

2018

مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء

Ahmad Talafha

Jinan University, talafhaah@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljnan>



Part of the [Performance Management Commons](#), and the [Training and Development Commons](#)

Recommended Citation

Talafha, Ahmad (2018) "مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء," *الجنان Al Jinan*: Vol. 10 , Article 1.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljnan/vol10/iss1/1>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

احمد ضيف الله طلافحة

طالب في مرحلة الدكتوراه - كلية إدارة أعمال - جامعة الجنان - لبنان

مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء

DOI: 10.33986/0522-000-010-001

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة، وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في الأردن من فئة رئيس قسم وأعلى. أما عينة الدراسة فتكونت من (٣٩) مستجيباً. وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز) والمتغير التابع (تحسين الأداء) في وزارة الصحة الأردنية، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها اتباع أسلوب علمي سليم لوضع الحوافز، وذلك من خلال تشكيل لجان متخصصة مسؤولة عن تنظيم الوسائل والأنظمة اللازمة لتحفيز العاملين. وأن يكون للعاملين دور في عملية تقدير الحوافز، بحيث يكون لهم ممثل ينوب عنهم لإيصال آرائهم ورغباتهم بغرض أخذها بعين الاعتبار. مفتاح الكلمات: نظام الحوافز، وزارة الصحة، الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the effectiveness of the system of incentives in the Ministry of Health and its impact on improving performance. The study population consisted of all workers in the Ministry of Finance of the State of Kuwait, from ranks of head of the category and upwards. The study sample was of 39 respondents. The study showed the presence of trace significant statistically between the independent variables (incentive system) and the dependent variable (performance improvement) in the Kuwaiti Ministry of Health. The study also made a number of recommendations which follow the style of sound science to develop incentives, to form specialized that are committees that are responsible for organizing tools and systems necessary to

motivate workers. the study also highlights the role of workers in the process of estimating the incentives so that they have a representative acting for them to communicate their opinions and desires in order to be taken into account.

Key words: the system of incentives , the Ministry of Health , Performance

المقدمة

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك ، يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس، فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

تتبع أهمية الحفز من أهمية العنصر البشري، كأحد عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلال استثماره بكفاءة تحقيق أهداف الفرد ، وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

وتبدأ الحوافز منذ أن يشجع المدير ، أو المسؤول الموظف، إلى أن يرى الموظف راتبه قد تزايد وعلاوته الدورية قد تامت، وأخذ دوره وحظه في التدريب، إلى غير ذلك من الأمور التي تثير في نفس الموظف الشعور بأهميته، وتقديره من قبل مرؤوسيه. ومن الملاحظ أن الحوافز قد لاقت أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات العلوم الإدارية والنفسية، كما يظهر من الأبحاث والدراسات العديدة في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وكان من نتائج تلك الأبحاث والدراسات أن اتفقت جميعها على أهمية الحوافز، باعتبار أن لها دوراً رئيساً في تحريك طاقات الأفراد وقدراتهم، ودفعهم لتنمية مهاراتهم ، واستخدام الإمكانيات المتاحة بفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نوع من الرضا الوظيفي لدى الفرد (الشدي، ٢٠٠١).

وتشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تتحقق أغراضها في المنظمات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي والعائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المنظمات التي تقوم على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل (الهيبي، ٢٠٠٨).

وبناءً على ذلك ، فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء ، عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى، وهذا يعني أن على المنظمة التي تستهدف تحسين الإنتاجية أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية كثيراً من الأمور

من أهمها: تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء وتصميم أو إعادة تصميم العمل بما يجعل العمل المؤدى منسجماً مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى التركيز في التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ إن هذه التغذية تعتبر محفزاً رئيساً في غالب الأحيان.

فالفرد، وهو يقوم بعمل ما إنما يريد أن يجني ثمرة هذا العمل ليشبع حاجاته المختلفة. وتتوقف مدى قدرته على الإنتاج بصفة عامة على مدى إشباعه لهذه الحاجات، وهذا يؤدي إلى القول إنّه ينبغي على الإدارة، وهي تطلب من العامل أن يبذل أكبر طاقة ممكنة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج أن تضع نصب عينها إشباع حاجاته المختلفة المادية والمعنوية بقدر الإمكان، وذلك عن طريق استخدام أنسب النظم الحافزة (العائدي، ٢٠٠١).

ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية، نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب. كما إن نظام المتابعة والتقييم يعتبر المؤشر الحقيقي لمدى التزام إدارات المنظمة وفروعها بالارتقاء بمستوى الأداء وإحداث التحسين المستمر على جميع نشاطاتها وعملياتها لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء، وقد قام الباحث باختيار الموظفين الإداريين العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية في الوزارة كوحدة تحليل لعلاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

لقد استدل الباحث من خلال مسح أولي قام به لمعرفة آراء بعض الموظفين وزارة الصحة في الأردن على وجود ردود فعل سلبية وانتقادات نحو نظام الحوافز المادية المتبع في الوزارة، وقد حفزت ذلك الباحث إلى محاولة تعرّف أسباب ذلك. حيث تتمحور المشكلة في ضرورة معرفة مستوى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة.

وبالتالي فإن الغرض من هذا الدراسة هو التعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الآتي: ما أثر نظام الحوافز في وزارة الصحة في تحسين الأداء وتبثيق عنه الأسئلة الآتية:

- ١- ما أثر نظام الحوافز المادية الفردية في وزارة الصحة في تحسين الأداء؟
- ٢- ما أثر نظام الحوافز المادية الجماعية في وزارة الصحة في تحسين الأداء؟

هدف الدراسة

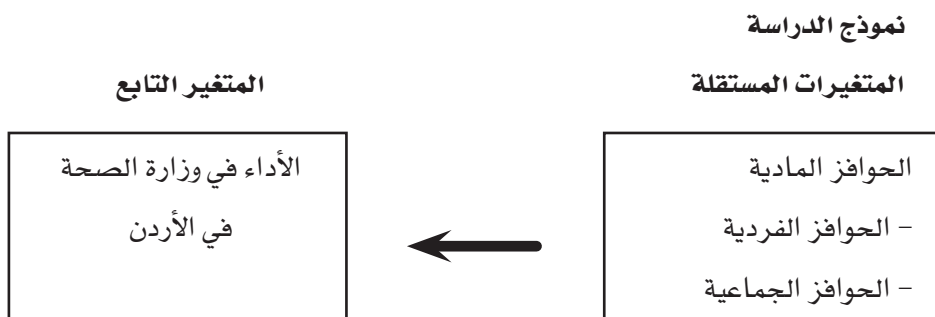
تسعى هذه الدراسة لتُعرف مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء، وتقديم مقترحات وتوصيات إلى المعنيين في وزارة الصحة في الأردن.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز، وأثره في الأداء في وزارة الصحة في الأردن، كونها تتناول قطاعاً حيوياً مهماً. كما تأتي أهمية هذه الدراسة نتيجة لاهتمام الجهات المعنية بالحوافز سواء أكانت فردية أم جماعية وربطها بالأداء المتميز للأفراد كي تستمر عجلة التقدم الاقتصادية. وربما تساعد صانعي القرارات في الأردن من الاستعانة بنتائج هذه الدراسة، من أجل تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة ضمن استخدام نظام حوافز، حيث يعتقد الباحث أن هذه النتائج سوف يكون لها أثر واضح على تطوير الأداء في الوزارة.

فرضيات الدراسة

- تستند الدراسة على الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (٠,٠٥) لنظام الحوافز في وزارة الصحة في تحسين الأداء. وينبثق عنها الفرضيات الآتية:
- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (٠,٠٥) لنظام الحوافز المادية الفردية في وزارة الصحة في تحسين الأداء.
 - ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (٠,٠٥) لنظام الحوافز المادية الجماعية في وزارة الصحة في تحسين الأداء.



الشكل (١)

نموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

الحوافز: هي مجموعة العوامل الخارجية التي تحدد سلوك الأفراد في وزارة الصحة الأردنية، بغية إشباع حاجاته المادية والمعنوية، أو هي مجموعة من الوسائل التي تقدمها الإدارة في وزارة الصحة الأردنية لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم، فإذا كانت الدوافع هي الرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها، فإن الحوافز هي وسيلة إشباع تلك الحاجات.

الحوافز المادية الفردية: هي المكافآت التي تقدمها وزارة الصحة الأردنية للعاملين على صورة انفرادية أي كل عامل على حدة، ويرتبط هذا النوع بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله.

الحوافز المادية الجماعية: هي التي تتمثل بمنح وزارة الصحة الأردنية للعاملين فيها مكافآت جماعية، بحيث تصرف لهم وفق أسس يتشارك بها العاملون في الوزارة.

الأداء: قدرة في وزارة الصحة الأردنية على تحقيق أفضل النتائج بتقديم الخدمات للمواطنين بأقل الموارد، وذلك بهدف إنجاز الأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية.

منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية، والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة وأثره في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في الوزارة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ تمت دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات، وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في دولة الأردن، من فئة رئيس قسم وأعلى والبالغ عددهم خمسون موظفاً. وقد كان مجتمع الدراسة هو ذاته عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على الجميع وبطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٩) استبانة بنسبة (٧٨,٠٪) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وتم إخضاع جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدول رقم (١) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (١)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات التي تم توزيعها	٥٠	١٠٠٪
الاستبانات المستردة	٣٩	٧٨,٠٪
الاستبانات الخاضعة للتحليل	٣٩	٧٨,٠٪

أداة الدراسة

طوّر الباحث استبانة للكشف عن مدى فاعلية نظام الحوافز في وزارة الصحة، وأثره في تحسين الأداء من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والإطلاع على عدد من الاستبانات التي استخدمت في الكشف عن أنظمة الحوافز التي تطبقها المؤسسات والمنظمات.

مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات، هما المصادر الثانوية، مثل كتب الإدارة والمواد العلمية والنشرات والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوع التحفيز والأداء، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية، من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة، وللتأكد من صدقها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للتساق الداخلي وبلغ (٩٤,٨٧٪) وهي نسبة جيدة جداً يعتمد عليها في اعتماد نتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية

تم إدخال البيانات في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية SPSS، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١. الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وذلك من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
٣. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.
٤. اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

محددات الدراسة

نظراً لكون هذا الدراسة مبنية على حالة وزارة الصحة في الأردن، فإن هذا الأمر يجعل تعميمها على بيئات أخرى أمراً صعباً.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة العائدي (٢٠٠١) ، بعنوان: « أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق». هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر الحوافز بأنواعها المختلفة على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية وتحليل ظروف الهمل، وكذلك العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبيان أثر هذه العوامل على الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:
- ١- يوجد تذبذب في إنتاجية العمل الإجمالية في المنشأتين محل الدراسة وذلك لأسباب متعددة منها: عدم توافر المواد الأولية وانقطاع التيار الكهربائي وارتفاع دوران العمل واستهلاك المكائن وقدمها، وعدم وجود مواد أولية، إلى غير ذلك من الأسباب التي أوضحها الباحث.
 - ٢- توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي (المعتمد بين المنشأتين) وبين مستوى الأداء.

٣- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، حيث إنه كلما كانت الحوافز المادية كبيرة ازدادت إنتاجية العاملين، ومن ثمّ زيادة مستوى الأداء في المنشأة.

دراسة الحامد (٢٠٠٢)، بعنوان: «أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية» هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على رفع

أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية لإقليم الوسط، من خلال الاستخدام الأمثل لمفهوم الحوافز من قبل إدارات هذه المستشفيات. وتكونت عينة الدراسة من أربعة مستشفيات عامة، وخمسة مستشفيات خاصة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٠) مفردة، شكلت ما نسبته (١٤٪) من حجم العاملين في مستشفيات القطاع الصحي العام ومستشفيات القطاع الصحي الخاص الأردني لإقليم الوسط، وقد روعي في توزيع العينة بأن تكون ممثلة لكثافة المهن العاملة في هذه المستشفيات، وفقاً للقواعد الإحصائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً في درجة تأثير الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود إلى صالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات، وأن هناك فروقاً في درجة تأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير قاعدة منح الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة.

دراسة يونس (٢٠١٠)، بعنوان: « تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي »، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم الحوافز المعمول بها داخل منظمات الأعمال في المنظمات الصناعية الليبية، كما هدفت إلى تحديد أهم ظواهر أنظمة التحفيز المستخدمة وانعكاساتها على كفاءة وفاعلية أداء المنظمات الليبية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضاً منخفضاً عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضاها الموظف وذلك لعدم تناسبها مع مستوى ونوعية الأداء في العمل، وكذلك انخفاض مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات لهم، وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الحوافز والأداء.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة كل من (Harold, Stoloritch, Cichard, Clark, Stern, 2004) بعنوان:

Incentives Motivation and work place performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الفعال للحوافز في رفع أداء الموظفين في وظائفهم، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة إسهام الحوافز في زيادة الأداء الوظيفي، ومعرفة أي برامج الحوافز أكثر فعالية، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال في أمريكا الشمالية أما عينة الدراسة، فقد تكونت من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقام الباحث بتحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بدراسات المنظمات التي تستخدم

نظام الحوافز. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن برامج وأنظمة الحوافز، تحفز وتحسن الأداء بشكل كبير، وأن الحوافز المادية ترفع وتحسن الأداء بنسبة (٢٢٪) بينما الحوافز المعنوية تعمل على رفع وتحسين أداء العاملين بنسبة (٤٤٪) كما بينت نتائج هذه الدراسة أن برامج الحوافز تهتم في زيادة اهتمام الموظفين بالعمل علاوة على اجتذاب هذه الأنظمة للموظفين المؤهلين والأكفاء. وتبين أن برامج الحوافز ذات المدى الطويل تعمل على تحسين الأداء بنسبة (٤٤٪) في حين أن البرامج قصيرة المدى والتي تعتبر فعالة لمدة ٦ أشهر تسهم في تحسين الأداء بنسبة (٣٠٪) فقط، وبأن الإدارة الجيدة لبرامج الحوافز، تسهم في تحسين الأداء بشكل كبير.

دراسة (Wooldridge, Adrian (2011 بعنوان:
Come Back, Company Man

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظريات إدارية تتعلق بأداء الموظفين، حيث أظهرت إحدى النظريات ضرورة أن تقوم الشركة بدعم موظفيها وذلك بتقدير جهودهم، وتناولت بعض النظريات الدور الإيجابي الذي تلعبه الحوافز في زيادة إنتاجية الموظفين. وأظهرت هذه الدراسة الفوائد المترتبة على تطبيق النظريات الإدارية التي تهتم بالحوافز، وأثرها على أداء الموظفين في عملهم، كذلك أشارت إلى توجهات الإدارات الحديثة في تبني مثل هذه النظريات لزيادة كفاءة وفعالية الإنجاز.

دراسة 2012 Gellette: بعنوان:

Incentives: why don't more of us use incentives?

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أقسام المبيعات في الشركات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من شركات التسويق الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أنظمة الحوافز للأفراد تزيد من أدائهم (٢٧٪)، فضلاً عن تركيز معظم الشركات الأمريكية في تطبيق أنظمة الحوافز على قسم التسويق والمبيعات كونه القسم الأكثر أهمية لتحقيق الأرباح للشركات، حيث إن تطبيق الحوافز المادية لموظفي المبيعات تزيد من أدائهم بنسبة (٤٥٪) وإن أكثر أنواع الحوافز فعالية لتحقيق أهداف الشركات هو الحافز المادي بنسبة (٩٢٪).

دراسة (Haavind 2012)، بعنوان:

«How Can Companies Foster Innovation»

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية تشجيع العلماء المبدعين على الاختراع، من قبل الشركات الضخمة في الولايات المتحدة. إلى بحث أهمية وزيادة حصة وأرباح المبدع، وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية له، وتحديد الآثار السلبية المرتبة على انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، ومناقشة كيفية الحفاظ والإبقاء على المبدعين ضمن الشركة والحيلولة، دون ذهابهم إلى شركات أخرى، وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة نيشيا (Nichia) في اليابان. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القوة والقدرة الإبداعية والاستمرار في تقدم سير العمل في المؤسسات والشركات الكبيرة تكمن في زيادة الحوافز المقدمة لذوي القدرات والمهارات العقلية الهائلة والذين يمكن أن ندعوهم «بمفاتيح الإبداع».

دراسة (Benites 2013)، بعنوان:

«Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان أثر الدافعية في رفع مستوى إنتاجية العامل، وتكونت عينة الدراسة من (٢,٠٠٠) عامل وزعت عليهم استبانة تقيس مدى أثر تطبيق نظام الحوافز على دافعتهم وأدائهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن (٨٠٪) من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم إلى العمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن (٩٨٪) من العاملين أن الدافعية لها أثر كبير على كمية ونوعية العمل المنجز. كما كشف (٥٩٪) من المستجوبين أن شركاتهم لا تقدم لهم أنظمة حوافز مشجعة لتحسين دافعتهم للعمل، وأكد (٧٥٪) من أفراد العينة أن الحوافز المعنوية ومن أهمها الاعتراف واحترام الموظفين لهما أثر بالغ على دافعتهم وتحسين مستويات الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة، فقد تبين أنه تم التركيز في هذه الدراسات على أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين والعاملين في كافة المستويات، ومدى إسهام هذه النظم في تحقيق الأداء المتوقع. أما بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة، فقد كانت بين تعرف أهمية وأثر تطبيق أنظمة

الحوافز على أداء العاملين في المنظمات والمؤسسات الحكومية، وأهمية تدريب المستويات الإدارية المختلفة على حسن استخدام وتطوير التعامل مع أنظمة الحوافز المتنوعة. وقد تمّت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي تصميم أداة الدراسة، وكذلك في منهجية الدراسة، زيادة على إجراءات تطبيق الدراسات والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى فاعلية نظام الحوافز، وأثره في تحسين الأداء كدراسة حالة لوزارة الصحة في الأردن.

الإطار النظري

تمهيد

تعرّف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد ، وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته الماديّة والمعنوية (Renk, 2012).

إنّ دراسة أنظمة الحوافز وفعاليتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الدافعية، إذ تكمن العلاقة بين الدوافع والحوافز في أن فاعلية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً، لذا فإن التخطيط لنظام حوافز فعال يتطلب دراسة دوافع العمل والعاملين، فالدوافع تمثل القوة المحركة الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم إلى السلوك باتجاه معين، وتتولّد هذه القوة الدافعة نتيجة تلاقي وانسجامها المنبهات (الحوافز) التي يتعرض لها الأفراد مع الحاجات الكامنة لديهم، والتي تؤدي بهم إلى حالات من التوتر تدفعهم إلى محاولة اتباع كل الأنشطة الممكنة الهادفة إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد (عبيدات، ٢٠١١).

ويمكن الفرق بين الحوافز والدوافع في أن الدوافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو يعبر عن حاجة ما لدى الفرد، نحته على عمل سلوك مرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع الحاجة، في حين أنّ الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة لديها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة (عقيل، ٢٠٠٩).

مفهوم الحوافز

انطلاقاً من أهمية موضوع الحوافز، باعتبارها من أهم العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد وتدفعه إلى القيام بعمله على أكمل وجه، فإنّ الباحث سيعرض بالدراسة والتحليل لتعريف الحوافز، من خلال ذكر مجموعة من التعريفات لعدد من الباحثين.

تعرف الحوافز بأنها ذلك الاتجاه الرئيس العام للأفراد نحو العمل، وأن نظام المكافآت التنظيمية كثيراً ما يعتبر مؤشراً مؤثراً وهاماً للأفراد في المنظمة (Byors and Rue, 2007). وعرفت على أنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حوافزهم ودوافعهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة (الحامد، ٢٠٠٢). ويعرفها (الوابل، ٢٠٠٥) على أنها: مجموعة من العوامل والأساليب والإجراءات والمغريات التي تقوم إدارة المنظمات الإدارية بإعدادها. كما عرفت الحوافز بأنها مثير خارجي، يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، ٢٠٠٢). ويُعرفها الباحث على أنها الأساليب والوسائل التي تستخدمها وزارة الصحة في الأردن لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

أهمية الحوافز

تستفيد المنظمات الإدارية من تطبيق الحوافز في أمور عديدة، تظهر من خلال تركيز الجهود وتعرف جدواها على إنجاز الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحوليات المطلوبة من خلال الاهتمام بالحوافز التي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية. وتختلف الحوافز عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن الحوافز تربط بين أهداف العاملين، وأهداف المنظمة التي يعملون بها، لأن تلبية الحوافز للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة (Narender, 2006).

وتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية جديدة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها (عساف، ٢٠٠٩).

كما تلعب الحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل، وتحسين أدائهم وزيادة

إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقفان على مدى توافر الشروط التالية: (Cacioppe, 2009):

- ١- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
 - ٢- وجود حافز عند العاملين حفزه على العمل والنشاط.
 - ٣- عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
 - ٤- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .
- ويرى الباحث أنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

أنواع الحوافز

تتعدد تقسيمات الفكر الإداري لوسائل وأنواع الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للأفراد، وفيما يلي عرض مفصل لأنواع الحوافز:

أولاً: الحوافز من حيث التأثير

١- الحوافز الإيجابية Positive Incentives : وهي الحوافز التي تلبي دوافع العاملين ومصالح المنظمة، كقيام الموظفين بتحسين إنتاجهم كمّاً ونوعاً، وتقديم المقترحات، والأفكار البناءة. وإنّ الهدف الرئيس من الحوافز الإيجابية ، هو رفع الكفاءة والإنتاجية، وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يحرك، ويحث الفرد على القيام بالأعمال المرغوبة والمفضلة لدى الإدارة، وبالتالي تقدم الإدارة لأفرادها حوافز ماديّة أو معنوية ، مقابل ما يؤديه العاملون من أعمال جيدة. (السحيمات، ٢٠٠٢).

٢- الحوافز السلبية Negative Incentives: هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد، أو على مستوى الجودة المطلوبة، وذلك لهدف تعديل سلوك العاملين (الحامد، ٢٠٠٢). وتقسم الحوافز السلبية إلى نوعين، هما:

أ- الحوافز المادية السلبية: يستخدم هذا النوع من الحوافز لتحريك وحث العاملين على العمل، ومن هذه الحوافز الحرمان من العلاوة الاستثنائية، والحرمان من الكفاءات التشجيعية، والحسم من الراتب.

ب- الحوافز المعنوية السلبية: تستخدم هذه الحوافز أيضاً لتحريك العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن هذه الحوافز سحب بعض الصلاحيات من الموظف، وحرمان العامل من الأوسمة، وشهادات التقدير، أو حرمان العامل من المشاركة في المؤتمرات، أو الزيارات العلمية وغيرها. (الحامد، ٢٠٠٢).

ثانياً: الحوافز من حيث المدى

تقسم إلى حوافز قصيرة وطويلة المدى كالآتي: (Stolvitch & et.al, 2004)

- ١- الحوافز قصيرة المدى: تتمثل الحوافز قصيرة المدى في تلك الحوافز التي يكون تأثيرها فورياً وقصير المدى، ومن أهم الأمثلة على هذه الحوافز المكافآت النقدية الاستثنائية، الإسهام في تسديد أقساط الرسوم الدراسية للموظفين غير المصنفين.
- ٢- الحوافز طويلة المدى: تتمثل في العديد من المراكز الأساسية في العملية الإدارية، ولعل أهمها إسهام المؤسسات في صناديق الادخار والتعليم لأبناء الموظفين، ونظام التقاعد، وإطالة سن التقاعد للعاملين، والخدمات الطبية والتأمين على حياة الموظفين، والوظيفة مدى الحياة.

ثالثاً: الحوافز من حيث الاستفادة

تقسم إلى حوافز فردية وجماعية المدى كالآتي: (العائدي، ٢٠٠١)

- ١- الحوافز الفردية: وهي التي تقدمها المنظمة للعاملين على صورة انفرادية أي كل عامل على حدة، ويرتبط هذا النوع بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله.
- ٢- الحوافز الجماعية: يتمثل الحافز الجماعي بمنح العاملين مكافآت جماعية، بحيث تصرف إليهم وفق أسس يتشارك بها العاملون والمؤسسة كزيادة كمية الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح، وزيادة كمية المبيعات. وإن أهم ما يميز الحوافز الجماعية على أنها ليست حوافز مادية فقط، بل حوافز نفسية واجتماعية، لأنها تعزز الإحساس بالانتماء للجماعة، وتقلل من ضغوط العمل، وتساعد العاملين على حل مشاكلهم.

رابعاً: الحوافز من حيث طبيعتها

تقسم إلى حوافز مادية ومعنوية كالآتي:

١- الحوافز المادية Material Incentives هي المثيرات التي تساعد في إشباع حاجات الإنسان الأساسية من مأكلاً ومشرب، ومأوى (يونس، ٢٠١٠)، ومن أهم أنواع الحوافز المادية:

أ- الأجور التشجيعية: تعد الأجور المرتبطة بالأداء من أهم الحوافز النقدية المقدمة للعاملين؛ لأنها تدفع العاملين لزيادة أدائهم بهدف الحصول على الأجر التشجيعي الذي يلائم كمية الإنتاج.

ب- العلاوات: تهدف إلى زيادة وتحسين الإنتاج والاقتصاد بالتكاليف والنفقات للحصول على العلاوة الاستثنائية.

ج- المشاركة في الأرباح: هي مقدار أو نسبة مئوية من الأرباح والعوائد توزع على العاملين المميزين، تحسب من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية.

د- المكافآت التشجيعية: تمنح المكافآت التشجيعية للعاملين الذين يقدمون خدمات واقتراحات مميزة لإدارة المنظمة.

٢- الحوافز المعنوية Non – Material Incentives: تلك الحوافز التي تقدم على أساس احترام العنصر البشري، فتحسين مكان العمل ولو بالطلاء الجديد، أو تحسين الإضاءة أو الأعمال الفنية، يتطلب دائماً تفكيراً جيداً، ولكن المحيطات البيئية الجذابة ليست هي الوسيلة الأهم للتعبير عن الاحترام، بل إن الأكثر أهمية هي الأساليب التي تتم بها معاملة الموظفين في أثناء القيام بالواجبات اليومية التي تتطلبها أعمالهم. ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية تسليم وسام للموظف المميز، شهادة التقدير، تقدير جهود العاملين، العلاقة مع الرئيس: وهو ما يعرف بأسلوب الإشراف والمتابعة الذي يتبعه الرئيس ومدى قدرته على منح المرؤوس الثقة في إنجاز أعماله، وإشراك العاملين في الإدارة، بحيث يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المناسبة، لتحقيق أهداف المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٧)

مفهوم الأداء

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية، واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة

لاحتياجات وتوقعات العملاء ، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها ، من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick, 2006).

إنَّ الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها. وكما أنَّ أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمنظمة كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمةً بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، لذا فإنَّ الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وإنَّ أيَّ خلل في أيِّ منها لابد أن يؤثر على الأداء سلباً (نعمه، ٢٠٠٢).

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيس الذي تنصَّب حوله جهود المنظمات كونه يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بكفاءة وفعالية. ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمَّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، ٢٠٠٢).

يتضمن الأداء كلاً من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وكذلك تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه القيام بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وبذلك يعرف الأداء على أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة، ٢٠٠٢، ص ٧٧).

وتشير (مزهوده، ٢٠٠١) إلى أن الأداء هو الأعمال المسندة إلي الموظفين والمؤداة من قبلهم في بيئة أي عمل، والتي يلتزم من خلالها الموظف القواعد، والأنظمة، والمسؤوليات، والواجبات وأخلاقيات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويُعرّف الأداء بأنّه «المستوى الذي يحققه الفرد العامل ، عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه» (حمداوي، ٢٠٠٤).

كما يُعرّف بأنه: «درجة تحقيق وإتمام المهام الممكنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة» (حسن، ٢٠٠٣، ص ٢٠٩).

ويُعرّف بأنه: «عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة» (المبيضين وجرادات، ٢٠١٠).

كما يُعرّف الأداء على أنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفؤ المدرب على القيام بها (Zwick, 2006).

ويعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، إلا أنه هناك فرق بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في حين يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد. فالعامل قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في عمله ولكنه يحصل على إنتاج قليل، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً. فالأداء ينتج عن تفاعل مجموعة من العوامل فيما بينها بحيث يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل. بمعنى أنه يشكل منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وهذه العوامل هي: (حسن، ٢٠٠٣)

١- متغيرات البيئة الخارجية: وهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة، وتأتي من البيئة الخارجية المحيطة بها مثل المتغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

٢- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة: مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات. كذلك العوامل إلى تشمل السياسات، وتصميم المنظمة والتدريب والتعليم والإشراف وظروف العمل والمعدات والمواد وغيرها.

٣- متطلبات العمل: كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء يضيف (القريوتي، ٢٠٠٦) إلى ذلك ضرورة وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر

لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال. وإن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

١- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

٢- إدراك المهمة أو الدور الذي يؤديه الأفراد.

٣- الدافعية والحافزية عند الأفراد.

٤- الإمكانيات المادية والبشرية، أو القدرة على أداء العمل من قبل الأفراد.

ويعرف (Luchak & Gellatly, 2007) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه القيام بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينتج عن تفاعل العوامل التالية:

١- العوامل البيئية وتشمل (ظروف العمل والمعدات والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب).

٢- الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل.

٣- إدراك الدور أو المهمة.

٤- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل. ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء، فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل ولكن الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال.

ويرى الباحث أن الأداء هو مستويات إنجاز الأعمال والذي يُعبّر عن مدى قيام الأفراد أو المنظمات بمسؤولياتهم ومهامهم باستخدام القدرات والموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وبعبارة أخرى هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات، وتتجسد على شكل منتجات وخدمات ذات فائدة.

أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إنَّ اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحل مختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثمَّ فإنَّ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقلَّ من اهتمام القادة الرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم، وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون القيام بها حتى تحقق نتائج فعلية ترغب المنظمات في تحقيقها (الشريف، ٢٠٠٤).

أنواع الأداء

إنَّ تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه ، لتحديد مختلف الأنواع. بما أنَّ الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنَّه يمكن نقل المعايير المعتمدة في التصنيف واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعة (مزهود، ٢٠٠١)، فحسب معيار الشمولية الذي قسَّم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

١- الأداء الكلي: هو الذي يتجسّد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أيِّ عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، والأرباح، والنمو.

٢- الأداء الجزئي: الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وصف خصائص عينة الدراسة

استخدم الباحث التكرارات والنسبة المئوية للمعلومات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية والتي تم الحصول عليها من خلال إجابات العينة، ويمكن تلخيص الإجابات بالجدول (١) التالي:

الجدول (١)

توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	التكرارات	النسبة المئوية %
العمر	٣٠ سنة فأقل	٥	١٣.٠
	٣١ سنة - ٤٠ سنة	١٢	31.0
	٤١ سنة - ٥٠ سنة	٨	21.0
	٥١ سنة فأكثر	١٤	35.0
المؤهل العلمي	دبلوم	11	28.0
	بكالوريوس	21	54.0
	ماجستير	6	15.0
	دكتوراه	1	3.0

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

١- إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة يتركزون في الفئة التكرارية (٥١ سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته ٣٥ , ٠ % من إجمالي عينة الدراسة.

٢- إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٢١) مستجيباً ونسبة بلغت (٥٤ , ٠) في المئة من إجمالي حجم العينة المبحوثة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة
الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الحوافز المادية الفردية				
١	يتقدم الموظف في أدائه بالاعتماد بالدرجة الأولى على مقدار ما تقدمه الوزارة من حوافز.	4.271	.79865	موافق
٢	تقدم الوزارة مكافآت مادية للموظفين تدفعهم لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائهم.	3.860	.93119	موافق
٣	يوجد هناك طرق رسمية في الوزارة لإعطاء الموظف الحوافز.	3.787	.90297	موافق
٤	توفر الوزارة للموظفين فرصة الحصول على حوافز مادية.	3.688	.93892	موافق
٥	يشعر الموظف بعدالة الحوافز مقارنة بالموظفين في الوزارات الأخرى.	3.863	.94038	موافق
٦	تحقق الحوافز والزيادات السنوية التي تقدمها الوزارة توقعات الموظفين.	3.853	.86832	موافق
٧	تعتبر سياسة الحوافز في الوزارة مفهومة ومقبولة من قبل الموظفين.	3.827	.88650	موافق
الحوافز المادية الجماعية				
٨	تزيد إنتاجية الموظفين نتيجة عدالة توزيع الحوافز في الوزارة.	3.929	.89109	موافق
٩	تعمل الوزارة على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدعم المادي الجماعي للموظفين.	3.719	.93475	موافق
١٠	تضبط الحوافز المادية الجماعية التكلفة والإنفاق.	3.625	.93193	موافق
١١	تحافظ الحوافز المادية الجماعية على بقاء القوى البشرية واستقطابها.	3.620	.93255	موافق
١٢	يزيد شمول الحوافز المادية للموظفين من التعاون والانسجام بينهم.	3.592	.98501	موافق
١٣	تزيد الحوافز المادية الجماعية من قوة التنافس بين الموظفين.	3.654	1.02769	موافق
١٤	تشمل الحوافز جميع الموظفين الجادّين والملتزمين بعملهم والتميّزين دون أي تمييز.	3.787	.85731	موافق
١٥	تعمل الحوافز المادية الجماعية على زرع روح الفريق بين الموظفين.	3.879	.87095	موافق

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

١- إنَّ المتوسطات الحسابية للحوافز المادية الفردية تراوحت ما بين (٢٧١, ٤ - ٦٨٨, ٣) وإنَّ العبارة رقم (١) والتي تنص على أنَّ «الموظف يتقدّم في أدائه بالاعتماد بالدرجة الأولى على مقدار ما تقدمه الوزارة من حوافز» هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أنَّ العبارة رقم (٤) والتي تنص على أنَّ «توفر الوزارة للموظفين فرصة الحصول على حوافز مادية.» كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أنَّ استجابات عينة الدراسة، كانت إيجابية على جميع العبارات.

٢- إنَّ المتوسطات الحسابية للحوافز المادية الجماعية تراوحت ما بين (٩٢٩, ٣ - ٥٩٢, ٣) إنَّ العبارة رقم (٨) والتي تنص على أنَّ «تزيد إنتاجية الموظفين نتيجة عدالة توزيع الحوافز في الوزارة» هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أنَّ العبارة رقم (١٢) والتي تنص على أنَّ «يزيد شمول الحوافز المادية للموظفين من التعاون والانسجام بينهم» هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبشكل عام، فإنَّ استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات.

كما تمَّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: الأداء والجدول (٤) يبين ذلك:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: الأداء

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١٦	هناك تطور في أداء الموظفين	3.794	86589	موافق
١٧	يتم إنجاز العمل بدقة	3.695	91190	موافق
١٨	توجد علاقة بين إيجابية الحوافز وأداء الموظف	3.768	97650	موافق
١٩	هناك استقرار في أداء الموظفين.	3.971	86659	موافق

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (٤) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٩٧١, ٣ - ٦٩٥, ٣) وأنَّ العبارة رقم (١٩) والتي تنصّ على أنَّ «هناك استقرار في أداء الموظفين» هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أنَّ العبارة رقم (١٧) والتي تنصّ على ما يلي «يتم إنجاز العمل بدقة» هي الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أنَّ استجابات العينة كانت إيجابية نحو فقرات هذا المتغير.

كما تمّ اختبار فرضيات الدراسة في الجزء الثاني من الاستبانة والجدول التالي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لهذه المتغيرات:

الجدول (٥)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لتأثير نظام الحوافز في وزارة الصحة في تحسين الأداء

المتغير المستقل	Sig.	R ²	F	F الجدولية	T	T الجدولية	القرار الإحصائي
نظام الحوافز	.000	.567	27.12	3.84			رفض الفرضية العدمية
الحوافز المادية الفردية	.000	.566			10.64	1.648	رفض
الحوافز المادية الجماعية	.000	.358			17.37	1.648	رفض

في هذا النوع من الاختبارات تشير قاعدة القرار إلى أنّه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإنّه يتمّ رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، وبناءً على ذلك فإنّه يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (٥) أن قيمة F المحسوبة هي (٢٧ , ١٢) فيما بلغت قيمتها الجدولية (٣ , ٨٤)، وبمقارنة القيم التي تمّ التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على «وجود تأثير لنظام الحوافز في وزارة الصحة في تحسين الأداء»، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) التي بلغت صفرًا حيث إنها أقل من (٥٪)، كما تشير إلى أن التباين في نظام الحوافز يفسر ما نسبته (٥٦٧.٠) من التباين في تحسين الأداء. وفيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية تبين ما يلي:

١- إن قيمة T المحسوبة هي (١٠ , ٦٤) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١ , ٦٤٨)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية الفردية في وزارة الصحة في تحسين الأداء»، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا، حيث إنها أقل من ٥٪، كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل يفسر ما نسبته (٥٦٦.٠) من التباين في المتغير التابع.

٢- إن قيمة T المحسوبة هي (١٧, ٣٧) فيما بلغت قيمتها الجدولية (١, ٦٤٨)، وبمقارنة القيم التي تمّ التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أنّ القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية الجماعية في وزارة الصحة في تحسين الأداء، وهذا ما تؤكده قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من (٥٪)، كما تشير النتائج إلى أنّ التباين في المتغير المستقل يفسر ما نسبته (٢٥٨٠) من التباين في المتغير التابع.

مناقشة النتائج

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، فقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز) والمتغير التابع (تحسين الأداء) في وزارة الصحة الأردنية، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع نتيجة سابقة لدراسة الحامد (٢٠٠٢) والتي أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً في درجة تأثير الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات، وأن هناك فروقاً في درجة تأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، وهذه الفروق تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير قاعدة منح الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة. ويمكن تلخيص هذه النتائج على النحو التالي:

١- تبين أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية الفردية في وزارة الصحة في تحسين الأداء، حيث تبين أن الموظف يتقدم في أدائه بالاعتماد بالدرجة الأولى على مقدار ما تقدمه الوزارة من حوافز وأنه يشعر بعدالة الحوافز مقارنة بالموظفين في الوزارات الأخرى. كذلك تبين أن الوزارة تقدم مكافآت مادية للموظفين تدفعهم إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائهم، وأن الحوافز والزيادات السنوية التي تقدمها الوزارة تحقق توقعات الموظفين.

٢- تبين أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية الجماعية في وزارة الصحة في تحسين الأداء، حيث تبين أن إنتاجية الموظفين تزيد نتيجة عدالة توزيع الحوافز في الوزارة، وتعمل الحوافز المادية الجماعية على زرع روح الفريق بين الموظفين، خاصة إذا شملت جميع الموظفين الجادّين والملتزمين عملهم والتميّزين دون أي تمييز، فضلاً عن أنه تبين أنّ الوزارة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدعم المادي الجماعي للموظفين.

التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- ١- إتباع أسلوب علمي سليم لوضع الحوافز، وذلك من خلال تشكيل لجان متخصصة مسؤولة عن تنظيم الوسائل والأنظمة اللازمة لتحفيز العاملين.
- ٢- أن يكون للعاملين دور في عملية تقدير الحوافز، بحيث يكون لهم ممثل ينوب عنهم لإيصال آرائهم ورغباتهم بغرض أخذها بعين الاعتبار.
- ٣- إيلاء اهتمام أكبر للحوافز المادية الجماعية منه للحوافز المادية الفردية، لتحفيز الموظفين من ذوي الخبرات العلمية العالية.
- ٤- إعادة النظر دورياً بنظام الحوافز في وزارة الصحة من خلال تقويمها ودراساتها، وبيان نقاط القوة والضعف فيها.
- ٥- العمل على تطوير الحوافز المادية الفردية للعاملين في وزارة الصحة الأردنية، وذلك من أجل تحسين أدائهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

حسن، راوية محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). الإسكندرية: الدار الجامعية، القاهرة.

حسن، راوية محمد (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للطباعة.

الحامد، غازي، (٢٠٠٢)، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين. القاهرة، مصر.

حمداوي، وسيلة. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.

السحيمات، ياسين (٢٠٠٢)، «فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من ١٩٩٠ - ٢٠٠٠: دراسة تحليلية ميدانية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العائدي، كمال (٢٠٠١)، «أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عبيدات، محمد إبراهيم (٢٠١١). سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي محمد، (٢٠٠٩)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، منشورات جريدة الرأي، عمان، الأردن.

عقيل، عمر وصفي، (٢٠٠٩). إدارة القوى العاملة. عمان، الأردن دار زهران للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. دار الشروق: عمان، الأردن.

الهييتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٨)، «مجموعة محاضرات القيم على طلبة الدراسات العليا» جامعة بغداد.

الوابل، عبد الرحمن بن علي، (٢٠٠٥)، «دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين» من وجهة نظر ضباط الأمن العام والمشاركين في موسم الحج في المملكة العربية

السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
يونس، عادل رابع (٢٠١٠)، تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية
الليبية في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قار يونس، قسم إدارة الأعمال.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Byors, L.L., and L.W. Rue. (2007) Personnel Management: Concepts & Applications. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives, Managing training and development, Vol. 1, Issue 4, p: 91-112.
- Cacioppe Ron (2009) Using team- individual reward and recognition strategies to drive organizational success, : Leadership & Organization Development Journal, Vol: 20 Issue: 6, pp 319- 333.
- Haavind, Robert,(2012). «How can companies foster innovation solid state technology» , Vol . 47, issue 5 .
- Harold D. stolovitch, Richard E .Clark, Steven J. Cadly, (2004) incentives, Motivation and Work Place Performance Incentive Performance Center.
- Gellette, Fred, (2012), Incentives: why don't more of us use incentives? International Journal of quality & Reliability Management, Vol: 9 Issue: 1, p: 201.
- NarendarSumukadas(2006)Employee Involvement: aHierarchical Conceptualization of its Effect on Quality, International Journal of quality & Reliability Management, Volume: 23 Issue: 2, p.143.
- Stolovitch, Harold & et.al (2004). Incentives. Motivation and Work place performance: Research and best practices. Managing training and development, Vol.4, Issue 9,p.p 112.4-p.
- Wooldridge, Adrian (2011) . «Come Back, Company» Man. New York Times Magazine, Vol. 149 issue 5, p:228-.

