الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين
- دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان-

Material and Moral Incentives and their Impact on the Performance of Employees
- An Empirical Study on Private Hospitals in the Capital Amman -

حسن صالح القضاة (*)
قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات
كلية الأعمال- رابغ
جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

Hasan Salih AL-QUDAH (*)
Health Service & Hospital Management Dept
College of Business- Rabigh
King Abdul-Aziz University; Kingdom of Saudia Arabia

قُدم للنشر في: 2017.09.15 & قُبل للنشر في: 2017.12.24

Received: 15.09.2017 & Accepted: 24.12.2017

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

الكلمات المفتاح : حوافز مادية، حوافز معنوية، أداء.

تصنيف JEL: M12.

Abstract : The study aimed to identify the "material and moral incentives and their impact on the performance of employees" in private hospitals in the capital, Amman, represented a sample of appropriate study for statistical analysis (120) questionnaire, as the researcher using descriptive analytical method to achieve the objectives of the study and its objectives, and represented the most prominent results of the study that There is the impact of a statistically significant incentives (physical and moral) on the performance of employees in private hospitals in Jordan, and the study recommended a set of recommendations, notably the development of policies and strategies to increase the effectiveness of the incentives, as well as the need to use incentives system able to meet the needs of workers.

Keywords : Material Incentives, Moral Incentives, and Performance .

Jel Classification Codes : M12.

I. تمهيد:

تسعى المنظمات الإدارية على وجه العموم، والقادة الإداريون على وجه الخصوص إلى تحقيق أفضل أداء من العاملين لديهم، باعتبار أن في ذلك وحده ما يجعل المنظمة تستمر وتزدهر في الحياة، في الوقت الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك دافعا ذاتيا يظهر في القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته للعمل تحقيقا للقيم التي يؤمن بها، دون النظر إلى كسب مادي أو أدبي مباشر، يظل أفضل الحوافز وأعلاها مستوى، فهو في الغالب من الأحيان العامل الكامن وراء جلائل الأعمال، فالتضحية بالنفس من أجل الوطن والمثل العليا المختلفة لمن يحتاج إليها من بني البشر وغيرها من التصرفات التي لا يبغي لأصحابها من ورائها جزاء ولا شكورا مدينة كلها لهذا النوع من الدوافع.[1]

وتلجأ أحيانا المنظمة إلى تبني سلم ونظام حوافز جيد للعاملين لأجل تحسين مستوى الأداء لديها، إذ أن تحسين مستوى الأداء يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكلٍ عام، حيث إن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي ما أجل تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية، وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

ويعرف الأداء على أنه مستوى الإنجاز(كماً وكيفاً ونوعاً)، والذي يعبر عن مدى قيام الأفراد والمؤسسات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة.[2]

ويعبّر الأداء عن ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات إتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يتحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.[3]

ولأجل التوافق مع متطلبات واحتياجات العاملين، فإنه من الضروري إعداد وتنظيم سلم حوافز يتناسب مع احتياجات الأفراد لتحسين أدائهم.

eMail : (*) Hasancare@yahoo.com & Hasancare@gmail.com

- مشكلة الدراســة وعناصرها: تقوم كثير من المنظمات بأمور جمة من أجل تطوير وتغيير وتحسين الأداء بما يتواءم مع مقتضيات العصر، ولأجل ذلك تقوم المنظمات بوضع استراتيجيات قصيرة الأمد وأخرى طويلة، ويكون الهدف الأسمى من ذلك تطوير الأداء وتحسين الخدمة المقدمة إلى العملاء، ولأجل ذلك تقوم المنظمات بوضع نظام حوافز يتناسب مع متطلبات ومقتضيات واحتياجات العاملين؛ إلا أن الكثير من المنظمات لا تولي نظام الحوافز أهميـة أو قد يكون هذا النظام لا يتناسب مع تطلعات واحتياجات العاملين؛ لأجل ذلك فإن هذه الدراسة تصبوا إلى تسليط الضوء على موضوع الحوافز وعلاقتها بالجودة المراد تحقيقها والوصل لها داخل المؤسسات الصحية .

فالاحتياجات المتزايدة للعاملين في المنظمات يلزمها لتغيير خططها كي تتلاءم مع حجم التغيير الحالي، لذلك كان لزاما عليها أن تتخذ بعض الترتيبات المناسبة في تحديد نظام وسلم للحوافز؛ من هنا تأتي هذه الدراسة لأجل التركيز أكثر وأكثر على هذه المعضلة، فهذه الدراسة تقوم بوضع النقاط على الحروف في مجال الحوافز وأثرها على الأداء، كما ستقوم هذه الدراسة بمحاولة جادة لأجل تذليل الصعوبات التي تعتري موضوع الدراسة.

كما ويمكن تحديد عناصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتيــة:

- ما مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان؟
- هل يوجد أثر على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- هل يوجد أثر للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الجودة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- لا يوجد أثر للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- هل يوجد أثر للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- هل يوجد أثر للحوافز المعنوية (رسائل شكر ، ترقية ، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الجودة) العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الكفاءة)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية (رسائل شكر ، ترقية ، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز(المادية والمعنوية)على الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

- فرضيات الدراســة: تستند الدراسة إلى ستة فرضيات رئيسية، ألا وهي :

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز(المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الجودة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- **الفرضية الفرعية الرابعــة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر، ترقية، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الجودة) العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- **الفرضية الفرعية الخامسـة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المعنوية) على (الكفاءة)؛

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر، ترقية، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛

- **الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس ، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- **الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس ، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- أهمية الدراســة: تتجسد أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع " الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان "، إذ انه ومن المتوقع أن تقوم هذه الدراسة بالتحري عن المعيقات التي تعتري أو تحول دون تبني نظام أو سلم حوافز يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العاملين في المستشفيات، إذ يُعدّ التعرف على هذه المعيقات الخطوة الأولى لأجل إيجاد حلول ناجحة لها. كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لإثراء البحث العلمي في مجال موضوع الدراسة.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العامة عمّان؟
2. التعرف على وجود أثر لظام الحوافز المادية والمعنوية على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

- الدراسات السابقة:

- دراسة (**العازمي، 2002**)[4] حول" **قياس أثر نظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي دراسة حالة: وزارة المالية في دولة الكويت**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر نظام الحوافز المادية الفردية في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على أثر نظام الحوافز المادية الجماعية في الأداء؛ وقد قام بتوزيع استمارة على وزارة المالية في دولة الكويت، على ما يقرب (100) موظف، في العام 2007، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لنظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع سلم للحوافز المادية بدل القديم لأجل تحسين الأداء.
- أما دراسة (**القرشي، 2010**)[5] " **أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين**" فقد هدفت دراسته الى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم(124) موظفاً، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، ولأجل ذلك استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأبعاد نظم المعلومات والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتحليل التباين الأحادي. وقد خلصت الدراسة بأن تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، و أن تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، و وجود اثر المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لمستلزمات تشغيل نظم المعلومات ، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
- وقد أكدت دراسة (**الدوايمة، 2007**)[6] "**أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (23) شركة حيث بلغ مجتمع الدراسة (1000) موظف، وأخذت عينة عشوائية متمثلة لمجتمع الدراسة بلغت (211) مفردة، واعتمد الباحث نموذج (Handy) أنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة الهيمنة وثقافة الفرد) كأساس لموضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- وقدمت دراسة (**Bavon, 2000**)[7] : **" Public Enter Prisereform In Change : A study of Effects of Institutional Change on Organizational Performance"**.

ادخال منظمة (بيرسفورم) في التغيير: دراسة لأثر التغيير على الأداء التنظيمي.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغييرات المؤسساتية على أداء القطاع العام في غانا، وقد طبقت هذه الدراسة على (15) مشروعاً من مشاريع القطاع العام في غانا ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، لأجل تحقيق وأغراض الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن أنظمة قياس الأداء تعتبر ضرورية لكنها ليست شرطاً كافياً لتحسين الأداء التنظيمي، إن حدوث تغيير ذي معنى في الأداء التنظيمي يكون في إطار التغيير الإجمالي للسياسة الحكومية ابتداء من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي، ويجب فهم

ديناميكيات الإصلاحات المؤسساتية واحتمالات تطبيق أنظمة الأداء على كل المستويات في الحكومة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني كل ما هو جديد لأجل تحسين الأداء.

- في حين أكد (**بوسيلي، وويلي، 2002**)[8] (**Poselie, P., and Wiele, T., 2002**) بدراستها عن : **"Employee Perceptions of Human Resource Management and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave"**.

(إدارة الموارد البشرية وربطها بالجودة الشاملة، وعلاقتها مع الأداء والعوامل الأخرى (التحفيز) على ترك العمل)، هذا وقد هدفت الدراسة إلى ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينها ودراسة آثارها مجتمعة على الأداء داخل المنظمة. وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الدراسات السابقة وقاما بتصميم استبانة وزعت على موظفي ايرنست انديونغ في هولندا، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (253) موظف وموظفة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج التحليلي الوصفي لأجل الوصول لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة، وبعد التحليل توصلا إلى أن هناك عوامل تؤثر على رضا الموظفين وتجبرهم على الاستقالة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة، وهذه العوامل هي (التعاون، والقيادة، والحافز المادي، ووضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المنظمة) حيث أن العوامل الثلاثة الأولى اعتبرت من أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية زيادة فعالية نظام الحوافز المادية والمعنوية لأجل زيادة رضا الموظفين ؛ عند ذلك يمكن تحسين الأداء.

- أجرى عبد الله (**Abdullah. 2003**)[9] دراسة بعنوان " تطبيقات الموارد البشرية الالكترونية، وعلاقتها بالأداء " ،

"The Application of Electronic Human Resource and its Relationship to performance"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تطبيق نظام الموارد البشرية الإلكتروني وعلاقته بالأداء، وكذلك دراسة تطبيقات وصلات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وأهمية تقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي،وتقديم بعض المقترحات تساهم في عملية تطوير البرنامج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على (92) من موظفي قسم الموارد البشرية ونظم المعلومات في الدوائر الحكومية في (دبي)، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية في دبي كان الأثر لها متوسط؛ وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها بما يساعد على تحسين أداءها.

- التعريفات الإجرائية:

- **الحوافز:** عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل الخارجية التي تحدد سلوك الكائن البشري تحت ظل نظام اجتماعي معين، بغية إشباع حاجاته المادية والمعنوية، أو هي مجموعة من الوسائل التي تقدمها الإدارة لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم، فإذا كانت الدوافع هي الرغبات والحاجات التي يحتاجها الفرد ضرورية لان الحوافز وسيلة إشباع تلك الحاجات[10].
- **الحوافز المادية:** هي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي، وتشمل:
  - **الأجر:** ما يتقاضاه الفرد لقاء ما يؤديه من عمل ويتيح للفرد تحقيق حاجاته الأساسية والأولية كالمأكل والمشرب.
  - **المكافآت المالية:** تمنح للموظف بغرض تشجيعه على زيادة الإنتاجية وتحسين أداؤه .
  - **الزيادات الدورية** : فلا تعتبر حافزا إلا إذا تم ربطها بالإنتاج، بمعنى منحها على أساس كفاءة الفرد ونشاطه.
  - **الترقية:** تحويل الفرد من وظيفته الحالية إلى مركز وظيفي اعلي من حيث تحمل المسؤولية، وتكون مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب.
- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز الموظفين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات يسعى إلى تحقيقها ، وتشمل الأتي[11]:
  - تقدير جهود العاملين (لوحة شرف، أوسمة، كتابات الشكر)؛
  - تحسين العلاقة مع الرئيس؛
  - إشراك العاملين في الإدارة؛
  - استحسان جماعة العمل؛
  - تحسين ظروف ومناخ العمل ووسائل التدريب المتوفرة .
- **العلاوات:** ما يزاد على مرتَّبه الأصلي كلَّ مدَّة معينة تمضي في العمل[12].
- **المكافآت:** هي منحة رب العمل لمن أجاد أو أبدع بعمل ما أو نفذ ما هو منوط به.
- **كتب الشكر:** هي عبارات ذات وقع على نفسية العامل؛ يتم منحها للعامل بواسطة ديباجة ورقية؛ تزيد من رفعة العامل.[13]
- **الأداء:** بأنه مستوى الإنجاز ومقدرة الأفراد على حسن التصرف بالإمكانات المتاحة بالطريقة المثلى، وكذلك الأمر ينطبق على المنظمات التربوية.[14]

- **الجودة:** تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرا ومستقبلا، أي كل ما يحتاج إليه العميل أي يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفرا بها.[15]
- **الكفاءة:** مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة،(حريم، 2002)
- **الفاعليـة:** درجة تحقيق الهدف، أي أنها تركز على المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب.[16]

1. مفهوم الحوافز وأهميتها: إن الأمر الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك اتفاقا عاما على أهمية الحوافز بكافة أنواعه وأشكاله وتأثيره على الأداء الإداري لما تتركه من أثرا فعالا في تطوير العمل والارتقاء بالإنتاجية . لذلك لا بد للمنظمة أن يكون لديها إلمام جيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد ، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص ، لأجل ضمان سلامة عملية التحفيز ونجاحها.كما إن الأمر الذي يجب أن يدركه المسئولون أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع ايجابي لدى الفرد يسعى لتحقيق حاجه معينه لديه، وإنما قد توجه لإزالة الدوافع السلبية أو المشاكل التي يواجهها، في الوقت الذي يجب فيه اختيار التوقيت المناسب الذي يمنح فيه الحافز، فكلما كان التوقيت مناسبا كلما كان جني الثمار المتوقعة مضمونا وكفوا.[17]

يعتبر التحفيز احد عناصر وظيفة التوجيه وهو العملية الثالثة في العمليات الإدارية بعد التخطيط والتنظيم، ويهدف التوجيه إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة المطلوبة، والإدارة هي التي تتحمل مسؤولية توجيه الأفراد نحو الاتجاه المطلوب، فالتوجيه :

هو عملية توجيه أنشطة أفراد المنظمة، ويرتبط بكثير من القضايا المتعلقة بهم مثل الروح المعنوية والفصل في الصراعات وتدعيم وتنمية علاقات عمل جيدة بين هؤلاء الأفراد العاملين.[18]

ويرتكز التوجيه على ثلاث مقومات أساسيه وهي:

- **ألمدخلات:** والتي تتمثل بالأفراد،والأموال، المواد الأولية، آلات ومعدات؛
- **عملية التوجيه:** تتكون من مجموعة العمل والحفز، والقيادة والاتصالات؛
- **المخرجات:** عبارة عن السلوك الملائم لأعضاء التنظيم.

فالتحفيز يظهر جليا كنشاط من أنشطة التوجيه المكونة من القيادة ومجموعة العمل والاتصالات والحفز، لكي يتمكن المدير في أي موقع أن يحول جزءا من الموارد التنظيمية إلى سلوك ملائم لأفراد التنظيم بعد ممارسة نشاطين هما:

1.1- التشغيل في المنظمة: فيبدأ بإصدار الأوامر اللازمة للقائمين بالعمل التي تأخذ صور التوجيهات والتعليمات والإرشادات التي توجه لانجاز عمل معين؛

1.2- حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات المذكورة. وذلك من خلال وجود نظام اتصالات فعال وقيادة مقتدرة.

أما من ناحية التعريف الاصطلاحي، فتعرف الحوافز أنها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وهذا التعريف يركز على وجود توافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين الوسائل الخاصة بإشباع تلك الحاجات وهو الذي يحدد :-

- الحالة المعنوية للأفراد.
- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد بالمنظمة.
- جوده أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي.

ويهدف التحفيز إلى التالي[19]:

- جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.
- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.

1.3- أنواع التحفيز: يتمثل التحفيز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحسم وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم.

أما عن نوعية هذه الأساليب فهي متعددة[20] فمن حيث المحتوى قد تكون مادية أو ملموسة مثل التحفيز المادي بما فيها الرواتب والحوافز كالبدلات (بدل سكن، ونقل، وهاتف) والعلاوات (دورية، واستثنائية)، والمكافآت التشجيعية (مبالغ، وترقية، وتعديل وضع.. الخ). والعمولات، والمشاركة في الأرباح. وغيرها.

وقد يكون تحفيزاً معنوياً مثل توسيع الصلاحيات الوظيفية، والمواقع الوظيفية الأعلى، وخطابات الشكر والثناء، ولوحات الشرف، وشهادات التقدير وغيرها من الوسائل التي تولد الرضا النفسي عن الإنجاز.

ومن حيث الفلسفة قد يكون التحفيز إيجابياً أو يطلق عليه أحيانا (تحفيز تخفيض القلق) ويهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد. أي بتقديم شيء للفرد مثل المكافأة المادية، والترقية أو الثناء والتقدير في سبيل إنجاز العمل المحدد له. وقد يكون تحفيزاً سلبياً وهو ما يطلق عليه (تحفيز التهديد)، الذي يسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي (معنوي) كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة. أي أن هذا التحفيز يشير إلى أنواع التهديد أو العقاب إذا كان أداء الفرد على عكس ما كان مطلوباً منه.

أما من حيث التطبيق فيمكن أن يكون التحفيز فردياً، أو جماعياً، وقد يكون التحفيز تنظيمياً يمنح لجميع العاملين في المنظمة بناء على أداء المنظمة.

2. الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

- **الحوافز المادية:** وهي المثيرات التي تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل المأكل والمشرب والمأوى وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة او عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلا.
- **الحوافز المعنويــة:** ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها ، وتشمل الأتي:

  - **تقدير جهود العاملين:** وتقدر جهود العاملين بما تعارف عليها حديثا من توجيه كتب الشكر وشهادات التقدير .
  - **العلاقة مع الرئيس:** وهو ما يقصد به أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس المباشر، ومدى القدرة على منح الثقة لمرؤوسيه، كتخويل بعض الصلاحيات والتشجيع والمساعدة ،وهذه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي احد الأهداف الرئيسة في نظم التحفيز.

ويعتبر التحفيز أحد أهم العوامل التي تمكن المنظمات من الاستقطاب والاحتفاظ بفريق عمل كفوء قادر على تحقيق أهدافها، ويعكس سياسات المنظمات في تحديد التحفيز وفلسفتها وجعل مستوى التحفيز منسجماً مع إمكانياتها المالية ومبادئها في توفير العدالة والمساواة بين العاملين والتنافس لاستقطاب أفضل الكفاءات.

- **المزايا والمكافآت الإضافية:** يحصل الفرد – إلى جانب الأجور النقدية التي يحصل عليها من عمله - على بعض المزايا الإضافية الأخرى التي تزيد من دخله، والتي أصبحت في واقع الأمر جزءاً أساسياً من ذلك الدخل. وعلى ذلك فإن إجمالي دخل الفرد قد لا يقتصر فقط على الأجر النقدي للوظيفة بل يشمل مبالغ معينة إضافية تمثل قيمة هذه المزايا الإضافية التي يمكن تصنيفها فيما يلي[21]:

  - المزايا الإضافية الناتجة عن مكافأة الوقت الإضافي والعطلات الرسمية ومكافأة الأعمال الخطرة؛
  - المزايا الخاصة بالخدمات التي تؤمن حياة الفرد ضد أخطار ومشكلات الحياة مثل التأمين على الحياة، والحوادث، والعلاج الصحي، والمعاشات وغيرها؛
  - المزايا الناتجة عن مكافأة الوقت الخاص الذي يعمل فيه العامل مثل أيام العطلات والإجازات وفترات الراحة والغذاء والإجازات المرضية وغيرها.

II. الطريقة والأدوات المستخدمة:

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله سيقوم الباحث بأخذ عينة عشوائية متمثلة في توزيع (130) استبانة على العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، إلا أنه تم استبعاد (10) استبيانات لعدم ملائمتها لإجراءات التحليل الإحصائي، وبهذا تكون عدد الاستبيانات الملائمة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي (120) استبانة، هذا وسيتم تفريغ إجابات عينة البحث على جهاز الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام نظام التحليل الإحصائي (SPSS).

2. منهجية الدراسة: سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للمتغيرات.

3. أداوت الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة: تقوم الدراسة لأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة بتطوير استبانه لقياس اتجاهات العاملين لدى المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان، كما ستقوم بتقسيم هذه الإستبانة إلى مجموعة من الأجزاء، وسيتم إتباع أسلوب (ليكرت) في تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياسه الخماسي، تألفت الاستبانة من جزئيين، أشتمل الجزء الأول على بيانات المعلومات الشخصية (الديموغرافية)، (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة)، والجزء الثاني على الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (Statistical Package for Social Sciences SPSS) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية، وكذلك لغايات تحقيق أغراض الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- **النسبة المئوية:** واستخدمت لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- **الوسط الحسابي:** واستخدم كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.
- **الانحراف المعياري:** واستخدم كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب- الإحصاء التحليلي:

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة **(Cornobach's Alpha)**: واستخدم لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛
- اختبار **(t.test)** لمعرفة الفروق ما بين متغيرين مستقلين؛
- اختبار **(one – way anova)** لمعرفة الفروق لأكثر من متغيرين؛
- اختبار **(Multiple Regression)**: واستخدم لاختبار فرضيات الدراسة؛
- اختبار **(Linear Regression)** : واستخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

ج- مستوى الدلالة (ألفا "α"): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة (ألفا ""α").

4. حدود الدراســة: تتجسد حدود الدراسة بالآتي:

- **الحدود المكانيـة:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين - ذوي العلاقة بموضوع الدراسة- لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؛
- **الحدود الزمنيـة:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2013م؛
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

5. محددات الدراسـة: تتحدد النتائج بمدى صدق وثبات الاستبانة المعدة في هذه الدراسة. استجابة عينة الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان؛ ومدى دقة وموضوعية استجاباتهم على الاستبيان الذي سيطبقه الباحث.

III. النتائج ومناقشتها:

1. خصائص أفراد مجتمع الدراسة: تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية (Factual Data) من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، طبيعة المستشفى، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

تظهر بيانات الجدول رقم (1) أن عدد الإناث في هذه الدراسة بلغت (50) شكلوا ما نسبته (41.67%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للذكور فقد بلغت نسبتهم (58.33%) من عينة الدراسة، والشكل رقم (3) يبين التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

تظهر بيانات الجدول رقم (2) أن نسبة الأشخاص الحاصلين على دبلوم كلية مجتمع بلغ (8.3%)، وبالنسبة للحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (75.0%)، وبالنسبة لذوي الدبلوم العالي فبلغت النسبة (8.3%)، أما بالنسبة للحاصلين على درجة الماجستير فبلغت النسبة (4.2)، وكذلك الأمر بالنسبة للحاصلين على درجة الدكتوراه بلغت النسبة (4.2%).

تظهر بيانات الجدول رقم (3) أن ذوي الأعمار (اقل من 25 سنة) بلغت (16.7%)، أما بالنسبة لذوي الأعمار (25-34 سنة) فبلغت النسبة 66.7%، وبالنسبة لذوي الأعمار (34-44 سنة) فبلغت النسبة (8.3%)، وكذلك الأمر بالنسبة لذوي الأعمار (45 سنة وأكثر) فبلغت النسبة (8.3%).

تظهر بيانات الجدول رقم (4) أن نسبة الأشخاص ذوي الخبرات (اقل من5 سنوات) بلغت (41.7%)، و كذلك بلغت لذوي الخبرات (5-10 سنوات) بلغت (41.7%)؛ أما بالنسبة لذوي الخبرات (أكثر من 15سنة) فبلغت النسبة (16.6%).

2. تحليل النتائج: تم الاعتماد على مقياس " ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات، حيث تم إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول رقم (6).

وبناء على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "درجة الموافقة "، حسب ما هو موضح بالجدول (7).

1.2. البنية التحتيـة اللازمة لبنية الأعمال الإلكترونية: يمثل الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "الحوافز المادية/الماليـــة " ما بين (4.7619-3.333) ويظهر الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول (الحوافز المادية/الماليـــة)، بلغ (4.1203)، "بدرجة مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.974)، وان الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.7619) وبانحراف معياري مقداره (0.4364) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به في المستشفى " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (5) والتي نصها " مكافآتي التي أتقاضاها من المستشفى تتناسب مع طموحاتي في العمل " والذي بلغ (4.5714) بانحراف معياري مقداره (0.6761).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (9) والتي نصها " اشترك المؤتمرات التي تنظمها المستشفى لزيادة المعرفة والخبرة لدي " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.3333) بانحراف معياري مقداره (1.5275) (بدرجة متوسطة).

2.2. الحوافز المعنوية: يمثل الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "الحوافز المعنوية" ما بين (4.1905-3.7619) ويظهر الجدول رقم (9) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول (الحوافز المعنوية)، بلغ (4.06)، "بدرجة مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.931)، وان الفقرة (14) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1905) وبانحراف معياري مقداره (0.8136) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " مكان العمل مناسب للعمل الذي أقوم به " تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (16) والتي نصها " أتلقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جراء العمل الذي أقوم به " والذي بلغ (4.1904) بانحراف معياري مقداره (0.9808).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (11) والتي نصها " أتلقى كتب شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.7619) بانحراف معياري مقداره (1.0911) (بدرجة متوسطة).

3.2. الأداء: يمثل الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد. تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "الحوافز المعنوية" ما بين (4.1112-3.8819) ويظهر الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث(الأداء)، بلغ (4.0235)، "بدرجة مرتفع" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.5034)، وان الفقرة (18) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.1112) وبانحراف معياري مقداره (0.4470) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " أقوم بمهامي الموكلة إلي بفاعلية في حال حصلت على حوافز مادية".

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (17) والتي نصها " إن تحفيزي يؤثر بشكل إيجابي على أدائي في العمل." كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.8819) بانحراف معياري مقداره (1.022) (بدرجة مرتفع).

3. تفسير النتائج واختبار الفرضيات:

1.3. اختبار الفرضية الأولى:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد **(Multiple Regression)**. والجدول رقم (10) يبين ذلك.

وتظهر بيانات الجدول أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الجودة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

وتظهر بيانات الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الجودة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

وتظهر بيانات الجدول رقم (12) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

تظهر بيانات الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية/المالية (الرواتب، علاوات، مكافآت، العمل الإضافي، الجوائز، رحلات مدفوعة، مؤتمرات مدفوعة، تأمين صحي، تدريس أولاد مدفوع) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الرابعـة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر ، ترقية ، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الجودة) العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن ..

تظهر بيانات الجدول رقم (14) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر ، ترقية ، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الجودة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الخامسـة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المعنوية) على (الكفاءة).

تظهر بيانات الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر ، ترقية ، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية (رسائل شكر، ترقية، مكان العمل، تغيرات داخل المكتب، الثناء والمدح) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

تظهر بيانات الجدول رقم (16) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة **(Sig)** أكبر من (0.05)، ونرفض الفرضيـة العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة **(Sig)** يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

2.3. اختبار الفرضية الثانية:

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس ، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

وينبثق من هذه الفرضية (ثلاث فرضيات) فرعية، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (الجنس) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة **(t)** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز (المادية والمعنوية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن تبعاً لمتغير الجنس. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (الجنس) وذلك لأن مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (الحوافز المادية) (والمعنوية) بلغت (0.769) و (0.980)، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (العُمر) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، فتشير قيم **(F)** المشار إليها في الجدول رقم (18) إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (العُمر)، وذلك لأن مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (الحوافز المادية) (والمعنوية) بلغت (0.129) و (0.326)، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. وتشير قيم **(F)** المشار إليها في الجدول رقم (19) إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوافز (المادية والمعنوية) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك لأن مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (الحوافز المادية) (والمعنوية) بلغت (0.293) و (0.145)، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

3.3. اختبار الفرضية الثالثة :

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس ، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

وينبثق من هذه الفرضية (ثلاث فرضيات) فرعية، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء على تعزى لمتغير (الجنس) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة **(t)** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن تبعاً لمتغير الجنس. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى لمتغير (الجنس) وذلك لأن مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (الحوافز المادية) (والمعنوية) بلغت (0.769) و (0.980)، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى لمتغير (العُمر) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. وتشير قيم **(F)** المشار إليها في الجدول رقم (21) إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى لمتغير (العُمر)، وذلك لأن مستوى الدلالة للأداء بلغ (0.196) ، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. وتشير قيم **(F)** المشار إليها في الجدول رقم (22) إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأداء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك لأن مستوى الدلالة للأداء بلغ (0.201) ، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن .

IV.الخلاصة :

أولاً: النتائـــج: بناءاً على تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، توصل الباحث إلى النتائج الآتيـة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الجودة)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الكفاءة) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية) على (الفاعلية) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الجودة)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الكفاءة)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المعنوية) على (الفاعلية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز (المادية والمعنوية) تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي) لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن.

ثانياً: توصيات الدراســة: من خلال النتائج السابقة يستطيع الباحث وضع رزمة من التوصيات يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- هناك أثر واضح ما بين الحوافز بشقيها المادي والمعنوي وتحسين الأداء، لذلك يجب وضع سياسات واستراتيجيات تزيد من فاعلية الحوافز؛
- توصي الدارسة بضرورة استخدام نظام حوافز قادرة على تلبية احتياجات العاملين؛
- توصي الدارسة بضرورة أن يتم إجراء دراسات للتعرف على حاجات العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان من نظام الحوافز للعمل على تلبيتها؛
- ضرورة العمل على ربط الحوافز بأداء العاملين بهدف تحقيق الشفافية في نظام الحوافز؛
- ضرورة العمل على قيام المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان بتوزيع الحوافز على العاملين لتشجيعهم على الإبداع في العمل؛
- ضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بالحوافز، إذ تبين بأن هناك فجوة في هذه الأبحاث؛
- تعميم نتائج الدراسة على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمّان (وكذلك العامة)، والقطاعات ذات الصلة.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنــس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكــر	70	% 58.33
أنثــى	50	% 41.67
المجمــوع	**120**	**%100.0**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير "المستوى التعليمي"

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
الدبلوم	10	8.3
البكالوريوس	90	75.0
الدبلوم العالي	10	8.3
الماجستير	5	4.2
الدكتوراه	5	4.2
المجموع	**120**	**%100.0**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الموقع (العُمــر)

العُمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	20	16.7
من 25-34 سنة	80	66.7
34-44 سنة	10	8.3
45 سنة وأكثر	10	8.3
المجمــوع	**120**	**%100.0**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (الخبرة)

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	50	% 41.7
5-10 سنوات	50	% 41.7
اكثر من 15 سنة	20	% 16.6
المجمـوع	**120**	**%100.0**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (5): درجة الاستجابة ورمزها

درجة الاستجابـــة	الرمـــز
اوافق بشدة	5
اوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا اوافق بشدة	1

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (6): الوسط الحسابي ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابـــي	درجة الموافقـة
1-2.33	منخفض
2.34-3.67	متوسط
3.68-5	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمجال الأول " الحوافز المادية/الماليـــة"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
-1	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به في المستشفى.	4.7619	.4364	1	مرتفع
-2	نظام العلاوات في المستشفى يشبع احتياجاتي	4.4762	.6796	3	مرتفع
-3	تقوم المستشفى بمنحي علاوات تشجعني للقيام بالعمل الإضافي.	4.3333	.6583	4	مرتفع
-4	تكافئني المستشفى لقيامي بعملي بشكل مناسب .	4.2857	1.1019	5	مرتفع
-5	مكافاتي التي أتقاضاها من المستشفى تتناسب مع طموحاتي في العمل.	4.5714	.6761	2	مرتفع
-6	الحوافز التي تمنحني إياها المستشفى تتناسب مع ما أقوم من عمل .	3.9048	1.2209	7	مرتفع
-7	تقوم المستشفى بمنح جوائز لاجتهادي في العمل.	3.9524	.9735	6	مرتفع
-8	اشترك في الرحلات الترفيهية التي تقوم المستشفى بتنظيمها .	3.9011	1.1360	8	مرتفع
-9	اشترك بالمؤتمرات التي تنظمها المستشفى لزيادة المعرفة والخبرة لدي.	3.3333	1.5275	10	متوسط
-10	ان النظام الصحي الممنوح لي يتناسب مع طموحاتي.	3.7143	1.3836	9	مرتفع
	البعد الكلي	**4.1203**	**0.974**		**مرتفع**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمجال الثاني " الحوافز المعنويـة"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجـة الأهميـة
11	أتلقى كتب شكر وتقدير للجهود التي أبذلها في العمل.	3.7619	1.0911	6	متوسط
12	تقوم المستشفى بترقيتي ومكافئتي عن العمل الذي أقوم به .	4.0912	.9437	4	مرتفع
13	مناخ التنظيمي في العمل يلائمني.	4.0476	1.0713	5	مرتفع
14	مكان العمل مناسب للعمل الذي أقوم به .	4.1905	.8136	1	مرتفع
15	إن نظام التحديث والتغيير في مكان الذي أعمل به يتناسب مع طموحاتي في العمل.	4.0952	.7003	3	مرتفع
16	أتلقى الثناء والمدح من قبل رؤسائي في العمل جراء العمل الذي أقوم به.	4.1904	.9808	2	مرتفع
	البعد الكلي	**4.06**	**0.931**		**مرتفع**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمجال الثالث " الأداء"

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الأهمية
-17	إن تحفيزي يؤثر بشكل إيجابي على أدائي في العمل.	3.8819	1.022	3	مرتفع
-18	أقوم بمهامي الموكلة إلي بفاعلية في حال حصلت على حوافز مادية.	4.1112	.4470	1	مرتفع
-19	الحوافز المعنوية تشجعني على القيام بالمهام الموكلة إليه بجدية.	4.0776	0.0413	2	مرتفع
	البعد الكلي	**4.0235**	**0.5034**		**مرتفع**

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
28.242	0.881	0.000	0.773	0.598	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
123.048	0.565	0.008	0.565	0.319	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
9.064	0.568	0.007	0.568	0.323	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
19.318	0.710	0.000	0.710	0.504	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
18.846	0.706	0.000	0.706	0.498	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
26.862	0.765	0.000	0.765	0.586	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

F المحسوبة	Beta	مستوى الدلالة Sig	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
9.176	0.571	0.007	0.571	0.326	رفض

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (17): نتائج اختبار Independent Samples T-Test لفحص دلالة الفروق نحو (موضوع الدراسة)

الجنس / المجال	ذكر (ن = 70)		أنثى (ن = 50)		قيمة t	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الحوافز المادية	39.6923	7.9413	43.7500	7.9418	1.137	0.769
الحوافز المعنوية	23.3846	4.4260	26.0000	4.2762	1.331	0.980

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	354.286	2	118.095	2.169	.129
	خلال المجموعات	925.524	117	54.443		
	المجموع	1279.810	119			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	71.238	2	23.746	1.239	.326

	خلال المجموعات	325.714	117	19.160		
	المجموع	396.952	119			

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	324.040	2	81.010	1.356	0.293
	خلال المجموعات	955.769	117	59.736		
	المجموع	1279.810	119			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	131.895	2	32.974	1.990	0.145
	خلال المجموعات	265.058	117	16.566		
	المجموع	396.952	119			

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Independent Samples T-Test لفحص دلالة الفروق نحو (موضوع الدراسة)

الجنس / المجال	ذكر (ن = 13)		أنثى (ن = 8)		قيمة t	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الأداء	63.0769	11.4197	69.7500	11.9134	1.280	0.623

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء	بين المجموعات	833.279	2	208.320	1.713	0.196
	خلال المجموعات	1945.673	117	121.605		
	المجموع	2778.952	119			

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء	بين المجموعات	646.857	2	215.619	1.719	.201
	خلال المجموعات	2132.095	117	125.417		
	المجموع	2778.952	119			

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

الإحالات والمراجع :

[1]. إبراهيم ، احمد عثمان، **نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين**، رسالة ماجستير،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2003.

[2]. العواملة نائل، **مبادئ في الإدارة العامة**، ط2، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 1996.

[3]. حداد، فايز سليم، **الإدارة المالية**، ط1، عمان: المركز الأكاديمي للكتب الجامعية، المملكة الاردنية الهاشمية، 2007.

[4]. العازمي راتب جليل، **قياس أثر نظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي دراسة حالة: وزارة المالية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.

[5]. القرشي نجوان عبد الوهاب محمد، **أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال**، رسالة ماجستير ، وزارة التعليم العالي والبحوث العلمية، جامعة عدن، اليمن، 2010.

[6]. الدويلة فهد يوسف، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.

[7]. Bavon, Aloysius, **Public Enterprise Reform In Change: A Study & Effects Of Institutional Change On Organizational Performance**. Dissertations Abstract International, 55, No, 04, A, 2000.

[8]. Poselie, P., and wiele, T, **Employee Perceptions Of Human Resource Management And TQM And The Effects On Satisfaction And Intention To Leave**, Managing Service Quality, 12 (1), 165, 2002.

[9]. Abdullah, M, **The Application of Electronic Human Resource and it's Relationship to performance**,

"International Journal of Operations and Production Management, 23, 4, 2003, PP.348 – 374.

[10]. صيام وليد، المهندي محمد، **مدى إسهام التجارة الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2007.

[11]. الشيدي، محمد خميس، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عُمان** ، مجلة جامعة آل البيت، 13 (12)، 2001، ص: 206-245.

[12]. عساف، عبد المعطي محمد، **السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، بدون طبعة، نشر جريدة الراي، عمان، الاردن، 2002.

[13]. أبو سنينة، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. دولة فلسطين، 2008.

[14]. العازمي، راتب جليل، **قياس أثر نظام الحوافز المادية في الأداء المؤسسي دراسة حالة: وزارة المالية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، 2008.

[15]. النجار، نبيل الحسيني، ومدحت مصطفى راغب، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الدقي، جمهورية مصر العربية، 2002.

[16]. حريم حسن، السلوك التنظيمي، **سلوك الافراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.

[17]. ابراهيم احمد، **نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي ((دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين))**، جامعة النيلين، السودان، 2002.

[18]. عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، بدون طبعة، نشر جريدة الراي، عمان، الاردن، 2008.

[19]. الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة المواد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

[20].المرسي، جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.** القاهرة : الدار الجامعية، 2003.

[21]. صيام محمد ,وليد الهندي، **مدى إسهام التجارة الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن، 2007.