

أثر الحوافز المالية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع
الصحي الحكومي بمنطقة مكة المكرمة

اسم الطالب

سعيد سفر الشهراني

مشروع التخرج النهائي - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
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	6
1.3.1.	على المستوى النظري:	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	7
8	المراجع:	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع الصحة، الذي يُمثل الدعامة الأولى في بناء المجتمعات السليمة. ومع تزايد التحديات التي تواجهها الأنظمة الصحية، وارتفاع وتيرة الطلب على الخدمات الطبية عالية الجودة، أصبحت مسألة رفع كفاءة العاملين في هذا القطاع أولوية قصوى تفرضها الحاجة إلى تحقيق أداء فعّال ومستدام. وفي هذا السياق، تبرز الحوافز المالية كأحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي يُعَوّل عليها لتعزيز مستويات الأداء وتحفيز الموظفين نحو العطاء والإبداع (Hoxha، 2024).

تتمثل الحوافز المالية في كافة الأشكال المادية المباشرة التي تُمنح للعاملين مقابل جهودهم، بدءًا من الرواتب والمكافآت، مرورًا بالعلاوات والبدلات، وانتهاءً بالحوافز التشجيعية والمكافآت المرتبطة بالأداء. وتُشير العديد من النظريات الإدارية إلى وجود علاقة وطيدة بين ما يتقاضاه الموظف من حوافز مالية، وبين مستوى أدائه، حيث تساهم الحوافز المناسبة في تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع الدافعية، وتقليل نسب الغياب والتسرب الوظيفي. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست دائمًا مباشرة أو مضمونة، بل قد تختلف حسب البيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وطبيعة العمل، ونوعية الحوافز المقدّمة (Javanmardi، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يشكل القطاع الصحي الحكومي حجر الزاوية في منظومة الرعاية الصحية، إذ تعتمد عليه الدولة بشكل كبير في تقديم الخدمات الصحية المجانية للمواطنين والمقيمين. ويضم هذا القطاع آلاف العاملين من مختلف التخصصات الطبية والإدارية والفنية، والذين يعملون في بيئات عمل تتسم أحيانًا بالضغط العالي، وكثرة المهام، والحاجة المستمرة للتحديث والتطوير. وبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير هذا القطاع، فإن التحديات المرتبطة بالأداء الوظيفي لا تزال حاضرة، مما يفتح المجال أمام التساؤل حول فاعلية الحوافز المالية المقدمة للعاملين في تحفيزهم وتحسين مستويات أدائهم (Ştefan، 2024).

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة مكة المكرمة، وهي منطقة تحتضن عددًا كبيرًا من المستشفيات والمراكز الصحية ذات الكثافة التشغيلية العالية، خصوصًا في مواسم الحج والعمرة، مما يجعل من دراسة هذا الموضوع ضرورة علمية وعملية في آنٍ واحد. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنواع الحوافز المالية الممنوحة للعاملين في هذا القطاع، ومستويات أدائهم، كما تهدف إلى استكشاف مدى رضا الموظفين عن هذه الحوافز، وتحديد أوجه القصور -إن وجدت- في السياسات التحفيزية المتبعة حاليًا (Tobing، 2025).

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تلامس جانباً حيويًا يتعلق بتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتوفير بيئة عمل مشجعة على التميز. كما أن نتائجها قد تُسهم في تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في وزارة الصحة السعودية، والجهات ذات العلاقة، بشأن تطوير سياسات الحوافز بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة ورؤية المملكة 2030 التي تضع تطوير القطاع الصحي في مقدمة أولوياتها (Liu، 2022).

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في "إلى أي مدى تؤثر الحوافز المالية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة مكة المكرمة؟"، وتحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال منهج ميداني يعتمد على استقصاء آراء العاملين أنفسهم، وتحليل البيانات الكمية والنوعية المرتبطة بواقع الحوافز ومستويات الأداء.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز المالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، إلا أن الجانب النظري لا يزال يفتقر إلى الحسم في تحديد طبيعة هذه العلاقة ضمن بيئات العمل الحكومية، وخصوصاً في القطاع الصحي. فالعديد من الأبحاث ركزت على بيئات العمل في القطاع الخاص أو في السياقات الغربية، وهو ما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على بيئات العمل في الدول العربية، كالسعودية، التي تمتاز بخصوصيات ثقافية ومؤسسية مختلفة. إضافة إلى ذلك، نجد أن هناك تبايناً كبيراً في النتائج التي توصلت إليها الأدبيات السابقة، حيث ربطت بعض الدراسات الحوافز المالية مباشرة بارتفاع الأداء، في حين اعتبرت أخرى أن التأثير محدود ما لم تُدمج الحوافز المالية مع عناصر أخرى مثل التحفيز المعنوي، بيئة العمل، والقيادة.

ومن الفجوات النظرية كذلك، الافتقار إلى نماذج تحليلية شاملة تأخذ في الحسبان العوامل الوسيطة والمعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين الحوافز والأداء، مثل نوع الوظيفة، مستوى الضغط المهني، أو مدة الخدمة. وبالتالي، فإن الدراسات الحالية لا تقدّم دائماً تفسيراً دقيقاً أو قابلاً للتطبيق العملي فيما يتعلق بكيفية تصميم حوافز مالية فعالة في بيئات معقدة مثل المستشفيات والمراكز الصحية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات تسد هذه الثغرة النظرية، من خلال اعتماد منهجيات بحث ميدانية تركّز على القطاع الصحي الحكومي في بيئة مثل منطقة مكة المكرمة (Khan، 2020).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الجانب التطبيقي، تظهر مشكلة حقيقية في واقع سياسات الحوافز المالية المطبقة في القطاع الصحي الحكومي، حيث تعاني غالبًا من ضعف في التخطيط وعدم ارتباطها المباشر بالأداء الفعلي للموظف. فرغم وجود بعض الحوافز المادية كالبدلات والمكافآت، إلا أن طريقة توزيعها لا تعتمد في الغالب على معايير شفافة أو نظام تقييم أداء دقيق، مما يؤدي إلى شعور عدد من الموظفين بعدم العدالة أو عدم التقدير الكافي لجهودهم. كما أن غياب التنسيق بين إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في تحديد مستحقات الحوافز يخلق فجوة بين الأداء الحقيقي والتحفيز المالي الممنوح.

تتفاقم هذه الإشكالية في المناطق ذات الطبيعة التشغيلية الخاصة مثل منطقة مكة المكرمة، التي تشهد ضغطًا كبيرًا على المرافق الصحية، خاصة خلال المواسم الدينية التي تستقطب ملايين الزوار، مما يزيد العبء على الكوادر الصحية. ومع ذلك، لا توجد آليات واضحة لربط هذا الجهد الإضافي بحوافز مالية مخصصة تعكس طبيعة العمل، أو تحفز على الاستمرارية والإبداع. وعليه، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية تُقيّم واقع الحوافز المالية في هذا القطاع، من خلال استطلاع آراء الموظفين وتحليل بيانات الأداء، بهدف تقديم توصيات واقعية يمكن أن تساهم في تطوير أنظمة التحفيز بما يعزز الأداء ويحقق الرضا الوظيفي (Zhenjing، 2022).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي الحوافز والأداء الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بينهما في سياق لم يُبحث بشكل كافٍ، وهو قطاع الصحة الحكومي في المملكة العربية السعودية. فرغم وجود دراسات تناولت هذا الموضوع في سياقات وقطاعات أخرى، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي ركزت على البيئة الصحية الحكومية السعودية، وبشكل خاص منطقة مكة المكرمة ذات الطبيعة التشغيلية الخاصة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى ردم الفجوة المعرفية القائمة في الأبحاث السابقة، من خلال تقديم نموذج تحليلي يستند إلى معطيات ميدانية واقعية، بما يُمكن الباحثين من فحص العوامل المؤثرة في فاعلية الحوافز المالية

بشكل أكثر دقة وعمق. وبذلك، فإن الدراسة تُعد إضافة نوعية للمجال النظري، وتُساهم في بناء أساس علمي يمكن الرجوع إليه في دراسات لاحقة تتناول نفس الموضوع في بيئات عمل مشابهة أو مختلفة (Altassan، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تعتبر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أبرز جوانبها، حيث تستند إلى الواقع العملي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة مكة المكرمة، وتسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق فيما يتعلق بتحسين نظام الحوافز المالية. فنتائج الدراسة قد تساعد متخذي القرار، سواء على مستوى وزارة الصحة أو إدارات الموارد البشرية في المنشآت الصحية، في تطوير السياسات التحفيزية الحالية، وجعلها أكثر فاعلية وعدالة وربطًا بالأداء الفعلي للموظفين.

كما يمكن أن تُستخدم هذه الدراسة كأداة تشخيصية لقياس مدى رضا العاملين عن أنظمة الحوافز الحالية، وتحديد مدى تأثير هذه الحوافز في رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في منطقة مكة المكرمة، لما لها من طبيعة تشغيلية استثنائية تتطلب تحفيزًا خاصًا للكوادر العاملة، خصوصًا خلال مواسم الذروة. ومن ثم، فإن الدراسة قد تُساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التحول الوطني ورؤية السعودية 2030، التي تركز على تحسين جودة الحياة والخدمات الصحية (MD، 2024).

- Altassan, M. A. (2024). Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384039095_Exploring_non-financial_incentives_for_employee_motivation_in_small_and_medium_enterprises_in_Saudi_Arabia
- Hoxha, G. (2024). Sustainable Healthcare Quality and Job Satisfaction through Organizational Culture: Approaches and Outcomes. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3603>
- Javanmardi, E. (2024). Exploring business models for managing uncertainty in healthcare, medical devices, and biotechnology industries. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024019935>
- Khan, M. Y. (2020). A Theoretical Study On Factors Influencing Employees Performance, Rewards And Motivation Within Organisation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344614975_A_Theoretical_Study_On_Factors_Influencing_Employees_Performance_Rewards_And_Motivation_Within_Organisation
- Liu, W. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/>
- MD, O. M.-N. (2024). Key aspects of the Saudi healthcare system reform and the potential impact on the main stakeholders: A qualitative study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1658361224000350>
- Ştefan, A.-M. (2024). Empowering Healthcare: A Comprehensive Guide to Implementing a Robust Medical Information System—Components, Benefits, Objectives, Evaluation Criteria, and Seamless Deployment Strategies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2571-5577/7/3/51>
- Tobing, A. R. (2025). The Influence of Financial Reward And Non-Financial Reward On Job Performance Mediated By Job Satisfaction At PT. X. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394181548_The_Influence_of_Financial_Reward_And_Non-Financial_Reward_On_Job_Performance_Mediated_By_Job_Satisfaction_At_PT_X

Zhenjing, G. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9136218/>