	يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.	التكرار	3	16	18	53	27
		النسبة%	2.6	13.7	15.4	45.3	23.1
17	الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.	التكرار	6	13	15	52	31
		النسبة%	5.1	11.1	12.8	44.4	26.5

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن: درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

أ- درجة الموافقة عالية جدا على العبارة التالية: -

1. أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.

ب- درجات الموافقة عالية على العبارات التالية:

1. أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.
 2. أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.
 3. أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.
 4. أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.
 5. أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.
 6. ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.
 7. أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.
 8. أؤدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.
 9. يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.
 10. يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.
 11. يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.
 12. يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.
 13. الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.
- ت- درجات الموافقة متوسطة على العبارات التالية:**

1. يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعّالة من قبل الإدارة العليا.
2. يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.

ث- درجة الموافقة منخفضة على العبارة التالية: -

1. يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تذمر.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (16)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)**
- مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)**

جدول رقم (17) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.	4.15	.761	-8.786	.000
2	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفي الوقت المحدد.	4.06	.912	-7.918	.000
3	أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.	3.81	1.137	-6.004	.000
4	أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.	4.28	.680	-9.167	.000
5	أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.00	.682	-8.741	.000
6	أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	4.17	.791	-8.513	.000
7	ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.	4.02	.719	-8.600	.000
8	أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.	3.62	1.113	-5.150	.000
9	أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.	3.78	.862	-7.181	.000
10	يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعالة من قبل الإدارة العليا.	2.75	1.098	-2.381	.017
11	يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.	3.13	.987	-1.413	.158
12	يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.	3.56	.814	-6.083	.000

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
13	يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.	3.10	.950	-1.212	.225
14	يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تدمير.	2.65	1.061	-3.236	.001
15	يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.	4.15	.826	-8.486	.000
16	يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.	3.73	1.047	-6.080	.000
17	الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.	3.76	1.119	-5.879	.000

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن: -

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:

1. أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.
2. أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.
3. أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.
4. أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.
5. أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.
6. أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.
7. ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.
8. أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تساهم في خدمة المستشفى والمجتمع.
9. أؤدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.
10. يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعّالة من قبل الإدارة العليا.
11. يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.
12. يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.

13. يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.

14. يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.

15. الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة التالية:

1. يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.

لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ت- الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة

يقبل عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية: -

1. يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تذمر.

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على هذه العبارة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار ((Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على

المستوى الفردي والمؤسسي لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على

المستوى الفردي والمؤسسي يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (18) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	3.6893	.59783	12.471	.000

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (12.471) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6893) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي حيث أن :-

1. أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.
2. أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.
3. أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.
4. أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.
5. أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.
6. أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.
7. ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.
8. أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.
9. أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.
10. يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعّالة من قبل الإدارة العليا.
11. يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.
12. يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.
13. يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.
14. يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.
15. الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.

ثانياً: - اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

1- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

لمعرفة أثر الحوافز المادية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي كمتغير تابع ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالحوافز المادية كمتغير مستقل فكانت النتائج كما بالجدول رقم (19،20،21).

جدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز المادية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.277 ^a	.076	.068	.57701

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.277) ومعامل التحديد (0.076) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.57701) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الحوافز المادية) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) حيث أن (7.6%) من التباينات في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الحوافز المادية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر المتغير المستقل (الحوافز المادية)

جدول رقم (20) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	3.172	1	3.172	9.526	.003 ^a
Residual البواقي	38.288	115	.333		
Total الإجمالي	41.459	116			

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار F (F_c= 9.526) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (21) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.086	.203		15.232	.000
الحوافز المادية	.228	.074	.277	3.086	.003

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (21) يكون نموذج الانحدار لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 3.086 + 0.228 X_1$$

حيث

Y يمثل أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي X_1 يمثل مستوى الحوافز المادية

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (الحوافز المادية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) (0.228) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الحوافز المادية) تأثير معنوي في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (21) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع (أداء

العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز المادية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بقيمة (0.228) من الوحدة.

2- أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

لمعرفة أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي كمتغير تابع ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية كمتغير مستقل فكانت النتائج كما بالجدول رقم (22،23،24)

جدول رقم (22) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.598 ^a	.358	.352	.48116

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.598) ومعامل التحديد (0358) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.48116) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) حيث أن (35.8 %) من التباينات في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر المتغير المستقل (الحوافز المعنوية)

جدول رقم (23) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	14.835	1	14.835	64.076	.000 ^a
Residual البواقي	26.624	115	.232		
Total الإجمالي	41.459	116			

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار F (F_c= 64.076) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج موفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (24) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	2.065	.208		9.945	.000
الحوافز المعنوية	.506	.063	.598	8.005	.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (24) يكون نموذج الانحدار لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 2.065 + 0.506X_2$$

حيث

Y يمثل أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي X_2 يمثل مستوى الحوافز المعنوية من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (الحوافز المعنوية) على (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) (0.506) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) تأثير معنوي في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (24) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+)) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع (أداء

العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بقيمة (0.506) من الوحدة.

3- أثر الحوافز بصورة عامة على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

لمعرفة أثر الحوافز بصورة عامة على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي كمتغير تابع ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالحوافز بصورة عامة كمتغير مستقل فكانت النتائج كما بالجدول رقم (25،26،27)

جدول رقم (25) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر الحوافز بصورة عامة على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.504 ^a	.254	.247	.51873

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.504) ومعامل التحديد (0.254) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.51873) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) حيث أن (25.4 %) من التباينات في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة)

جدول رقم (26) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (الحوافز بصورة عامة) على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	10.514	1	10.514	39.075	.000 ^a
Residual البواقي	30.945	115	.269		
Total الإجمالي	41.459	116			

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F_c = 39.075$ (بدلالة إحصائية (0.000)) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج موفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (27) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (الحوافز بصورة عامة) على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	2.305	.227		10.168	.000
الحوافز	.468	.075	.504	6.251	.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (27) يكون نموذج الانحدار لأثر (الحوافز بصورة عامة) على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي يكون بالصورة التالية:

$$Y = 2.305 + 0.468 X$$

حيث

Y يمثل أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي X يمثل مستوى الحوافز بصورة عامة من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (الحوافز بصورة عامة) على أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي (0.468) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) تأثير معنوي في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (27) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+)) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) في المتغير التابع

(أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بقيمة (0.468) من الوحدة.

ثالثاً: - أثر المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة

1- أثر المتغيرات الديموغرافية على الحوافز

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على (الحوافز) تم استخدام تحليل التباين على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة (بالحوافز) كمتغير تابع والمتغيرات الديموغرافية كمتغيرات مستقلة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (28) حيث كانت

الفرضية الصفرية: - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الديموغرافي على الحوافز

مقابل الفرضية البديلة: - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الديموغرافي على الحوافز

جدول رقم (28) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على الحوافز

المتغير الديموغرافي	الصفات	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار F	الدلالة المعنوية المحسوبة Sig
النوع	ذكر	3.0964	.63231	7.883	0.006
	أنثى	2.7676	.61464		
	Total	2.9587	.64327		
العمر	أقل من 25 سنة.	2.7593	.44951	0.399	0.849
	من 25 الى اقل من 30 سنة.	3.0185	.56937		
	من 30 سنة الى اقل من 35 سنة.	2.8750	.76468		
	من 35 سنة الى اقل من 40 سنة.	2.9962	.64923		
	من 40 سنة الى اقل من 45 سنة.	2.9372	.54724		
	من 50 سنة فأكثر.	3.1278	.78044		
	Total	2.9587	.64327		
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	2.5437	.85601	1.525	0.188
	بكالوريوس	3.0741	.48847		
	دبلوم متوسط	2.9218	.76505		

		.28921	3.0278	ماجستير	
		.66404	3.0333	دبلوم عالي	
		.25193	3.0385	دكتوراه	
		.64327	2.9587	Total	
		.36094	3.0593	طبيب.	المسمى الوظيفي
		.82923	2.7311	ممرض/ة	
		.30543	3.0595	فني مختبر.	
		.39353	3.0667	فني أشعة.	
		.70240	3.2333	إداري.	
		.17765	2.9960	عامل دعم/خدمات.	
		.64327	2.9587	Total	
		.36094	3.0593	أقل من سنة	سنوات الخبرة في مستشفى الزنتان
		.82923	2.7311	□ من سنة الى 3 سنوات.	
		.30543	3.0595	□ من 4 سنوات الى 6 سنوات.	
		.39353	3.0667	□ من 7 سنوات الى 10 سنوات.	
		.70240	3.2333	□ من 11 سنة الى 15 سنة.	
		.17765	2.9960	أكثر من 15 سنة	
		.64327	2.9587	Total	
0.066	2.139				
0.246	1.358				

من خلال الجدول رقم (28) يلاحظ أن

1- قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير الجنس على (الحوافز) (7.883) بدلالة معنوية محسوبة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوي (0.05) لذلك نرفض الفرية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على الحوافز أي أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات الذكور والإناث على الحوافز.

2- الدلالات المحسوبة لأثر بقية المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في مستشفى الزنتان) على (الحوافز) أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه الحالات وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في مستشفى الزنتان) على الحوافز.

2- أثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على (أداء العاملين) تم استخدام تحليل التباين على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة (أداء

العاملين) كمتغير تابع والمتغيرات الديموغرافية كمتغيرات مستقلة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (29) حيث كانت

الفرضية الصفرية: - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الديموغرافي على أداء العاملين
مقابل الفرضية البديلة: - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الديموغرافي على أداء العاملين

جدول رقم (29) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الديموغرافية على أداء العاملين

المتغير الديموغرافي	الصفات	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار F	الدلالة المعنوية المحسوبة Sig
النوع	ذكر	3.7405	.55127	1.293	0.277
	أنثى	3.6182	.65625		
	Total	3.6893	.59783		
العمر	أقل من 25 سنة.	3.2549	.60410	0.990	0.427
	من 25 الى اقل من 30 سنة.	3.7731	.51223		
	من 30 سنة الى اقل من 35 سنة.	3.6555	.59661		
	من 35 سنة الى اقل من 40 سنة.	3.7992	.65645		
	من 40 سنة الى اقل من 45 سنة.	3.6215	.57247		
	من 50 سنة فأكثر.	3.7059	.64378		
	Total	3.6893	.59783		
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	3.6639	.67561	0.950	0.452
	بكالوريوس	3.7930	.47854		
	دبلوم متوسط	3.5359	.81301		
	ماجستير	4.0098	.36720		
	دبلوم عالي	3.6451	.53233		
	دكتوراه	3.7738	.38636		
	Total	3.6893	.59783		
المسمى	طبيب.	3.6510	.38858	4.579	0.011
	ممرض/ة	3.4198	.75774		
	فني مختبر.	4.1050	.32725		

		.36871	4.0118	فني أشعة.	الوظيفي
		.44508	3.7500	إداري.	
		.30225	3.8445	عامل دعم/خدمات.	
		.59783	3.6893	Total	
0.042	2.560			أقل من سنة	سنوات الخبرة في مستشفى الزنتان
		.77115	3.7124	□ من سنة الى 3 سنوات.	
		.54071	3.7219	□ من 4 سنوات الى 6 سنوات.	
		.50877	3.8447	□ من 7 سنوات الى 10 سنوات.	
		.70224	3.4095	□ من 11 سنة الى 15 سنة.	
		.48033	3.5471	أكثر من 15 سنة	
		.59783	3.6893	Total	

من خلال الجدول رقم (29) يلاحظ أن

- 1- قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير المسمى الوظيفي على (أداء العاملين) (4.579) بدلالة معنوية محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوي (0.05) لذلك نرفض الفرية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسمى الوظيفي على أداء العاملين وباستخدام اختبار المقارنات المتعدد (LSD) وجود هناك اختلاف بين فني مختبر وكل من طبيب وممرض وبين ممرض وكل من ممرض وفني أشعة وإداري وعامل دعم الخدمات.
- 2- قيمة إحصائي الاختبار لأثر متغير سنوات الخبرة على (أداء العاملين) (2.560) بدلالة معنوية محسوبة (0.042) وهي أقل من مستوى المعنوي (0.05) لذلك نرفض الفرية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة على أداء العاملين وباستخدام اختبار المقارنات المتعدد (LSD) وجود هناك اختلاف بين الذين خبرته من 7 سنوات إلى 10 سنوات والذين خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة.
- 3- الدلالات المحسوبة لأثر بقية المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) على (أداء العاملين) أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه الحالات وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) على أداء العاملين.

رابعاً: - نتائج الدراسة الميدانية

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث ووفقاً لاستجابة مفردات عينة البحث يمكننا عرض النتائج العامة للدراسة الميدانية في المحاور التالية: -

1. معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (58.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (41.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة
2. معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة. ويمثلون نسبة (24.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة. ويمثلون نسبة (23.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة.
3. معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (25.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودبلوم متوسط ويمثلون نسبة (23.1%) لكل مؤهل من المؤهلين من جميع مفردات عينة الدراسة
4. معظم مفردات عينة الدراسة مساهم الوظيفي ممرض/ة ويمثلون نسبة (37.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن مساهم الوظيفي إداري ويمثلون نسبة (17.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة.
5. معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 7 سنوات إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (42.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة ويمثلون نسبة (22.2%) من جميع مفردات عينة الدراسة.
6. وجود تدني في مستوى الحوافز بصورة عامة حيث أن: -
 - ت- يوجد انخفاض في مستوى الحوافز المادية
 - ث- يوجد ارتفاع في مستوى الحوافز المعنوية
7. يوجد ارتفاع في مستوى أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي). حيث أن
9. (25.4%) من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر الحوافز بصورة عامة. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز بصورة عامة) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بمقدار (0.468) من الوحدة. حيث أن

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي). حيث أن (7.6%) من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (الحوافز المادية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر الحوافز المادية. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز المادية) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بمقدار (0.228) من الوحدة.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي). حيث أن (35.8%) من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي) بمقدار (0.506) من الوحدة.

10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على الحوافز أي أن هناك اختلاف معنوي بين إجابات الذكور والإناث على الحوافز

11. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في مستشفى الزنتان) على الحوافز

12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسمى الوظيفي على أداء العاملين وباستخدام اختبار المقارنات المتعدد (LSD) وجود هناك اختلاف بين فني مختبر وكل من طبيب وممرض وكل من فني أشعة وإداري وعامل دعم الخدمات.

13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة على أداء العاملين وباستخدام اختبار المقارنات المتعدد (LSD) وجود هناك اختلاف بين الذين خبرته من 7 سنوات إلى 10 سنوات والذين خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة.

14. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) على أداء العاملين.

خامساً: - التوصيات

- 1- تطبيق نظام منتظم للمكافآت الدورية يُمنح للعاملين ذوي الأداء المتميز، بهدف تشجيع روح التنافس الإيجابي وتحفيزهم على الاستمرار في تحسين مستويات أدائهم.
- 2- اعتماد نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية يراعي معايير الكفاءة، والجهد المبذول، ومستوى المسؤوليات الوظيفية.
- 3- تخصيص حوافز مادية مرتبطة بتحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية المحددة مسبقاً، بما يعزز ثقافة الإنجاز والالتزام بالمعايير المؤسسية.
- 4- موازنة قيمة الحوافز المالية مع حجم أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين لضمان العدالة وتحقيق الدافعية الإيجابية.
- 5- تقديم تسهيلات ومزايا مالية إضافية مثل بدلات السكن والنقل والتغذية وغيرها من المزايا التي تساهم في تحسين مستوى المعيشة والرضا الوظيفي.
- 6- تعزيز رضا العاملين عن النظام المالي والحوافز المقدمة من خلال وضوح معايير الاستحقاق، والشفافية في التطبيق، والعدالة في التوزيع.
- 7- تطوير قنوات تواصل فعّالة ومفتوحة بين العاملين والإدارة العليا، بما يتيح تبادل الآراء والمقترحات ويعزز الثقة والانسجام داخل بيئة العمل.
- 8- الاهتمام بتكريم العاملين المتميزين في المناسبات الرسمية أو في الحفل السنوي للمستشفى، تقديرًا لجهودهم وتحفيزاً لغيرهم على التفوق المهني.
- 9- تفعيل برامج الترقية الوظيفية القائمة على الكفاءة والإنجاز، بما يتيح فرصاً عادلة للنمو المهني داخل المستشفى.
- 10- تشجيع الإدارة على تبني أفكار العاملين ومقترحاتهم بجدية، ودراسة إمكانية تطبيقها بما يخدم تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات الصحية.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الزنتان العام، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج المحورية التي تشكل أساسًا للفهم والتطوير. لقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين نظام الحوافز المطبق ومستوى أداء العاملين، مما يؤكد الفرضية الأساسية للبحث.

أظهرت النتائج الإحصائية أن للحوافز، بشقيها المادي والمعنوي، تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين على المستويين الفردي والمؤسسي. ومن المثير للاهتمام أن الحوافز المعنوية كان لها الأثر الأكبر، حيث فسرت (35.8%) من التغير في أداء العاملين، مقارنة بـ (7.6%) للحوافز المادية. هذا يسלט الضوء على الأهمية الكبيرة للتقدير المعنوي، والاحترام، وإشراك العاملين في بيئة العمل الصحية، خاصة في قطاع حيوي مثل القطاع الصحي.

كما بينت الدراسة وجود تدنٍ ملحوظ في مستوى الحوافز المادية المقدمة، على الرغم من ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية، وهو ما قد يفسر جزئيًا عدم وصول الأداء إلى مستوياته القصوى الممكنة. ورغم أن أداء العاملين كان مرتفعًا بشكل عام، فإن الاعتماد على الحوافز المعنوية وحدها قد لا يكون كافيًا على المدى الطويل للحفاظ على هذا المستوى من الأداء وتعزيزه.

ومن النتائج الهامة أيضًا، تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية؛ حيث لوحظ وجود اختلاف في استجابة الذكور والإناث للحوافز، كما كان للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة أثر واضح على مستوى الأداء، بينما لم يكن لمتغيرات مثل العمر والمؤهل العلمي نفس التأثير.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة مستشفى الزنتان العام بمراجعة شاملة لنظام الحوافز الحالي. ويجب أن تركز هذه المراجعة على تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية. ويتضمن ذلك إنشاء نظام عادل وشفاف للمكافآت والعلاوات الدورية، وربطها بشكل مباشر بالأداء المتميز وتحقيق الأهداف. كما يجب أن تتناسب الحوافز المالية مع حجم المسؤوليات وأعباء العمل، مع النظر في تقديم تسهيلات إضافية كبديل السكن والنقل.

على الصعيد المعنوي، ينبغي تعزيز قنوات التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، وتكريم المتميزين، ومنح فرص حقيقية للتقدم الوظيفي بناءً على الكفاءة، والأخذ بمقترحات العاملين بجدية. إن تطبيق هذه التوصيات لن يؤدي فقط إلى زيادة الرضا الوظيفي، بل سيعزز من استدامة الأداء المتميز، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى.

وأخيرًا، تفتح هذه الدراسة آفاقًا لأبحاث مستقبلية يمكن أن تتناول دراسة أثر أنواع محددة من الحوافز المعنوية بشكل أعمق، أو مقارنة فعالية أنظمة الحوافز بين المستشفيات العامة والخاصة، مما يساهم في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي.

المراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المعاجم والقواميس

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. لسان العرب. دار بيروت، المجلد 14، الطبعة الثالثة.
2. علي بن هادية، وبلحسن البليش، وآخرون. (1991). القاموس الجديد للطلاب. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

ثالثاً: الكتب

1. إبراهيم، بلوط حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. (ط. 1). بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. (ط. 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. (ط. 1). الأردن: دار المثال اللبناني.
4. حسن، راوية محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. (ط. 1). الإسكندرية: المكتب الجامعي.
5. إتييس، هارمان. (2011). إدارة الأداء (سامح عبد المطلب عمر، مترجم). عمان: دار الفكر.
6. بحوش، كمال. (2006). نظرية الإدارة الحديثة. الجزائر: دار المغرب الإسلامي.
7. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). تنمية الموارد البشرية. (ط. 1). مصر: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
8. البيومي، صلاح. (1982). حوافز الإنتاج. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. توفيق، عبد المحسن. (2004). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي.
10. الجبالي، حمزة. (2008). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار المشرق الثقافي ودار أسامة.

11. حسن، راوية محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي. (ط. 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. حسن، محمد قدرى. (2015). إدراج الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسياً وفردياً. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
14. حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. (ط. 1). عمان: دار الصفاء.
15. حمونه، فيل. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ط. 1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. الدرة، عبدالباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم. (2010). إدارة الموارد البشرية. (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر.
17. ديرى، زاهد محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط. 1). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. راشد، أحمد عادل. (1985). مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
19. ربيع، هادي مشعان. (2008). علم النفس الإداري. عمان: مكتب المجتمع العربي.
20. زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية واستراتيجية. (ط. 1). القاهرة: كتب عربية للنشر والتوزيع.
21. سكينه، بن حمود. (2012). مداخل للتسيير والعمليات الإدارية. (ط. 1). الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
22. سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
23. السلمي، علي. (2009). قياس الأداء الوظيفي. (ط. 1). مصر: دار العربية للنشر والتوزيع.
24. الشرعة، عطا الله محمد تيسير، وسنجد، غالب محمود. (2015). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. (ط. 1). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
25. الصيرفي، محمد. (2009). تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.

26. عبد الجليل، راشد محمد. (2000). استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للطباعة.
27. عبد الرحيم، عاطف زاهر. (2010). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
28. عبد الباقي، صالح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
29. عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الاصطناعي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
30. عاشور، أحمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة. (ط. 2). بيروت: دار النهضة العربية.
31. عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. (ط. 2). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
32. العاني، هيثم. (2007). الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
33. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
34. العيلي، ناصر. (1993). السلوك الإنساني والتنظيم. معهد الإدارة السعودية.
35. عقيلي، عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط. 2). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
36. غيات، بوفلجة. (2004). مبادئ التسيير البشري. (ط. 2). الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
37. غري، علي، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
38. القحطاني، محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مطابع الحسيني الحديثة.
39. قباني، بكر. (2003). الجوانب النظامية لحوافز الخدمة. بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض.
40. كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
41. الكبيسي، عامر. (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. (ط. 2). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

42. ماهر، أحمد. (2010). نظام الأجور والتعويضات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
43. الكرخي، أمجد. (2015). تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام أسلوب النظم المالية. عمان: دار المناهج للنشر.
44. كلابدة، طاهر محمود. (د.ت.). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
45. ماهر، أحمد. (2004). الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
46. يوسف، مصطفى. (2016). إدارة الأداء. (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. الكردي، أحمد. (2010). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمة الأعمال. جامعة الأردن.
48. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
49. محاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الوهاب علي، وخطاب، عايدة سيد. (1993). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
50. الهلالات، صالح علي عودة. (2000). الإدارة الفعالة للموارد البشرية. (ط. 1). عمان.
51. حمدي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. (ط. 1). الجزائر: مديرية النشر الجامعية.
52. ماهر، أحمد. (2001). إدارة الموارد البشرية. (ط. 2). مصر: الدار الجامعية.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. سلامي، كمال، وشيخاوي، أبو بكر. (2022). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة أحمد درايعية].
2. هاشمي، فاطمة الزهراء. (2022). محددات أداء العاملين في المؤسسة: دراسة قياسية في مؤسسة خدمية [رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون].
3. مسعودي، عبد المجيد، وبوزيان، عبد اللطيف. (2019). النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة [رسالة ماجستير، جامعة أحمد درايعية].

4. أبو علان، خالد. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الخليل].
5. سيكوز، أنور. (2016). أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري [رسالة ماجستير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب].
6. زانة، خضير بن نوفل. (2014). دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية [رسالة ماجستير، جامعة بسكرة].
7. صالح، أحمد، وكروسة، كنزة. (2012). أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة [رسالة ماجستير، جامعة ورقلة].
8. أبو حطب، موسى محمد. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة].
9. عشي، عادل. (2006). تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة].
10. عقيل، ناصر بن محمد. (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].

خامساً: المجالات العلمية (الدوريات)

1. الحمداني، زيد، وآخرون. (2024). الحوافز وأثرها على الكفاءة المهنية في المستشفيات العامة. *المجلة الطبية العربية*، 10(1)، 33-49.
2. الهاشمي، عادل. (2022). استدامة الحوافز في المؤسسات الصحية. *دراسات مهنية*، 6(1)، 100-115.
3. مزهودة، عبد الملك. (2011). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الإنسانية*، (1)، 12.
4. الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث*، (7)، 221-222.
5. عبد الكريم، سناء. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. *مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، جامعة ورقلة، 36.

سادساً: المراجع الأجنبية

1. Phillips, A. (2021). Non-Monetary Motivation Strategies in Healthcare. *International Journal of Health Management*, 12(2), 142–158
2. Robbins, S. (2020). *Organizational Behavior: Concepts and Applications* (14th ed.). Pearson Education

الملاحق

ملحق (1)

استبيان علمي

بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام

السادة المشاركون / المشاركون المحترمون:

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين بمستشفى الزنتان العام"، يسرني أن أطلب منكم التكرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال تعبئة هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في مستوى الأداء داخل المستشفى.

يُعد رأيكم حجر الأساس لنجاح هذه الدراسة، إذ ستُستخدم البيانات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بكل سرية تامة ولن تُستخدم لأي غرض آخر.

يرجى قراءة كل بند بعناية وتحديد الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم بكل صدق وموضوعية.

شاكرين لكم تعاونكم واهتمامكم، وراjin من الله التوفيق والسداد مع خالص التقدير

الباحث

تعليمات عامة: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك بدقة، مستخدماً المقياس التالي:

التقدير:	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
القيمة:	1	2	3	4	5

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر.
	<input type="checkbox"/> أنثى.

العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة.
	<input type="checkbox"/> من 25 الى أقل من 30 سنة.
	<input type="checkbox"/> من 30 سنة الى أقل من 35 سنة.
	<input type="checkbox"/> من 35 سنة الى أقل من 40 سنة.
	<input type="checkbox"/> من 40 سنة الى أقل من 45 سنة.
	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> شهادة ثانوية أو أقل.
	<input type="checkbox"/> بكالوريوس.
	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط (معهد متوسط).
	<input type="checkbox"/> ماجستير.
	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي.
	<input type="checkbox"/> دكتوراه.
	<input type="checkbox"/> تخصص طبي عالي (بورء – زمالة).

المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/> طبيب.	<input type="checkbox"/> ممرض/ة
<input type="checkbox"/> فني مختبر.	<input type="checkbox"/> فني أشعة.
<input type="checkbox"/> إداري.	<input type="checkbox"/> عامل دعم/خدمات.

أخرى (يرجى التحديد): _____

سنوات الخبرة في مستشفى الزنتان:	
<input type="checkbox"/> أقل من سنة.	<input type="checkbox"/> من سنة الى 3 سنوات.
<input type="checkbox"/> من 4 سنوات الى 6 سنوات.	<input type="checkbox"/> من 7 سنوات الى 10 سنوات.
<input type="checkbox"/> من 11 سنة الى 15 سنة.	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة.
الدخل الشهري (بالدينار الليبي):	
<input type="checkbox"/> أقل من 1500 د.ل	<input type="checkbox"/> من 2800 – 3400 د.ل
<input type="checkbox"/> من 1500 – 2000 د.ل	<input type="checkbox"/> من 3500 – 4400 د.ل
<input type="checkbox"/> من 2100 – 2700 د.ل	<input type="checkbox"/> أكثر من 4500 د.ل

الجزء الثاني: الحوافز المادية:

ت	العبارات (الحوافز المادية)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ت	العبارات (الحوافز المادية)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4.	يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجزء الثالث: الحوافز المعنوية:

ت	العبارة (الحوافز المعنوية)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9.	أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	أمنح فرصاً للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	يوجد تواصل مفتوح وبناء بيني وبين الإدارة العليا.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	يُنظر إلى أفكارى ومقترحاتى بجدية من قبل الإدارة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجزء الرابع: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي:

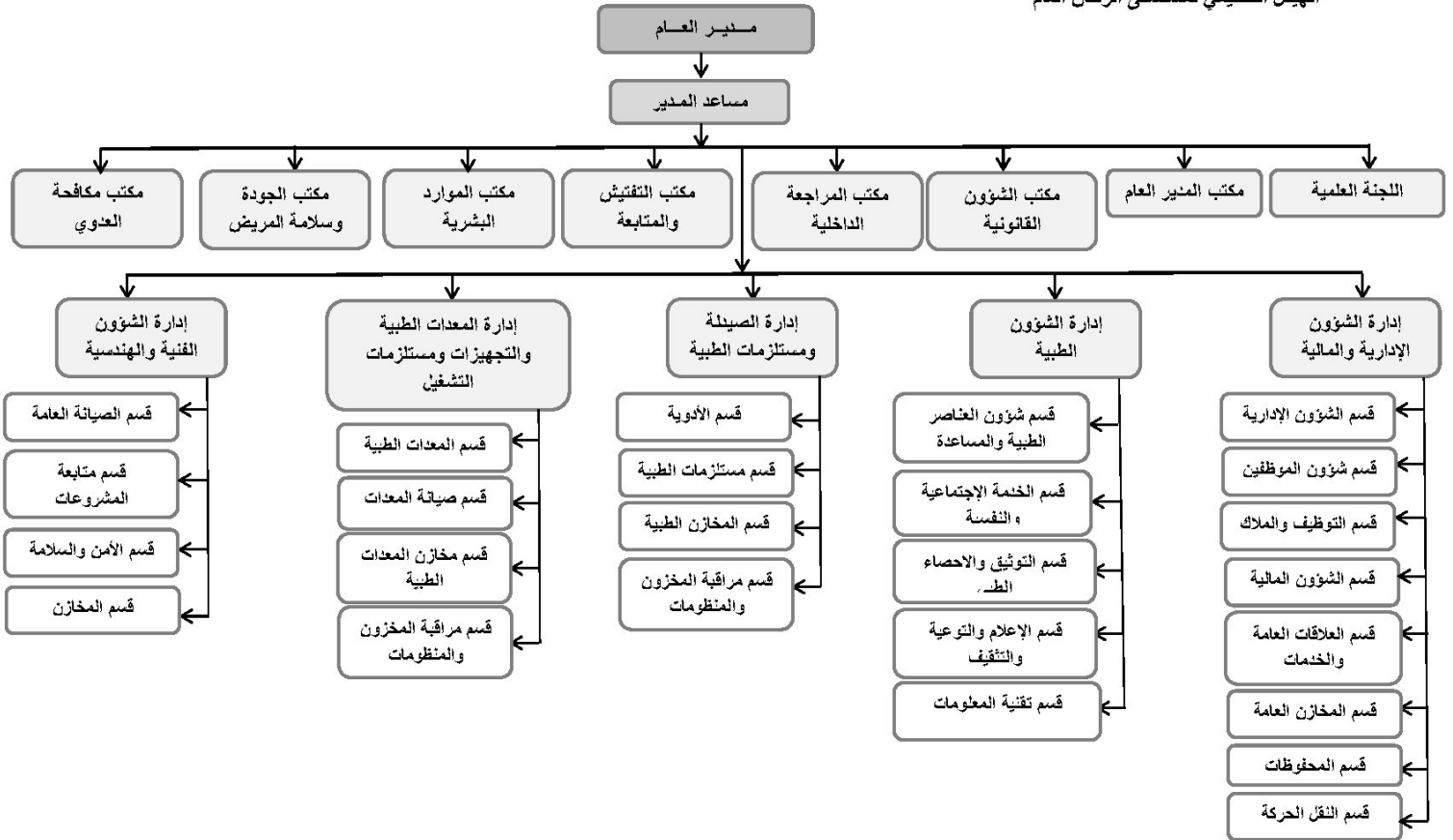
ت	العبارة (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
19.	أحرص على الالتزام بالذوام والانضباط في العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة وفي الوقت المحدد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ت	العبارة (أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي)	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
22.	أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.	26.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.	27.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعّالة من قبل الإدارة العليا.	28.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.	29.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.	30.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.	31.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تأخر.	32.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.	33.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.	34.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.	35.

والله ولي التوفيق ...

ملحق (2)

الهيكل التنظيمي لمستشفى الزنتان العام



Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	10

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	18

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	17

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	35

Frequency Table

a1 الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	68	58.1	58.1	58.1
أنثى	49	41.9	41.9	100.0
Total	117	100.0	100.0	

a2 العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid □ أقل من 25 سنة.	6	5.1	5.1	5.1
□ من 25 الى أقل من 30 سنة.	21	17.9	17.9	23.1
□ من 30 سنة الى أقل من 35 سنة.	28	23.9	23.9	47.0
□ من 35 سنة الى أقل من 40 سنة.	29	24.8	24.8	71.8
□ من 40 سنة الى أقل من 45 سنة.	23	19.7	19.7	91.5
□ من 50 سنة فأكثر.	10	8.5	8.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

a3 المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شهادة ثانوية	14	12.0	12.0	12.0
بكالوريوس	27	23.1	23.1	35.0
دبلوم متوسط	27	23.1	23.1	58.1
ماجستير	6	5.1	5.1	63.2
دبلوم عالي	30	25.6	25.6	88.9
دكتوراه	13	11.1	11.1	100.0
Total	117	100.0	100.0	

a4 المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid □ طبيب.	15	12.8	12.8	12.8
□ ممرض/ة	44	37.6	37.6	50.4
□ فني مختبر.	14	12.0	12.0	62.4
□ فني أشعة.	10	8.5	8.5	70.9
□ إداري.	20	17.1	17.1	88.0
□ عامل دعم/خدمات.	14	12.0	12.0	100.0
Total	117	100.0	100.0	

25 سنوات الخبرة في مستشفى الزنتان:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	1	.9	.9	.9
□ من سنة الى 3 سنوات.	8	6.8	6.8	7.7
□ من 4 سنوات الى 6 سنوات.	22	18.8	18.8	26.5
□ من 7 سنوات الى 10 سنوات.	50	42.7	42.7	69.2
□ من 11 سنة الى 15 سنة.	26	22.2	22.2	91.5
اكتر من 15 سنة	10	8.5	8.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

Frequency Table

q1أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	18	41	23	25	10	117
Percent	15.4	35.0	19.7	21.4	8.5	100.0
Valid Percent	15.4	35.0	19.7	21.4	8.5	100.0
Cumulative Percent	15.4	50.4	70.1	91.5	100.0	

يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.

	Valid					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	Total
Frequency	9	54	25	19	10	117
Percent	7.7	46.2	21.4	16.2	8.5	100.0
Valid Percent	7.7	46.2	21.4	16.2	8.5	100.0
Cumulative Percent	7.7	53.8	75.2	91.5	100.0	

q3 أكافأ مالياً عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.

	Valid					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	Total
Frequency	7	8	8	83	11	117
Percent	6.0	6.8	6.8	70.9	9.4	100.0
Valid Percent	6.0	6.8	6.8	70.9	9.4	100.0
Cumulative Percent	6.0	12.8	19.7	90.6	100.0	

q4 يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).

	Valid					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	Total
Frequency	12	15	54	32	4	117
Percent	10.3	12.8	46.2	27.4	3.4	100.0
Valid Percent	10.3	12.8	46.2	27.4	3.4	100.0
Cumulative Percent	10.3	23.1	69.2	96.6	100.0	

q5أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	12	45	41	12	7	117
Percent	10.3	38.5	35.0	10.3	6.0	100.0
Valid Percent	10.3	38.5	35.0	10.3	6.0	100.0
Cumulative Percent	10.3	48.7	83.8	94.0	100.0	

q6تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	21	76	10	3	7	117
Percent	17.9	65.0	8.5	2.6	6.0	100.0
Valid Percent	17.9	65.0	8.5	2.6	6.0	100.0
Cumulative Percent	17.9	82.9	91.5	94.0	100.0	

q7

توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	34	48	11	17	7	117
Percent	29.1	41.0	9.4	14.5	6.0	100.0

Valid Percent	29.1	41.0	9.4	14.5	6.0	100.0
Cumulative Percent	29.1	70.1	79.5	94.0	100.0	

q8 أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدمّة.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	34	64	11	4	4	117
Percent	29.1	54.7	9.4	3.4	3.4	100.0
Valid Percent	29.1	54.7	9.4	3.4	3.4	100.0
Cumulative Percent	29.1	83.8	93.2	96.6	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميّز.	117	2.73	1.208	1	5
يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.	117	2.72	1.097	1	5
أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.	117	3.71	.947	1	5

يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).	117	3.01	.978	1	5
أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.	117	2.63	1.005	1	5
تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.	117	2.14	.946	1	5
توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.	117	2.27	1.201	1	5
أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدمة.	117	1.97	.914	1	5
Mmm	117	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^c

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mmm -أحصل على مكافآت دورية نظير الأداء المتميز.	-2.334 ^a	.020
mmm -يتم تطبيق نظام عادل ومنظم للعلاوات المالية.	-2.523 ^a	.012

mmm - أكافأ ماليًا عند العمل الإضافي أو خارج الدوام الرسمي.	-6.296 ^b	.000
mmm - يوجد تمييز مالي للعاملين في الأقسام ذات الجهد العالي (كالطوارئ).	-.130 ^a	.896
mmm - أحصل على حوافز مادية عند تحقيق الأهداف أو المؤشرات المهنية.	-3.540 ^a	.000
mmm - تتناسب الحوافز المالية مع أعباء العمل والمسؤوليات.	-6.941 ^a	.000
mmm - توجد تسهيلات مالية إضافية (بدل سكن، نقل، تغذية...) للعاملين.	-5.470 ^a	.000
mmm - أشعر بالرضا عن النظام المالي والحوافز المقدّمة.	-7.699 ^a	.000

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز المادية	117	2.6474	.72565	.06709

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحوافز المادية	-5.255	116	.000	-.35256	-.4854	-.2197

Frequency Table

q9أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	7	16	34	50	10	117
Percent	6.0	13.7	29.1	42.7	8.5	100.0
Valid Percent	6.0	13.7	29.1	42.7	8.5	100.0
Cumulative Percent	6.0	19.7	48.7	91.5	100.0	

q10

يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	15	35	50	14	3	117
Percent	12.8	29.9	42.7	12.0	2.6	100.0
Valid Percent	12.8	29.9	42.7	12.0	2.6	100.0
Cumulative Percent	12.8	42.7	85.5	97.4	100.0	

q11 أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	4	24	36	43	10	117
Percent	3.4	20.5	30.8	36.8	8.5	100.0
Valid Percent	3.4	20.5	30.8	36.8	8.5	100.0
Cumulative Percent	3.4	23.9	54.7	91.5	100.0	

q12

أمنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	13	27	56	14	7	117
Percent	11.1	23.1	47.9	12.0	6.0	100.0
Valid Percent	11.1	23.1	47.9	12.0	6.0	100.0
Cumulative Percent	11.1	34.2	82.1	94.0	100.0	

q13 أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	1	7	8	61	40	117
Percent	.9	6.0	6.8	52.1	34.2	100.0
Valid Percent	.9	6.0	6.8	52.1	34.2	100.0
Cumulative Percent	.9	6.8	13.7	65.8	100.0	

q14 يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	9	20	33	46	9	117
Percent	7.7	17.1	28.2	39.3	7.7	100.0
Valid Percent	7.7	17.1	28.2	39.3	7.7	100.0
Cumulative Percent	7.7	24.8	53.0	92.3	100.0	

q15 يوجد تواصل مفتوح وبنء بيني وبين الإدارة العليا.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	23	15	31	41	7	117
Percent	19.7	12.8	26.5	35.0	6.0	100.0
Valid Percent	19.7	12.8	26.5	35.0	6.0	100.0
Cumulative Percent	19.7	32.5	59.0	94.0	100.0	

q16 يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	6	10	32	57	12	117
Percent	5.1	8.5	27.4	48.7	10.3	100.0
Valid Percent	5.1	8.5	27.4	48.7	10.3	100.0
Cumulative Percent	5.1	13.7	41.0	89.7	100.0	

q17

يُنظر إلى أفكارى ومقترحاتى بجدية من قبل الإدارة.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	15	24	58	15	5	117
Percent	12.8	20.5	49.6	12.8	4.3	100.0
Valid Percent	12.8	20.5	49.6	12.8	4.3	100.0
Cumulative Percent	12.8	33.3	82.9	95.7	100.0	

q18 تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	13	9	11	73	11	117
Percent	11.1	7.7	9.4	62.4	9.4	100.0
Valid Percent	11.1	7.7	9.4	62.4	9.4	100.0
Cumulative Percent	11.1	18.8	28.2	90.6	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.	117	3.34	1.018	1	5
يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.	117	2.62	.945	1	5
أشارك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.	117	3.26	.995	1	5
أمنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.	117	2.79	.999	1	5
أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.	117	4.13	.846	1	5
يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.	117	3.22	1.068	1	5
يوجد تواصل مفتوح وبناء بيني وبين الإدارة العليا.	117	2.95	1.231	1	5
يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	117	3.50	.970	1	5
يُنظر إلى أفكاري ومقترحاتي بجدية من قبل الإدارة.	117	2.75	.982	1	5
تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.	117	3.51	1.127	1	5
mmm	117	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^c

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
- mmm أحصل على كلمات شكر أو إشادة من المسؤولين عند أدائي الجيد.	-3.311 ^a	.001
- mmm يتم تكريمي في المناسبات الرسمية أو الحفل السنوي للمستشفى.	-4.040 ^b	.000
- mmm أشرك في برامج تدريبية وتطوير مهني بانتظام.	-2.775 ^a	.006
- mmm أمُنح فرصًا للترقية أو الترقيم الوظيفي حسب الكفاءة.	-2.182 ^b	.029
- mmm أشعر بالتقدير من الزملاء والمسؤولين في بيئة عملي.	-8.374 ^a	.000
- mmm يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي.	-2.072 ^a	.038
- mmm يوجد تواصل مفتوح وبنّاء بيني وبين الإدارة العليا.	-.904 ^b	.366
- mmm يشعر العاملون بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المستشفى.	-4.811 ^a	.000
- mmm يُنظر إلى أفكاري ومقترحاتي بجدية من قبل الإدارة.	-2.656 ^b	.008
- mmm تُراعى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من قبل الإدارة.	-4.137 ^a	.000

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز المعنوية	117	3.2077	.70639	.06531

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحوافز المعنوية	3.180	116	.002	.20769	.0783	.3370

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز	117	2.9587	.64327	.05947

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحوافز	-.695	116	.489	-.04131	-.1591	.0765

Frequency Table

q19أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.

	Valid				Total
	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	7	5	68	37	117
Percent	6.0	4.3	58.1	31.6	100.0
Valid Percent	6.0	4.3	58.1	31.6	100.0
Cumulative Percent	6.0	10.3	68.4	100.0	

q20أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	3	8	3	68	35	117
Percent	2.6	6.8	2.6	58.1	29.9	100.0
Valid Percent	2.6	6.8	2.6	58.1	29.9	100.0
Cumulative Percent	2.6	9.4	12.0	70.1	100.0	

q21أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	8	12	4	63	30	117
Percent	6.8	10.3	3.4	53.8	25.6	100.0
Valid Percent	6.8	10.3	3.4	53.8	25.6	100.0
Cumulative Percent	6.8	17.1	20.5	74.4	100.0	

q22أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.

	Valid				Total
	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	3	6	63	45	117
Percent	2.6	5.1	53.8	38.5	100.0
Valid Percent	2.6	5.1	53.8	38.5	100.0
Cumulative Percent	2.6	7.7	61.5	100.0	

q23أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	2	2	9	85	19	117
Percent	1.7	1.7	7.7	72.6	16.2	100.0
Valid Percent	1.7	1.7	7.7	72.6	16.2	100.0
Cumulative Percent	1.7	3.4	11.1	83.8	100.0	

q24أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	3	1	7	68	38	117
Percent	2.6	.9	6.0	58.1	32.5	100.0
Valid Percent	2.6	.9	6.0	58.1	32.5	100.0
Cumulative Percent	2.6	3.4	9.4	67.5	100.0	

q25 أنتم بأكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	1	3	14	74	25	117
Percent	.9	2.6	12.0	63.2	21.4	100.0
Valid Percent	.9	2.6	12.0	63.2	21.4	100.0
Cumulative Percent	.9	3.4	15.4	78.6	100.0	

q26 أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	5	18	19	50	25	117
Percent	4.3	15.4	16.2	42.7	21.4	100.0
Valid Percent	4.3	15.4	16.2	42.7	21.4	100.0
Cumulative Percent	4.3	19.7	35.9	78.6	100.0	

q27 أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	1	13	14	72	17	117
Percent	.9	11.1	12.0	61.5	14.5	100.0
Valid Percent	.9	11.1	12.0	61.5	14.5	100.0
Cumulative Percent	.9	12.0	23.9	85.5	100.0	

q28 يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعالة من قبل الإدارة العليا.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	16	33	39	22	7	117
Percent	13.7	28.2	33.3	18.8	6.0	100.0
Valid Percent	13.7	28.2	33.3	18.8	6.0	100.0
Cumulative Percent	13.7	41.9	75.2	94.0	100.0	

q29 يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	3	34	32	41	7	117
Percent	2.6	29.1	27.4	35.0	6.0	100.0
Valid Percent	2.6	29.1	27.4	35.0	6.0	100.0
Cumulative Percent	2.6	31.6	59.0	94.0	100.0	

q30 يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طبية.

	Valid				Total
	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	12	40	53	12	117
Percent	10.3	34.2	45.3	10.3	100.0
Valid Percent	10.3	34.2	45.3	10.3	100.0
Cumulative Percent	10.3	44.4	89.7	100.0	

q31 يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	2	33	41	33	8	117
Percent	1.7	28.2	35.0	28.2	6.8	100.0
Valid Percent	1.7	28.2	35.0	28.2	6.8	100.0
Cumulative Percent	1.7	29.9	65.0	93.2	100.0	

q32 يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تأخر.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	12	49	32	16	8	117
Percent	10.3	41.9	27.4	13.7	6.8	100.0
Valid Percent	10.3	41.9	27.4	13.7	6.8	100.0
Cumulative Percent	10.3	52.1	79.5	93.2	100.0	

q33 يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	1	6	8	61	41	117
Percent	.9	5.1	6.8	52.1	35.0	100.0
Valid Percent	.9	5.1	6.8	52.1	35.0	100.0
Cumulative Percent	.9	6.0	12.8	65.0	100.0	

q34 يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	3	16	18	53	27	117
Percent	2.6	13.7	15.4	45.3	23.1	100.0
Valid Percent	2.6	13.7	15.4	45.3	23.1	100.0
Cumulative Percent	2.6	16.2	31.6	76.9	100.0	

q35 الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.

	Valid					Total
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
Frequency	6	13	15	52	31	117
Percent	5.1	11.1	12.8	44.4	26.5	100.0
Valid Percent	5.1	11.1	12.8	44.4	26.5	100.0
Cumulative Percent	5.1	16.2	29.1	73.5	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.	117	4.15	.761	2	5
أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.	117	4.06	.912	1	5
أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.	117	3.81	1.137	1	5
أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.	117	4.28	.680	2	5
أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	117	4.00	.682	1	5
أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	117	4.17	.791	1	5
ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.	117	4.02	.719	1	5
أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.	117	3.62	1.113	1	5
أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.	117	3.78	.862	1	5
يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعالة من قبل الإدارة العليا.	117	2.75	1.098	1	5
يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.	117	3.13	.987	1	5
يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طيبة.	117	3.56	.814	2	5
يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.	117	3.10	.950	1	5
يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تذمر.	117	2.65	1.061	1	5
يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.	117	4.15	.826	1	5

يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.	117	3.73	1.047	1	5
الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.	117	3.76	1.119	1	5
mmm	117	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^c

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mmm - أحرص على الالتزام بالدوام والانضباط في العمل.	-8.786 ^a	.000
mmm - أنجز المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفي الوقت المحدد.	-7.918 ^a	.000
mmm - أساهم بفاعلية في تحسين بالالتزام بالأداء المطلوب.	-6.004 ^a	.000
mmm - أحرص على التعامل باحترام ومهنية مع الزملاء والمراجعين.	-9.167 ^a	.000
mmm - أستخدم مهارات التفكير والتحليل لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	-8.741 ^a	.000
mmm - أسعى باستمرار لتطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	-8.513 ^a	.000
mmm - ألتزم بكافة التعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة في المستشفى.	-8.600 ^a	.000
mmm - أشارك في الفعاليات أو الأنشطة التي تسهم في خدمة المستشفى والمجتمع.	-5.150 ^a	.000
mmm - أبدي مقترحات لتطوير وتحسين الأداء داخل القسم الذي أعمل به.	-7.181 ^a	.000
mmm - يحظى المستشفى باهتمام ومتابعة فعالة من قبل الإدارة العليا.	-2.381 ^b	.017

mmm - يحرص العاملون بالمستشفى على أداء مهامهم بمهنية وإتقان.	-1.413 ^a	.158
mmm - يتميز العاملون بالمستشفى بكفاءة عالية وسمعة طبية.	-6.083 ^a	.000
mmm - يلتزم الموظفون بأداء مسؤولياتهم بكفاءة.	-1.212 ^a	.225
mmm - يحترم العاملون مواعيد العمل ويلتزمون بها دون تنمر.	-3.236 ^b	.001
mmm - يلتزم العاملون في المستشفى باستقبال جميع المرضى دون تمييز.	-8.486 ^a	.000
mmm - يتمتع الكادر الطبي بالمستشفى بخبرة علمية ومهارات تخصصية.	-6.080 ^a	.000
mmm - الأطباء بالمستشفى مشهود لهم بالكفاءة المهنية والأداء المتميز.	-5.879 ^a	.000

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	117	3.6893	.59783	.05527

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي	116	.000	.68929	.5798
				.7988

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المادية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.277 ^a	.076	.068	.57701

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.172	1	3.172	9.526	.003 ^a
Residual	38.288	115	.333		
Total	41.459	116			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.277 ^a	.076	.068	.57701

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.086	.203		15.232	.000
	الحوافز المادية	.228	.074	.277	3.086	.003

a. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المعنوية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى

الفردي والمؤسسي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598 ^a	.358	.352	.48116

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المعنوية ^a	.	Enter

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.835	1	14.835	64.076	.000 ^a
	Residual	26.624	115	.232		
	Total	41.459	116			

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.065	.208		9.945	.000
	الحوافز المعنوية	.506	.063	.598	8.005	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	.254	.247	.51873

a. Predictors: (Constant), الحوافز

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.514	1	10.514	39.075	.000 ^a
	Residual	30.945	115	.269		
	Total	41.459	116			

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.305	.227		10.168	.000
	الحوافز	.468	.075	.504	6.251	.000

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز ^a	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المعنوية, الحوافز المادية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.360	.47817

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.394	2	7.697	33.663	.000 ^a
	Residual	26.065	114	.229		
	Total	41.459	116			

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية, الحوافز المادية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.394	2	7.697	33.663	.000 ^a
Residual	26.065	114	.229		
Total	41.459	116			

b. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.141	.212		10.101	.000
	الحوافز المادية	-.121	.078	-.147	-1.564	.121
	الحوافز المعنوية	.583	.080	.689	7.311	.000

a. Dependent Variable: أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

Oneway

Descriptives

الحوافز	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
نكر	68	3.0964	.63231	.07668	2.9434	3.2495	1.50	4.94
أنثى	49	2.7676	.61464	.08781	2.5910	2.9441	1.39	3.78
Total	117	2.9587	.64327	.05947	2.8409	3.0765	1.39	4.94

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.079	1	3.079	7.883	.006
Within Groups	44.922	115	.391		
Total	48.001	116			

Oneway

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.847	5	.169	.399	.849
Within Groups	47.154	111	.425		
Total	48.001	116			

Oneway

Descriptives

الحوافز							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum

			n		Lower Bound	Upper Bound		
شهادة ثانوية	14	2.5437	.85601	.22878	2.0494	3.0379	1.50	3.78
بكالوريوس	27	3.0741	.48847	.09401	2.8808	3.2673	2.06	4.28
دبلوم متوسط	27	2.9218	.76505	.14723	2.6192	3.2245	1.39	4.94
ماجستير	6	3.0278	.28921	.11807	2.7243	3.3313	2.50	3.28
دبلوم عالي	30	3.0333	.66404	.12124	2.7854	3.2813	1.50	4.67
دكتوراه	13	3.0385	.25193	.06987	2.8862	3.1907	2.56	3.50
Total	117	2.9587	.64327	.05947	2.8409	3.0765	1.39	4.94

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.086	5	.617	1.525	.188
Within Groups	44.915	111	.405		
Total	48.001	116			

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.219	5	.844	2.139	.066
Within Groups	43.782	111	.394		

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.086	5	.617	1.525	.188
Within Groups	44.915	111	.405		
Total	48.001	116			

ANOVA

الحوافز					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.767	5	.553	1.358	.246
Within Groups	45.234	111	.408		
Total	48.001	116			

Oneway

Descriptives

أداء العاملين على المستوى الفردي والمؤسسي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ذكر	68	3.7405	.55127	.06685	3.6070	3.8739	2.12	5.00
أنثى	49	3.6182	.65625	.09375	3.4297	3.8067	1.94	4.82
Total	117	3.6893	.59783	.05527	3.5798	3.7988	1.94	5.00

ANOVA

أداء العاملين على المستوى الفردي
والمؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.426	1	.426	1.193	.277
Within Groups	41.034	115	.357		
Total	41.459	116			

ANOVA

أداء العاملين على المستوى الفردي
والمؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.770	5	.354	.990	.427
Within Groups	39.689	111	.358		
Total	41.459	116			

Oneway

Descriptives

أداء العاملين على المستوى
الفردى والمؤسسى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
شهادة ثانوية	14	3.6639	.67561	.18056	3.2738	4.0539	2.35	4.65
بكالوريوس	27	3.7930	.47854	.09210	3.6037	3.9823	2.53	4.53
دبلوم متوسط	27	3.5359	.81301	.15646	3.2143	3.8576	1.94	5.00
ماجستير	6	4.0098	.36720	.14991	3.6245	4.3952	3.47	4.47
دبلوم عالي	30	3.6451	.53233	.09719	3.4463	3.8439	2.65	5.00
دكتوراه	13	3.7738	.38636	.10716	3.5403	4.0072	3.24	4.82
Total	117	3.6893	.59783	.05527	3.5798	3.7988	1.94	5.00

ANOVA

أداء العاملين على المستوى الفردى
والمؤسسى

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.702	5	.340	.950	.452
Within Groups	39.757	111	.358		
Total	41.459	116			

Oneway

Descriptives

أداء العاملين على المستوى
الفردى والمؤسسى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
طبيب.	15	3.6510	.38858	.10033	3.4358	3.8662	2.53	4.00
ممرض/ة	44	3.4198	.75774	.11423	3.1894	3.6502	1.94	5.00
فنى مختبر.	14	4.1050	.32725	.08746	3.9161	4.2940	3.71	4.82
فنى أشعة.	10	4.0118	.36871	.11660	3.7480	4.2755	3.41	4.47
إدارى.	20	3.7500	.44508	.09952	3.5417	3.9583	3.29	5.00
عامل دعم/خدمات	14	3.8445	.30225	.08078	3.6700	4.0191	3.29	4.35
Total	117	3.6893	.59783	.05527	3.5798	3.7988	1.94	5.00

ANOVA

أداء العاملين على المستوى الفردى
والمؤسسى

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.089	5	1.418	4.579	.001
Within Groups	34.370	111	.310		
Total	41.459	116			

Oneway

Descriptives

أداء العاملين على المستوى الفردي
والمؤسسي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
طبيب.	15	3.6510	.38858	.10033	3.4358	3.8662	2.53	4.00
ممرض/ة	44	3.4198	.75774	.11423	3.1894	3.6502	1.94	5.00
فني مختبر.	14	4.1050	.32725	.08746	3.9161	4.2940	3.71	4.82
فني أشعة.	10	4.0118	.36871	.11660	3.7480	4.2755	3.41	4.47
إداري.	20	3.7500	.44508	.09952	3.5417	3.9583	3.29	5.00
عامل دعم/خدمات	14	3.8445	.30225	.08078	3.6700	4.0191	3.29	4.35
Total	117	3.6893	.59783	.05527	3.5798	3.7988	1.94	5.00

ANOVA

أداء العاملين على المستوى الفردي
والمؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.089	5	1.418	4.579	.001
Within Groups	34.370	111	.310		
Total	41.459	116			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

أداء العاملين على المستوى الفردي
والمؤسسي
LSD

(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
طبيب.	ممرض/ة	.23119	.16637	.167	-.0985	.5609
	فني مختبر.	-.45406*	.20679	.030	-.8638	-.0443
	فني أشعة.	-.36078	.22717	.115	-.8109	.0894
	إداري.	-.09902	.19007	.603	-.4756	.2776
	عامل دعم/خدمات.	-.19356	.20679	.351	-.6033	.2162
ممرض/ة	طبيب.	-.23119	.16637	.167	-.5609	.0985
	فني مختبر.	-.68526*	.17075	.000	-1.0236	-.3469
	فني أشعة.	-.59198*	.19494	.003	-.9783	-.2057
	إداري.	-.33021*	.15006	.030	-.6276	-.0329
	عامل دعم/خدمات.	-.42475*	.17075	.014	-.7631	-.0864
فني مختبر.	طبيب.	.45406*	.20679	.030	.0443	.8638
	ممرض/ة	.68526*	.17075	.000	.3469	1.0236
	فني أشعة.	.09328	.23039	.686	-.3633	.5498
	إداري.	.35504	.19391	.070	-.0292	.7393
	عامل دعم/خدمات.	.26050	.21032	.218	-.1563	.6773
فني أشعة.	طبيب.	.36078	.22717	.115	-.0894	.8109
	ممرض/ة	.59198*	.19494	.003	.2057	.9783
	فني مختبر.	-.09328	.23039	.686	-.5498	.3633
	إداري.	.26176	.21551	.227	-.1653	.6888

□ عامل دعم/خدمات.	.16723	.23039	.469	-.2893	.6238
□ طبييب. □ إداري.	.09902	.19007	.603	-.2776	.4756
□ ممرض/ة	.33021*	.15006	.030	.0329	.6276
□ فني مختبر.	-.35504	.19391	.070	-.7393	.0292
□ فني أشعة.	-.26176	.21551	.227	-.6888	.1653
□ عامل دعم/خدمات.	-.09454	.19391	.627	-.4788	.2897
□ طبييب. □ عامل دعم/خدمات.	.19356	.20679	.351	-.2162	.6033
□ ممرض/ة	.42475*	.17075	.014	.0864	.7631
□ فني مختبر.	-.26050	.21032	.218	-.6773	.1563
□ فني أشعة.	-.16723	.23039	.469	-.6238	.2893
□ إداري.	.09454	.19391	.627	-.2897	.4788

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.