

أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي

رافع فرحان الرويلي

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف

د/ مروة محمد إبراهيم منصور

أ.م.د/ هدى زكي خليل

مدرس بقسم إدارة الأعمال

أستاذ التمريض

كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان

كلية التمريض – الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي، وذلك من وجهة نظر العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وجمعت البيانات من العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في الجوف والبالغ عددهم (١٩٥) موظف، وتم إجراء مسح شامل وجمع استجابات بلغت (١٥٥) استجابة بنسبة بلغت (٧٩.٥%) من مجتمع الدراسة. وعقب جمع البيانات، استخدمت الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٧ في تحليل البيانات. ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل لعدة نتائج، أهمها: أشارت النتائج إلى أن سياسة التحفيز (المالية، المعنوية، الاجتماعية) المتبعة في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف كانت مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع لأداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتوسيع فرص الترقية داخل المؤسسة، مع تعزيز ثقافة التعلم والتطوير الذاتي. الاهتمام بتقديم شهادات تقدير وأوسمة لمن يحققون

أهدافاً عالية. كما يمكن توسيع نطاق التقدير ليشمل الإشادة العلنية في اجتماعات دورية أو عبر منصات التواصل.
الكلمات المفتاحية: الحوافز، سياسة التحفيز، أداء العاملين، اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف، القطاع الصحي السعودي.

Abstract:

The current study aimed to identify the impact of the motivation policy on the level of performance of workers in the health sector, from the point of view of workers in the Union of Health Work Committees in Al-Jowf, the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the aim of the study, the descriptive method was used in preparing the study. The questionnaire was also used as the main tool for collecting data. Data was collected from the (195) employees of the Union of Health Work Committees in Al-Jowf. A comprehensive survey was conducted and responses amounting to (155) were collected, with a percentage of (79.5%) of the study population. Following data collection, the Statistical Package for Social Studies (SPSS) version 27 was used to analyze the data. Through analyzing the data, several results were reached, the most important of which are: The results indicated that the motivation policy (financial, moral, social) followed in the Union of Health Work Committees in Al-Jowf was high. The results also indicated a high level of employee performance in terms of (effectiveness, quality, productivity, and speed of response) in the Union of Health Work Committees in Al-Jowf. The results also found that there is a positive and significant

effect of the motivation policy in developing the performance level of workers in the Union of Health Work Committees in Al-Jowf. In light of these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Providing continuous training programs to develop employees' skills and expand opportunities for promotion within the organization, while enhancing the culture of learning and self-development. Paying attention to providing certificates of appreciation and medals to those who achieve high goals. The scope of appreciation can also be expanded to include public praise in periodic meetings or via communication platforms.

Keywords: Incentives, Motivation Policy, Employee Performance, Union of Health Work Committees in Al-Jowf, Saudi Health Sector.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بتحسين جودة الخدمات في شتى القطاعات بشكل عام، وفي القطاع الصحي بشكل خاص، ولذا حظيت الخدمات الصحية باهتمام بالغ، في ظل سعي كافة المنظمات الصحية نحو الاهتمام بتطبيق الأساليب والآليات التي يمكن أن تسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية تحظى برضا المستفيدين، وبخاصة في ظل التطور التكنولوجي وعملية التقييم الرقمي لجودة الخدمة التي تتم من قبل المستفيدين، ولأجل ذلك أصبحت الجودة في صناعة الرعاية الصحية عاملاً هاماً وضرورياً من أجل الحصول على رضا المرضى، لأن تقديم خدمة صحية عالية الجودة يؤثر بشكل مباشر على رضا المريض (الشهري، ٢٠٢٢م).

ويتطلب تقديم الرعاية الصحية عمالة كثيفة للغاية، ومما لا شك فيه أن الكفاءة والعدالة ترتبط جميعها ارتباطاً مباشراً برغبة الموظفين في إنجاز مهامهم، ويتم

تحسين جودة الخدمات، ومعدلات الإنتاجية من قبل الموظفين ذوي الدوافع الإيجابية، ولكل فرد احتياجات ورغبات فريدة يجب تلبيتها، وترتبط هذه الاحتياجات بالسلوك الذي يظهره، وتلعب دوراً مهماً في تفضيلاتهم، ولذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الصحيين، من خلال توفير الحوافز المناسبة التي تشبع احتياجاتهم وتحقق توقعاتهم سوف ينعكس في سلوكهم في مكان العمل ويؤثر على نتائج نظام الرعاية الصحية، ويعزز من جودة الخدمات الصحية (Karaferis et al, 2022).

ويعد وضع نظام حوافز فعال من أهم الأهداف التي تسعى كافة الإدارات إلى تطبيقه نظراً لأهميته ودوره في التأثير على مستوى أداء العاملين ومعدلات الإنتاجية، وذلك في ظل تعدد أنظمة وأنواع الحوافز من ناحية كونها حوافز مالية، والتي غالباً ما تكون في صورة رواتب أو مكافآت مالية، أو حوافز معنوية وهي تلك الحوافز التي تكون في صورة ترقية أو شهادات تقدير وشكر وثناء، وبيئة عمل مناسبة من حيث الثقافة التنظيمية والإشراف والقيادة، أو حوافز اجتماعية وهي تتمثل في التشجيع للعاملين من خلال حل مشاكلهم أو توفير رعاية وخدمات لهم ولأسرهم، وتساهم كافة أنواع الحوافز في التأثير على معدلات الأداء على الرغم من أن هذا التأثير يكون بدرجات متفاوتة، إلا أن هذه الحوافز لها دور كبير في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على معدلات الإنتاجية وجودة الخدمات (بنات، ٢٠١٥م).

وحيث إن التحفيز الكافي للعاملين في مجال الصحة أمر مهم لأن تقديم الرعاية الصحية الجيدة والفعالة يتوقف على القدرة على توفير احتياجات العاملين الصحيين، كما يؤدي الحافز إلى أداء أفضل بالإضافة إلى معرفة الشيء الصحيح والقيام به، بالإضافة إلى ذلك، فإن رغبة الموظفين في العمل والبقاء في المنظمة تعتمد على مدى تحفيزهم بشكل كافٍ، ومن الناحية المثالية، سيحقق كل موظف أداءً أفضل إذا كانت حزم الحوافز مجزية وتتماشى مع القدرة على تلبية احتياجات الفرد (Adzei & Atinga, 2012).

ولقد شهد القطاع الصحي في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً على كافة الأصعدة، وذلك في ظل السعي نحو تطبيق معايير الجودة والوصول إلى التغيير والتحسين المستمر من أجل ضمان التقدم لحاجات المجتمع، وذلك نظراً لأهمية القطاع الصحي ودورها في الحفاظ على الصحة العامة لكافة أفراد المجتمع (الأشخم، ٢٠١٧م). وفي ضوء ما سبق؛ ونظراً للدور الهام الذي يقدمه العاملين في مجال الصحة للمجتمع، حيث يلعب العاملون في النظام الصحي دوراً حيوياً من خلال المساهمة الفاعلة في توفير الرعاية الصحية. ولذلك تأتي الدراسة الحالية بهدف التعرف على أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي.

الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات التي تناولت سياسة التحفيز:

١. دراسة (Kitsios& Kamariotou, 2021). هدفت إلى تحديد دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الصحة العامة. وباستخدام المنهج الوصفي أجريت الدراسة، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من (٧٤) موظفاً في إحدى المستشفيات العامة في شمال اليونان. ولقد أظهرت النتائج أن المحفزات الرئيسية للموظفين يمكن اعتبارها العلاقات مع زملائهم ومستوى الإنجاز، في حين يلعب مستوى المكافآت والخصائص الوظيفية دوراً ثانوياً. وتوضح هذه النتائج أنه لكي تتمكن إدارة المستشفى من تحسين مستوى أداء الموظفين، عليها التأكد من خلق مناخ قوي بين الموظفين، وكذلك الاعتراف بالجهود التي يبذلونها.

٢. دراسة (الشهري، ٢٠٢٢م). هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية في مستشفى عسير المركزي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) موظفاً. وأظهرت النتائج وجود درجة تقييم متوسطة من قبل عينة الدراسة للحوافز التي تقدم لهم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات

دلالة إحصائية بين تقديم الحوافز للعاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بمستشفى عسير المركزي.

٣. دراسة (Karaferis et al, 2022). سعت إلى دراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر على التحفيز والمشاركة في العمل بالتفصيل، وتقييم مستويات تحفيز الموظفين العاملين في المستشفيات العامة. وباستخدام المنهج الوصفي المسحي أجريت الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (٣٢٧٨) موظف يعملون في ١٣ مستشفى عام في أثينا. ولقد أشارت النتائج إلى أن عوامل التحفيز الخارجية لها درجات متوسطة أعلى قليلاً من عوامل التحفيز الداخلية (٧.٨١)، وكان دور عوامل مثل الراتب والسياسات التنظيمية والنمو والأمن الوظيفي كبيراً.

٤. دراسة (آيت الهادي، ٢٠٢٣م). هدفت إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات الصحية في المركز الاستشفائي الجامعي مستغانم. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٥٠) فرد. وأظهرت النتائج عدم وجود إنصاف في المؤسسة محل الدراسة من حيث إعطاء الحوافز وضعف الربط بين المكافآت والأداء، كما أشارت النتائج إلى أن توفير الحوافز بمختلف أنواعها من شأنه أن يؤثر إيجابياً على الرفع والتحسين من جودة الخدمات الصحية المقدمة للمريض من قبل الطاقم الطبي.

(ب) الدراسات التي تناولت أداء العاملين في القطاع الصحي:

١. دراسة (الأحمد، ٢٠٢٠م). هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء التكيفي لدى الموظفين العاملين في أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، مع استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة عدد (١٦٠) موظف من الكوادر الطبية (تمريض، وأطباء). وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في تحسين الأداء التكيفي للموظفين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

٢. دراسة (Chiavone et al, 2021). هدفت إلى تحديد مستويات أداء طاقم التمريض وتطورهم المهني في المستشفيات، وقياس المناخ التنظيمي لفريق التمريض في وحدة العناية المركزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠) ممرض وممرضة في وحدة العناية المركزة بمستشفى جامعي في شمال شرق البرازيل، وقد تم التوصل لعدة نتائج أهمها أنه وجد أن المتخصصين في التمريض يلاحظون انخفاض درجة المناخ التنظيمي في القطاع الذي يعملون فيه مما أثر بالسلب على مستوى أدائهم الوظيفي ونموهم المهني.

٣. دراسة (اليامي والسواط، ٢٠٢٢م). سعت إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي في نجران، ولإعداد هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) موظفاً في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (٧٦.٥%)، كما بينت النتائج وجود درجة فاعلية مرتفع لأداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (٧٩.٩%). وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساواة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران.

٤. دراسة (Hannawa et al, 2022). هدفت إلى تحديد جوانب جودة الرعاية الصحية التي تهتم العاملين في مجال الصحة والمرضى. واستخدم المنهج النوعي في إعداد الدراسة، وقد تم جمع (٩٧) استجابة من الأطباء والممرضات والمرضى الخارجيين في (٨) مستشفيات إقليمية في سويسرا. وأشارت النتائج إلى أن الأطباء والممرضون والمرضى حددوا جوانب جودة الرعاية الصحية كما يلي: التواصل

الناجح بين الموظفين مع المرضى ومرافقي الرعاية، تحفيز الموظفين، تحديد أولويات النتائج المفضلة للمريض، والاهتمام بالتركيز المؤسسي على بناء ثقافات الجودة.

(ج) الدراسات التي تناولت أثر سياسة التحفيز على أداء العاملين:

١. دراسة (ابن عمهوج، ٢٠٢٢م). سعت إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظف من منسوبي وزارة الاستثمار. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الحوافز بجميع أنواعها (المادية والمعنوية) ومستويات الأداء الوظيفي لدى منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية.

٢. دراسة (Liu & Liu, 2022). هدفت إلى استكشاف تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي ودورة الأعمال وصحة السكان في الاقتصادات الناشئة، وذلك من خلال تحديد تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي وصحة العاملين في مستشفيات القطاعين العام والخاص في شانغونغ في شرق الصين. وباستخدام المنهجية الوصفية والكمية أجريت الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ١٧١ طبيباً و١٤٩ ممرضاً يعملون في القطاعين العام والخاص في شانغونغ بشرق الصين. وأظهرت النتائج أن الحوافز النقدية تؤثر على الأداء الوظيفي وصحة السكان بشكل إيجابي.

٣. دراسة (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023). هدفت إلى التعرف على نظام الحوافز المتبع في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية وأثره على أداء ورضا العاملين في مستشفى المدينة المنورة العام على وجه الخصوص. كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مستشفى المدينة المنورة العام، وكذلك التعرف على مدى تطبيق الحوافز على الواقع

في المستشفى وأثرها في تحسين أداء ورضا العاملين في المستشفى. وباستخدام المنهجية الوصفية أجريت هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمستشفى المدينة المنورة العام، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة. وكان حجم العينة ١٠٠ فرد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي عند مستوى ٠.٠١، حيث ارتفع الأداء الوظيفي في مستشفى المدينة المنورة العام بنسبة ٠.٤٧٩% لكل زيادة بنسبة ١% في الحوافز المطبقة. وبالمثل، كانت هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي عند مستوى ٠.٠١، حيث ارتفع الرضا الوظيفي في مستشفى المدينة المنورة العام بنسبة ٠.٤١١% لكل زيادة بنسبة ١% في الحوافز المطبقة.

٤. دراسة (الطاهر، ٢٠٢٤م). هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين العاملين في جامعة أم درمان الأهلية بالسودان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (٥٠) موظفًا من العاملين الإداريين في جامعة أم درمان الأهلية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين الإداريين في جامعة أم درمان الأهلية وتحقيق الرضا الوظيفي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة أم درمان الأهلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

مشكلة الدراسة:

يتميز القطاع الصحي بأنه قطاع كثيف العمالة، مما يعني أن فعالية المنظمة التي تعمل ضمن سياقه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء الموظفين، ولذلك فإن الشرط الأساسي لتحقيق معايير أعلى، من حيث فعالية جودة الوحدات الصحية، وكذلك وضع أسس نظام صحي متين، هو الاستفادة القصوى من الإمكانيات الكاملة للموارد البشرية، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال توفير الحوافز المناسبة، والتي من الطبيعي أن تؤدي إلى تبني الاتجاه والسلوك المرغوب، مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المرضى المستفيدين.

ويمثل انخفاض مستوى تحفيز العمل لدى المهنيين الصحيين تحدياً كبيراً لنظام الرعاية الصحية في البلدان، حيث أظهرت الإحصائيات والدراسات في العديد من البلدان أن انخفاض الحافز يعتبر ثاني أهم مشكلة في القوى العاملة الصحية بعد نقص الموظفين، الأمر الذي يكون له تأثير مباشر على جودة الخدمات الصحية التي يحصل عليها المرضى.

ويسعى الباحث إلى معالجة هذه المشكلة البحثية من خلال الإشارة إلى وجهة نظر العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية في تأثير سياسة التحفيز على مستوى أدائهم.

وبناءً على ما تم مناقشته فيما سبق، يمكن للباحث صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي: ما أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما طبيعة سياسة التحفيز (المالية، المعنوية، الاجتماعية) المتبعة في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف؟
٢. ما مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف؟

٣. ما أثر سياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية النظرية:

- ❖ تقديم دراسة حديثة على حد علم الباحث، فعلى الرغم من كثرة الدراسات البحثية التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت في دور الحوافز في تحسين وتطوير أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي.
- ❖ تسهم الدراسة في الوقوف على دور سياسة التحفيز المادية والمعنوية والاجتماعية في تطوير أداء العاملين بالقطاع الصحي.
- ❖ يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبات حول موضوع جديد ومهم في مجال إدارة المستشفيات بوجه خاص، والإدارة بوجه عام.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- ❖ تقديم تصور عام للمسؤولين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف عن واقع تقييم العاملين لفعالية سياسة التحفيز المتبعة.
- ❖ إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والداعم للاقتصاد السعودي، والعامل الرئيسي في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهذا يتطلب وجود أشخاص أصحاء من الناحية الجسدية والعقلية والصحية، وبالتالي لابد من أن تتميز الخدمات الصحية المقدمة لهم بالجودة، ولذا تستهدف الدراسة الحالية نحو تسليط الضوء على إحدى أبرز الأساليب التي يمكن أن تحسن من أداء العاملين بالقطاع الصحي، وبالتالي تحسن من جودة الخدمات الصحية.
- ❖ العمل على تقديم عدد من التوصيات والمقترحات العلمية التي من شأنها الإسهام في وضع سياسات تحفيز أكثر فعالية وكفاءة في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف، وبالتالي تساعد في زيادة كفاءة أداء الطاقم الطبي وطاقم التمريض.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي، وذلك من وجهة نظر العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:

١. تقييم درجة التزام إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بتقديم الحوافز (المالية، المعنوية، الاجتماعية) من وجهة نظر العاملين.
٢. الكشف عن مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) من وجهة نظر العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.
٣. التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

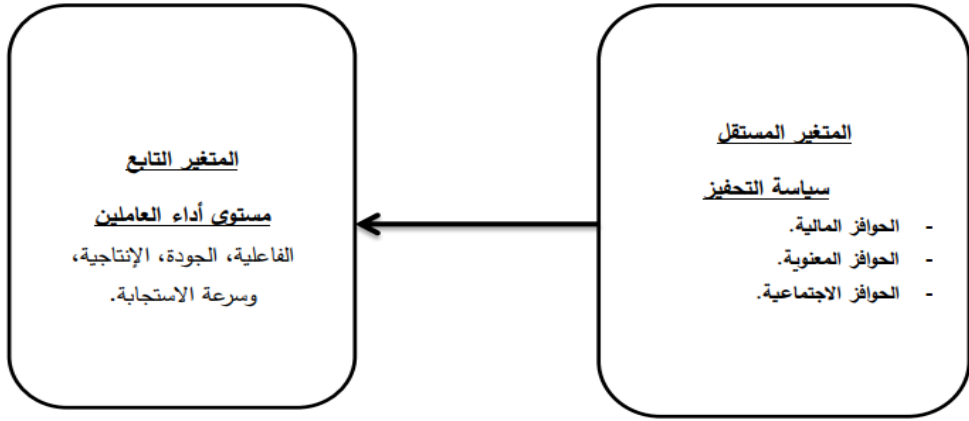
(أ): المتغير المستقل: (التحفيز): ويتضمن هذا المتغير عدد من الأبعاد، وهي:

- ❖ الحوافز المالية.
- ❖ الحوافز المعنوية.
- ❖ الحوافز الاجتماعية.

(ب): المتغير التابع: (أداء العاملين): ويتضمن هذا المتغير عدد من الأبعاد، وهي:

- ❖ الفاعلية.
- ❖ الجودة.
- ❖ الإنتاجية.
- ❖ سرعة الاستجابة.

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:-



شكل (١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

ومن هذا الفرض الرئيس، تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المالية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز المعنوية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: التعرف على أثر سياسة التحفيز على مستوى أداء العاملين بالقطاع الصحي.
٢. الحد المكاني: إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.
٣. الحد البشري: الطاقم الطبي والتمريضي وفنيين المختبرات في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.
٤. الحد الزمني: عمل الباحث على إجراء الدراسة النظرية والميدانية خلال العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م).

الإطار النظري:

سياسة التحفيز:

إن عملية التحفيز من أهم العمليات التي تمارسها الإدارات المختلفة في تعاملها مع الموظفين وذلك نظراً لما لها من أهمية كبيرة ودور فعال في التأثير على الموظفين في أي مجال، فعملية التحفيز لها دورها الفعال في التأثير على كافة العاملين مهما اختلفت المسميات الوظيفية ومهما اختلفت طبيعة العمل، فدائماً الحافز هو العامل المؤثر والداعم والذي يمكن من خلاله تحسين أداء العاملين إلى الأفضل، فالحوافز هي واحدة من المؤثرات الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في التحكم في سلوك الأفراد بل وفي تغييره، فدائماً تقاس قدرة المنظمات في النجاح في تحقيق أهدافها وفي قدرتها على العمل على توفير الدافعية التي تولد الرغبة لدى الموظف مما يخلق جو من التسامح ورفع الروح المعنوية لدى العاملين للعمل بشكل فعال من أجل زيادة معدل الإنتاجية، ووفقاً للعديد من الدراسات التي أجريت وناقشت موضوع التحفيز؛ أكدت هذه الدراسات بناءً على توصلت إليه من نتائج أن الحافز له قدرة كبيرة على تغيير سلوك

العاملين وعلى تحسين أدائهم وأن الحوافز المادية هي أكثر أنواع الحوافز تأثيراً على مستوى أداء العاملين ومعدل الإنتاجية (الصخور، ٢٠١٨م).

ويشير مفهوم الحوافز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والأساليب التي تحفز وتشجع الأفراد على ممارسة سلوكيات معينة لتحقيق نتائج إيجابية تنبع من تلك السلوكيات (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

كما يتم تعريف الحوافز على أنها حوافز ملموسة أو أي نوع من التعويضات التي يتم تقديمها للموظف في شكل نقد (Liu & Liu, 2022).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تحفز الفرد وتدفعه إلى أداء العمل المنوط به على أفضل وجه ممكن من خلال إشباع احتياجاته ورغباته النفسية (نتوش، ٢٠٢٠م).

كما يتم تعريف ووصف الحوافز بأنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تعمل على إشباع حاجات الأفراد، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية، سواء كانت المادية منها، كالأجور، المكافآت، الخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، وتأخذ عدة أشكال فردية أو جماعية أو سلبية أو إيجابية، التي تمنح للعاملين في المؤسسة" (نعرورة وقدة، ٢٠٢١م، ص ٦٨٦).

أداء العاملين:

يتم تعريف أداء الموظف على أنه نشاط الفرد في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليه بنجاح، حيث يشير الأداء إلى المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذلك فهو مفهوم يعكس الهدف والوسيلة المراد تحقيقهما، وهو مفهوم يربط الجوانب المختلفة للأنشطة بالأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما أن أداء العاملين هو المعيار الذي تقاس به كفاءة الأداء (العتوم، ٢٠٢٢م).

والأداء هو نتيجة أو مستوى نجاح الشخص ككل خلال فترة معينة في تنفيذ المهام مقارنة بالإمكانات المختلفة كمعايير العمل أو الأهداف أو الأهداف أو المعايير المحددة سلفاً التي تم الاتفاق عليها بشكل متبادل (Hermina & Yosepha, 2019).

كما إن أداء العاملين يعبر عن مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف لتنفيذ مهام وظيفته التي تتضمنها بطاقة الوصف الوظيفي، فهو سلوك العمال في كل من النظام المهني والتقني، وكذلك في العلاقات الشخصية التي تم إنشاؤها في رعاية عملية الصحة والمرض للسكان (Yáñez-Araque et al, 2021) وأيضًا يعرف الأداء بأنه السلوك أو الإجراءات المتعلقة بالأهداف المطلوبة للمنظمة، حيث إن سلوك الأداء الذي يظهره الفرد في المنظمة هو نتيجة للتفاعل بين خصائصه الشخصية وخصائص بيئة العمل، ويمكن أن يكون سلوك الأداء مرئيًا وملوسًا أو ضمنيًا وعقليًا. فالسلوك المرئي يأخذ تعريفات يمكن ملاحظتها، في حين أن السلوك الضمني وهو ذو طبيعة عقلية قد يكون قياسه أكثر صعوبة (Al-Zahrani & Al-Harbi, 2023).

وبناءً على ما سبق؛ يعرف الباحث أداء العاملين بأنه مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، ويشمل أداء العاملين الصحيين التوافر والكفاءة السريرية والاستجابة أي توفير رعاية تتمحور حول المريض، والإنتاجية والكفاءة.

منهجية الدراسة:

(١) منهج الدراسة:

تتتمي الدراسة الحالية لنوعية الدراسات الوصفية، وفي ظل ما تسعى إليه الدراسة من أهداف، لذا يعد **المنهج الوصفي** هو المنهج البحثي الأنسب لإعداد الدراسة الحالية. ولقد عرف سلاطنية؛ والجيلاني (٢٠١٢م) المنهج الوصفي بأنه منهج بحثي يستهدف وصف الظواهر والتعرف على عناصرها ومكوناتها عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها بما يتيح تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن الظاهرة التي هي قيد البحث، ومن خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج ودلالات يتم تقديم مقترحات علمية تسهم في التطوير والتحديث.

(٢) مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في جميع العاملين بالوظائف الطبية في إتحاد لجان العمل الصحي في الجوف بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل فئات مجتمع الدراسة فيما يلي:

- ❖ الأطباء: يبلغ عددهم ٥٣ طبيب/ة.
- ❖ التمريض: يبلغ عددهم ٦٢ ممرض/ة.
- ❖ صيادلة وفنيين المختبرات: يبلغ عددهم ٢٥ موظف.
- ❖ إداريين: يبلغ عددهم ٥٥ إداري/ة.

وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة الحالية، وتم اختيار كامل مجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، أي أن الباحث قام بالعمل على توزيع الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة، واستطاع الباحث جمع استجابات صالحة للتحليل بلغت (١٥٥) من أصل (١٩٥) موظف في إتحاد لجان العمل الصحي في الجوف، أي بنسبة بلغت (٧٩.٥%).

(٣) أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استمارة الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والفروض البحثية التي يسعى إلى التحقق من صحتها، وبناءً على الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تضمنت أداة الدراسة قسمين رئيسيين، وهما:

١. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** وتضمن هذا القسم مجموعة من التساؤلات المتعلقة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة، وهي: الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

٢. **القسم الثاني: محاور الدراسة:** وتضمن هذا القسم محورين رئيسيين، وكل محور يتضمن عدة أبعاد فرعية، وفيما يلي توضيح ذلك:

(أ) **المحور الأول:** سياسة التحفيز بالقطاع الصحي السعودي. وتضمن هذا المحور ٣ أبعاد فرعية، وهي: الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية.

وقد تمت صياغة فقرات أبعاد هذا المحور استناداً إلى دراسة (مدخل وطيير، ٢٠٢٢م)، ودراسة (أبو مالح، ٢٠٢٠م)، ودراسة (نتوش، ٢٠٢٠م). وفيما يلي توضيح لأبعاد المحور الأول:

(ب) المحور الثاني: أداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي: وتضمن هذا المحور ٤ أبعاد فرعية، وهي: الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة. وقد تمت صياغة فقرات أبعاد هذا المحور استناداً إلى دراسة (جبارين، ٢٠٢٣م)، ودراسة (اليحيى، ٢٠٢٣م)، ودراسة (علي، ٢٠٢١م)، ودراسة (رجم وآخرون، ٢٠١٩م). وفيما يلي توضيح لأبعاد المحور الثاني:

اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لسياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية السابقة؛ قام الباحث بعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر سياسة التحفيز بمختلف أبعادها (الحوافز المالية، والمعنوية، والاجتماعية)، في تطوير مستوى أداء العاملين بمختلف أبعاده (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة).

جدول رقم (١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر سياسة التحفيز في تطوير مستوى أداء العاملين

المتغير المستقل	ملخص النموذج Model Summary			جدول تحديد التباين ANOVA		معامل التأثير Coefficients	
	R	R ²	Adjusted R	f	مستوى الدلالة	B	t
أثر سياسة التحفيز	.597	0.356	0.352	84.5	.000**	0.362	9.195
							0.000**

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يتناول الجدول رقم (١) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر سياسة التحفيز ككل في تطوير مستوى أداء العاملين. أظهر النموذج ارتباطاً قوياً حيث بلغ معامل الارتباط $(R) 0.597$ ، ومعامل التحديد (R^2) بلغ 0.356 ، مما يعني أن 35.6% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال سياسة التحفيز. كما بلغت قيمة معامل التأثير $(B) 0.362$ ، مما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً لسياسة التحفيز على الأداء. وجاءت قيمة (t) عند 9.195 مع مستوى دلالة (0.000) ، مما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً بشكل قوي، مما يؤكد أهمية سياسة التحفيز في تحسين مستوى أداء العاملين.

وفيما يلي يتم اختبار الفرضيات الفرعية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجداول من ١٧ إلى ١٩.

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للحوافز المالية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الحوافز المالية في تطوير مستوى أداء العاملين

المتغير المستقل	ملخص النموذج Model Summary			جدول تحديد التباين ANOVA		معامل التأثير Coefficients		المتغير التابع: مستوى أداء العاملين
	R	R ²	Adjusted R ²	f	مستوى الدلالة	B	t	مستوى الدلالة
الحوافز المالية	.503	0.253	0.249	51.9	.000**	0.250	7.206	0.000**

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يُظهر النموذج ارتباطاً متوسطاً بين الحوافز المالية وتطوير الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $(R) 0.503$ ، وقيمة معامل التحديد (R^2) 0.253 ، مما يعني أن 25.3% من التغيرات في مستوى أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال الحوافز

المالية. كما أن قيمة معامل التأثير (B) بلغت ٠.٢٥٠، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط للحوافز المالية على تطوير الأداء. كما تدل قيمة (t) المرتفعة التي بلغت ٧.٢٠٦ ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠) على أن هذا التأثير دال إحصائياً، مما يعني أن الحوافز المالية تسهم بشكل فعال في تحسين مستوى أداء العاملين.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوافز المعنوية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الحوافز المعنوية في تطوير مستوى أداء العاملين

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted 'R	'R	R	
0.000**	8.306	0.312	.000**	68.9	0.306	0.311	.557	الحوافز المعنوية

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١.

يُظهر النموذج ارتباطاً أقوى مقارنةً بالحوافز المالية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.557 (R)، ومعامل التحديد (R^2) بلغ ٠.٣١١، مما يعني أن ٣١.١% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال الحوافز المعنوية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) ٠.٣١٢، مما يشير إلى تأثير إيجابي واضح للحوافز المعنوية على أداء العاملين. كما بلغت قيمة (t) ٨.٣٠٦ مع مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً بشكل كبير.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تطوير مستوى أداء العاملين من حيث (الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، وسرعة الاستجابة) في إتحاد لجان العمل الصحية في الجوف بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الحوافز الاجتماعية في تطوير مستوى أداء العاملين

معامل التأثير Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t	B	مستوى الدلالة	f	Adjusted 'R	'R	R	
0.000**	9.643	0.400	.000**	92.9	0.374	0.378	.615	الحوافز الاجتماعية

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١

يتناول الجدول رقم ١٩ نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الحوافز الاجتماعية في تطوير مستوى أداء العاملين. يظهر النموذج ارتباطاً قوياً بين الحوافز الاجتماعية وتطوير الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (R) ٠.٦١٥، ومعامل التحديد (R^2) بلغ ٠.٣٧٨، مما يعني أن ٣٧.٨% من التغيرات في أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال الحوافز الاجتماعية.

كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) ٠.٤٠٠ مما يشير إلى تأثير إيجابي قوي للحوافز الاجتماعية على الأداء. وجاءت قيمة (t) مرتفعة عند ٩.٦٤٣ مع مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً.

ملخص النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي، ومعالجة البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يُمكن عرضها، وتلخيصها كما يلي:

١. أشارت النتائج إلى درجة الموافقة المرتفعة من المشاركين لسياسة الحوافز المالية في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٣.٥٢، الوزن النسبي = ٧٠.٤%).
٢. أشارت النتائج إلى درجة الموافقة المرتفعة من المشاركين لسياسة الحوافز المعنوية في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٣.٧٧، الوزن النسبي = ٧٥.٤%).
٣. أشارت النتائج إلى درجة الموافقة المرتفعة من المشاركين لسياسة الحوافز الاجتماعية في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٣.٨٩، الوزن النسبي = ٧٧.٨%).
٤. أشارت النتائج إلى درجة الموافقة المرتفعة من المشاركين تجاه سياسة التحفيز بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٣.٧٣، الوزن النسبي = ٧٤.٥%).
٥. أشارت النتائج إلى درجة الفاعلية المرتفعة جداً للعاملين بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٤.٣٩، الوزن النسبي = ٨٧.٩%).
٦. أشارت النتائج إلى درجة الجودة المرتفعة للعاملين بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٤.٠٥، الوزن النسبي = ٨١.١%).
٧. أشارت النتائج إلى درجة الإنتاجية المرتفعة جداً للعاملين بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٤.٣٥، الوزن النسبي = ٨٦.٩%).
٨. أشارت النتائج إلى سرعة الاستجابة المرتفعة جداً للعاملين بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٤.٢٩، الوزن النسبي = ٨٥.٨%).
٩. أشارت النتائج إلى المستوى المرتفع جداً للعاملين بالقطاع الصحي السعودي في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف (المتوسط الحسابي = ٤.٢٧، الوزن النسبي = ٨٥.٤%).

١٠. أشارت النتائج إلى وجود تأثير مهم ومعنوي للحوافز المالية في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.
١١. أشارت النتائج إلى وجود تأثير مهم ومعنوي للحوافز المعنوية في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.
١٢. أشارت النتائج إلى وجود تأثير مهم ومعنوي للحوافز الاجتماعية في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.
١٣. أشارت النتائج إلى وجود تأثير مهم ومعنوي لسياسات التحفيز الكلية في تطوير مستوى أداء العاملين في اتحاد لجان العمل الصحية في الجوف.

توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تعزيز سياسات التحفيز وتحسين أداء العاملين بشكل أكبر:
١. زيادة الرواتب والمكافآت بما يتناسب مع طبيعة العمل والمجهود المبذول من قبل العاملين. كما ينبغي تطوير نظام دوري للحوافز المالية يستند إلى معايير واضحة لقياس الأداء والإنجاز.
 ٢. تقديم شهادات تقدير وأوسمة لمن يحققون أهدافاً عالية. كما يمكن توسيع نطاق التقدير ليشمل الإشادة العلنية في اجتماعات دورية أو عبر منصات التواصل.
 ٣. تقديم خدمات إضافية مثل الدعم النفسي والاجتماعي، وتحسين بيئة العمل لجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق التواصل الاجتماعي المثمر بين العاملين. يُمكن أيضاً التفكير في تقديم خدمات مثل حضانة الأطفال ودعم العائلات.
 ٤. توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين وتوسيع فرص الترقية داخل المؤسسة، مع تعزيز ثقافة التعلم والتطوير الذاتي.
 ٥. تنفيذ برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، مع التركيز على تقليل الأخطاء وتحسين التعامل مع المرضى وذويهم.

٦. يُقترح تقديم برامج دعم إضافية مثل جلسات إرشاد وتوجيه للتعامل مع ضغوط العمل والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يساعد على تحسين الإنتاجية والفاعلية.
٧. تطبيق نظام واضح وشفاف لتقييم الأداء وتوزيع الحوافز بشكل عادل بين العاملين، بما يضمن شعور الجميع بالتقدير والعدالة.
٨. تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين من خلال تنظيم اجتماعات دورية تتيح للعاملين الفرصة لطرح آرائهم والمشاركة في وضع خطط العمل وتحديد الأولويات.
٩. إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل لتكون أكثر جاذبية وتحفيزاً للعاملين. يشمل هذا تحسين البنية التحتية، وتوفير أدوات وتقنيات العمل الحديثة، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل داعمة تشجع على التعاون والابتكار.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن عمهوج، فهد بن ناصر. (٢٠٢٢م). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٨)، ٧٣-٩٠.
- أبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٠م). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (٢٣)، ١٤٦-١٨٦.
- الأحمد، أحمد محمد سعد (٢٠٢٠م). أثر المناخ التنظيمي في الأداء التكيفي: دراسة ميدانية على أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- أرحيم، مهدي إبراهيم. (٢٠١٥). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية تطبيقية على الإدارة العامة للمصرف الريفي بليبيا في الفترة من ٢٠٠٧م - ٢٠١٢م. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الأشخم، البغداد. (٢٠١٧م). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي. المجلة الليبية للدراسات، (١٢).

آيت الهادي، وردة. (٢٠٢٣م). دور التحفيز في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي -مستغانم-. رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

بنات، نداء. (٢٠١٥م). أثر الحوافز في الأداء الوظيفي للممرضين في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن

جبارين، وفاء خليل أحمد. (٢٠٢٣م). التفكير الإبداعي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مستشفى الأمير حمزة / الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.

رجم، خالد؛ زيراري، بثينة؛ وبوجمعة، عوني. (٢٠١٩م). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، (٢١)، ٤٧٧-٤٩٤.

سلاطنية، بلقاسم؛ والجيلاني، حسان (٢٠١٢م). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

الشهري، محمد بن ظافر عثمان. (٢٠٢٢م). أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي. رسالة ماجستير، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الصخور، محمد عبدالكريم. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية منجم الفوسفات الحسا. أطروحة دكتوراة. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

ضوالبيت، صدام حسن. (٢٠١٨). أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية : دراسة حالة بنك النيلين. رسالة ماجستير. جامعة النيلين، السودان.

الطاهر، عمر علي بابكر. (٢٠٢٤م). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٤ (٢).

العتوم، خالد غازي. (٢٠٢٢م). أثر التوافق المهني على أداء العاملين في شركات الصناعات الغذائية: دراسة حالة / شركة الدرة العالمية للمنتجات الغذائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adzei, F.A. & Atinga, R.A. (2012). Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals Addressing the critical issues. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 467-485.

- Al-Zahrani, R.E.S. & Al-Harbi, S.S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International Journal of Health Sciences*, 7(S1), 1489-1507.
- Chiavone, F. B. Rodrigues, C. C. Ferreira, L. d. Salvador, P. T. Bezerril, M. d. & Santos, V. E. (2021). The Organizational Climate of an Intensive Care Unit: Perceptions from the nursing team. *Enfermería Global journal*, 20(2), 414-425.
- Hannawa, A. F., Wu, A. W., Kolyada, A., Potemkina, A., & Donaldson, L. J. (2022). The aspects of healthcare quality that are important to health professionals and patients: A qualitative study. *Patient education and counseling*, 105(6), 1561–1570.
- Hermia, U.N. & Yosepha, S.Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Materia socio-medica*, 34(3), 216–224.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857.
- Lagarde, M & Blaauw, D. (2017). Physicians' responses to financial and social incentives: A medically framed real effort experiment. *Social Science & Medicine Peer-reviewed journal*, 147-159.
- Liu, W. & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in Public Health*, 9.
- Yáñez-Araque, B. Gómez-Cantarino, S. Gutiérrez-Broncano, S. López-Ruiz, V.-R. (2021). Examining the Determinants of Healthcare Workers' Performance: A Configurational Analysis during COVID-19 Times. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 5671.

Zahran, S. Berma, A. Abu El-enin, K. (2017). Occupational Stress and Level of Performance among Staff Nurses at Belkas Central Hospital. *Port Said Scientific Journal of Nursing*, 4(2), 50-69.