

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

**دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق في هيئة الصحة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية**

**خالد ماهر تركي  
222001614**

**مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

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

**العام 2025**

بسم الله الرحمن الرحيم

## المحتويات

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | 5  |
| 1.1. المقدمة:                                    | 6  |
| 1.2. مشكلة الدراسة                               | 8  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | 9  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | 10 |
| 1.3. أهمية الدراسة                               | 12 |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                       | 12 |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     | 14 |
| 1.4. أسئلة الدراسة                               | 16 |
| 1.5. أهداف الدراسة                               | 17 |
| 1.6. فرضيات الدراسة                              | 18 |
| 1.7. نموذج الدراسة                               | 19 |
| 1.8. منهجية الدراسة                              | 20 |
| 1.9. الدراسة الميدانية                           | 23 |
| 1.10. هيكل المشروع المقترح                       | 24 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                | 25 |
| 2.1. المقدمة:                                    | 26 |
| 2.2. المتغير المستقل                             | 27 |
| 2.3. المتغير التابع                              | 31 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 32 |
| 2.5. الخاتمة                                     | 33 |
| قائمة المراجع                                    | 34 |

## 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يفرض على المنظمات والمؤسسات ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرارية والتميز في بيئة تنافسية شديدة التعقيد. وفي خضم هذه التحولات، برز العنصر البشري كأهم مورد استراتيجي تمتلكه أي منظمة، بل أصبح يُنظر إليه على أنه الميزة التنافسية الحقيقية التي يصعب تقليدها أو استنساخها. فالموارد المادية والتكنولوجية، مهما بلغت من تطور وحداثة، تبقى مجرد أدوات خاملة ما لم يتم تفعيلها وتوجيهها بكفاءة من قبل كوادر بشرية مؤهلة ومحفزة وراضية عن بيئة عملها.

يُعدُّ العنصر البشري حجر الزاوية الأساسي في أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتعامل بشكل مباشر ويومي مع أغلى ما يملكه الإنسان، ألا وهو صحته وحياته. فالخدمات الصحية تختلف جوهرياً عن غيرها من الخدمات الأخرى، إذ إنها تتطلب مستوى عالياً من الاحترافية والدقة والتفاني والإخلاص، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال كوادر بشرية تتمتع بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والتحفيز المستمر. إن أي خلل أو قصور في أداء العاملين في القطاع الصحي قد يترتب عليه عواقب وخيمة تمس حياة المرضى وصحتهم، مما يجعل من الضروري الاهتمام بكل ما من شأنه رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين والحفاظ على تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

وفي هذا السياق المعقد والحيوي، يبرز مفهوما التحفيز (Motivation) والرضا الوظيفي (Job Satisfaction) كعاملين حاسمين ومحوريين في تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية وجودة الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين. فالتحفيز، بمفهومه الشامل، هو تلك القوة الداخلية أو الخارجية، النفسية أو المادية، التي تدفع الفرد وتحثه على بذل أقصى طاقاته وإمكاناته لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت أهدافاً شخصية أو تنظيمية. أما الرضا الوظيفي، فهو يعكس تلك الحالة الشعورية الإيجابية والمشاعر الممتعة التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته وبيئة عمله ومهامه اليومية، وهو نتاج لتقييم شامل يجريه الموظف لمختلف جوانب عمله ومدى تطابقها مع توقعاته وطموحاته.

تواجه المنظمات الصحية بشكل عام، ومنها هيئة الصحة العامة في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، تحديات مستمرة ومتعددة الأوجه لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة تلبي تطلعات المواطنين والمقيمين وتتماشى مع المعايير الدولية. وهذا الأمر يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بمدى رضا وتحفيز الكوادر البشرية العاملة في هذه المؤسسات. فالموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والتحفيز المستمر يكون بطبيعة الحال أكثر

إنتاجية وإبداعاً وابتكاراً، وأكثر التزاماً بأخلاقيات المهنة ومعاييرها، وأكثر ولاءً وانتماءً للمؤسسة التي يعمل بها، وأقل ميلاً للتغيب أو ترك العمل أو التقصير في أداء واجباته.

وقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية والأبحاث الميدانية التي أجريت في مختلف دول العالم، وفي سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة، أن بيئة العمل الإيجابية والداعمة، ونظم الحوافز العادلة والفعالة، وفرص التطور الوظيفي والنمو المهني المستمر، والعلاقات الإنسانية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، كلها عوامل تلعب دوراً محورياً وأساسياً في تشكيل مستويات التحفيز والرضا لدى العاملين في القطاع الصحي بشكل خاص. ومن هنا، تأتي أهمية دراسة هذه العوامل وفهم طبيعة العلاقات المتشابكة بينها، وتحديد أي منها أكثر تأثيراً وفعالية في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية.

إن المملكة العربية السعودية، بقيادتها الرشيدة ورؤيتها الطموحة 2030، تولي اهتماماً بالغاً وأولوية قصوى لتطوير القطاع الصحي وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، إيماناً منها بأن صحة الإنسان هي أساس التنمية المستدامة والرخاء الاجتماعي. وتسعى الرؤية إلى بناء منظومة صحية متكاملة ومتطورة تعتمد على أفضل الممارسات العالمية وأحدث التقنيات، ولكن الأهم من ذلك، تعتمد على كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومحفزة وراضية عن بيئة عملها. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد أهم الجوانب المؤثرة في أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي، ألا وهو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بالتطبيق على هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض كنموذج يمكن الاستفادة من نتائجه في تطوير السياسات والممارسات في مؤسسات صحية أخرى.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعتبر مشكلة الدراسة هي نقطة الانطلاق الحقيقية لأي بحث علمي، فهي التي تحدد الاتجاه وترسم الخطوط العريضة للجهد البحثي المبذول. إن تحديد المشكلة بدقة ووضوح يساعد الباحث على صياغة أسئلة بحثية محددة وأهداف واضحة، ويمكنه من اختيار المنهجية المناسبة والأدوات الملائمة لجمع البيانات وتحليلها. وفي سياق هذه الدراسة، تتبع المشكلة من ملاحظة واقعية وحاجة علمية وعملية ملحة لفهم طبيعة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في بيئة عمل محددة، ألا وهي هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.

على الرغم من الأهمية المتزايدة والاهتمام الواسع الذي يحظى به موضوعا التحفيز والرضا الوظيفي في الأدبيات الإدارية والنفسية المعاصرة، وعلى الرغم من الإجماع شبه الكامل بين الباحثين والممارسين على أن هذين المتغيرين يلعبان دوراً محورياً في تحديد مستوى أداء الموظفين ونجاح المنظمات، إلا أن هناك ندرة نسبية وملحوظة في الدراسات التي تتناول هذه العلاقة بشكل متعمق ومفصل ضمن سياق هيئات الصحة العامة الحديثة في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة ركزت على المستشفيات العامة أو مراكز الرعاية الصحية الأولية أو القطاع الصحي الخاص، دون إيلاء اهتمام كافٍ لهيئات الصحة العامة التي لها طبيعة عمل مختلفة ومتميزة تجمع بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والميدانية والوقائية.

إن هيئة الصحة العامة تضطلع بمسؤوليات جسيمة ومتنوعة تتعلق بحماية الصحة العامة، والوقاية من الأمراض والأوبئة، ومراقبة جودة الخدمات الصحية، وتطوير السياسات والبرامج الصحية، وغيرها من المهام الحيوية. وهذا التنوع في المهام والمسؤوليات يعني أن العاملين في هذه الهيئة يواجهون تحديات وضغوطاً مختلفة عن تلك التي يواجهها العاملون في المستشفيات أو المراكز الصحية التقليدية. ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة خاصة تتناول واقع التحفيز والرضا الوظيفي في هذا السياق المحدد، لفهم الخصوصيات والتحديات التي تميزه عن غيره.

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في الحاجة الملحة إلى فهم عميق وشامل لطبيعة العلاقة بين آليات التحفيز المتبعة حالياً في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض، بشقيها المادي والمعنوي، ومستوى الرضا الوظيفي السائد لدى منسوبيها من مختلف الفئات والمستويات الوظيفية. إن غياب هذا الفهم الواضح والمبني على أدلة علمية ميدانية يجعل من الصعب على إدارة الهيئة اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة فيما يتعلق بتطوير سياسات الموارد البشرية، وتصميم برامج تحفيزية ملائمة، وتحسين بيئة العمل بشكل يضمن رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين

الأداء العام للهيئة وجودة الخدمات التي تقدمها.

إن عدم وضوح العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في هذا السياق المحدد قد يؤدي إلى هدر في الموارد المالية والبشرية، حيث قد تستثمر الإدارة في برامج تحفيزية غير فعالة أو لا تلبي الاحتياجات الحقيقية للموظفين، أو قد تركز على جوانب معينة (مثل الحوافز المادية) بينما تهمل جوانب أخرى أكثر تأثيراً (مثل التحفيز المعنوي). كما أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، إن وُجد، قد يترتب عليه عواقب سلبية خطيرة مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين، وزيادة التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، وتراجع جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يتعارض مع الأهداف الاستراتيجية للهيئة ورؤية المملكة 2030.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال تحليل واقع التحفيز بأبعاده المختلفة (المادي والمعنوي) وأثره المباشر وغير المباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض. وسيتم ذلك من خلال جمع بيانات ميدانية موثوقة، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، بهدف الكشف عن نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية يمكن للإدارة الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها وسياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تمثل الفجوات النظرية تلك المساحات البيضاء في خريطة المعرفة العلمية، وهي الأسئلة التي لم تُجب عنها الدراسات السابقة بشكل كافٍ أو شامل، أو الجوانب التي لم يتم تناولها بالعمق المطلوب. وفي سياق هذه الدراسة، يمكن تحديد عدة فجوات نظرية مهمة تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في سدها:

أولاً، تتمثل إحدى الفجوات النظرية الرئيسية في قلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي ربطت بشكل مباشر وصريح بين نظريات التحفيز الكلاسيكية والحديثة (مثل نظرية هرم ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهزربرج، ونظرية التوقع لفروم، ونظرية تحديد الأهداف لوك ولاثام، ونظرية العدالة لأدمز، ونظرية التعزيز لسكينر) وبين تطبيقها العملي الفعلي في بيئة عمل القطاع الصحي الحكومي السعودي المعاصر. فمعظم هذه النظريات تم تطويرها في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة (غالباً في الدول الغربية)، وفي فترات زمنية سابقة، مما يثير تساؤلات حول مدى انطباقها وفعاليتها في بيئة العمل السعودية التي تتميز بخصائص ثقافية واجتماعية ودينية فريدة. إن اختبار هذه النظريات في السياق المحلي يساعد على فهم أي منها أكثر ملاءمة وتفسيراً لسلوك الموظفين

السعوديين، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تحفيزية أكثر فعالية.

ثانياً، هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت بشكل تفصيلي ومعمق الفروقات الجوهرية بين التحفيز المادي (الخارجي) والتحفيز المعنوي (الداخلي)، وأيهما أكثر تأثيراً وفعالية في تحقيق الرضا الوظيفي في السياق المحلي للقطاع الصحي الحكومي السعودي. فبينما تشير بعض النظريات الحديثة (مثل نظرية التحديد الذاتي لديسي وريان) إلى أن التحفيز الداخلي أكثر ديمومة وفعالية على المدى الطويل، إلا أن الواقع العملي قد يكون أكثر تعقيداً، حيث قد تلعب العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية دوراً في تحديد أولويات الموظفين واحتياجاتهم. إن فهم هذه الديناميكية بشكل دقيق يساعد المؤسسات على تخصيص مواردها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثاً، معظم الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية ركزت على القطاع الصحي بشكل عام، أو على المستشفيات الحكومية والخاصة بشكل خاص، أو على مراكز الرعاية الصحية الأولية، دون إيلاء اهتمام كافٍ لهيئات الصحة العامة التي لها طبيعة عمل مختلفة ومتميزة. فهذه الهيئات الصحة العامة تجمع بين الجانب الإداري والتنظيمي والرقابي من جهة، والجانب الميداني والوقائي من جهة أخرى، مما يجعل بيئة العمل فيها أكثر تنوعاً وتعقيداً. هذا التنوع في المهام والمسؤوليات قد يؤثر على طبيعة الحوافز المطلوبة ومستويات الرضا الوظيفي المتوقعة، وهو ما لم يتم دراسته بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

رابعاً، لم تُعطَ الأهمية الكافية في الدراسات السابقة لدور المتغيرات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع السعودي في التأثير على فعالية أساليب التحفيز المختلفة. فالمجتمع السعودي يتميز بقيم إسلامية وعربية أصيلة، وبنية اجتماعية وعائلية متماسكة، وتوقعات معينة فيما يتعلق بالعمل والمكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي. هذه العوامل الثقافية قد تلعب دوراً كبيراً في تحديد ما يعتبره الموظف السعودي محفزاً أو مرضياً في بيئة العمل، وهو ما يحتاج إلى مزيد من البحث والاستكشاف.

خامساً، هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي. فهم هذه الفروقات يساعد على تصميم برامج تحفيزية مخصصة ومصممة خصيصاً لتلبية احتياجات فئات مختلفة من الموظفين، بدلاً من تطبيق نهج واحد يناسب الجميع (One-size-fits-all approach).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، توجد أيضاً فجوات تطبيقية مهمة تتعلق بالممارسات الفعلية في بيئة العمل والحاجة

إلى معلومات ميدانية دقيقة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية:

أولاً، على المستوى التطبيقي، توجد فجوة واضحة في فهم أفضل الممارسات التحفيزية (Best Practices)

التي تتناسب بشكل خاص مع طبيعة عمل موظفي هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض. فكل مؤسسة لها خصوصيتها وثقافتها التنظيمية وتحدياتها الفريدة، وما ينجح في مؤسسة قد لا ينجح بالضرورة في مؤسسة أخرى. لذا، هناك حاجة ماسة لدراسة ميدانية تستكشف الممارسات الحالية وتقيم فعاليتها وتحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

ثانياً، لا توجد دراسة واضحة ومحددة، حسب علم الباحث واطلاعه على الأدبيات المتاحة، قامت بتقييم شامل ومنهجي لأثر برامج التحفيز الحالية (إن وجدت) على مستوى الرضا الوظيفي في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض تحديداً. هذا الغياب للتقييم المبني على أدلة يجعل من الصعب على الإدارة معرفة ما إذا كانت الاستثمارات والجهود المبذولة في مجال التحفيز تحقق النتائج المرجوة أم لا، ويحول دون إمكانية تحسين هذه البرامج أو تطويرها بناءً على تغذية راجعة موضوعية.

ثالثاً، هناك نقص واضح في البيانات الميدانية الحديثة والموثوقة حول مستويات الرضا الوظيفي الفعلية السائدة لدى العاملين في الهيئة، وما هي العوامل المحددة والأكثر تأثيراً التي تؤثر عليها في هذا السياق بالذات. فبدون هذه البيانات الأساسية (Baseline Data)، يصعب تحديد الأولويات ووضع خطط عمل واقعية وقابلة للتنفيذ. كما يصعب قياس التقدم المحرز أو تقييم فعالية أي تدخلات أو مبادرات مستقبلية تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي.

رابعاً، هذا الغياب للمعلومات التطبيقية الدقيقة والمحدثة يعيق بشكل كبير قدرة إدارة الموارد البشرية في الهيئة على تطوير استراتيجيات فعالة ومبنية على أدلة علمية، استراتيجيات تتماشى من جهة مع احتياجات الموظفين الفعلية وتطلعاتهم المشروعة، ومن جهة أخرى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية. إن اتخاذ القرارات بناءً على افتراضات أو انطباعات شخصية بدلاً من بيانات موضوعية قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وهدر للموارد.

خامساً، لا توجد معلومات كافية حول الفروقات في مستويات التحفيز والرضا الوظيفي بين مختلف الأقسام والإدارات داخل الهيئة، أو بين مختلف الفئات الوظيفية (إداريين، فنيين، أخصائيين، إلخ). هذه المعلومات التفصيلية مهمة لتصميم تدخلات مستهدفة ومخصصة تعالج المشاكل الخاصة بكل قسم أو فئة على حدة.

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية أي دراسة علمية من قدرتها على الإضافة الحقيقية والملموسة إلى المعرفة الإنسانية المتراكمة، ومن قدرتها على تقديم حلول عملية وقابلة للتطبيق للمشكلات الواقعية التي تواجهها المجتمعات والمنظمات. فالبحث العلمي ليس مجرد نشاط أكاديمي منعزل يتم في أبراج عاجية، بل هو جسر حيوي يربط بين النظرية والتطبيق، بين المعرفة والممارسة، بين الفكر والعمل. ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها المتعددة الأبعاد من بُعدين أساسيين ومتكاملين: البُعد النظري الأكاديمي الذي يثري الأدب العلمي ويوسع آفاق الفهم والمعرفة، والبُعد التطبيقي العملي الذي يقدم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ تخدم صناع القرار والممارسين في الميدان.

إن فهم العلاقة المعقدة والمتشابكة بين التحفيز والرضا الوظيفي في سياق محدد مثل هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض ليس مجرد إضافة أكاديمية تُسجل في سجلات البحث العلمي، بل هو ضرورة عملية ملحة تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي العام، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، وزيادة رضا المستفيدين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة. وهذا كله يتماشى بشكل مباشر مع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تضع تطوير قطاع صحي متميز ومستدام في صدارة أولوياتها الوطنية.

إن الاستثمار في فهم ما يحفز الموظفين ويجعلهم راضين عن عملهم هو في الواقع استثمار في مستقبل المؤسسة واستدامتها، وفي جودة الخدمات التي تقدمها، وفي صحة وسلامة المجتمع ككل. فالموظف الراضي والمحفز هو أكثر إنتاجية، وأكثر ابتكاراً، وأكثر التزاماً، وأقل عرضة للأخطاء، وأكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات، وهو بالتالي يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية والأكاديمية من خلال عدة جوانب مهمة ومتداخلة:

أولاً، تساهم الدراسة بشكل فعال في إثراء الأدب الأكاديمي والمعرفي المتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل عام، وبالتحفيز والرضا الوظيفي في القطاع الصحي بشكل خاص. فهي تضيف إلى المكتبة العربية دراسة ميدانية حديثة ومتخصصة تتناول هذا الموضوع الحيوي في سياق محلي سعودي، مما يساعد على سد الفجوة الموجودة في

الأدبيات العربية في هذا المجال. كما أنها توفر مرجعاً علمياً يمكن للباحثين والطلاب والأكاديميين الاستفادة منه في دراساتهم وأبحاثهم المستقبلية.

ثانياً، تقدم الدراسة تحليلاً معمقاً ومفصلاً للعلاقة بين التحفيز (بأبعاده المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي في سياق منظمة صحية حكومية متخصصة في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. هذا التحليل المعمق يساعد على فهم الديناميكيات الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، ويكشف عن خصوصياتها وتحدياتها الفريدة.

ثالثاً، تختبر الدراسة مدى انطباق وفعالية النماذج والنظريات العالمية للتحفيز (مثل نظرية ماسلو، ونظرية هرزبرج، ونظرية التوقع، ونظرية العدالة) في بيئة ثقافية ومؤسسية مختلفة عن تلك التي نشأت فيها هذه النظريات. هذا الاختبار التطبيقي مهم لأنه يساعد على فهم ما إذا كانت هذه النظريات عالمية حقاً وقابلة للتطبيق في مختلف السياقات، أم أنها تحتاج إلى تعديلات أو تكييفات لتتناسب مع الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية.

رابعاً، توفر الدراسة إطاراً نظرياً محدثاً ومتكاملاً يجمع بين نظريات التحفيز الكلاسيكية (مثل نظرية ماسلو ونظرية هرزبرج) والنظريات الحديثة (مثل نظرية التحديد الذاتي ونظرية رأس المال النفسي) ويطبقها على واقع القطاع الصحي السعودي المعاصر. هذا الإطار النظري الشامل يمكن أن يكون نقطة انطلاق مفيدة للباحثين الآخرين الذين يرغبون في إجراء دراسات مقارنة أو توسيعية في مناطق جغرافية أخرى أو في مؤسسات صحية مختلفة.

خامساً، تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بخصوصية العمل في هيئات الصحة العامة مقارنة بالمستشفيات أو المراكز الصحية الأخرى. فهذه هيئات الصحة العامة لها دور وقائي ورقابي وتنظيمي مختلف عن الدور العلاجي المباشر للمستشفيات، وهذا الاختلاف في طبيعة العمل قد يؤثر على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم ومستويات رضاهم، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه وتوضيحه.

سادساً، تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة ومثيرة للاهتمام أمام الباحثين المستقبليين، حيث يمكن البناء على نتائجها وتوسيع نطاقها لتشمل متغيرات أخرى (مثل الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، نية ترك العمل) أو لإجراء دراسات مقارنة بين مناطق مختلفة أو بين القطاعين العام والخاص.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي.:

تكمن الأهمية التطبيقية والعملية لهذه الدراسة في عدة جوانب حيوية ومؤثرة:

أولاً، ستوفر نتائج هذه الدراسة لصناع القرار والمسؤولين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض قاعدة بيانات موثوقة ومحدثة ورؤى واضحة ومبنية على أدلة علمية حول المستويات الفعلية للتحفيز والرضا الوظيفي لدى موظفيهم. هذه المعلومات الدقيقة والموضوعية تُعد ضرورية لأي عملية تخطيط استراتيجي أو اتخاذ قرارات إدارية رشيدة. فبدلاً من الاعتماد على الافتراضات أو الانطباعات الشخصية، ستتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وأرقام موثوقة.

ثانياً، ستساعد الدراسة في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً وأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة، سواء كانت هذه العوامل مادية أو معنوية. هذا التحديد الدقيق للأولويات يمكّن الإدارة من تخصيص مواردها المحدودة (المالية والبشرية) بشكل أكثر كفاءة وفعالية، بحيث تركز على الجوانب التي تحقق أكبر عائد على الاستثمار من حيث تحسين الرضا الوظيفي والأداء.

ثالثاً، يمكن استخدام نتائج وتوصيات هذه الدراسة كأساس علمي متين لتصميم وتطبيق سياسات ومبادرات وبرامج تحفيزية أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات الموظفين الفعلية. فبدلاً من تطبيق برامج عامة قد لا تناسب الجميع، يمكن تصميم برامج مخصصة ومستهدفة تأخذ في الاعتبار الخصوصيات والاحتياجات المختلفة لفئات الموظفين المتنوعة.

رابعاً، من المتوقع أن يؤدي تطبيق التوصيات المنبثقة عن هذه الدراسة إلى تحسين ملموس في الأداء العام للهيئة، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، وزيادة مستويات ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، وتقليل معدل دوران الموظفين (Employee Turnover) الذي يُعد مكلفاً جداً للمؤسسات من حيث تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الخبرات.

خامساً، تقدم الدراسة نموذجاً عملياً ومنهجية واضحة يمكن لمؤسسات صحية أخرى في المملكة (أو حتى في دول مجلس التعاون الخليجي) الاستفادة منها وتطبيقها في تقييم وتطوير استراتيجياتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية. فالدروس المستفادة من هذه الدراسة قد تكون قابلة للتعميم على سياقات مشابهة، مما يوسع من نطاق تأثيرها وفائدتها.

سادساً، إن التوصيات المبنية على أدلة علمية ميدانية ستساعد الإدارة العليا في الهيئة على تبرير وشرح قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية أمام الجهات المعنية والمساءلة، كما ستساعد على تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة

وتحقيق عائد أفضل على الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يُعتبر الأصل الأهم والأثمن لأي مؤسسة. سابعاً، تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة التقييم والتحسين المستمر داخل الهيئة، حيث تُظهر أهمية الاستماع لآراء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار في عمليات صنع القرار. هذا النهج التشاركي يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة، ويزيد من احتمالية نجاح أي مبادرات تطويرية مستقبلية.

## 1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة بشكل علمي ومنهجي على الأسئلة البحثية التالية:

1. السؤال الأول: ما مستوى التحفيز المادي والمعنوي السائد لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟
2. السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟
3. السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟
4. السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟
5. السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟
6. السؤال السادس: ما هي أبرز التوصيات العملية والبحثية المستقبلية لتعزيز العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض؟

## 1.5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي يمكن تقسيمها إلى أهداف عملية مباشرة وأهداف مستقبلية:

| النوع              | الهدف                                                                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاهداف العملية    | 1. قياس وتحديد مستوى التحفيز بأبعاده المختلفة (المادية والمعنوية) لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.    |
|                    | 2. تحديد وقياس مستوى الرضا الوظيفي السائد بين العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.                            |
|                    | 3. الكشف عن طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد التحفيز المختلفة (المادي والمعنوي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. |
| الأهداف المستقبلية | 4. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لإدارة هيئة الصحة العامة لتطوير وتحسين استراتيجيات وسياسات التحفيز المتبعة.      |
|                    | 5. اقتراح آليات وبرامج محددة لتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام.                |
|                    | 6. فتح آفاق بحثية جديدة ومثيرة للاهتمام لدراسات مستقبلية في نفس المجال أو في مجالات ذات صلة.                          |

جدول 1: أهداف الدراسة

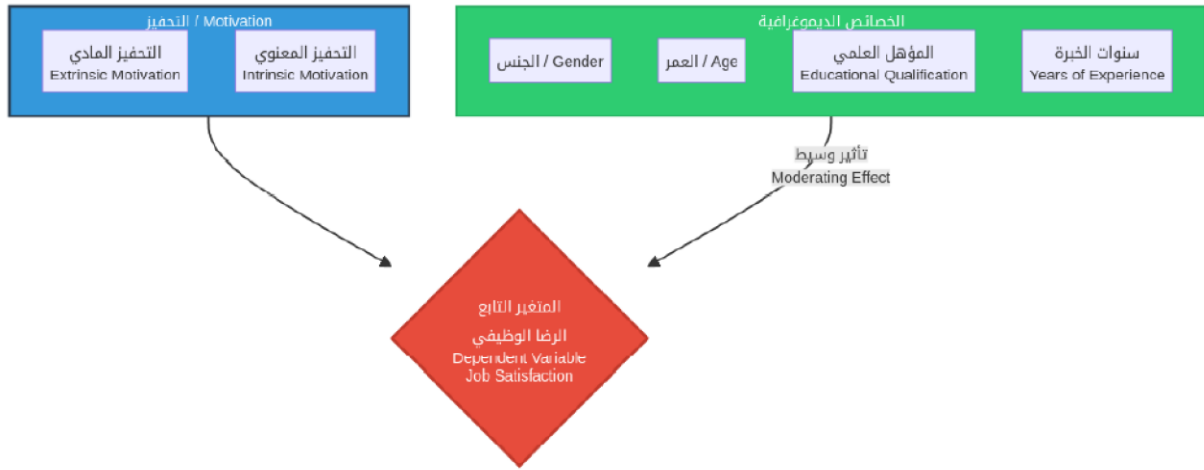
## 1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة وأسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات البحثية التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

1. الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى التحفيز المادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.
2. الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى التحفيز المعنوي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.
3. الفرضية الثالثة (H3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 1.7 نموذج الدراسة

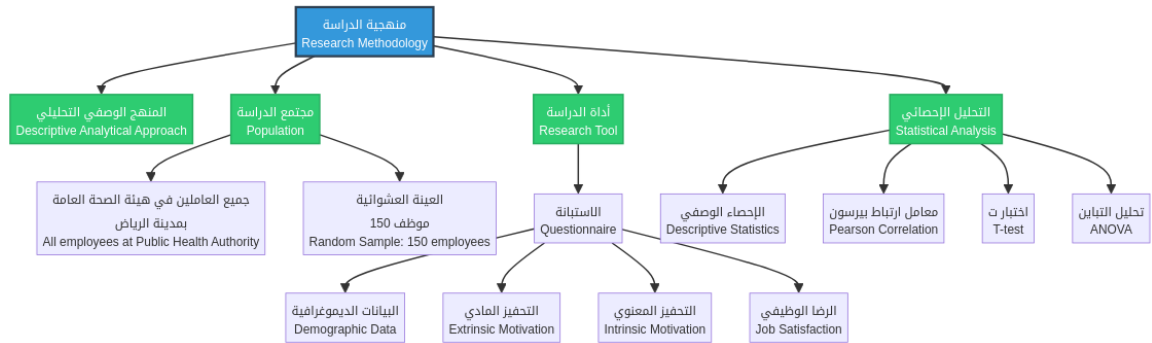
يوضح الشكل التالي النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يبين العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة:



شكل 1: نموذج الدراسة المقترح

## 1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة ومتكاملة تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة وقابلة للتعميم. يوضح الشكل التالي المكونات الرئيسية لمنهجية الدراسة والعلاقات المنطقية بينها:



شكل 2: مخطط منهجية الدراسة

تتلخص المنهجية المتبعة في النقاط التالية:

1. منهج الدراسة: سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (مستويات التحفيز والرضا الوظيفي) بشكل دقيق وتفصيلي، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة لاستكشاف وفهم العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المصاغة.

2. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم في الإدارات والأقسام التابعة لهيئة الصحة العامة في مدينة الرياض. سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) يبلغ حجمها (150) موظفاً وموظفة، وذلك لضمان أن يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للظهور في العينة، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج على كامل المجتمع.

3. أداة الدراسة: سيتم تصميم استبانة (Questionnaire) خاصة ومحكمة لجمع البيانات الميدانية، حيث ستتضمن هذه الاستبانة مجموعة من الأسئلة والفقرات المصممة بعناية لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الرضا الوظيفي) بالإضافة إلى قسم خاص بجمع البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4. صدق وثبات الأداة: سيتم التأكد من صدق (Validity) الاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية، للتأكد من وضوح الفقرات ومناسبتها وانتمائها للمحور الذي تقيسه. كما سيتم قياس ثبات (Reliability) الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة واستقرارها.

5. أساليب التحليل الإحصائي: سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل البيانات المجمعة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) والأساليب الإحصائية الاستدلالية (مثل معامل ارتباط بيرسون، اختبارات العينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي).

6. مقياس الدراسة: ستعتمد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تتدرج الاستجابات من "غير موافق بشدة" (1 درجة) إلى "موافق بشدة" (5 درجات).

| الرقم | العبارة                                                      | موافق بشدة (5)           | موافق (4)                | محايد (3)                | غير موافق (2)            | غير موافق بشدة (1)       |
|-------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | تشعر أن الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | توفر الهيئة مكافآت وحوافز مادية للموظفين المتميزين           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | تشعر بالتقدير المعنوي من قبل رؤسائك في العمل                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | تساهم بيئة العمل في تحفيزك على الأداء بشكل أفضل              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5     | أنت راضٍ عن فرص التطور والتدريب المتاحة لك                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                             |    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشعر بالرضا عن علاقاتك مع زملائك في العمل   | 6  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشعر بالانتماء والولاء للهيئة التي تعمل بها | 7  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سياسات الهيئة وإجراءاتها واضحة وعادلة       | 8  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بشكل عام، أنت راضٍ عن وظيفتك الحالية        | 9  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تنصح الآخرين بالعمل في هذه الهيئة           | 10 |

جدول 2: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

## 1.9 حدود الدراسة

لكل دراسة علمية حدود ومحددات تحدد نطاقها ومجالها، ويجب توضيحها بدقة لتحديد إطار تعميم النتائج:

• الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على هيئة الصحة العامة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية.

• الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1446هـ / 2025م.

• الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في مختلف الإدارات والأقسام بهيئة الصحة العامة بمدينة الرياض.

• الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على متغيري التحفيز (المادي والمعنوي) والرضا الوظيفي.

## 1.10 هيكل المشروع المقترح.

- الفصل الأول :الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني :الإطار النظري
- الفصل الثالث :منهجية البحث
- الفصل الرابع :التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس :المناقشة والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، فهو يوفر الأساس المعرفي والمفاهيمي الذي يساعد على فهم الظاهرة المدروسة وتفسير نتائجها. يتناول هذا الفصل بالتفصيل والعمق الإطار النظري الذي يؤسس للدراسة الحالية، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية والنظريات المفسرة المتعلقة بالمتغير المستقل (التحفيز بأبعاده المادية والمعنوية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

سيتم في هذا الفصل التطرق بشكل مفصل إلى أبرز النظريات الكلاسيكية والحديثة التي فسرت هذين المفهومين، مع التركيز بشكل خاص على نظريات المحتوى (Content Theories) التي تهتم بتحديد ما الذي يحفز الأفراد، ونظريات العملية (Process Theories) التي تهتم بكيفية حدوث التحفيز. كما يستعرض الفصل بشكل شامل العلاقة النظرية والتطبيقية بين التحفيز والرضا الوظيفي، ويقدم عرضاً نقدياً ومفصلاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع في سياقات مختلفة، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود البحثية السابقة وتوضيح الإضافة العلمية والعملية التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها.

## 2.2 المتغير المستقل: التحفيز (Motivation)

### 2.2.1 مفهوم التحفيز

يُعدُّ مفهوم التحفيز من المفاهيم المحورية في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين على مدى عقود طويلة. يُعرّف التحفيز بأنه مجموعة العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو اتجاه معين وتحافظ عليه واستمراريته لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة. إنه العملية النفسية الديناميكية التي تمنح السلوك الإنساني الغاية والاتجاه والطاقة والاستمرارية. في بيئة العمل التنظيمية، يُعد التحفيز عنصراً ضرورياً وحاسماً لدفع الموظفين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم الكامنة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع. فالموظف المحفز هو الذي يبذل جهداً إضافياً طوعاً، ويسعى لتحقيق التميز، ويلتزم بأهداف المنظمة كأنها أهدافه الشخصية.

### 2.2.2 أنواع التحفيز

يمكن تقسيم الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى نوعين رئيسيين متكاملين:

#### أولاً: الحوافز المادية (Extrinsic Motivation)

وهي الحوافز الخارجية الملموسة التي تأتي من خارج الفرد نفسه، وتمثل المكافآت المادية والعينية التي يحصل عليها الموظف نتيجة لأدائه. تشمل هذه الحوافز:

- الراتب الأساسي: وهو التعويض المالي المنتظم الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله.
  - المكافآت والحوافز المالية: مثل المكافآت السنوية، والعلاوات، والبدلات، والحوافز المرتبطة بالأداء.
  - الترقية: الانتقال إلى مستوى وظيفي أعلى مع ما يصاحبه من زيادة في الراتب والمسؤوليات.
  - المزايا العينية: مثل التأمين الصحي، والسكن، والمواصلات، والإجازات المدفوعة.
- تعتبر هذه الحوافز المادية أساسية وضرورية لتلبية الاحتياجات الأساسية والفسولوجية للموظفين، وهي تلعب دوراً مهماً في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.

#### ثانياً: الحوافز المعنوية (Intrinsic Motivation)

وهي الحوافز الداخلية غير الملموسة التي تنبع من داخل الفرد نفسه، وترتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. تشمل هذه الحوافز:

- الشعور بالإنجاز والنجاح: الرضا الداخلي الذي يشعر به الموظف عند إتمام مهمة صعبة أو تحقيق هدف مهم.

- التقدير والاحترام: الاعتراف العلني بجهود الموظف وإنجازاته من قبل الرؤساء والزملاء.
  - تحمل المسؤولية: منح الموظف صلاحيات ومسؤوليات أكبر تعكس الثقة فيه.
  - فرص النمو والتطور: توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر.
  - طبيعة العمل الممتعة: العمل الذي يتسم بالتنوع والتحدي والأهمية.
  - بيئة العمل الإيجابية: العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء، والشعور بالانتماء.
- هذه الحوافز المعنوية ترتبط بالاحتياجات النفسية العليا للإنسان، وتساهم بشكل كبير في تحقيق الذات والرضا الوظيفي طويل الأمد.

### 2.2.3 نظريات التحفيز

تعددت النظريات التي حاولت تفسير سلوك الأفراد وما يحفزهم في بيئة العمل. يمكن تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: نظريات المحتوى (Content Theories)

وهي النظريات التي تركز على تحديد "ما" الذي يحفز الأفراد، أي ما هي الاحتياجات والدوافع الداخلية التي تدفع الإنسان للعمل والإنجاز.

#### 1. نظرية هرم ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs Theory, 1943)

تُعتبر من أشهر وأقدم نظريات التحفيز، وضعها عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو. تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنسان يسعى بطبيعته لإشباع مجموعة من الحاجات المرتبة بشكل هرمي من الأدنى إلى الأعلى:

- الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs): وهي الحاجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، مثل الحاجة للطعام، والماء، والمأوى، والراحة. في بيئة العمل، تُترجم إلى الحاجة لراتب كافٍ لتوفير ضروريات الحياة.
- حاجات الأمان (Safety Needs): وتشمل الحاجة للأمن والاستقرار والحماية من الأخطار. في بيئة العمل، تعني الأمان الوظيفي، وبيئة عمل آمنة صحياً وجسدياً، والتأمينات الاجتماعية والصحية.
- الحاجات الاجتماعية (Social Needs): وتشمل الحاجة للانتماء، والحب، والصداقة، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية. في بيئة العمل، تعني العلاقات الطيبة مع الزملاء، والشعور بالانتماء لفريق العمل والمؤسسة.
- حاجات التقدير (Esteem Needs): وتشمل الحاجة لاحترام الذات، والثقة بالنفس، والحاجة لتقدير الآخرين واحترامهم. في بيئة العمل، تعني التقدير والاعتراف بالإنجازات، والمكانة الوظيفية، والسمعة المهنية الجيدة.
- حاجة تحقيق الذات (Self-Actualization Needs): وهي الحاجة لتحقيق الإمكانيات الكاملة للفرد، والإبداع، والنمو الشخصي. في بيئة العمل، تعني فرص التطور والتقدم، والعمل الإبداعي والمبتكر، وتحقيق الطموحات

المهنية.

وفقاً لماسلو، لا يمكن للفرد الانتقال إلى مستوى أعلى من الحاجات قبل إشباع الحاجات في المستوى الأدنى بشكل معقول. في بيئة العمل، يجب على الإدارة فهم المستوى الذي يقف عنده كل موظف في هذا الهرم، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك المستوى.

## 2. نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory, 1959)

طور فريدريك هرزبرج هذه النظرية بناءً على دراسة ميدانية شملت مئات المهندسين والمحاسبين. ميز هرزبرج بين مجموعتين مختلفتين من العوامل التي تؤثر على الموظفين:

• العوامل الوقائية أو الصحية (Hygiene Factors): وهي عوامل غيابها أو عدم كفايتها يسبب عدم الرضا والاستياء الوظيفي، ولكن وجودها وكفايتها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا أو التحفيز، بل فقط يمنع عدم الرضا. تشمل هذه العوامل:

• سياسات الشركة وإجراءاتها الإدارية

• نوعية الإشراف والقيادة

• العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين

• ظروف العمل المادية (بيئة العمل)

• الراتب والأجر

• الأمان الوظيفي

• الحياة الشخصية والتوازن بين العمل والحياة

• العوامل الدافعة أو المحفزة (Motivators): وهي العوامل التي يؤدي وجودها وتوفرها إلى مستويات عالية من الرضا والتحفيز والأداء المتميز. غيابها لا يسبب بالضرورة عدم الرضا، ولكن وجودها يخلق الرضا والتحفيز. ترتبط هذه العوامل بمحتوى العمل نفسه، وتشمل:

• الإنجاز والنجاح في العمل

• الاعتراف والتقدير

• طبيعة العمل نفسه (التحدي، التنوع، الأهمية)

• المسؤولية وتحمل الصلاحيات

• فرص التقدم والترقي

• النمو الشخصي والمهني

الدرس الأساسي من نظرية هيرزبرج هو أن تحسين العوامل الوقائية (مثل زيادة الرواتب أو تحسين ظروف العمل) قد يمنع عدم الرضا، لكنه لن يخلق بالضرورة تحفيزاً حقيقياً. التحفيز الحقيقي يأتي من العوامل الدافعة المرتبطة بمحتوى العمل نفسه.

ثانياً: نظريات العملية (Process Theories)

وهي النظريات التي تركز على "كيفية" حدوث التحفيز، أي العمليات الذهنية والنفسية التي يمر بها الفرد عند اتخاذ قرار ببذل الجهد.

### 1. نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory, 1964)

تفترض هذه النظرية أن قوة ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تعتمد على قوة توقعه بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة معينة، ومدى جاذبية تلك النتيجة بالنسبة له. تتكون النظرية من ثلاثة عناصر رئيسية:

- التوقع (Expectancy): اعتقاد الفرد بأن بذل الجهد سيؤدي إلى الأداء المطلوب.
- الأدائية (Instrumentality): اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على المكافأة.
- التكافؤ (Valence): قيمة وأهمية المكافأة بالنسبة للفرد.

### 2. نظرية العدالة لآدمز (Adams' Equity Theory, 1963)

تفترض أن الأفراد يقارنون مدخلاتهم (جهدهم، خبرتهم، مهاراتهم) ومخرجاتهم (راتبهم، تقديرهم، ترقيةاتهم) مع مدخلات ومخرجات الآخرين. إذا شعر الفرد بعدم العدالة (أي أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته أقل من نسبة الآخرين)، فسيشعر بعدم الرضا وسيسعى لاستعادة التوازن.

## 2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

### 2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد أكثر المفاهيم دراسة وبحثاً في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي أو حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد الشامل لوظيفته أو خبراته الوظيفية المتراكمة. إنه يعكس مدى تطابق وتوافق توقعات الموظف مع ما يحصل عليه فعلياً من وظيفته من حيث المكافآت المادية والمعنوية، وظروف العمل، والعلاقات، وفرص النمو. عرّف لوك (Locke, 1976) الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية". بينما عرّفه سبيكتور (Spector, 1997) بأنه "مدى شعور الأفراد بالإيجابية أو السلبية تجاه وظائفهم".

### 2.3.2 أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ليس مفهوماً أحادي البعد، بل هو متعدد الأبعاد يشمل رضا الموظف عن جوانب مختلفة من عمله:

- الرضا عن الراتب والمكافآت: مدى عدالة ومناسبة التعويض المالي.
- الرضا عن طبيعة العمل: مدى جاذبية المهام وتنوعها وأهميتها.
- الرضا عن فرص الترقية: مدى توفر فرص التقدم الوظيفي.
- الرضا عن الإشراف: مدى كفاءة وعدالة ودعم المشرف المباشر.
- الرضا عن زملاء العمل: مدى إيجابية العلاقات مع الزملاء.
- الرضا عن ظروف العمل: مدى ملائمة بيئة العمل المادية.

### 2.3.3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة واسعة ومتشابكة من العوامل، منها:

- عوامل تنظيمية: مثل سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، ونظام الحوافز.
- عوامل وظيفية: مثل طبيعة العمل، والمسؤوليات، ومستوى الاستقلالية.
- عوامل اجتماعية: مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- عوامل شخصية: مثل الشخصية، والقيم، والتوقعات، والعمر، والخبرة.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي هي علاقة معقدة ومتبادلة ومتشابكة، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين. فمن ناحية، يمكن أن يؤدي التحفيز الفعال (سواء المادي أو المعنوي) إلى زيادة الرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مقدرة ومكافأة، وأنهم يحصلون على حوافز (مادية ومعنوية) تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، يميلون إلى الشعور بالرضا عن وظائفهم وبيئة عملهم.

ومن ناحية أخرى، يمكن للموظف الراضي عن وظيفته أن يكون أكثر قابلية للتحفيز وأكثر استعداداً لبذل جهد إضافي والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة. فالرضا الوظيفي يخلق حالة نفسية إيجابية تجعل الموظف أكثر انفتاحاً على التحفيز وأكثر استجابة للحوافز المختلفة.

تشير نظرية هرزبرج بوضوح إلى أن العوامل الدافعة (المحفزات المعنوية) هي المصدر الرئيسي والأساسي للرضا الوظيفي الحقيقي والعميق، بينما العوامل الوقائية (التي تشمل الحوافز المادية) تمنع عدم الرضا ولكنها لا تخلق الرضا بالضرورة. هذا يعني أن التحفيز المعنوي قد يكون له تأثير أقوى وأكثر استدامة على الرضا الوظيفي مقارنة بالتحفيز المادي وحده.

## 2.5 الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري الشامل والدراسات السابقة المتنوعة، يتضح بجلاء أن هناك علاقة وثيقة ومترابطة ومعقدة بين التحفيز بأنواعه المختلفة والرضا الوظيفي. النظريات المختلفة الكلاسيكية والحديثة تقدم زوايا متنوعة ومتكاملة لفهم هذه العلاقة، لكنها تتفق جميعاً على حقيقة أساسية مفادها أن الموظف الذي يشعر بالتحفيز الكافي والمناسب، والذي يحصل على التقدير المادي والمعنوي، يكون أكثر رضا عن عمله وأكثر إنتاجية وإبداعاً والتزاماً.

كما يظهر من الدراسات السابقة، وخاصة تلك التي أجريت في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية، أن هناك حاجة مستمرة ومتجددة لبحث هذا الموضوع الحيوي في القطاع الصحي الحكومي بشكل خاص، لفهم خصوصياته الثقافية والتنظيمية، ولتقديم توصيات فعالة ومبنية على أسس علمية متينة تأخذ في الاعتبار السياق المحلي، وهو بالضبط ما تسعى هذه الدراسة الحالية لتحقيقه والمساهمة فيه.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

1. الشهراني، عبدالله محمد (2023). "تأثير الرضا الوظيفي على نية التسرب الوظيفي لدى طاقم التمريض في مراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة بيشة، المملكة العربية السعودية". المجلة السعودية للعلوم الصحية، 12(3)، 145-158.
2. الحقاس، فهد أحمد؛ وسليمان، خالد عبدالرحمن (2024). "الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به بين العاملين في الرعاية الصحية الأولية في منطقة القصيم، المملكة العربية السعودية". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الصحية، 15(2)، 89-102.
3. البقمي، سعد محمد؛ والعتيبي، فيصل عبدالله؛ والدوسري، ناصر علي (2024). "قياس الرضا الوظيفي بين العاملين في الرعاية الصحية الأولية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة الصحية، 18(1)، 34-48.

### المراجع الأجنبية

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
2. Albugami, M., Al-Otaibi, F., & Al-Dosari, N. (2024). Measuring job satisfaction among primary healthcare workers in the Eastern Province of Saudi Arabia. Saudi Journal of Health Sciences, 18(1), 34-48.
3. Alhaqqas, F. A., & Sulaiman, K. A. (2024). Job satisfaction and associated factors among primary healthcare workers in Qassim region, Saudi Arabia. King Saud University Journal of Health Sciences, 15(2), 89-102.
4. Al-masodi, A. H. (2024). Level of job satisfaction among primary healthcare

physicians in Makkah: A field study. *Saudi Health Sciences Journal*, 13(4), 201-215.

5. Alshahrani, A. M. (2023). The impact of job satisfaction on turnover intention among nursing staff in primary healthcare centers in Bisha Governorate, Saudi Arabia. *Saudi Journal of Health Sciences*, 12(3), 145-158.

6. Cantarelli, P. (2023). Job satisfaction in the public sector: A systematic review. *Public Administration Review*, 83(2), 456-478.

7. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

8. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

9. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Motivation factors and job satisfaction among public health workers in Greece. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4815.

10. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

11. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

12. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

13. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of*

work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.