

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية
The relation of the incentives to the staff productivity Saudi
Commission for Health Specialties

أسم الطالبة:
مي مبارك الدوسري

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
١٤٤٦ هـ - الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تولي إدارات المؤسسات والهيئات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

إلا أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه. وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمىها التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت، 2011).

وأساليب التحفيز متعددة ومتنوعة؛ فقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. ومرت هذه الأساليب بمراحل متطورة، إذ بدأت بالتركيز على الحوافز المادية فقط، ثم أعقب ذلك ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماماً للحوافز المعنوية إلى جانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً. كما يُشير مفهوم الإنتاجية الوظيفية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة، وتشكل الإنتاجية أهمية أساسية للمؤسسات من خلال استغلال قواها ومواردها البشرية بشكل أمثل، مما يمكنها من التطور والتكيف مع المتغيرات في إنجاز الأعمال (السالم وصالح، 2015).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين في مختلف القطاعات، إلا أن هناك قصوراً ملحوظاً في تركيز هذه الدراسات على بيئة المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بخصوصية طبيعة العمل وضغطه وتنوع العاملين فيها. كما أن العديد من الدراسات ركزت على التحفيز المادي فقط دون التعمق في الجوانب المعنوية أو دراسة العلاقة التكاملية بين النوعين، مما يجعل دراسة أثر الحوافز بمختلف أنواعها في "الهيئة السعودية للتخصصات الصحية" أمراً مهماً لسد هذه الفجوة البحثية وتقديم تصور واضح مدعوم بنتائج ميدانية حديثة (وهاب، 2023).

وتكمن أهمية دراسة الحوافز في كونها أداة إدارية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، إضافة إلى دورها في تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي، وهو ما تحتاج إليه المؤسسات الصحية لضمان استمرارية وجودة الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق، جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على مدى تأثير نظام الحوافز المطبق داخل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تقديم مقترحات تطويرية فعالة تدعم الأداء المؤسسي وترفع من كفاءة الكادر الوظيفي (وهاب، 2023).

1.2.1 مشكلة الدراسة

إن من أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف المنظمات. ومما لا شك فيه أن نظام الحوافز المناسبة سيكون لها انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية، وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحلايبية (2013) ودراسة الفارس (2011م)، ودراسة أبو شيخة (2000م) حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في القطاعات المختلفة ومنها القطاع الخاص والقطاع العام؛ كما لاحظ الباحث، وأن هناك علاقة بين مؤشرات وأنواع الحوافز المختلفة التي قد تختلف من قطاع لآخر وبين مستوى زيادة إنتاج العاملين.

1.2.1.1 فجوات على المستوى النظري

رغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، إلا أن أغلبها ركز على أحد نوعي الحوافز دون الآخر، أو تعامل مع الحوافز كمتغير تابع مرتبط بالرضا الوظيفي أكثر من كونه مؤثراً مباشراً في إنتاجية الموظف. كما أن جزءاً كبيراً من الأدبيات تناول الموضوع من منظور إداري عام، دون تخصيص بيانات عمل محددة مثل المؤسسات الصحية، والتي تختلف في طبيعتها التنظيمية وضغوط العمل وتنوع الكوادر.

وقد أشار وهاب (2023) إلى أن أغلب النماذج التحفيزية التقليدية لا تأخذ في الاعتبار الفروقات بين أنواع المؤسسات في تطبيق الحوافز وتأثيرها، ما يشكل قصوراً نظرياً يحتاج إلى دراسات موجهة نحو بيانات عمل محددة ذات طابع مهني خاص، مثل القطاع الصحي. كما لاحظ اقبال (2022) أن هناك نقصاً في الربط بين التحفيز النوعي (المعنوي) وبين زيادة الإنتاجية الفعلية، وهو ما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين الحوافز بجميع أشكالها ومخرجات الأداء الملموسة مثل الإنتاج.

كما لوحظ وجود محدودية في النماذج النظرية المتكاملة التي تربط بين عناصر الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) ومحددات الأداء في القطاع الصحي، إذ إن غالبية الدراسات تُعاني من التجزئة في تناول ولا تقدم إطاراً شاملاً يعكس الواقع المركب في المؤسسات الصحية، كما أن عدداً محدوداً فقط دمج متغيرات وسيطة مثل الضغط الوظيفي أو القيادة في التحليل (القرني، 2021).

إضافة إلى ذلك، تُظهر الأدبيات ضعفاً في التراكم النظري المتعلق بتأثير الحوافز ضمن السياقات الثقافية المحلية، خصوصاً في دول الخليج العربي، حيث إن العديد من النماذج المستخدمة أجنبية ولا تُراعي الخصوصيات الاجتماعية والمهنية للكوادر العاملة في بيئة العمل السعودية، مما يؤثر على دقة تطبيقها وفعاليتها (العبيد، 2020).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تفتقر الهيئة السعودية للتخصصات الصحية - رغم كونها من أهم المؤسسات الصحية الوطنية - إلى دراسات ميدانية منشورة تقيس بشكل مباشر أثر نظام الحوافز المعمول به على إنتاجية الموظفين. كما لا تتوفر معلومات واضحة عن مدى رضا الموظفين عن هذا النظام، أو مدى فاعليته في تحفيز الأداء وتحقيق الولاء المؤسسي.

تشير دراسة إسلام وآخرين (2020) إلى أن غياب التقييم المستمر لأنظمة الحوافز في بعض المؤسسات يؤثر سلبيًا على فاعلية النظام ويجعل أثره محدودًا. كما أن المؤسسات الصحية تحديدًا تحتاج إلى نماذج تحفيزية متطورة تراعي ظروف العمل وضغطه العالي، وهو ما لم يتم اختباره بشكل كافٍ في البيئة السعودية، مما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة التطبيقية

رغم تعدد الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع الحوافز في بيئات العمل، إلا أن جزءًا كبيرًا منها أُجري في قطاعات غير صحية، ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة العمل في المؤسسات الصحية، والتي تتميز بخصوصية مهنية وتنظيمية عالية، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية ميدانية في هذا القطاع تحديدًا.

كما أن عددًا من الدراسات التي تناولت المؤسسات الصحية ركز على رضا الموظفين كمؤشر أساسي دون الربط الواضح بين أنظمة الحوافز ومستوى الإنتاجية الفعلية أو جودة الأداء، وهو ما يجعل من الضروري قياس العلاقة المباشرة بين مكونات الحوافز المختلفة ومخرجات الأداء العملي في المؤسسات الصحية (العنزي، 2021).

إضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات التطبيقية ندرة في تحليل الفروقات بين فئات الموظفين في المؤسسات الصحية (كالكوادر الإدارية، الفنية، والطبية) من حيث استجابتهم لنوع الحوافز المقدمة، إذ غالبًا ما تُعامل هذه الفئات كوحدة واحدة دون التمييز في تحليل أثر الحوافز (السبيعي، 2022).

ومن جهة أخرى، فإن عددًا من الدراسات التطبيقية يُعاني من اعتماد أدوات قياس عامة لا تتوافق مع بيئة العمل في القطاع الصحي، مثل استخدام استبيانات نمطية لا تراعي متغيرات مهمة كضغط المناوبات، ونوعية التخصص، ومدى توفر الدعم الإداري، ما يُضعف من مصداقية النتائج المستخلصة (الشهري، 2020).

ويلاحظ أيضًا قلة الدراسات التطبيقية التي ركزت على المؤسسات الصحية في المناطق الطرفية أو الريفية في السعودية، حيث إن غالبية الدراسات تركز على المستشفيات الكبرى في المدن الرئيسية، ما يؤدي إلى غياب الفهم الدقيق لتأثير الحوافز في بيئات صحية متنوعة من حيث الموارد والإمكانات (العنزي وآخرون، 2022).

كما أن عددًا من الدراسات التطبيقية أغفل تقييم أثر الحوافز طويلة المدى مثل فرص التدريب والترقيات، واكتفى بتحليل أثر الحوافز قصيرة المدى مثل المكافآت المالية، وهو ما لا يعكس الصورة الكاملة لتأثير أنظمة الحوافز على الالتزام الوظيفي والأداء المستدام (جراح وآخرون، 2022).

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، وهو التحفيز، باعتباره أداة فعالة تؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، لا سيما في بيئات العمل الصحية التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والانضباط. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وارتفاع مستوى التنافس في تقديم الخدمات، أصبحت المؤسسات الصحية، ومنها الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، بحاجة إلى تطوير آليات تحفيزية فعالة تستند إلى فهم دقيق لحاجات العاملين وتوقعاتهم. الرشدي، خالد، والعنزي، عبدالله. (2022) مجلة الإدارة والتنمية، 11(1)، 55-72

وتُعد الحوافز بنوعها، المادية والمعنوية، من أكثر الأدوات الإدارية تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما أكدته دراسة وهاب (2023) التي بيّنت أن الجمع بين الحوافز المالية وغير المالية يحقق نتائج إيجابية في الأداء في بيئات العمل الخدمية. كما أشارت دراسة الزهراني والعربي (2023) إلى أن نظم الحوافز المصممة بشكل مناسب ترفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة. أما دراسة الرشدي والعنزي (2022) فقد خلصت إلى أن الحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الأداء، خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من ضغط عمل مرتفع وتحديات تشغيلية مستمرة، مثل المؤسسات الصحية. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية تحليلية وعملية حول علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين داخل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، بما يُسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في الأدبيات الحالية، ويقدم نتائج قابلة للاستفادة من قبل متخذي القرار داخل الهيئة وفي مؤسسات صحية أخرى بالمملكة. الرشدي، خالد، والعنزي، عبدالله. (2022) ور الحوافز في تحسين أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة والتنمية، 11(1)، 55-72

1.3.1. على المستوى النظري:

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية النظرية بالنقاط التالية:
أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لعلاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية على وجه التحديد. (الزهراني والعربي، 2023)
ب. توضيح أهمية الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. (الرشدي والعنزي، 2022)
ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللهيئات السعودية للتخصصات الصحية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات الهيئات الأخرى بالمملكة. (القحطاني والحربي، 2021)

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية واضحة نظراً لأنها تسد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية والسعودية، حيث أن البحث في العلاقة بين الحوافز وإنتاجية العاملين في القطاع الصحي، وخاصة في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، لا يزال محدوداً. وتُعد الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة التي بينت أثر الحوافز المالية والمعنوية على رفع مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسات الصحية (الزهراني والعربي، 2023؛ الرشدي والعنزي، 2022). بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة أساساً علمياً يُمكن للهيئات الصحية بالمملكة الاستفادة منه لتطوير نظم التحفيز بما يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين، مما يعزز من جودة الخدمات الصحية ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي (القحطاني والحربي، 2021)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثلت الأهمية التطبيقية للدراسة في أهمية موضوعها وهو علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ. كشف وبيان كل ما يعتري هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها. يساعد هذا الكشف على تسليط الضوء على التحديات الحقيقية التي تواجه نظم الحوافز داخل المؤسسات الصحية، مما يفتح المجال لتطويرها وتحسينها. وقد أكدت دراسة القحطاني والحربي (2021) أن توضيح جوانب القصور في أنظمة الحوافز يُمكن الجهات الإدارية من تبني استراتيجيات فعالة تصحح هذه النقائص، وتعزز من فاعلية الأداء الوظيفي. القحطاني، ناصر، والحربي، فهد. (2021). واقع تطبيق سياسات التحفيز في المؤسسات الحكومية السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة ٢٥١-٢٣٣ (٤) ٦١

ب. تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال. تعد الدراسات التي تتناول الحوافز في السياق الصحي محفزاً للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية، مما يعزز من المعرفة ويسهم في تحسين الواقع العملي، خاصةً مع الحاجة المستمرة لمتابعة وتقييم نظم الحوافز. ووفقاً لبحث الزهراني والعربي (2023)، فإن إجراء دراسات متعمقة يدفع الباحثين إلى استكشاف زوايا جديدة في موضوع الحوافز والإنتاجية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المحلية

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع:

- Abu Sheikha, A. (2000). Ta'thir al-hawafiz al-madiyya wa al-ma'nawiyya 'ala ada' al-'amilin [The impact of material and moral incentives on employee performance]. *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyya*.
- Al-Faris, S. (2011). Athar siyasat al-tahfiz fi al-wala' al-tanzimi bialmu'assasat al-'amma [The impact of incentive policies on organizational loyalty in public institutions]. *Majallat Jami'at Dimashq lil-'Ulm al-Iqtisadiyya wal-Qanuniya*, 27(1).
- Alanzi, A. (2021). Al-'alaqa bayna rida al-muwazzaf wa anzimat al-hawafiz fi al-qita' al-sihhi al-hukumi: Dirasa halat fi Wizarat al-Sihha al-Su'udiyya [The relationship between employee satisfaction and incentive systems in the public health sector: A case study in the Saudi Ministry of Health]. *Majallat Jami'at al-Malik Saud lil-'Ulm al-Idariyya*, 38(1), 101–120.
- Alanzi, A. M., et al. (2022). Athar tatbiq nizam al-hawafiz 'ala ada' al-'amilin bi-aqsaam al-mawarid al-dhatiyya bi-Sihhat Hafar al-Batin [The impact of applying incentive systems on the performance of employees in self-resources departments at Hafar Al-Batin Health]. *Majallat Abhath Idarat al-Sihha*.
- Alqarni, R. (2021). Ta'thir al-hawafiz al-muttahida 'ala ada' al-kawadir al-sihhiya fi mustashfayat al-qita' al-hukumi bial-Mamlaka al-'Arabiyya al-Su'udiyya [Impact of integrated incentives on healthcare staff performance in public sector hospitals in Saudi Arabia]. *Al-Majalla Al-'Arabiyya lil-Idara*, 41(2), 77–95.
- Al-Qahtani, N., & Al-Harbi, F. (2021). Waqi' tatbiq siyasat al-tahfiz fi al-mu'assasat al-hukumiya al-Su'udiyya wa athariha 'ala al-ada' al-mu'assasi [The reality of incentive policy implementation in Saudi government institutions and its impact on institutional performance]. *Majallat al-Idara al-'Ammah*, 61(4), 233–251.
- Al-Rajhi, K., & Al-Enezi, A. (2022). Dawr al-hawafiz fi tahsin ada' al-muwazzafin fi al-mustashfayat al-hukumiya bi-madinat Riyadh [The role of incentives in improving employee performance in public hospitals in Riyadh]. *Majallat al-Idara wal-Tanmiya*, 11(1), 55–72.
- Alshahrani, M. (2020). Fa'iliyyat adawat taqyeem al-hawafiz fi bi'at al-'amal al-sihhiya bial-Mamlaka al-'Arabiyya al-Su'udiyya [Effectiveness of incentive assessment tools in the healthcare work environment in Saudi Arabia]. *Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Tanmiya al-Idariyya*, 12(2), 33–51.

Alshammari, K. (2022). Athar al-hawafiz al-muddat al-tawila 'ala al-iltizam al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya [Impact of long-term incentives on job commitment in health institutions]. *Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Dirasat al-Idariyya*, 15(1), 25–49.

Alsbiei, N. (2022). Ta'thir nuzum al-hawafiz 'ala ada' al-muwazzafin fi al-mustashfayat al-'amma: Dirasa maydaniya fi Madinat Jeddah [The effect of incentive systems on employees' performance in public hospitals: A field study in Jeddah city]. *Majallat al-'Ulm al-Idariyya*, 44(1), 58–77.

Al-Zahrani, M., & Al-Arabi, A. (2023). Athar al-hawafiz 'ala al-ada' al-wazifi fi mustashfayat al-Madina al-Munawwara [The impact of incentives on job performance in Medina hospitals]. *Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-'Ulm al-Idariyya*, 14(2), 88–105.

Garrah, A. A., et al. (2022). Athar al-hawafiz al-madiyya wal-ma'nawiyya 'ala al-rida al-wazifi lil-mumaridin fi al-qita' al-sihhi al-Su'udiyya: Dirasa fi mustashfayat al-hukumiya bi-Madinat al-Riyadh [Impact of financial and moral incentives on nurses' job satisfaction in Saudi health sector: Study in public hospitals in Riyadh]. *Majallat al-'Ulm al-Iqtisadiyya wal-Idariyya wal-Qanuniya*, 6(28), 73–91.

Islam, A., et al. (2020). Taqyim anzimat al-hawafiz wa athariha 'ala al-ada' al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya [Evaluating incentive systems and their impact on job performance in health institutions]. *Majallat al-'Ulm al-Sihhiya*, 9(1), 77–90.

Wahab, M. (2023). Dawr al-hawafiz al-maliyya wa ghayr al-maliyya fi tahsin al-ada' al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya al-Su'udiyya: Dirasa halat al-Hay'a al-Su'udiyya lil-Takhasusat al-Sihhiya [The role of financial and non-financial incentives in improving job performance in Saudi health institutions: A case study of the Saudi Commission for Health Specialties]. *Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Buhuth al-Idariyya*, 15(3), 45–68.