

The Role of Job Incentive in Rising the Productivity of Workers in The Government Sector A Field Study on Armed Forces Medical Services Staff in Riyadh City 2019 /2020

Noura Yahya Alfaifi

Management College || Arab East Colleges || KSA

Abstract: This study aimed at identify the role of job motivation in raising the productivity of workers in the government sector, by identifying the types of material and moral incentives provided to the medical services employees of the armed forces. For the study, the study sample included (135) of (directors and heads of departments) in the medical services of the armed forces in the city of Riyadh. The results of the study resulted in the following: It was found that the directors and heads of departments in the medical services of the armed forces in the city of Riyadh are neutral with regard to the types of material incentives that most affect the employees of the medical services of the armed forces, with a mean (3.15 out of 5), while they are completely in agreement with regard to the types of incentives. The most influential morale on the medical services employees of the armed forces was with a mean (4.35 out of 5). It was also found that they agreed with the obstacles facing providing appropriate motivation to the medical staff of the armed forces, with a mean (3.68 out of 5). It also turned out that they fully agree with the proposed solutions for the development of motivation systems provided to the medical personnel of the armed forces, with a mean (4.53 out of 5). It was found that there were statistically significant differences in the views of the study sample towards "the most influential material incentives on the medical services employees of the armed forces" due to the administrative level variable, while there are no statistically significant differences between the arithmetic averages of the individuals' responses around the study axes "the most influential moral incentives on the Staff of the medical services of the armed forces", "obstacles facing the provision of appropriate motivation to the staff of the medical services of the armed forces", "proposed solutions for the development of motivation systems provided to the staff of the medical services of the armed forces" due to the variable of the administrative level, and there are no statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of individuals. The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of having general objectives and a clear vision governing the systems for granting incentives to employees working in the field of medical services, the importance of developing systems and mechanisms for granting Incentives based on performance excellence, not on the basis of seniority or subjective factors. Conducting studies and research on employee motivations and trends when providing Incentives for them, the need for accuracy when preparing periodic reports on the performance of employees and their efforts, to suggest the incentives offered to them.

Keywords: job motivation, productivity, government sector, medical services, moral incentives, material incentives.

دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي:

دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2020/2019

نوره يحيى الفيضي

كلية الإدارة || كليات الشرق العربي || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة أعدتها الباحثة، وشملت عينة الدراسة (135) من (المدراء ورؤساء الأقسام) في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: تبين أن المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض محايدين فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (3.15 من 5)، في حين أنهم موافقين تماماً في فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (4.35 من 5). كما تبين أنهم موافقين على المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (3.68 من 5). كما اتضح أنهم موافقين تماماً على الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط الحسابي (4.53 من 5). تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو "الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول محاور الدراسة "الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، "الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع- العمر- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم أنظمة منح الحوافز المقدمة للموظفين العاملين في مجال الخدمات الطبية، أهمية تطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء، وليس على أساس الأقدمية أو عوامل ذاتية، إجراء دراسات وبحوث عن دوافع الموظفين واتجاهاتهم عند تقديم الحوافز لهم، ضرورة تحرى الدقة عند إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء الموظفين وجهودهم المبذولة، لاقتراح الحوافز المقدمة لهم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز الوظيفي، الإنتاجية، القطاع الحكومي، الخدمات الطبية، حوافز معنوية، حوافز مادية.

المقدمة.

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أية منظمة (اقتصادية، صحية، أمنية)، تولى القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً. ويسعى المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، التي تعتبر عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه وإدامة السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وانجاز المهام المطلوبة منهم (Tella, ayeni & Popoola, 2007).

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأنه حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز (الشوابكة، 2011) والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى (أبو الكشك، 2006).

وبعد استعراض الباحثة للدراسات السابقة اتضح الآتي:

- معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر الحوافز بنوعها (المادي والمعنوي) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المختلفة مثل دراسات (دراسة عواريب (2016) ودراسة الحلابية (2013) ودراسة الجسامي (2011) ودراسة الدالة (2003) ودراسة (gure, 2010).
- بعض الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين الحوافز والدوافع والالتزام التنظيمي مثل دراستي (دراسة العنود (2015) ودراسة (KVIST, 2012).
- كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين مثل (دراسة الشراري (2007).
- كما لاحظت الباحثة وجود فجوة بحثية، حيث أنه لا توجد دراسات سابقة ركز على الربط بين التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) ومستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات والمنظمات الحكومية.
- ومن هذا المنطلق كانت هناك حاجة ملحة لإجراء الدراسة الحالية للتوصل إلى دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن بلوغ أداء مرضي يبقى مطمح كل مؤسسة سواء خاصة أو حكومية، والذي لا يتم إلا برضا العاملين، هذا الأخير تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع والتي لم تنحصر فقط في توفير مبلغ ضئيل، بل تطورت وتم اعتبارهما الركيزة الأساسية في المنظمة الذي يعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد. ويشير (رسلان، 1978) إلى أن الكثير من الباحثين أشاروا إلى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج الرضا الوظيفي، يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها. ان الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي؟

وينبثق من السؤال الرئيس للدراسة التساؤلات الآتية:

- 1- أي أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟
- 2- أي أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟
- 4- ما الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟
- 5- هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاورها وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الإداري - العمر)؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية على النحو التالي:
- 1- التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة.
 - 2- التوصل إلى دور الحوافز المقدمة في رفع مستوى الإنتاجية لدى موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

- 3- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة.
- 4- التعرف على مدى وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات أفراد الدراسة حول محاورها وفقا لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الإداري - العمر).

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يأتي:

● الأهمية العلمية:

- هذه الدراسة قد تثرى المكتبة الإدارية بما ستضمه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها، أساليبها، أهميتها، أهدافها، والإنتاجية من حيث مفهومه وتقييمه وتحسينه.
- هذه الدراسة تختبر دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي في رفع إنتاجية العاملين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، وهذه الدراسة ترمي إلى تطوير نموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي والإنتاجية لدى العاملين ورضاهم.

● الأهمية التطبيقية:

- سوف تقدم لمخذي القرار الإداري في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، القدرة على اتخاذ قرارات في التحفيز المادي والمعنوي من أجل تطبيقها داخل القطاعات الحكومية لزيادة الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في قطاعاتهم.
- تسهم هذه الدراسة في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الإنتاجية والولاء الوظيفي لدى العاملين بهذه القطاعات الحكومية مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية.
- التوصل إلى مجموعة من الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تم البحث على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على إدارات الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال العام الدراسي 2020/2019م

تعريف مفاهيم الدراسة:

- التحفيز: عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر (الجريد ، 2007).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً- هو كل ما تقدمه المؤسسات الحكومية من وسائل مادية أو معنوية والتي تؤدي إلى رفع أداء الموظفين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمن ولائهم.
- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية (الجساسي، 2011).

- وعرفها (العمرى، 2006) بأنها ما تمنحها المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المالية للحياة.
- الحوافز المعنوية: هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات. (الجبسائي، 2011). وأيضاً تعرف بما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، مما يدفعها لتقدم لهم أوسمة النجاح وشهادات التقدير وتنشر أسماءهم (الكردي، 2010).
- الإنتاجية: هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وهو التعريف الذي قدمه السلمي (السلمي، 1991). الإنتاجية هي مؤشر يعكس لنا مدى الكفاءة في تحويل الموارد البشرية وغير البشرية إلى منتجات أو خدمات (السبيل، 2003). الإنتاجية يقصد بها في هذه الدراسة: هي كل ما يتم إنجازه من مهام وأعمال من قبل الموظفين في القطاع الحكومي لتحقيق أهدافها.
- عوامل الإنتاجية: هي تلك المسببات التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان معدل العمليات الإنتاجية بما يزيد من إنتاجية العاملين (السبيل، 2003).
- الرضا الوظيفي: يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. (حجازي، 2006).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم الحوافز:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت الحوافز وعملية التحفيز ونظام الحوافز من بينها:
أولاً- إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل (حرحوش، 2009).
ثانياً- تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم يهضون بأعمالهم (عباس، 2011).

مفهوم التحفيز:

هناك تعريف تناولت التحفيز نذكر منها ما يلي:
أولاً- عملية التحفيز هي توجه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع (الطائي وآخرون، 2006).
كما أن التحفيز يعبر على ما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل وأدائه كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة إشراف ورفع

معنويات العمال، وترتبط كلمة خطط بالنظام، أي أننا يمكن أن نقول إن التحفيز في المنظمة يستند إلى نظام الحوافز الذي ينظم هذه العملية (وهيبة، 2006).

في ضوء ما سبق يمكننا القول بأن الحوافز هي مثيرات تلمها عملية التحفيز لحركة الاستجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة.

أهمية الحوافز وأهدافها وأنواعها ومراحلها.

أولاً- أهمية الحوافز:

المشاركة في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية العاملين، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها، ومع أنفسهم.

ثانياً- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها وتكمن فيما يلي:

- 1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي: الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: العمل السعي سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل. أداة للتغذية المرتدة حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم وردة فعل الغير اتجاهها ، والدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- 2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات: إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، تنمية روح المشاركة والتعاون، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم. وينبغي المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- 3- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة: التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التكامل والترابط بين أنشطة التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة (المغربي وآخرون، 2008).

ثالثاً- أنواع الحوافز:

- 1- الحوافز المادية والحوافز المعنوية :
الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية. أما الحوافز المعنوية: فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل.
- 2- الحوافز الفردية والجماعية :
الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. والحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية. ولا تعني الحوافز الجماعية اعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته (زويلف، 1994).

مفهوم إنتاجية العاملين:

أدركت الدول المتقدمة أن الإنتاجية هي طريقها إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي. أما الدول النامية التي تعاني من مشاكل البطالة وشح الموارد وانخفاض معدلات التنمية فتحاول الاستفادة من تجربة الدول المتقدمة في رفع كفاءة استغلالها لمواردها بشكل يمكنها من تحقيق تنمية متوازنة وتحسين مستوى معيشة مواطنيها (الطبيي، 2000).

أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها:

أولاً- أهمية الإنتاجية:

تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وبالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث (هنية، 2005).

تستطيع المنشأة أن تجني العديد من الفوائد بزيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد. ولقد بينها (هنية، 2005) كالتالي: تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي، توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات، الاستخدام الكفء للطاقت الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل، زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة، وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد لها، كما اختلفوا في وضع مجموعة محددة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الإنتاجية (عبيدات، 2004). ويرى (السبيل، 2003م، الشواورة والمطيري، 2010) بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والمتخصصين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل: عوامل السياسية، عوامل الاقتصادية، عوامل التكنولوجيا، عوامل الإدارية والتنظيمية، القوانين والأنظمة والتشريعات، نسبة رأس المال إلى قوة العمل، القوى البشرية (قوى العمل)، عامل الزمن، التنسيق والاتصال الإداري.

الإنتاجية في القطاع الحكومي:

تختلف الآراء حول تعريف الإنتاجية وقياس كمها وكيفية فعاليتها، وذلك لتعدد مسئوليات الدول واتساعها وتشعب خدماتها كي تشمل إلى جانب وظيفتها التقليدية خدمة وتنمية المواطن اقتصادياً واجتماعياً، وعلمياً، وسياسياً، ومهنياً (السبيل، 2003).

لقد زادت هيمنة الدولة وتعقدت إجراءاتها، الأمر الذي أدى إلى وصف أجهزة الدولة بالبطء واستنفاد مصادر تمويلها لهبوط مستوى إنتاجها وسوء تنميتها للعاملين بها (بامعروف، 1995).

تعد الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية الخدمية من أهم ركائز تحقيق رفاهية المجتمع التي تعد جميع الحكومات شعوبها بتوفيرها. وذلك إيماناً منها بأن تحسين الخدمات الحكومية له فوائد اقتصادية والاجتماعية على جميع شرائح المجتمع.

ولتحسين واقع الأجهزة الحكومية الخدمية وتطويرها، تعتمد الحكومات على قياس الإنتاجية باعتبارها مؤشراً موضوعياً يعكس واقع الإدارة في أجهزتها وذلك باعتباره أحد أساليب التقييم العملية الشائعة في أدبيات قياس الأداء لقياس أحد محاوره (فهيم، 2008).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات محلية بالعربية:

- 1- دراسة عواريب (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على إبراز دور إدارة الموارد البشرية والتعرف على المستجدات في هذا المجال، وأيضاً التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. من خلال الدراسة تحصلت الباحثة على جملة من النتائج أهمها: نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه وأيضاً وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية، وأيضاً هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.
- 2- دراسة العنود (2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعمالات في هذه البنوك، وأيضاً التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية ومدى العلاقة بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي في هذه البنوك التجارية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية، عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة من هذه البنوك، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك.
- 3- دراسة الحلابية (2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وأيضاً تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. وجاءت النتائج على النحو التالي: تبين أن بعض الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأولى ثم يليه الحوافز المعنوية، وأيضاً تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى، وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة.
- 4- دراسة الجساسي (2011)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية، وأيضاً التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم، والتعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم. وكانت من أبرز النتائج فيما يلي: بينت أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين بوزارة التربية، وأيضاً أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين ومنها: التعويض المادي عن الإجازات ومضاعفة مكافآت نهاية الخدمة ومنح الرواتب الاستثنائية.

ب- دراسات سابقة بالأجنبية:

- 1- دراسة (2016.Samuel&JOSHUA) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظف ومعرفة أنواع الحوافز المالية، وكيف يتم توزيع هذه الحوافز. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة، أيضاً عدم رضا الموظفين عن علاقة الإدارة بالموظفين.

- 2- دراسة (KVIST, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز والدوافع التي تدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسات الدولية العاملة في السويد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للحوافز المالية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم، وأيضاً لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها، وأيضاً هناك تحسن في نظم الحوافز المادية والمعنوية خلال السنوات الأخيرة في هذه المؤسسات.
- 3- دراسة (ERIKSSON, 2011) وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على مدراء المواقع في المشاريع السويدية. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: تحدد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع السويديين حسب نوعية المشروع، أنظمة الشركة، المنصب، قدرات المدير الشخصية، وأيضاً مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز ومكافآت بناء على نتائج المشروع النهائية.
- 4- دراسة (gure, 2010)، هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، وأيضاً معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين لناشئين لينك تليكوم في الصومال وأيضاً، معرفة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين. وجاءت النتائج على النحو التالي: التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل كبير من الرضا الوظيفي وأيضاً، الرضا الوظيفي له تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين، وأيضاً الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يقوم بدراسة المشكلة بهدف وصفها والوصول إلى استنتاجات يمكن تفسيرها بطريقة كمية، والتي تساهم في معرفة الواقع الحالي، ومن ثم تحسينه بناء على ما ينتج من نتائج، وتم إنجاز الدراسة بالأسلوبين التاليين:

- 1- الدراسة النظرية: وقد قامت الباحثة بالاطلاع على المراجع الأجنبية والعربية سواء كانت كتب وبحوث ورسائل ذات الصلة بمجال الدراسة كما تصفحت شبكة المعلومات المحلية والعالمية مثل قوقل ستور - دار المعرفة- مكتبة الملك فهد- مكتبة الملك سلمان المركزية.
- 2- الدراسة التطبيقية: طبقت الباحثة دراستها على مجتمع البحث من (المدراء ورؤساء الأقسام) في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من (المدراء ورؤساء الأقسام) في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض حيث بلغ عدد الإدارات (53) إدارة، وعدد الأقسام (217).

إجراءات الدراسة:

أسلوب الدراسة الحصر الشامل، حيث تم توزيع 159 استبانة على جميع أفراد المجتمع وتم استعادة 135 وكانت صالحة للاستخدام.

حيث ان المدراء ورؤساء الأقسام يبلغ (270) لذلك فان الحجم الأدنى المطلوب لعينة الدراسة يبلغ (159) مفردة. وهي تمثل (59.9%) من حجم عدد الإدارات ورؤساء الأقسام

ولحساب العدد المطلوب من المدراء كما يلي:

عدد المدراء = 31 مدير، عدد رؤساء الأقسام يبلغ 128 رئيس قسم
وبناء على ذلك قد تم توزيع (159) استبانة بواقع (31 مدير + 128 رئيس قس)، وتم استرداد (135) استبانة
بواقع (31 مدير، 104 رئيس قس).

أداة الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وتتضمن الاستبانة " العديد من الأسئلة المضاعفة أو المعددة مسبقًا"، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على العديد من الدوريات والمجلات الإدارية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: يتناول محاور الاستبانة وتشمل على (4) محاور هي:
 - المحور الأول: أي أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيرًا على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ويشتمل على (5) عبارات.
 - المحور الثاني: أي أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيرًا على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ويشتمل على (5) عبارات.
 - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ويشتمل على (7) عبارات.
 - المحور الرابع: الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ويشتمل على (7) عبارات. ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور حسب مقياس ليكرت الخماسي قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق تمامًا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تمامًا) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:
موافق تمامًا (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق تمامًا (1) درجة واحدة.
- الجزء الثاني: يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة وهي (النوع - المستوى الإداري - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)

صدق أداة الدراسة:

تم إخضاع أداة الدراسة إلى نوعين من الصدق، هما:

- صدق المحتوى لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة قامت الباحثة بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض العبارات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والعبارات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين.

وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.721	4	**0.408
2	**0.748	5	**0.504
3	**0.551		

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

اعتماداً على برنامج SPSS

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.585	4	**0.649
2	**0.709	5	**0.635
3	**0.747		

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

اعتماداً على برنامج SPSS

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.619	5	**0.724
2	**0.712	6	**0.674
3	**0.688	7	**0.631
4	**0.545		

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

اعتماداً على برنامج SPSS

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.436	5	**0.779
2	**0.616	6	**0.728
3	**0.824	7	**0.701
4	**0.745		

اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.732	5	أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة
0.726	5	أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة
0.777	7	المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة
0.812	7	الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة
0.851	24	الثبات الكلي للاستبانة

اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (5) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.726 - 0.812)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.851)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني

إجراءات تطبيق الدراسة:

- تم تطبيق الدراسة وفقاً لعدد من الإجراءات (مراحل إعداد الدراسة)، وهي على النحو التالي:
- الاطلاع على أدبيات البحث العلمي (الإطار النظري، والدراسات السابقة) ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحقيق الصدق الداخلي (محاور الاستبانة) والخارجي (المحكمين)، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- تم استرجاع الاستبيانات وفرزها واستبعاد الاستبيانات غير السليمة للوصول إلى الحجم النهائي لعدد الاستبانة تمهيداً لإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- تحليل البيانات إحصائياً للإجابة على تساؤلات الدراسة كل سؤال على حد، ثم كتابة تقرير نهائي يشمل ملخص الدراسة، وأهم النتائج، والتوصيات والمقترحات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح).
- 3- الانحراف المعياري.
- 4- استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق أداة الدراسة.
- 5- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 6- اختبار كروسكال واليس (Kruskall- Wallis)، لمعرفة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تشمل على أكثر من فئتين.
- 7- اختبار مان وتني اللابارامتري Mann- Whitney Test للمستقلتين لمعرفة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تعزى إلى تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تشمل على فئتين فقط.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "أي أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في إدارات الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض على محور أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام على محور أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	مكافأة الموظف الواحد من بين جميع الموظفين تنمي لدي جوانب الإبداع والتنافس في العمل.	4.19	0.79	1	موافق
5	مكافأة الانضباط في العمل تجعلني أكثر التزاماً بمواعيد الدوام وتنفيذ مهامه بدقة.	3.49	1.12	2	موافق
3	مكافأة نوعيّة العمل، تحفزني دائماً لبذل الجهد للحصول عليها وتحقيق مكسبي المادي.	3.41	0.87	3	موافق
2	حوافز الأجر اليومي أو بالساعة مقابل جهدي الإضافي يزيد من مستوى ادائي باستمرار.	2.37	1.01	4	محايد
1	الحافز التقدي من أهم طرق الحوافز لزيادة دافعي لمواصلة العمل.	2.27	1.15	5	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.15	0.59		محايد

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (2) أن أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض محايدين في استجاباتهم على عبارات محور "أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (3.15 من 5)، وانحراف معياري (0.59).

ومن الملاحظ أن هناك تفاوت كبير في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، والتي تراوحت ما بين (غير موافق/ محايد/ موافق)، ومتوسطات تراوحت بين (2.27 إلى 4.19) وهي متوسطات تنحى للفئات الثانية والثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة الحالية. تتفق نتائج السؤال الأول مع نتيجة دراسة العنود (2015) التي توصلت إلى أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة من هذه البنوك التجارية، وأيضاً مع نتيجة دراسة (KVIST، 2012) حيث توصلت إلى أن للحوافز المالية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم، وكذلك مع نتيجة دراسة (gure، 2010) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: أي أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في إدارات الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض على محور أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (7)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	الترقيات الشرفية لبعض الموظفين حسب التميز في الأداء والخبرة والكفاءة المهنية تحفيز معنوي مهم بالنسبة لي.	4.62	0.50	1	موافق تماماً
3	شهادات التقدير تعتبر اعتراف بأهمية جهدي المميز في العمل من جانب المديرين.	4.42	0.55	2	موافق تماماً
1	إشراكي في تحديد الأهداف العامة يشعرنني بزيادة دوري في المؤسسة التي اعمل بها.	4.41	0.86	3	موافق تماماً
2	الاعتراف بجهدي في العمل يساعدني على بذل جهود إضافية في العمل.	4.33	0.61	4	موافق تماماً
5	نقل الموظفين المبدعين إلى وظائف عليا أفضل في صلاحياتها ومميزاتها تنمي طموحي الوظيفي بالمستقبل.	3.99	0.98	5	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4.35	0.46		موافق تماماً

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS استجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام على محور أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (7) أن أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين تماما في استجاباتهم على عبارات محور "أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيرا على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.35 من 5)، وانحراف معياري (0.46).

ومن الملاحظ أن هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، والتي تراوحت ما بين (موافق/ موافق تماما)، ومتوسطات تراوحت بين (3.99 إلى 4.62) وهي متوسطات تنحى للفتتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق، موافق تماما) على أداة الدراسة الحالية.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في إدارات الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض على محور المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، وجاءت النتائج كما يبيها الجدول التالي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام على محور المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	لا يوجد هدف ورؤية واضحة تحكم نظام منح الحوافز ومقاردها للموظفين.	3.90	1.11	1	موافق
4	عدم وجود مقياس دقيق لحساب التكلفة والعائد من الحوافز الممنوحة.	3.75	1.11	2	موافق
7	نقص المهارات اللازمة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز بشكل متوازن وعادل.	3.75	0.95	3	موافق
6	غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بقواعد واليات منح الحوافز للموظفين.	3.73	0.90	4	موافق
2	عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها.	3.65	1.09	5	موافق
3	عدم دقة التقارير الدورية عن اداء الموظفين وجهودهم وميلها للعمومية.	3.55	1.04	6	موافق
5	عدم وجود دراسات متعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم لتقديم الحوافز بناءً عليها.	3.41	1.21	7	موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.68	0.70		موافق

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (8) ان أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين في استجاباتهم على عبارات محور "المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز

المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (3.68 من 5)، وانحراف معياري (0.70).

ومن الملاحظ ان هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، حيث ان جميع العبارات جاءت بدرجة (موافق) ومتوسطات تراوحت بين (3.41 إلى 3.90) وهي متوسطات تنمي للفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة الحالية.

تتفق نتائج السؤال الثالث مع نتيجة دراسة الحلابية (2013) حيث تبين أن بُعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى، وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة، ومع نتيجة دراسة (Samuel&JOSHUA، 2016) حيث تبين أنه على الرغم من وجود الحوافز المالية وفرص الترقية في العمل إلا أن بعض الموظفين غير راضين عن أنظمة الحوافز المالية في الشركة.

كما تختلف نتائج السؤال الثالث مع نتيجة دراسة عواريب (2016) التي توصلت إلى أن هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في إدارات الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض على محور الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام على محور الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أرى ضرورة وجود هدف ورؤية واضحة تحكم نظام منح الحوافز المقدمة للموظفين.	4.76	0.55	1	موافق تماماً
2	اقترح تطوير نظم واليات منح الحوافز على اساس التميز في الأداء.	4.61	0.53	2	موافق تماماً
6	اقترح اجراء دراسات وبحوث عن دوافع الموظفين واتجاهاتهم عند تقديم الحوافز لهم.	4.61	0.62	3	موافق تماماً
4	اري تحرى الدقة عند اعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء الموظفين وجهودهم المبدولة.	4.52	0.57	4	موافق تماماً
3	من الافضل ايجاد معايير دقيقة ومقننة لتحديد معدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها.	4.49	0.66	5	موافق تماماً
5	افضل استحداث مقياس دقيق لحساب التكلفة والعائد من الحوافز الممنوحة للموظفين.	4.42	0.85	6	موافق تماماً
7	من المهم تعديل وتيسير اللوائح والقوانين التي تتعلق بقواعد واليات منح الحوافز للموظفين.	4.33	0.92	7	موافق تماماً
	المتوسط الحسابي العام	4.53	0.47		موافق تماماً

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS يتضح من خلال الجدول السابق رقم (9) أن أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين تماماً في استجاباتهم على عبارات محور "الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.53 من 5)، وانحراف معياري (0.47).

ومن الملاحظ أن هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، حيث إن جميع العبارات جاءت بدرجة (موافق تماماً) ومتوسطات تراوحت بين (4.23 إلى 4.76) وهي متوسطات تنمي للفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق تماماً) على أداة الدراسة الحالية.

تتفق نتيجة السؤال الرابع مع نتيجة دراسة عواريب (2016) التي توصلت إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه.

■ **النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** هل توجد فروق دالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاورها وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (النوع - المستوى الإداري - العمر - المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ ولمعرفة الفروق حسب العمر - المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة (متغيرات تشمل أكثر من فئتين) تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One -Way- ANOVA) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر بالإضافة إلى أنه يوجد بعض المتغيرات يوجد فيها تفاوت أو تباين في الأعداد بين فئاتها. وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً- الفروق حسب النوع

جدول رقم (10) نتائج اختبار مان وتني اللابارامترى Mann-Whitney Test للعينتين المستقلتين لمعرفة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تبعاً لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	ذكر	130	68.72	8933.00	1.09	0.28
	أنثى	5	49.40	247.00		
الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	ذكر	130	68.38	8889.00	0.58	0.56
	أنثى	5	58.20	291.00		
المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	ذكر	130	67.58	8785.50	0.64	0.52
	أنثى	5	78.90	394.50		
الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	ذكر	130	68.68	8928.50	1.06	0.29
	أنثى	5	50.30	251.50		

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة "تعزى لمتغير

النوع، حيث أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف النوع.

وتفسير ذلك ان جميع أفراد عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام - سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً- يعملون في بيئات عمل متشابهة في ظروفها ومشاكلها ومتطلباتها، ويخضعون تقريباً لنفس التشريعات والقوانين التي تحكم نظام الحوافز عن الأداء في العمل.

ثانياً- الفروق حسب المستوى الإداري

جدول رقم (11) نتائج اختبار مان وتي اللابرامتري Mann-Whitney Test للعينتين المستقلتين لمعرفة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المحاور	المستوى الإداري	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	مدير ادارة	31	84.66	2624.50	2.72	0.01
	رئيس قسم	140	63.03	6555.50		
الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	مدير ادارة	31	64.21	1990.50	0.62	0.53
	رئيس قسم	140	69.13	7189.50		
المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	مدير ادارة	31	70.58	2188.00	0.42	0.67
	رئيس قسم	140	67.23	6992.00		
الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	مدير ادارة	31	60.08	1862.50	1.32	0.19
	رئيس قسم	140	70.36	7317.50		

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول (11) ما يلي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول "الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث بلغت قيمة مربع (Z) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول تبعاً لمتغير المستوى الإداري (2.72)، ومستوى الدلالة (0.01) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ومن خلال متوسطات الرتب تبين أن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة من مدراء الأقسام وهذا يدل على أن مدراء الأقسام هم أكثر موافقة من رؤساء الأقسام على محور الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الإداري المسؤول عن مؤسسة ما، هو الأقدر على فهم دوافع ورغبات الموظفين الذين يعملون معه، وهو أكثر إدراكاً أن المقابل المادي هو من أقوى المحفزات لأي موظف من أجل بذل مزيد من الجهد والإبداع في العمل.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد حول محاور الدراسة (الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) تعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث

أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$

ويعزى ذلك إلى هناك شبه اتفاق عام ما بين المدراء ورؤساء الأقسام على أهمية التحفيز المعنوي للموظف بجانب التحفيز المادي، ويعلم الجميع أيضاً أن اليات منح الحوافز قد يعترضها الكثير من المعوقات التي تؤثر على نظام منحها للموظفين بشكل مناسب، وأن هناك حاجة للتطوير والتغيير في نظام وآليات ومعايير منحها بالمستقبل.

ثالثاً- الفروق حسب العمر

جدول رقم (12) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تبعاً لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا 2	مستوى الدلالة*	دال/غير دال إحصائياً
الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 30 سنة	13	55.27	2.32	0.51	غير دال إحصائياً
	من 30 إلى 40 سنة	67	72.13			
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	52	65.79			
	أكثر من 51 سنة	3	69.17			
الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 30 سنة	13	64.73	1.40	0.71	غير دال إحصائياً
	من 30 إلى 40 سنة	67	71.10			
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	52	65.91			
	أكثر من 51 سنة	3	49.00			
المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 30 سنة	13	62.69	0.79	0.85	غير دال إحصائياً
	من 30 إلى 40 سنة	67	68.62			
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	52	67.59			
	أكثر من 51 سنة	3	84.33			
الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 30 سنة	13	62.15	3.66	0.30	غير دال إحصائياً
	من 30 إلى 40 سنة	67	66.69			
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	52	73.08			
	أكثر من 51 سنة	3	34.50			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة " تعزى لمتغير العمر، حيث أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف العمر.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام ينحسرون في الفئة العمرية ما بين 35 سنة إلى 45 سنة، بنسبة تصل إلى (88%) وفقاً لنتائج التحليل للبيانات الأولية (خصائص أفراد مجتمع الدراسة)، وهذا يعكس التشابه في اتجاهاتهم وآرائهم نحو محاور الدراسة.

رابعاً- الفروق حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (13) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا	مستوى الدلالة*	دال/غير دال إحصائياً
الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	بكالوريوس	30	65.83	0.77	0.68	غير دال إحصائياً
	ماجستير	68	70.87			
	دكتوراه	37	64.49			
الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	بكالوريوس	30	65.00	0.69	0.71	غير دال إحصائياً
	ماجستير	68	70.75			
	دكتوراه	37	65.38			
المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	بكالوريوس	30	56.95	0.3.20	0.20	غير دال إحصائياً
	ماجستير	68	72.04			
	دكتوراه	37	69.54			
الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	بكالوريوس	30	62.18	1.46	0.48	غير دال إحصائياً
	ماجستير	68	71.68			
	دكتوراه	37	65.95			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة "تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

وتفسير ذلك ربما يعود إلى أن المؤهل العلمي الأصلي لأفراد عينة الدراسة، غير مؤثر بشكل كبير على ادراكهم لأهمية الحوافز بنوعها، أو المعوقات التي تواجه نظام منح الحوافز، فالأمر يرتبط أكثر بإدراك ظروف وبيئة العمل، والقوانين والتشريعات التي تحكمها.

خامساً- الفروق حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (14) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل محور (الاستبانة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا	مستوى الدلالة*	الدلالة الإحصائية
الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 5 سنوات	38	69.70	1.59	0.66	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	70.49			
	من 11 سنوات إلى 15 سنة	25	59.18			
	من 16 سنة إلى أقل من 20	25	69.56			

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا2	مستوى الدلالة*	الدلالة الإحصائية
	سنة					
الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 5 سنوات	38	64.80	0.99	0.80	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	72.29			
	من 11 سنوات إلى 15 سنة	25	64.96			
	من 16 سنة إلى أقل من 20 سنة	25	67.84			
المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 5 سنوات	38	59.26	3.51	0.32	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	75.09			
	من 11 سنوات إلى 15 سنة	25	69.16			
	من 16 سنة إلى أقل من 20 سنة	25	66.80			
الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة	أقل من 5 سنوات	38	64.24	1.37	0.71	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	71.77			
	من 11 سنوات إلى 15 سنة	25	63.48			
	من 16 سنة إلى أقل من 20 سنة	25	71.16			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2021م، اعتماداً على برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

ويعزى ذلك إلى أن استنباط أهم أساليب التحفيز الجيدة بالنسبة للموظفين، والتي تدفعهم لمواصلة الجهود في العمل، ربما لا تحتاج لسنوات طويلة من الخبرة لمعرفة من جانب المدراء ورؤساء الأقسام، حيث أن التعزيزات التي ترضي الموظفين وترفع من مستويات ادائهم المميز بالعمل مرتبط بأشكال التحفيز دائماً وبشكل رئيسي.

ملخص النتائج:

نتائج السؤال الأول: أي أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

- اتضح أن أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض محايدون في استجاباتهم على عبارات محور "أنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (3.15 من 5)، وانحراف معياري (0.59).

- كما كان هناك تفاوت كبير في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، والتي تراوحت ما بين (غير موافق/ محايد/ موافق)، ومتوسطات تراوحت بين (2.27 إلى 4.19) وهي متوسطات تنمي للفئات الثانية والثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (غير موافق، محايد، موافق) على أداة الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الثاني: أي أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

- اتضح ان أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين تماماً في استجاباتهم على عبارات محور " أنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.35 من 5)، وانحراف معياري (0.46).
- كما كان هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، والتي تراوحت ما بين (موافق/ موافق تماماً)، ومتوسطات تراوحت بين (3.99 إلى 4.62) وهي متوسطات تنمي للفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق، موافق تماماً) على أداة الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

- اتضح أن أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين في استجاباتهم على عبارات محور " المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (3.68 من 5)، وانحراف معياري (0.70).
- كما كان هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، حيث أن جميع العبارات جاءت بدرجة (موافق) ومتوسطات تراوحت بين (3.41 إلى 3.90) وهي متوسطات تنمي للفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

- اتضح ان أفراد الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض موافقين تماماً في استجاباتهم على عبارات محور "الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.53 من 5)، وانحراف معياري (0.47).
- كما كان هناك تقارب واضح في استجاباتهم على عبارات هذا المحور، حيث أن جميع العبارات جاءت بدرجة (موافق تماماً) ومتوسطات تراوحت بين (4.23 إلى 4.76) وهي متوسطات تنمي للفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير إلى درجة (موافق تماماً) على أداة الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاورها وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (النوع - المستوى الإداري - العمر - المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول "الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري، وتبين أن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة من مدراء الأقسام.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد حول محاور الدراسة (الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة) تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع- العمر- المؤهل العلمي- المستوى الإداري- عدد سنوات الخبرة)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لهذه المحاور أكبر من (0.05)

توصيات الدراسة ومناقشتها.

من خلال نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتح الآتي:

- 1- ضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم أنظمة منح الحوافز المقدمة للموظفين العاملين في مجال الخدمات الطبية، ويتم ذلك من وجهة نظر الباحثة من خلال وضع معايير وميزانيات تفصيلية تحدد الفئات المستحقة، وأنواع المهام التي تستحق، وأيضاً المهام المتميزة في العمل التي تستحق حوافز متميزة.
- 2- من الأفضل تطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء، وليس على أساس الأقدمية أو عوامل ذاتية، حيث ترى الباحثة أن تمنح الحوافز لمن يبذل مجهود مضاعف و متميز في العمل حتى وإن كان من الموظفين الجدد، أو في درجة وظيفية أقل.
- 3- إجراء دراسات وبحوث عن دوافع الموظفين واتجاهاتهم عند تقديم الحوافز لهم، وترى الباحثة أن نتائج تلك البحوث تكشف لنا عن مستوى الرضا الوظيفي، وتقبل بيئة العمل، ومستويات الدافعية للإنجاز، ومستويات الانتماء للمنظمة الصحية التي يعملون بها.
- 4- من الضرورة تحرى الدقة عند إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء الموظفين وجهودهم المبذولة، لاقتراح الحوافز المقدمة لهم، ومن وجهة نظر الباحثة أن يتم تسجيل ملاحظات كاملة ودقيقة عن أدائهم ومدى التزامهم بقواعد العمل وقوانينه، وأيضاً احترام المواعيد والانضباط، والمهام المتميزة التي يقدمونها في العمل.
- 5- من الأفضل إيجاد معايير دقيقة ومقننة لتحديد معدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها، وترى الباحثة تحقق ذلك من خلال وضع معايير متطورة تتناسب مع ظروف وبيئة العمل، وأيضاً تقيس جميع جوانب الأداء وتقييمها بشكل عادل، وتراعي الفروق الفردية والوظيفية بين الموظفين.
- 6- ضرورة استحداث مقياس دقيق لحساب التكلفة والعائد من الحوافز الممنوحة للموظفين في المؤسسات الطبية، ويتحقق ذلك من وجهة نظر الباحثة بالاعتماد على برمجيات حديثة وقواعد بيانات دقيقة للمقارنة بين جميع عناصر ومدخلات العمل وبين مخرجاته والمهام المنجزة والخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 7- من المهم تعديل وتيسير اللوائح والقوانين التي تتعلق بقواعد وآليات منح الحوافز للموظفين في المؤسسات الطبية، وترى الباحثة أن يتحقق ذلك من خلال وضع قوانين أكثر فاعلية ومرونة، وتحقق منافع كثيرة للموظفين مقابل جهودهم المبذولة، وتنظم طرق وأساليب المنح.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2005). الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم مازلو كما يراها العاملون في الشركات الأدوية الأردنية، عمان: المنارة.
- بامعروف، وسيلة أحمد (1995). الأمن الوظيفي والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- برطوني، سعاد نايف (2001). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- تيشوري، عبد الرحمن (2010). أسباب الأداء السيء للقطاع العام.
- الجريد، عارف (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجساسي، عبد الله (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع.
- حجازي، محمد حافظ (2006). دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- حرحوش، عادل، والسالم، مؤيد سعيد، (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب.
- حسون، لبنى، وخير الله، نصر الدين، والجلالي، محمد (2005). إنتاجية العمال في صناعة التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 21، العدد الثاني.
- حسونة، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحلابية، غازي حسن عودة، (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- درة، عبد الهادي (2008). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- رسلان، نبيل (1978). الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة: دار النهضة العربية.
- زويلف، مهد (1994). إدارة الأفراد الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- السبيل، حمد بن محمد (2003). عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلمي، علي (1991). إدارة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب.
- الشوابكة، يونس (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية.

- الشواورة، فيصل، المطيرين عبد العزيز (2010). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية - دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء والمياه السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة، جامعة القاهرة.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق.
- الطجم، عبد الغني، وطلق عوض السواط (1415هـ). السلوك التنظيمي: النظريات والتطبيق، جده، السعودية، دار النشر للتوزيع.
- الطيبي، عائشة (2000). تحليل وقياس الإنتاجية العامل في الصناعات التحويلية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العائدي، كمال (1996). أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق.
- عباس، أنيس عبد الباسط، (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الله حمد محمد الجسامي (2011). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الانترنت.
- عبد الوها، علي محمد وخطاب، عايدة سيد (١٩٩٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبيدات، أمجد (2004). مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن.
- عرفة، أحمد، وشلبي، سميرة (2002). نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، الاسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة.
- العمري، عوض (2006). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 74.
- العمري، مأمون (2002). إدارة الصيانة والإنتاجية، رسالة ماجستير، الأردن.
- العنود، متعب (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عواريب، الزهرة (2016). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- فهبي، محمد شامل (2008). قياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية الخدمية: دراسة إحصائية تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع 70، س 47.
- الكردي، أحمد (2010). نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة، جامعة الأزهر.
- ماهر، أحمد (1998). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- مرعي، محمد مرعي (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مسلم، علي (2012). مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- المغربي، عبد الحميد، وعبد الفتاح، عبد المحسن (2008). جودة إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار العربية للنشر.

- هنية، ماجد (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- وهيبة، مقدودة (2006). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات، ماجستير، جامعة أحمد بوقره، الجزائر.
- يونس، عادل، (2000). تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، رسالة غير منشورة، جامعة قاريونس.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Elesarvit, psilou (2011).Incentives.for Effective Employee Engagement in corporate sustainability, on.
- Gure, nalma Abdullahi, the impact of motivation on employee performance, astuday of nationlink telecom Somalia, masters thesis, university utara, Malaysia, on line available at.
- Kivst, Carolina(2012) The Impact of Incentive systems in global organizations located in Sweden a case study of astrazeneca, masters thesis, school of business. and law at the university of Gothenburg.
- Nahmias, S, (1993), production and operations analysis, Homewood, boston: irwink(19993).
- Samuel&Joshua (2016) The Role of financial Incentives as a motivator in Employees productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. Lnternational journal of research in business studies and management, volume (3) number (2).
- Tella, Ayeni and Popoola (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Libraries Personnel n Academic and Research Libraries in Oye State, Nigeria. On Line: