

اثر الحوافز على كفاءة اداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في

المستشفى الإسلامي. دراسة مقارنة

حسن صالح سليمان القضاة¹

ملخص الدراسة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أثر الحوافز على أداء العاملين وإهتمام الإدارات في إيجاد نظام حوافز فعال لديها الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين ويزيد من الانتماء لديهم تجاه المنظمة , ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 200 موظف عامل في المستشفى الإسلامي (عمان), وقد استخدم أسلوب الانحدار الخطي والارتباط لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة, وقد وصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز وتحسين الأداء. كذلك فقد اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز وسرعة إنجاز الأعمال. وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها أهمية ضرورة مشاركة الموظفين لإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية واستراتيجيات العمل.

¹ دكتور بقسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات كلية الأعمال – رابع جامعة الملك عبد العزيز.

Abstract:

This study aims to identify the effect of incentives on performance efficiency of health employees and its impact on most of the managerial levels

of Islamic Hospitals located in Amman capital of Jordan to evaluate of the employee's performance on increasing their affiliation with health organization and the interest of administrations in finding an effective incentive system. A random sample of 200 employees was selected, at most levels of administrative at the hospital. The has reached number of major results study, most important of which this was 1- There is no co-relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the application of the incentive system to improve performance. 2- There is no relation with statistical significance at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the application of the incentive system and the speed of completion of the work. The study recommended also the need for staff participation at all hospital levels management and to take part in developin any future plans of the hospital business strategies.

المقدمة:

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

من خلال ماسبق يمكن استخدام مفهوم الحوافز لتحفيز العاملين في المستشفيات لما لهذا من اهمية كبيرة في رفع اداء العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية وذلك كي يستطيع العامل في هذا القطاع التعامل بشكل كفاء مع المريض المستهلك للخدمة الطبية لا سيما بأن حقيقة الانسان المريض تختلف تماماً عن الانسان السليم من حيث التوازن النفسي والبدني،ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل، ولأهمية الموضوع انطلق الباحث لدراسة اثر الحوافز على اداء العاملين كدراسة حالة في المستشفى الإسلامي - عمان). (العامري، 2003).

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تقوم الادارة على توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها .

يعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الاداء الوظيفي من قبلهم للمهام التي توكل اليهم من قبل الرؤساء هي مشكلة بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن اولئك العاملين اصحاب الأداء المتدني أو السيئ . يتجه المدراء إلى ايجاد اساليب تحفيزية من اجل التخلص والقضاء على هذا الأداء المتدني أو السيئ الذي لا يتناسب مع توقعات العمل والتي تؤثر على جودة الانتاج والخدمات التي تقدم للمواطنين والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم التي يبحثون عنها .

من هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر الحوافز على أداء العاملين في المستشفى الإسلامى حيث اشتملت على كل من الكادر الطبي والتمريضي والإداري ، وللإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين(تحسين الأداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز الأعمال) في المستشفى؟
- 2- ما هي انواع الحوافز التي يفضلها العاملين؟
- 3- ما هو اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الحوافز في تحسين الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز وزيادة سرعة الإنجاز للأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز ودقة الأعمال المنجزة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

التعريفات الإجرائية:

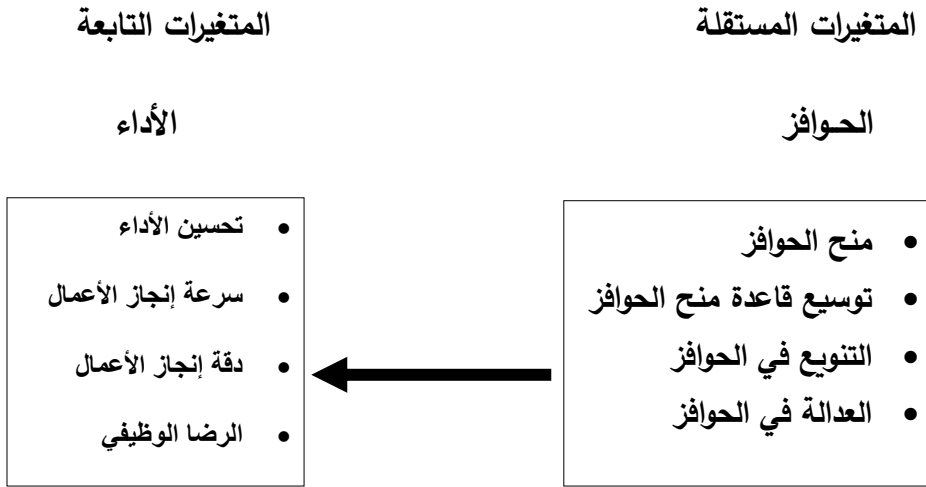
- 1- التحفيز: هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. (العميان، 2002، ص280).
- 2- الحوافز المادية: هي الراتب والمكافآت المالية، والبدلات. (جلدة، 2009، ص100).

- 3- الحوافز المعنوية: : فرص الترقية، النمو الوظيفي، التقدير، الإعتراف بالجهد والأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والإقتراحات. (جلد، 2009، ص 100).
- 4- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تكافئ الانتاجية للفرد وهي مادية أو معنوية (شراب، 2007، ص32)
- 5- الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن انجاز العمل. (شراب، 2007، ص32)
- 6- توسيع قاعدة منح الحوافز: هي عبارة عن شمول اكبر عدد من الموظفين في المنظمة في نظام الحوافز.
- 7- الرضا الوظيفي : هو ذلك الشعور بإكتمال الإنجاز النابع من العمل, هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات او حتى الإجازات, إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ,ومن الناحية النظرية يمكن ان تحقق قدرا من الرضا. (العامري 2003، ص 13).
- أهمية وأهداف الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة للتعرف على اثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين. وكذلك معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات الأفراد لتحقيق أهداف المستشفى. كما وتستمد أهميتها من أهمية نظام الحوافز وفعاليتها في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء.
- وتهدف الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق نظام الحوافز في المستشفى الإسلامى. وكذلك التعرف على انواع الحوافز التي يفضل العاملون الحصول عليها

أخيراً محاولة الباحث تقديم الإقتراحات والتوصيات التي تساعد المدراء العاملين على تحسين وتطبيق نظام حوافز فعال يعمل على رفع أداء العاملين.

شكل (1-1)

- نموذج الدراسة -



الإطار النظري والدراسات السابقة:

فقد تناول (العميان، 2002، ص282- ص293). نظريات في التحفيز سلم الحاجات لماسلو والتي تعتبر هذه النظرية الأشهر نظريات الحفز، صاحبها أبراهام ماسلو، ، وقد أشار ان الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كآآتي :

أ- حاجات فسيولوجية والحاجات الأمن والحماية والحاجات إجتماعية وحاجات التقدير والإحترام، وحاجات تقدير الذات ، وقد بين ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية ضرورية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية

ينقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية وهكذا، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجة الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

الا ان هناك إختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو وتشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب إصطناعي، إذ إن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والإختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والإختلافات الثقافية ومثال ذلك الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية وأظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال، بينما كانت الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية. كذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن المديرين في إسبانيا وبلجيكا أكثر إشباعاً لحاجات التقدير والإحترام من حاجات الأمن والحماية.

أما النظرية الثانية نظرية العاملين والتي قام بتطويرها فريدريك هرزبرغ وجماعته باستخدام اسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية.

فالعوامل داخلية: تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الإجتماعية والإحترام والتقدير وتحقيق الذات.

وتتضمن العوامل الداخلية: الإنجاز في العمل والتقدير والإحترام نتيجة الإنجاز والترقية والمسؤولية لإنجاز العمل واحترام التطور والتقدم.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الرضا.

أما العوامل خارجية: فتتعلق بالبيئية المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو وتشمل العوامل الخارجية سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها وأسلوب الإشراف والعلاقات بين المرؤوسين والعلاقات بين المشرف والمرؤوسين والأمن الوظيفي والأجور والرواتب واخيراً ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة وغيرها من العوامل.

النظرية الثالثة: نظرية مكلياند في الحاجات واضع هذه النظرية ديفيد مكلياند ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الإقتصادية.

أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز، القوة والانتماء.

أ- الحاجة إلى الإنجاز

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون إعتبار المردود المادي ما لم ينظر إلى

المردود المادي على أنه مؤشر النجاح، هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من اعمال.

ب- الحاجة إلى القوة

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين.

ج- الحاجة إلى الإنتماء

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب واقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

النظرية الرابعة: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد .

وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد ان النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، ومثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والإحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب.

فوائد ومعوقات التحفيز (مفكرة الإسلام، 2009، ص1)

أولاً: فوائد التحفيز , يوجد عدة فوائد لتحفيز الأفراد ولكن نورد أهمها:

1. تخفيض الفاقد في العمل ، خاصة في الموارد البشرية.
2. سيعمل العاملون بجد أكبر لرغبتهم فيما يقومون به .
3. لن يحتاج العاملين للمراقبة على أعمالهم فليدهم رقابة ذاتية .
4. شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

ثانياً: معوقات التحفيز

1. الخوف أو الرهبة من الإدارة .
2. عدم وضوح الأهداف لدى الإدارة .
3. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المنتج من غير المنتج.
4. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء .
5. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين .

المقصود بالدوافع : " هو دراسة الدوافع هي في جوهرها دراسة للحاجات والرغبات الإنسانية من حيث نشوئها واتجاهها وآثارها بهدف إشباعها بالأسلوب الذي يحرك قدرات العاملين ، ووضعها في خدمة أهداف المؤسسة" .

خصائص الدوافع : يجب الانتباه إلى ان الدافعية عملية متحركة وليست ساكنة ، وإن دوافع الأفراد تتميز بخصائص توجب على عملية الإدارة وتفهمها ودراسة العوامل المؤثرة فيها ، ومن هذه الخصائص أن حاجات الإنسان معقدة ومتداخلة ، ويؤثر بعضها في البعض الآخر ، كما أن لتركيبة الشخصية ودرجة نضوجها أثر كبيراً على تشكيل حاجات متنوعة ، وقد يكون السلوك ناتج عن دوافع مختلفة أو متشابهة ، كما أن الفرد قد يدرك أو يجهل الدوافع التي تحركه كما أن الحاجات تتطور مع الزمن من حيث النوع والكم، ودرجة الأهمية ، وتتأثر بالظروف الاقتصادية والتكنولوجية لجماعة العمل وللبيئة تأثير كبير على دوافع الأفراد ، ويمكن للإدارة أن توجه دوافع عاملها وتطويرها ، وتعيد ترتيبها بالتدريب والقيادة والقوة. (الحامد، 2002، ص21).

مؤشرات الروح المعنوية : هناك مؤشرات للروح المعنوية يمكن أن تعتمد عليها الإدارة كقياس للروح المعنوية ومن هذه المؤشرات ارتفاع معدل دوران العمل والإنتاجية من حيث الكمية والنوعية ، وتكلفة الإنتاج من حيث الإسراف والضياع ، والتغيب عن العمل ، والتأخر عن مواعيد الدوام الرسمي .

النموذج الإسلامي في الدافعية : إن أول العناصر المؤثرة في الفرد هو الإيمان بالله عز وجل ، وذلك الإيمان الذي يدخل في التركيب النفسي للفرد ، ويشبع في النفس قيم التقوى ، والإحسان ، والاخلاص ، والصبر ، وهي قيم إيجابية تكسب الفرد درجة عالية من النضوج ، ويمكن أن يدفع هذا الإيمان الفرد نحو الإنتاجية ، هذا مع ضرورة توفر بيئة إدارية سليمة من قيادة ، وتدريب ، وحوافز . وقال تعالى في كتابه العزيز : " وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (القرآن الكريم ، سورة التوبة ، آية 105) ، وقال تعالى : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمتم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " . (القرآن الكريم ، سورة آل عمران ، آية 159) .

فالمسؤول يجب أن يتصف بالرحمة والطيبة ، ومحبة العاملين كي يبقوا إلى جانبه ويساعده في تحقيق الأهداف الموضوعية ، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار بين الرئيس والمرؤوس ، وفي المقابل على المرؤوس أن يخضع للرقابة الذاتية المتشكلة من خلال إيمانه بالله عز وجل ، وهذه قيمة في غاية الأهمية في الحقل الصحي كونها تدفع الفرد للعمل بكل طاقته في سبيل مرضاة الله ورسوله .

الفرق ما بين الدوافع والحوافز : يكمن الفرق ما بين الدوافع والحوافز في أن الدوافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما لدى الفرد تحته على عمل سلوك مرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة للحصول على الحافز المتاح ، وبالتالي إشباع الحاجه ، في حين أن الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة .(عقيل، 1992، ص 305).

العلاقة ما بين الدوافع والحوافز : تكمن العلاقة ما بين الدوافع والحوافز في أن فعالية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً ، لذا فإن عملية التخطيط لنظام حوافز لايمكن له أن يتحقق إلا من خلال دراسة دوافع العمل المتمثلة باحتياجات العاملين ، وأولوياتها بالنسبة لهم كمرحلة أولى ، وفي المرحلة التالية يتم وضع الوسائل المناسبة (حوافز العمل) الكفيلة بإثارة دوافع العاملين ، وذلك بهدف إنجاز الأهداف المخطط لها مسبقاً من قبل المؤسسة . (عقيل، 1992، ص 305).

ويمكن توضيح عناصر سياسة الحوافز في مستشفيات القطاع الصحي الخاص الأردني بشكل عام وعلى النحو التالي:

1- الحوافز المادية: تعتمد الحوافز المادية على الرتب الوظيفية لأطباء الاختصاص حسب الفترة الزمنية لحصوله على الاختصاص ،وتزداد نسبة الحوافز كلما زادت خبرة الطبيب في مجال الاختصاص من حيث انتقال الطبيب من اختصاصي الى اختصاصي أول الى مستشار الى مستشار أول ، متضمنة ما يلي:

أ . ترتبط حوافز الأطباء بقيمة الإيرادات التي يتم تحصيلها من قبل الطبيب الاختصاصي .

ب . حوافز تمنح للأطباء والطبيبات الاختصاصيين حسب كل قسم مثل: العاملين في أقسام النسائية والتوليد ، وقسم الأشعة التشخيصية ، وقسم التخدير والإنعاش.

ج . بعض مستشفيات القطاع الخاص ، تقوم بتحفيز الأطباء بتحديد حد أدنى من الحالات التي يعالجها الطبيب كشرط لحصوله على الحافز .

د . بعض مستشفيات القطاع الخاص تمنح الحافز للطبيب أو الموظف بعد إنجازه مهمة معينة في المستشفى كمكافأة مقطوعة . (شاويش، 36، 1996ص-37)

2. الحوافز المعنوية : تطبق الحوافز المعنوية في القطاع الصحي الخاص الأردني في بعض المستشفيات التي تهتم بهذا الموضوع وتدرّك أهميته وبعض أنواع هذه الحوافز:

أ . كتاب الشكر: وهو كتاب يعطى للموظف الذي يجيد الأداء في المستشفى، إما للأداء المتميز أو لأمانة الموظف.

ب . شهادة التقدير: وهي عبارة عن شهادة تكريمية تعطى للموظف الذي أصبح أدائه المتميز ظاهرة مستمرة دائمة في عمله ، وتكون هذه الشهادة بنص ثابت ضمن حافظة أو برواز تمنح ضمن مناسبة أو احتفال فصلي للعاملين .

ج . الأوسمة: يمنح الموظف وسام معدني يحمل شعار المستشفى، وتتنوع هذه الأوسمة من حيث منح على وسام الموظف المثالي.

د . مكافآت العطاء: وتمنح للموظف الذي أمضى فترة خدمة طويلة.(الحامد،2002،ص 60-ص61)

الرضا الوظيفي والحوافز: عادة ما يعمل الفرد في المؤسسه مع مجموعه من العاملين ويقوم بدور محدد له ويقوم بعمله وهو يحمل مجموعة من المشاعر الداخلية تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، وتحقيق الفرد لاهدافه الواقعية والمعقولة في عمله قد يؤدي به عادة الى السعادة والاستقرار والرضا.

ويرى (فيله ، 2005) ان الرضا الوظيفي هو احد المكونات الثلاثة في التأثير على انتاج العامل وهي التحفيز والرضا الوظيفي ومستوى الاداء وانه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقة الطردية بين هذه الثلاثة .

والرضا لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد او جانب واحد من جوانب العمل وانما يكون يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الواجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لافراد مستوى الرضا ويرى(جواد ،2000) ان هناك خمسة جوانب اساسية يمكن من خلالها قياس الرضا وهي محتوى العمل والعمال الآخرون والاشراف والاجر والترقية. (شراب، 2007، ص39)

مفهوم الرضا عن العمل وأهميته: عرف (فيله ، 2005)الرضا عن العمل على انه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتاج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له وادراكه ايضا عما يجب ان يحصل عليه من الوظيفة وعرفه (جرينبرج وبارون ،2005) على انه قدرة عمل الفرد على اشباع الحاجات الاساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، وعرف (شاويش،1996) الرضا الوظيفي انه الشعور

النفسي بالقناعه والارتياح او السعاده بأشباع الحاجات و الرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء و الانتماء للعمل وعرفه (عاشور ، 1982) ان الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله في صورة اكثر تحديدا .

مصادر الشعور بالرضا : إن العلاقات الرئيسة لعلاقات العمل بسيطة للغاية ففي الظروف الطبيعية تنتظر الإدارة إسهامات معينة من الموظفين (الإنتاجية ، الاعتماد على الذات ، التعاون) ويتوقع الموظفون مردوداً معيناً من الإدارة (رواتب جيدة ، مزايا، إشراف جيد) وحين تتوازن الإسهامات مع المردود عندها يكون الموقف مريحاً للطرفين.ومن خلال نظام المنفعة المتبادلة هذا من الطبيعي أن ينتظر الموظفون من الإدارة أن يكون الشعور بالرضا الوظيفي من بين المزايا, لكن الحقيقة هي أن الكثير من مصادر الشعور بالرضا الوظيفي يمكن للفرد الحصول عليها بنفسه. (العامري, 2003,ص13)

وينبع الشعور بالرضا من مصدرين اساسيين: المصدر الأول: هو أن الرضا يأتي من أداء العمل بشكل صحيح – الفخر بالمهارة – مهما كانت بيئة العمل فالبناء يشعر بالسعادة لقيامه ببناء حجرة جيدة ولا يهم في ذلك اين هي أو لمن.كذلك يشعر الجراح بسعادة إذا أجرى جراحة صعبة سواء كان ذلك في مستشفى فاخر أو في خيمة عسكرية. والمصدر الثاني لتحقيق الرضا هو: بيئة العمل والتي تشمل على مكان العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم وكذلك المتعة التي تحصل عليها حينما لا تكون منهمكاً في العمل, فقد تكون ضمن الفريق المعاون لمنتج السينمائي ، ولا

توفر لك الوظيفة نفسها الكثير من الرضا ولكن العمل مع نجوم السينما في مواقع مختلفة قد يوفر لك الكثير من الرضا. (العامري, 2003 ،ص14)

اثر الحوافز في الرضا عن العمل: يوجد هناك عدة عوامل تؤثر في رضا الفرد عن عمله واحدى هذه العوامل الحوافز التي تقدم للفرد ويمكن ان نبين العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي اذ أن بعض الدراسات بينت انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد الرضا الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من اشباع لمختلف حاجات الفرد بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دور اكبر اهمية في تحديد الرضا الوظيفي.

وذكر ماكلاند انه من المعلوم لدى الدارسين ان الرضا عن العمل لا يعني بالضرورة تحسن وزيادة مستوى الاداء لكن العكس قد يكون اكثر واقعية وهو مكافئة العاملين عن مستوى الاداء وهذا قد يؤدي إلى تحسن مستويات الرضا عن العمل ،فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفه ومستوى الاداء المرغوب قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة. مما سبق يتضح وجود عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي والحوافز بانواعها المادية والمعنوية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ويرى الباحث ان الرضا الوظيفي المرغوب هو الرضا الوظيفي الذي ينتج من تحقيق اهداف المؤسسة والعاملين في ان معا وانه كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن سياسة الحوافز داخل المؤسسة تزيد انتاجية الفرد ويرتبط الفرد بالمؤسسة بشكل اكبر ويزيد لديه مستوى الالتزام التنظيمي ويقل دوران العمل بالمؤسسة وتحفظ المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءات العالية وتقل الشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب. (شراب, 2007،ص43).

لمحة عن تاريخ إنشاء المستشفى الإسلامي موضوع الدراسة:

لقد بدأ العمل في المستشفى الإسلامي في عمان في الثاني من أيلول عام ألف وتسعمائة واثنين وثمانين ميلادية كمؤسسة طبية تابعة لجمعية المركز الإسلامي الخيرية. وتبنت ادارة المستشفى فلسفة تقوم على المبادئ التالية:

1. تقديم الخدمة الطبية لمن يحتاجها بغض النظر عن الجنسية أو الدين .
2. تقديم هذه الخدمة بأقل كلفة ممكنة للمقتردين.
3. تقديم المساعدة عن طريق صندوق خاص أسسته الجمعية وأسمته صندوق المريض الفقير لمن يحتاجها من المرضى الفقراء بقرار من لجنة الصندوق بناء على تقرير مقدم لهذه اللجنة من الباحث الاجتماعي. . وانطلاقاً من هذه المبادئ تم رسم السياسة المالية وتم وضعها مرتكزة على قواعد أساسية هي:
 - 1- أن هذه المؤسسة ليست مؤسسة ربحية تهدف إلى جني الفوائد المالية وتحقيق الأرباح المادية ليتم توزيعها على المساهمين كما هو الحال في الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية.
 - 2- أن الهدف الأساسي هو أن تبقى هذه المؤسسة قائمة لتأدية رسالتها مع المحافظة على إستمرار تطورها وقدرتها على مواكبة التقدم في مجال التقنية الطبية الحديثة بحيث لا يقل مستواها عن مستوى أعلى المراكز الطبية في العالم .
 - 3- أن تكون هذه المؤسسة ضابطاً يمنع أية طفرة أو زيادة غير طبيعية في تكلفة الخدمات الطبية العلاجية في الأردن .

الدراسات السابقة:

أكدت دراسة الحامد (2002)، عنوان " أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية" وقد هدفت إلى دراسة اثر توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع الأداء واثرتنوع الحوافز على رفع الأداء بين العاملين حيث اشتملت على المتغيرات المستقلة (توسيع قاعدة منح الحوافز، التنوع في الحوافز) والمتغيرات التابعة (رفع اداء العاملين) وتوصلت الدراسة إلى نتائج اهمها: وجود تأثير لتوسيع قاعدة منح الحوافز على رفع اداء العاملين في المستشفيات الخاصة أكثر منها في المستشفيات العامة, ووجود تأثير لتنوع الحوافز المقدمة للعاملين في المستشفيات الخاصة مقارنة مع مستشفيات القطاع العام وأظهرت ان العاملين يفضلون الحوافز المادية في كلا القطاعين. وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي: استخدام الحوافز الفردية بدلاً من الحوافز الجماعية في كل من المستشفيات العامة والخاصة لما لها أثر على تطوير وتحسين أداء العاملين وابرار طاقاتهم الإبداعية وأيضاً أوصت بحاجة النظام في القطاع الخاص إلى مزيد من التطوير والتحسين خاصة فيما يتعلق بشمول كافة المسميات الوظيفية في هذه المستشفيات لتواكب المستجدات الحديثة في موسوعة أنظمة الحوافز .

في حين أوضحت دراسة الجساسي (2011) " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" وهدفت الدراسة الى التعرف لاهمية الحوافز في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي , ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين , وتتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي

وهو: ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين (كاتب شؤون ادارية) وقد بلغ عددهم 1152 فردا ,حيث قام الباحث بأختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الاقسام والموظفين في المديرية المذكورة..واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ووصلت الدراسة الى أهم النتائج : أن الحوافز المادية والمعنوية هامة في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بأختلاف متغير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05.0 فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول(أثر العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي) . مسقط وافراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية- ظفار - الباطنة شمال البريمي)حول(اثرووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01.0 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين حوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح افراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال .) البريم

أما دراسة الحلايبية (2013) " اثر الحوافز في تحسين الاداء على العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " وقد هدفت الدراسة الى تقصي اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفين امانه عمان الكبرى والى التعرف على مستوى الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى وكما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفيامانه عمان الكبرى والكشف عن الفروق ذات الدلالة

الاحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى وفقا للمتغيرات الديموغرافية . تكونت عينة الدراسة من 150 موظف من المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين الاداريين في امانة عمان الكبرى ت نسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ 449 موظف- ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الرزمة الاحصائية في الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ابرز النتائج التي وصلت لها الدراسة أهمية حياة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض وكذلك ضرورة حياة الحوافز الاجتماعية - والاداء على المستوى المتوسط، ايضا أهمية وجود علاقة خطية وترابطية قوية - بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الامانة . اوصت الدراسة الى أهمية ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين - الرسمية والغير رسمية ، وترسيخ ثقافى العمل بروح الفريق الواحد كحافوز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخطط لها .

وبينت دراسة شراب(2007)، حول "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى" حيث هدفت للتعرف على الحوافز التي يفضلها العاملون واثرت هذه الحوافز على رضاهم وكانت المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) والمتغير المستقل (تحسين مستوى الأداء للعاملين، الرضا الوظيفي) وأهم توصيات هذه الدراسة ما يلي: أظهرت هذه الدراسة عدم استجابة المبحوثين على الحوافز المادية المقدمة لهم وميلهم إلى الحوافز المعنوية وأظهرت أيضا الدراسة اختلاف في رضا الموظفين عن الحوافز بسبب اختلاف المؤهل العلمي واختلاف المستوى الإداري، وأهم ما أوصت به الدراسة الإهتمام

بالحوافز المادية وخاصة الراتب الشهري لأن الراتب يشبع الحاجات الفسيولوجية وتوفير الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي ويحسن الرضا الوظيفي.

وقد ابرزت دراسة براهيم بلقايد وبوري شوقي (2017) حول " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - وهران لوحددة للدهن الوطنية بالمؤسسة :دراسة ميدانية". حول أن أهمية المؤسسات الاقتصادية كونها الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري الإنتاج ويعمل على اجراء التبادل وتحديد التكاليف والإيرادات من أجل إشباع الحاجات الإنسانية كونها الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد من أجل توجيه السلوك الإنساني . ولذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسس من خلال دراستهم استطاعوا في الوصول إلى عدة نتائج كمحصلة للموضوع، وكإجابة على إشكالية البحث وتأكيدا للفرضيات المطروحة، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع

مستوى أدائها ودف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ، إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.ويلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العمليكالخبرة، الوفاء للمؤسسة،حب العامل لمؤسسته...الخ.

وقد جاءت دراسة قويشة (2006)، "بعنوان أثر الحوافز على مستوى اداء العاملين في شركة الواحة النفطية اليبية (دراسة ميدانية)" والتي هدفت إلى التعرف على مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في الشركة ودوره في التحفيز والتعرف أيضاً على أثر الحوافز على الأداء من أجل تقييم السياسات المتبعة في نظام الحوافز للشركة وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة: وجود علاقة بين الحوافز المادية واداء العاملين وشكلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى في تأثيرها على أداء العاملين، وأوصت الدراسة على ضرورة التأكيد على أهمية تفعيل الحوافز الجماعية وإتاحة الفرصة للعاملين في إتخاذ القرارات والعمل على رفع قدرات ومهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية ورف مستواهم العلمي.

دراسة داؤود صالح وأبونصيب (2011) وقد هدفت الدراسة بشكل اساسى إلى " معرفة اثر الحوافز في رفع مستوى اداء الموظفين ومدى العلاقة بين الأداء

الوظيفي والحوافز " .حيث تمثلت مشكلة الدراسة عدم وضوح العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين وای نوع من الحوافز يفضله العاملون، وقد قامت الدراسة على مجموعة من الفروض أهمها وجود علاقة ايجابية بين وجود نظام حوافز فعال، ومستوى أداء العاملين توجد علاقة ايجابية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين. توجد علاقة ايجابية بين العدالة في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين. توجد علاقة ايجابية بين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت، ومستوى أداء العاملين. وجود علاقة ايجابية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز، ومستوى أداء العاملين . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود نظام الحوافز يؤثر على أداء العاملين وكلما زادت الحوافز زاد أداء العاملين زيادة التقدير والاحترام للمرؤوسين يؤثر على مستوى اداء العاملين.أما أهم التوصيات فكانت يجب توزيع الحوافز والمزايا الاضافية بين العاملين بالمؤسسة بالتساوي دون اعتبار للمحسوبية .ضرورة تبني نظام للحوافز بالمؤسسة النفطية تتسم بالشفافية والوضوح واستخدام معايير علمية وسلمية له حتى ينعكس ذلك على الأداء العاملين .

وأوضحت دراسة عبدالبشير وعبدالناصر (2009) " دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال :دراسة حالة في البنك الزراعي السوداني خلال الفترة 2006-2008" . والتي هدفت فيه هذه الدراسة إلى توضيح أثر الحوافز على زيادة دافعية العاملين وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتوصيات حيث تشير نتائج الدراسة إلي أن الحوافز المقدمة لها دور كبير في زيادة دافعية العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال وقد أوضحت الدراسة أن الحوافز لها تأثير ذو

دلالة إحصائية في زيادة العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال عند مستوي معنوية 3.5% ، كما أشارت النتائج الي أن هنالك علاقة بين الحوافز المقدمة ودرجة إقبال العاملين علي أعمالهم .وأوصت الدراسة الي عدد من التوصيات أهمها ضرورة منح الحوافز من أجل زيادة دافعية العاملين بالبنك ،وأهمية قيام البنك تبني العدالة في منح الحوافز وذلك تجنباً للمحسوبية والعلاقات الشخصية.

أما دراسة بابكر عثمان (2014) " الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية : دراسة حالة بنك البركة السوداني ولاية الخرطوم " والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية، وفقاً للأسس والمعايير الإدارية وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. وقد أجريت الدراسة في مجتمع يتكون من (400) فرد من العاملين ببنك البركة السوداني، على كل المستويات. واختار الباحث عينة قوامها (200) فرد من هؤلاء العاملين بطريقة عشوائية، مستخدماً في ذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقام بتحليل هذه البيانات مستخدماً برنامج الحزمة الضوئية الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أنه لا يوجد تخطيط إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج أيضاً فأن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين ، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط، أخيراً بعض المديرين تنقصهم المهارة الكافية في تطبيق نظام الحوافز. وأوصت الدراسة ضرورة أن يكون هنالك تخطيط إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج وتوصي الدراسة إدارة البنك على زيادة الحوافز المدفوعة للعاملين حتى تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية، وتوصي إدارة البنك بالعمل على تنوع الحوافز المقدمة للعاملين.

في حين قدمت دراسة عبدالباسط وحمادي (2011) توضيح حول "الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية)" حيث هدف فيها الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، وأثرها في تحسين الأداء. وتكون مجتمع الدراسة من (1630) موظفاً وبلغت عينته (320) فرداً اختيروا بطريقة عشوائية. وقد أظهرت نتائج البحث ضعفاً في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماماً يذكر، مما انعكس على معنوياتهم. وفرص الترقية فيها لا ترتبط بتقييم الأداء، ومن ثم لا تعتمد على الكفاءة في العمل. كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت. وأوصى البحث بالعمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب، وضرورة ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء، وضرورة العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

أما دراسة الحلبي (2009) عنوانها " دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. كما هدفت إلى التعرف على أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومقترحات الموظفين الإداريين لبناء نظام حوافز يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي. واستخدمت

الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة لعينة الدراسة العشوائية الطبقية وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً وتبلغ ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن تقديرات الموظفين الإداريين لواقع نظام الحوافز في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة، على القيمة الكلية لمجالات نظام الحوافز، وبدرجة ضعيفة لمجالات الحوافز المادية والمعنوية، ومتوسطة لمجالات الحوافز المشتركة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0) = \alpha$ في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو أنظمة الحوافز تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(05.0) = \alpha$ في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو أنظمة الحوافز تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وطبيعة العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس هي: الأجور والرواتب، الزيادة السنوية، زيادة غلاء المعيشة، المشاركة باتخاذ القرارات، الأنشطة والندوات وبرامج تدريب الموظفين، وتقدير جهود العاملين معنوياً ومادياً. وتم تقديم مجموعة من التوصيات لبناء نظام تحفيز يرفع من كفاءة الأداء الوظيفي ومن أهمها: دعم وتشجيع ومضاعفة نظام الحوافز الموجود حالياً مع التركيز على تقدير جهود الموظفين والاستقرار والأمن الوظيفي.

أما دراسة الهرفي (2006)، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق في الشركة وتحديد نوعية العلاقة بين الحوافز

المادية والمعنوية والأداء الوظيفي, وكانت أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: إلى أن تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين الأداء للعاملين في الشركة وأن العاملين في الشركة يسعون إلى حوافز أكبر من الموجودة حالياً, وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على ابعاد الحوافز المادية والمعنوية من حيث إيضاح أهميتها في المنظمات وأن توزع الحوافز حسب الإنتاجية والكفاءة والأداء.

دراسة الحميدي (2005), عنوان الدراسة " تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين" والتي هدفت إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة الكويت على كفاءة أداء العاملين والتعرف على الحوافز التي يفضل العاملون الحصول عليها, وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الحوافز المادية والمعنوية كان لها أثر إيجابي على كفاءة الأداء وأن الحافز المادي كان له أثر أكبر من الحافز المادي, وأوصت الدراسة بما يلي: الأخذ بعين الاعتبار عند منح الحوافز التركيز على الحوافز المادية وأن يتم إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية أخرى لأهمية الموضوع.

وفي دراسة العائدي (2000) عنوان الدراسة كان "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق" والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز التي يفضلها العاملون وتحديد العلاقة بين الحوافز والأداء وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء, ووجود علاقة بين الحوافز الفردية والجماعية ومستوى الأداء للأفراد, وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الرواتب بحيث يرتبط مع إنتاجية العاملين, وأن يتم إعداد

نظام حوافز جديد بحيث يكون للعاملين ممثل لهم في أي قرار يتخذ بشأن الحوافز وتوزيعها.

أما دراسة عزوز (2013) عنوان الدراسة " دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين -دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة" وقد بحثت الدراسة في موضوع الحوافز و مدى أثره في تحسين أداء العاملين و قد أجريت على عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة و البالغ عددهم 580 عامل (العاملين دون الرياضيين) و تم استعمال المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة وبعد تحليل النتائج تم الاجابة على الفرضيات من حيث صدقها أو نفيها و اشكالية البحث مادور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين و الالتقاء به حتى تتحقق أهداف المؤسسة ماهي فعالية الحوافز المطبقة على العاملين علاقة الحوافز في التأثير على ولاء الافراد العاملين لمؤسستهم مامدى لحد الحوافز في نقل وادارة المعرفة بين العاملين و قد أعطيت في نهاية البحث توصيات تصب في صلب الموضوع و تساهم في مساعدة ادارة المركب على تطوير أداء العاملين

الطريقة والإجراءات:

تتضمن هذه طريقة الدراسة التحليلية وصفية استطلاعية تحليلية. هدفت للتعرف على اثر الحوافز على اداء العاملين في المستشفى الإسلامي في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر مقدمي الخدمة الصحية .

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المستشفى الإسلامي عمان في محافظة العاصمة، و يقدم هذا المستشفى جميع الخدمات الصحية في كافة مستوياتها:المستوى الثانوي

(العلاجي) والمستوى الثالثي (إعادة التأهيل) والتي يطبق فيها نظام الحوافز . وقد تمثلت وحدة المعاينة بمقدمي خدمات الرعاية الصحية من الاطباء والممرضين وجميع الكوادر الادارية في المستشفى الإسلامي (عمان) . وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Lickert scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة من (1) وحتى (24) , وذلك لأنه تبين للباحث أن هذه الصيغة من مقياس ليكرت الخماسي قد اعتمدت في العديد من الدراسات باللغة العربية والإنجليزية والتي تخصصت في دراسة بيان الأثر , وقد أخذ درجة المقياس وذلك لتسهيل عملية الإستجابات لدى افراد العينة والترميز على الحاسب الآلي كالاتي: (5) موافق بشدة (4) موافق (3) غير متأكد (2) غير موافق (1) غير موافق بشدة.

الجدول (1)

خصائص المستشفى الإسلامي

اسم المستشفى	الموقع	سنة التأسيس	عدد الاسرة	نوع الخدمات
المستشفى الإسلامي (عمان)	محافظة العاصمة	1982	238	الثانوية الثالثية

المصدر : التقرير السنوي لوزارة الصحة لعام (2016)

إجراءات الدراسة :

تم استخدام معامل صدق الثبات لاجل قياس ثبات الإستبانة ومدى الترابط الإيجابي لفقراتها, وتم احتساب معامل الإتساق الداخلي اختبار كرونباخ ألفا, حيث بلغت قيمة α بالنسبة إلى الإستبانة ككل (84 %), وهي نسبة مناسبة لإعتماد

نتائج الدراسة. وتم جمع بيانات الدراسة الرئيسية بواسطة الإستبانة، وتوزيع (120) استبانة واسترجع منها (100) واستبعد (3) . ليكون عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (97) استبانة شكلت ما نسبته (81%) صالحة للتحليل الاحصائي.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها للوصول إلى مجموعة من المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للقيام بالمعالجات الإحصائية التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، الإنحدار الخطي ، وأخيرا تحليل معامل الارتباط بيرسون.

تحليل نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (120) موظف وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.9	61	ذكر
37.1	36	أنثى
100	97	المجموع

يظهر من جدول (2) أن عدد الذكور في العينة بلغ (61) بنسبة مئوية (62.9%)، بينما بلغ عدد الإناث (36) بنسبة مئوية (37.1%).

جدول (3)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
18.6	18	توجيهي فأقل
36.1	35	دبلوم
37.1	36	بكالوريوس
8.2	8	ماجستير
-	-	دكتوراه
%100	97	المجموع

يظهر من جدول (3) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (37.1%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، تليها النسبة المئوية (36.1%) للمؤهل العلمي (دبلوم)، تليها النسبة المئوية (18.6%) للمؤهل العلمي (توجيهي فأقل)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (8.2%) للمؤهل العلمي (ماجستير).

جدول (4)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
%56.7	55	موظف إداري
%12.4	12	فني
%22.7	22	تمريض
% 8.2	8	صيدلاني
%100	97	المجموع

يظهر من جدول (4) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة بلغت (56.7%) لوظيفة (موظف إداري)، تليها النسبة المئوية (22.7%) لوظيفة (تمريض)، تليها النسبة المئوية (12.4%) للوظيفة (فني)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (8.2%) للوظيفة (صيدلاني).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وتحسين أداء العمل . ومن أجل اختبار الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجالتي (نظام الحوافز ، تحسين أداء العمل)، كما تم استخراج معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز ، تحسين أداء العمل)، وتطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز ، تحسين أداء العمل)، والجدول من (4-4) إلى (4-7) توضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال نظام الحوافز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: الأسئلة المتعلقة بمنح الحوافز			
1	يوجد نظام معتمد للحوافز من قبل الإدارة.	4.05	0.76
2	تمنح المستشفى حوافز منتظمة للعاملين.	4.02	0.79
3	يوجد لجان خاصة بالحوافز في المستشفى.	3.77	0.82
ثالثاً: الأسئلة المتعلقة بتوسيع قاعدة منح الحوافز			
4	يوجد لجنة في المستشفى لدراسة توسيع قاعدة منح الحوافز	3.12	0.90

0.97	3.02	تلتزم الإدارة العليا في المستشفى بتوسيع قاعدة منح الحوافز.	5
0.97	2.97	يمارس المستشفى سياسات توسيع قاعدة منح الحوافز.	6
ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالتنوع بمنح الحوافز ز			
1.28	3.41	تشتمل الحوافز على علاوات اجتماعية للعاملين (علاوة الزوجة، علاوة الأبناء).	7
1.26	3.03	تقوم المستشفى بتحفيز الموظف المتميز في أدائه لعمله.	8
1.16	3.18	تقوم المستشفى بتحفيز العاملين معنوياً.	9
1.07	2.81	يشتمل نظام الحوافز في المستشفى على الحوافز المالية المتناسبة مع الإنجاز.	10
1.14	2.60	تقوم المستشفى بمنح فرص الترقية للإنجاز والأداء المتميز.	11
1.16	2.54	تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية.	12
رابعاً: الأسئلة المتعلقة بالعدالة في منح الحوافز			
1.21	2.76	يتم توزيع الحوافز في المستشفى حسب الإنجاز والأداء.	13
1.08	2.59	تتناسب قيمة الحافز مع الإنجاز.	14
1.21	2.92	نظام الحوافز جيد للموظفين ويتجنب المحسوبية.	15
0.67	3.12	المجال الكلي/ نظام الحوافز	

يظهر من جدول (5) أن أعلى متوسط حسابي للمجال (نظام الحوافز) بلغ (4.05) للفقرة (1) يوجد نظام معتمد للحوافز من قبل الإدارة "، يليه المتوسط الحسابي (4.02) للفقرة (2) تمنح المستشفى حوافز منتظمة للعاملين "، يليه المتوسط الحسابي (3.77) للفقرة (3) يوجد لجان خاصة بالحوافز في المستشفى، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.54) للفقرة (12) " تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي(3.12).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال تحسين أداء العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد تحسين مستمر في أداء العاملين.	3.37	0.96
2	يتبنى العاملين منهجية للتحسين المستمر أثناء عملهم.	3.51	0.89
3	يستجيب العاملون لتوجيهات الإدارة فيما يتعلق بتحسين الأداء	3.59	0.86
	المجال الكلي/ تحسين أداء العمل	3.49	0.77

يظهر من جدول (6) أن أعلى متوسط حسابي للمجال تحسين الأداء بلغ (3.59) للفقرة (3) (يستجيب العاملون لتوجيهات الإدارة فيما يتعلق بتحسين الأداء)، يليه المتوسط الحسابي (3.51) للفقرة (2) (يتبنى العاملون منهجية للتحسين المستمر أثناء عملهم) ، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.37) للفقرة (1) (يوجد تحسين مستمر في أداء العاملين)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ تحسين أداء العمل (3.49).

جدول (7)

معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، تحسين أداء العمل)

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
نظام الحوافز	0.499	0.00
تحسين أداء العمل		

يظهر من جدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين (نظام الحوافز، تحسين أداء العمل) بلغت (0.499) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (8)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز ، تحسين أداء العمل)

الدلالة الإحصائية	T	R ²	R	المجال
0.00	5.606	0.24	0.499	نظام الحوافز
				تحسين أداء العمل

يظهر من جدول (8) أن قيمة (R) بلغت (0.499) بدلالة إحصائية (0.00)، وبلغت قيمة (T) (5.606) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وتحسين أداء العمل، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المثبتة والتي تنص "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق نظام الحوافز في تحسين أداء العمل".

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وسرعة إنجاز الأعمال. لاختبار الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال (سرعة إنجاز الأعمال)، كما تم استخراج معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز ، سرعة إنجاز الأعمال)، وتطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز ، سرعة إنجاز الأعمال)، والجدول من (9) إلى (10) توضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال سرعة إنجاز الأعمال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ينجز الأفراد أعمالهم في الوقت المحدد ضمن معايير الجودة	3.74	0.82
2	يوجد سرعة لتنفيذ الأعمال من قبل العاملين.	3.54	0.87
	المجال الكلي/ سرعة إنجاز الأعمال	3.64	0.78

يظهر من جدول (9) أن المتوسط الحسابي للفقرة (1) " ينجز الأفراد أعمالهم في الوقت المحدد ضمن معايير الجودة " بلغ (3.74)، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2) " يوجد سرعة لتنفيذ الأعمال من قبل العاملين " (3.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ سرعة إنجاز الأعمال (3.64).

جدول (10)

معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، سرعة إنجاز الأعمال)

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.07	0.187	سرعة إنجاز الأعمال
		تحسين أداء العمل

يظهر من جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين (نظام الحوافز، سرعة إنجاز الأعمال) بلغت (0.187) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (11)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز، سرعة إنجاز الأعمال)

الدالة الإحصائية	T	R ²	R	المجال
0.07	1.799	0.03	0.182	نظام الحوافز
				سرعة إنجاز الأعمال

يظهر من جدول (11) أن قيمة (R) بلغت (0.182) بدلالة إحصائية (0.07)، وبلغت قيمة (T) (1.799) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق نظام الحوافز في سرعة إنجاز الأعمال، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية المثبتة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى ودقة إنجاز الأعمال. لاختبار الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال (دقة إنجاز الأعمال)، كما تم استخراج معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، دقة إنجاز الأعمال)، وتطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز، دقة إنجاز الأعمال)، والجدول من (11) الى (12) توضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال دقة إنجاز الأعمال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم إنجاز الأعمال ضمن المعايير الموضوعية.	3.59	0.86
2	ينجز العاملون أعمالهم بدقة عالية.	3.26	0.87
	المجال الكلي / دقة إنجاز الأعمال	3.42	0.74

يظهر من جدول (12) أن المتوسط الحسابي للفقرة (1) " يتم إنجاز الأعمال ضمن المعايير الموضوعية " بلغ (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2) " ينجز العاملون أعمالهم بدقة عالية " (3.26)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي / دقة إنجاز الأعمال (3.42).

جدول (13)

معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، دقة إنجاز الأعمال)

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.01	0.25	دقة إنجاز الأعمال
		تحسين أداء العمل

يظهر من جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين (نظام الحوافز، دقة إنجاز الأعمال) بلغت (0.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (14)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز، دقة إنجاز الأعمال)

الدلالة الإحصائية	T	R ²	R	المجال
0.01	2.520	0.06	0.250	نظام الحوافز
				دقة إنجاز الأعمال

يظهر من جدول (14) أن قيمة (R) بلغت (0.250) بدلالة إحصائية (0.01)، وبلغت قيمة (T) (2.520) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لتطبيق نظام الحوافز في المستشفى في دقة إنجاز الأعمال، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المثبتة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى ودقة إنجاز الأعمال ".

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى والرضا الوظيفي. ومن أجل اختبار الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات مجال (الرضا الوظيفي)، كما تم استخراج معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، الرضا الوظيفي)، وتطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز، الرضا الوظيفي)، والجدول من (15) (16) الى (توضح ذلك).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي عليهما لجميع فقرات
مجال الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم إدارة المستشفى برفع درجة رضا العاملين.	2.78	1.03
2	درجة رضا العاملين في المستشفى مرتفعة.	2.38	0.95
3	يشعر الموظفون في المستشفى بالاستقرار والأمن الوظيفي.	2.35	1.19
	المجال الكلي/ الرضا الوظيفي	2.51	0.92

يظهر من جدول (15) أن أعلى متوسط حسابي لمجال الرضا الوظيفي بلغ (2.78) للفقرة (1) " تهتم إدارة المستشفى برفع درجة رضا العاملين " يليه المتوسط الحسابي (2.38) للفقرة (2) " درجة رضا العاملين في المستشفى مرتفعة "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.35) للفقرة (3) " يشعر الموظفون في المستشفى بالإستقرار والأمن الوظيفي "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي/ الرضا الوظيفي (2.51).

جدول (16)

معامل بيرسون (Correlations) بين المجالين (نظام الحوافز، الرضا الوظيفي)

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.00	0.766	الرضا الوظيفي
		تحسين أداء العمل

يظهر من جدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين المجالين (نظام الحوافز، الرضا الوظيفي) بلغت (0.766) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

جدول (17)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) على مجالين (نظام الحوافز، الرضا الوظيفي)

الدالة الإحصائية	T	R ²	R	المجال
0.00	11.626	0.58	0.766	نظام الحوافز
				الرضا الوظيفي

يظهر من جدول (17) أن قيمة (R) بلغت (0.766) بدلالة إحصائية (0.00)، وبلغت قيمة (T) (11.626) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ، وهذا يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ لتطبيق نظام الحوافز في المستشفى على الرضا الوظيفي، وبالتالي

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المثبتة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى على الرضا الوظيفي ".

ثالثاً: للإجابة على السؤال الثالث في الإستبانة والمتعلق بترتيب أنواع الحوافز المادية والمعنوية حسب الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (18)

ترتيب أنواع الحوافز حسب الأهمية لدى أفراد العينة

الرقم	الحوافز	التكرار	النسبة المئوية
1	الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي	55	56.7
2	الراتب الشهري	22	22.7
3	التأمين الصحي	12	12.4
4	كتب الشكر والتقدير	4	4.1
5	المكافآت المالية	3	3.1
6	الترقيات	2	2.1
7	الدورات التدريبية	2	2.1

يظهر من الجدول (18) السابق أن أكثر أنواع الحوافز المادية والمعنوية أهمية من وجهة نظر أفراد العينة كان (الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي)، وجاء في المرتبة الثانية (الراتب الشهري)، وفي المرتبة الثالثة (التأمين الصحي)، بينما كان أقلها أهمية (الترقيات، الدورات التدريبية).

نتائج الدراسة:

- بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة تم التوصل الى النتائج الآتية:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وتحسين أداء العمل.
 2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى وسرعة إنجاز الأعمال.
 3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى ودقة إنجاز الأعمال.
 4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تطبيق نظام الحوافز في المستشفى والرضا الوظيفي.

الاستنتاجات:

يتبين من خلال التحليل الإحصائي في الفصل الرابع بعض الاستنتاجات الهامة الآتية:

- 1- وجود معرفة من قبل أفراد العينة بوجود نظام للحوافز في المستشفى الإسلامي وأنه يتم منح للحوافز بشكل منتظم.
- 2- تبين أيضاً أن إدارة المستشفى تلتزم بتوسيع قاعدة منح الحوافز.
- 3- وجود التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين .
- 4- عدم تناسب الحوافز المالية المقدمة للعاملين مع الإنجاز.
- 5- لا تقوم ادارة المستشفى بمنح فرص الترقية للإنجاز والأداء المتميز.
- 6- عدم مشاركة الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية للأعمال والوظائف.

- 7- توزيع الحوافز في المستشفى لا يتم حسب الإنجاز والأداء .
- 8- عدم شعور الموظفين في المستشفى بالأمان والإستقرار الوظيفي .
- 9- يفضل العاملون الحوافز المادية (الراتب) والحوافز المعنوية (الشعور بالإستقرار والأمن الوظيفي) .

التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
1. ضرورة مشاركة الموظفين لإدارة المستشفى في وضع الخطط المستقبلية وإستراتيجيات العمل .
 2. ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز من قبل الجهات المعنية في المستشفى وأن يكون منح الحوافز حسب الأداء والإنجاز .
 3. عمل مراجعة لأسس منح الحوافز المقدمة للعاملين على أن تكون متناسبة مع الإنجاز والأداء .
 4. تعزيز الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين في المستشفى .
 5. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على عينة أكبر تشكل معظم المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية بهدف التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين في هذه المستشفيات .

المراجع :

- 1- الهرفي, علي (2006), اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الإتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية, جامعة مؤتة, عمادة الدراسات العليا.
- 2- قويشة, الهادي (2006), أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية, جامعة آل البيت.
- 3- الحميدي, إبراهيم (2005), تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين, جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 4- الحامد, غازي (2002), أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية, جامعة النيلين.
- 5- شراب, باسم (2007), تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى, الجامعة الإسلامية- غزة.
- 6- العائدي, كمال (2000), أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق, جامعة آل البيت.
- 7- شاويش, مصطفى (1996), إدارة الموارد البشرية, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان - الأردن.
- 8- العامري, خالد (2003), تحقيق الرضا الوظيفي, دار الفاروق للنشر والتوزيع, جمهورية مصر العربية.
- 9- العميان, محمود (2002), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر والتوزيع, عمان- الأردن.
- 10- جادة, سامر (2009), السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة, دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11- عقيل, عمر (1992), إدارة القوى العاملة, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان- الأردن.

- 12- عبدالله حمد محمد الجساسي (2017) اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. Arab British Academy for Higher Education. الاكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا. غير
- 13- غازي حسن عودة الحلايية (2013) اثر الحوافز في تحسين الاداء على العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن . جامعة الشرق الاوسط ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . عمان - الاردن .
- 14- براهيم بلقايد وبوري شوقي (2017) " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -وهران لوحدة للدهن الوطنية بالمؤسسة ميدانية دراسة جامعة وهران . الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17 ، ص 255 -270.
- 15- صالح، أشرف مشرف أحمد داؤود (2011) . دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسة النفطية الليبية. الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.134ص.
- 16- عبد البشير ، عبدالناصر احمد محمد (2009) "دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال :دراسة حالة في البنك الزراعي السوداني خلال الفترة 2006-2008/الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2009.-71ص:رسالة ماجستير .
- 17- بابكر ، حاتم محمد صالح وآخرون،(2014) الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية : دراسة حالة بنك البركة السوداني ولاية الخرطوم ؛ الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الدراسات التجارية ص. 290. رسالة دكتوراه.
- 18- سليمان عبدالله حمادي، أنس عبد الباسط عباس (2009) عنوان " الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية)" كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل مجلة تنمية الرافدين العدد ٩٣ مجلد ٣١ ص. 105-123. العراق .

- 19- نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي، (2009) " دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس " . عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس . رسالة ماجستير القدس - فلسطين 1430 هـ / 2009م.
- 20- عزوز محمد لوضياف وبوداود، عبد اليمين ، (2013) " دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين -دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي -الجزائر العاصمة" إدارة الموارد البشرية و تسيير المنشآت الرياضية . جمهورية الجزائر.

المواقع الإلكترونية والمنشورات

- 1- مفكرة الإسلام، (2009)، فن التحفيز، متاح على الموقع الإلكتروني www.majalisna.com
- 2- المستشفى الإسلامي، (2008)، تعريف عام بالمستشفى الإسلامي متاح على الموقع الإلكتروني www.islamic-hospital.org