

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة ميدانية على مستشفى

عسير المركزي خلال الفترة من (2021 - 2023)

إعداد الطالب/

فايز محمد علي القحطاني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2025

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 3  | .....مقدمة:                      |
| 3  | .....مشكلة الدراسة               |
| 3  | .....أهمية الدراسة:              |
| 5  | .....أهداف الدراسة:              |
| 5  | .....تساؤلات الدراسة             |
| 6  | .....فروض الدراسة:               |
| 6  | .....الدراسات السابقة:           |
| 7  | .....الفجوة البحثية:             |
| 13 | .....المنطلقات النظرية للدراسة:  |
| 14 | .....المنهجية وطرق البحث:        |
| 15 | .....ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة |
| 16 | .....رابعاً: أداة الدراسة        |
| 19 | .....المراجع                     |

## مقدمة:

تحرص كافة المنظمات في زمن المنافسة على القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ويمثل العنصر البشري في هذه المنظمات أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة (Okeke et al., 2020) ، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة، يعد التحفيز عملية إدارية تستخدم لتحريك وتوجيه السلوك والأداء من خلال إثارة الدافعية النفسية. (Madhani, 2020)

ويعود استخدام الحوافز في تحسن أداء الموظفين إلى عصر حركة الإدارة العلمية التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين ومنذ ذلك الحين، استخدم القطاع الخاص الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين، حيث تهدف الحوافز إلى دفع الموظفين إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل، ويمكن استخدامها في أي شركة بغض النظر عن نوع المهمة أو ما إذا كانت تتبع للقطاع العام أو الخاص (Ali & Anwar, 2021)

وتساعد الحوافز في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يحصل الموظفون على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والوقت لتحقيق هذه الحوافز، وبالتالي يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية (درهوب، 2020). ويجب أن يكون ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة ضروريًا، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، وإلا فقد يؤدي انعدام الانسجام بينهما.

وتعد الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الأساسية التي تسهم في النهوض بالعمل وتطوره، حيث أنه في حال ما إذا توفر للفرد الاستقرار والفائدة، فإن ذلك ينعكس بدور على مستوى كفاءة إنتاجية الفرد، وبذلك يتحقق مستويات عليا من كفاءة الإداء (مارني والمسكري ، 2019).

## مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات الصحية الناجحة إلى تطوير وتغيير وتحسين الأداء من خلال تحفيز همم كوادرها واستكشاف مواهبهم للاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يتواءم مع مقتضيات العصر،

وبناءً عليه تقوم تلك المنظمات بوضع الأهداف والاستراتيجيات التي تسهم في عملية تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمرضى، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وضع نظام خاص بالحوافز يتناسب مع استراتيجيات ورؤى المؤسسات الصحية.

ونظراً لما يعانيه القطاع الصحي من مشاكل جمة، منها ما يتعلق بتدني مستوى الأداء المؤسسي، ومنها الأداء الوظيفي للفرد، ومنها ما يتعلق بأداء المسؤولين ومدى اهتمامهم بالموظف العام ودعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية، كما أن هناك معوقات عديدة تحول دون تطوير أداء الموظف العام وتمنعه من أن يشعر بالرضا عن الأعمال التي يؤديها ومنها الأثر الناجم عن الخلل الحاصل في نظام الحوافز والمكافآت.

استهدف الجانب الميداني للدراسة الاستطلاعية معرفة تأثير الحوافز على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي، حيث قام الباحث بالاطلاع في الكتب والرسائل العلمية المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية) والنشرات والدوريات العلمية، و بالاستعانة بأدبيات ودراسة (الجنيدى، 2019)، (أبوحميد، 2020).

واستشارة ذوي الخبرة والمهتمين بموضوع البحث عن طريق إعداد قائمة استقصاء أولية لعينة ميسرة قوامها (40) مفردة من العاملين بمستشفى عسير المركزي لاستطلاع آرائهم، وفيها قام الباحث بسؤال بعض العاملين وأصحاب المصالح عن هل تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمستشفى عسير المركزي .

النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن أفراد الدراسة وبأغلبية بلغت 92% يتفقون على أن تقدم لي المستشفى الدعم والمساندة عند تعرضي لظروف خاصة بشكل أكبر، يلي ذلك البند الذي يقول أن يقدم الرؤساء عبارات الشكر والتثناء والتقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بنسبة بلغت 70%.

، وبذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي: -

ما واقع نظام الحوافز وما أثره في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين بمستشفى عسير المركزي ؟

## أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية البحث ، فيما يلي :

### ➤ الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لدراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي في إضافة معرفة جديدة وفهم أفضل للعلاقة بين حوافز الموظفين وأدائهم. وبذلك يمكن للباحثين في هذا المجال أن يتمكنوا من تطوير نظريات ومفاهيم جديدة حول العلاقة بين الحوافز والأداء في المنظمات، وتوسيع الفهم العلمي لطبيعة هذه العلاقة. كما يمكن استخدام النتائج العلمية لتوجيه السياسات والإجراءات الإدارية لتحسين أداء الموظفين وتحسين كفاءة المؤسسات.

### ➤ الأهمية العملية

فتتمثل في توفير معلومات ومعرفة قيمة لأصحاب القرار في مستشفى عسير المركزي، فيما يتعلق بتحسين نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، مما يساعدهم على تطوير سياسات وإجراءات تحفيزية أكثر فعالية للموظفين. كما أن الدراسة يمكن أن تساعد الشركات في تحديد العوامل التي يمكن تحسينها لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات و تحديد الحوافز الأكثر فاعلية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على الحوافز التي يتم تقديمها للعاملين في مستشفى عسير المركزي وتقييم كفاءتها وفعاليتها وتأثيراتها على أدائهم، وذلك بهدف تطوير نظام الحوافز وتحسين كفاءة العاملين في مستشفى عسير المركزي وتلبية احتياجات المواطنين بأعلى درجات المهنية والعصرية.

لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

➤ التعرف على علاقة الحوافز المادية الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.

➤ التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب و المشاركة في اتخاذ القرار بأداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.

- معرفة مستوى فاعلية نظام الحوافز في مستشفى عسير المركزي وتقييم فعاليتها في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير نظام الحوافز في مستشفى عسير المركزي وتحسين كفاءة العاملين بها.

### تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي التالي : ما واقع نظام الحوافز وما أثره في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين بمستشفى عسير المركزي ؟

ويمكن صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية: -

- ما مستوى الحوافز المادية في مستشفى عسير المركزي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى؟
- ما مستوى الحوافز المعنوية في مستشفى عسير المركزي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى؟
- ما مستوى فاعلية نظام الحوافز في مستشفى عسير المركزي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى؟
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى؟
- ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير نظام الحوافز في مستشفى عسير المركزي وتحسين كفاءة العاملين بها؟

### فروض الدراسة:

- من خلال الاطلاع على مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :
- الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للحوافز المادية على مستوى أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.
  - وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للحوافز المادية على مستوى أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.005$ ) للحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Al-Zahrani & Al-Harbi (2023) إلى تحديد نظام الحوافز المستخدم في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية وتأثيره على أداء الموظفين ورضاهم في مستشفى المدينة العامة بشكل خاص. كما استهدفت الدراسة تحديد إسهام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في مستشفى المدينة العامة، وتحديد مدى تطبيق الحوافز في الواقع في المستشفى وتأثيرها على تحسين أداء ورضا الموظفين في مستشفى المدينة العامة. شملت مجموعة الدراسة جميع الموظفين في مستشفى المدينة العامة، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بحجم 100 فرد، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الحوافز وأداء العمل، وبالمثل، كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الحوافز ورضا العمل ،

وأجرت دراسة (Ogunmakin, 2023) للتعرف على أثر الحوافز المالية على روح الموظف والتحفيز في الشركات الصغيرة والمتوسطة (الشركات الناشئة) في ولاية إكيتي، نيجيريا، لتحديد ما إذا كانت المكافآت المستحقة والمكافآت تؤثر بشكل كبير على روح الموظف وتحفيز الشركات الناشئة في ولاية إكيتي، نيجيريا ، واعتمدت الدراسة على طريقة البحث الاستقصائي للحصول على البيانات اللازمة. كانت بيانات المكافآت المستحقة والمكافآت تمثل قياس الحوافز المالية، في حين تمثل روح الموظف وتحفيز الشركات الناشئة المتغير الذي يعتمد عليه أساساً من خلال استبيان جيد البنية. قدمت الدراسة الاستبيان الهيكلي لـ 240 مستجيباً كانوا أصحاب أعمال أو مديرين أو موظفين في الشركات الناشئة في أڊو-إكيتي، ولاية إكيتي، نيجيريا وأظهرت نتائج

الدراسة أن للحوافز المالية تأثيرًا كبيرًا على روح الموظف وتحفيز الشركات الناشئة في ولاية إكيتي، نيجيريا.

وأجرت دراسة (أبو داود، 2023) دراسة هدفت الدراسة إلى فهم مستوى وتأثير الحوافز المادية والمعنوية على الممرضين في المستشفيات الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتحقيق في تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات الفلسطينية. قامت الباحثة بتصميم استبانة لتحقيق هذه الأهداف، وشملت مجتمع الدراسة الممرضين العاملين في عدة مستشفيات فلسطينية، مثل المقاصد الخيرية في القدس، ومستشفى بيت جالا الحكومي في بيت لحم، والمستشفى الأهلي في الخليل، في عدة أقسام مثل الباطنية، والجراحة، والأطفال، والطوارئ، والعناية المكثفة للبالغين، والعمليات، و أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الممرضين، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الممرضين. وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الممرضين. وتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتأثير العمر. وفيما يتعلق بتأثير الجنس، كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور.

لم يظهر أي اختلاف ذي دلالة إحصائية في أداء الممرضين بناءً على مكان العمل. وفيما يتعلق بتأثير قسم العمل، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية. بينما لم يظهر أي تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير أوقات الدوام، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة بين ممرضين ذوي خبرة أكثر من 15 عامًا وممرضين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات

وسعت دراسة (الرشيدي، 2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية. وكذلك التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (112) من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات/ وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية.

واستهدفت دراسة ( العنزي وآخرون، 2022) التعرف على أثر تطبيق نظام الحوافز (الحوافز المادية/المالية -الحوافز المعنوية) على أداء العاملين(تحسين الأداء، سرعة إنجاز الأعمال، دقة إنجاز الأعمال) بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) ،وتكون أفراد الدراسة من جميع موظفي الموارد الذاتية في المنشآت الصحية بحفر الباطن والبالغ عددهم (90)موظف ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام "الاستبانة".

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً للحوافز المادية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، و تأثيراً واضحاً للحوافز المعنوية على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، و تأثيراً واضحاً للحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن بحفر الباطن .

**وأجرت دراسة (Ramdan et al, 2021) دراسة إلى تقييم العلاقة بين تحفيز** الممرضين ورضا المرضى في وحدات غسيل الكلى في مدينة المنيا بمصر، وذلك باستخدام منهج وصفي مقطعي استهدف 447 مريضاً و83 ممرضاً وممرضة. وأجريت الدراسة في أقسام غسيل الكلى في كل من مستشفى المنيا العام، ومستشفى جامعة المنيا، ومستشفى التأمين الصحي. وتضمنت أدوات جمع البيانات أداتين شملت عوامل تحفيز الممرضين وإرضاء المريض. واستنتج الباحث من هذه الدراسة أن الممرضين بحاجة العوامل التحفيزية في مستشفى المنيا العام نحو زيادة المعدات والتجهيزات بنسبة (44.80%)، بينما (41.40%) منهم بحاجة إلى احترام المشرفين، فيما كان محور توفير معدات فعالة وكفؤة بنسبة (48.4%)، بينما (22.6%) منهم بحاجة إلى زيادة عدد الممرضين العاملين علاوة على ذلك، تبين أن غالبية الممرضين (89.2%) لديهم مستوى متوسط من العوامل التحفيزية، بينما (10.8%) منهم لديهم مستوى عال من العوامل التحفيزية.

**وسعت دراسة (توام وكلاخي، 2021) إلى التعرف على تأثير نظام الحوافز المادية** والمعنوية على أداء العاملين في شركة سونلغاو تيارت والتعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد، وتحديد رضاه. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال شركة سونلغاو تيارت، وقد تم اختيار عينة الدراسة من 45 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء ذلك

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمية أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز وفي ضوء النتائج توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

**وأجريت دراسة (El Rahman et al., 2020) دراسة لتحديد الدافع الوظيفي والاحترق** الوظيفي بين طاقم التمريض في قسم العناية المركزة بمستشفيات جامعة المنصورة. وكانت الدراسة وصفية مقطعية شملت 320 ممرضاً و24 رئيساً للممرضين العاملين في وحدات العناية المركزة في مستشفيات جامعة المنصورة في مصر. وجمع الباحث البيانات باستخدام أداتين هما استبيان التحفيز الوظيفي للتمريض، واستبيان الاحتراق الوظيفي للموظفين الذين اختارهم بشكل عشوائي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن كبار الممرضين حققوا متوسط درجات أعلى في الحصول على الحوافز في العمل، مقارنة بالممرضين العاملين في القسم والممرضين الذين لديهم نسبة احتراق وظيفي عال. وكشفت الدراسة أنه على الرغم من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز الوظيفي والإرهاق الوظيفي؛ إلا أنه تم العثور على ارتباط لدى الممرضين بين الإجهاد العاطفي والاحتراق الوظيفي والأجور الجيدة كعامل محفز، وارتباط إيجابي، مع زيادة المسؤولية وعبء العمل

**وأجريت دراسة (ميمونة ونورة، 2020) دراسة للتعريف على الحوافز، ومعرفة أهميتها،** والتعرف على نظام الحوافز المتبع في مستشفى الأم والطفل بتقريت، وتحديد أثر الحوافز والعوامل المؤثرة على أداء العاملين، حيث اعتمدت الباحثتان على استبانة صممتها، وتم توزيعها على 160 عاملاً في المستشفى، واسترجع منها 120 استبانة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملت الباحثتان المنهج الوصفي وأبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للحوافز وظروف العمل المتوفرة في المؤسسة على أداء العاملين.

**واستهدفت دراسة (مارني والمسكري، 2019) التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية** والحوافز المعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، وتكونت عينة الدراسة من 450 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدمت

الدراسة الاستبانه كأداة لجمع البيانات وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

وأجرت دراسة (Al-Absi, 2019) التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الممرضين في المستشفيات الحكومية في غزة، كما بحثت في العلاقة بين المعلومات الديموغرافية للممرضين والحوافز التي يقدمها المستشفى واستخدم الباحث منهج الدراسة الوصفي المقطعي، كما استخدم الاستبيان لقياس محددات أثر الحوافز على الممرضين والعينة كانت من أطباء وممرضين المستشفى الذين يعملون في العناية المركزة بمستشفيات غزة. وأظهرت نتائج الدراسة بالنسبة للعمر أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين درجة التحفيز وأثره على أداء الممرضين في مستشفيات الخدمات العامة، بينما كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والعوامل التنظيمية، واستنتجت هذه الدراسة أن سبب إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في فئات كبار السن؛ أنهم أصبحوا أقدمية، حيث ينمو الراتب ويتزايد، ثم يتكيف في العمل، فتكون النتيجة أعلى مستوى من التحفيز والأداء والرضا. كما أعزى الباحث النتيجة إلى سبب آخر محتمل هو أن الفئات الأكبر سناً تعتبر أن فرص العمل انتهت في أماكن مميزة خارج وزارة الصحة. وأيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الحوافز وأثرها على أداء الممرضين في مستشفيات غزة، وذلك بسبب الحالة الاجتماعية خاصة لدى المتزوجين، بسبب تمتعهم بالاستقرار النفسي والعاطفي، وبالتالي هم أكثر نشاطاً من غيرهم، بينما لم يظهر المجال الفرعي (نظام التحفيز الفعال) فروقاً ذات دلالة إحصائية، وذلك بسبب عدم وجود تشريعات وضوابط لنظام التحفيز الخاص بقسم التمريض وبقية مقدمي الرعاية الصحية في وزارة الصحة؛ من وجهة نظر الباحثين. كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجة التحفيز والمسمى الوظيفي، خاصة في المجال الإشرافي، ومن ناحية أخرى، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأثرها على أداء الممرضين في مستشفيات الخدمات العامة، وتعزى إلى مكان العمل، وبين الباحثون أن سبب إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في مكان العمل؛ خاصة في العيادة الخارجية هو التغيب عن العمل في نوبات العمل الليلية، وقلة حجم العمل مع ساعات عمل فعلية قليلة تقارب ثلاث ساعات كل يوم عمل.

**وأجرت دراسة (Gunawan et al., 2019)** دراسة الى تحليل العوامل التي تؤثر على أداء الممرضين العاملين في المستشفيات واستخدم الباحثون منهج الدراسة المقطعية المستعرضة، ووزعت الاستبانة على 200 ممرض، وتم اختيارهم على الطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والدخل؛ لأداء الممرضين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور الممرضين في تطبيق أسلوب الفريق، وحوافز العمل لأداء الممرضين. كما أظهرت النتائج أنه يمكن رؤية العامل الأكثر انتشاراً.

**وسعت دراسة (Al-hasan & Arriff, 2019)** إلى قياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي للممرضين في مستشفيات الأردن، واستخدم الباحثان استبياناً ذاتياً، وتم اختيار مجموعة من 384 ممرضاً في المستشفى الأردني بشكل عشوائي، وتم جمع تصوراتهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية وارتباط إيجابي للتحفيز على أداء الممرضين المشاركين.

**وهدف دراسة (البابلي، 2019)** إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقيات والتدريب) بمستشفى عمران العام. وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من تصميم الباحث تم توزيعها على (97) موظفاً وموظفة بمستشفى عمران العام، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين.

**وأجرت دراسة (العروسي، 2019)** دراسة للتعرف على أثر الحوافز ببعديها المادي والمعنوي وأثرها على تحسن مستوى الأداء ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العناصر الطبية والطبية المساعدة كدراسة حالة المستشفى الزاوية التعليمي، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها 104 مفردة من إجمالي عدد العاملين البالغ عددهم 135، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية - الحوافز المعنوية)، وبين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو تحسن مستوى الأداء في مستشفى الزاوية التعليمي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتحسن مستوى الأداء .

## الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة، مثل دراسات الرشيدى (2022)، أبو داود (2023)، العنزي وآخرون (2022)، مارني والمسكري (2019)، العروسي (2019)، Al-Absi (2019)، وغيرها، في تأكيدها على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الوظيفية، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. وتشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التركيز على العاملين في القطاع الصحي باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيقات الحوافز وأثرها على جودة الخدمات الصحية، إضافة إلى اتفاقها في النتائج العامة التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم الحوافز والأداء الوظيفي، وإن اختلفت قوة هذه العلاقة باختلاف البيئات والمؤسسات المدروسة.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في أن الدراسة الحالية تركز على مستشفى عسير المركزي كإحدى المنشآت الصحية الكبيرة في المملكة العربية السعودية، بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات متعددة مثل فلسطين، نيجيريا، الأردن، مصر، أبوظبي، اليمن، وليبيا، مما يجعل السياق التنظيمي والثقافي مختلفاً. كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على تحليل واقع نظام الحوافز المطبق فعلياً وتقييم مستواه من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى استقصاء مدى تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية بشكل منفصل ومتكامل على الأداء داخل بيئة صحية سعودية. وتتميز الدراسة الحالية أيضاً بإضافة بعد تطبيقي يتعلق باقتراح التوصيات والآليات التطويرية المناسبة لتحسين نظام الحوافز في المستشفى، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على جوانب إضافية مثل الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، التحفيز أثناء الأزمات، المتغيرات الديموغرافية، أو الاحتراق الوظيفي، وهي موضوعات لا تتناولها الدراسة الحالية بشكل مباشر.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

- الحافز: على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء (الكلالدة، 2013، 93)، ويذكر (عزون و عيسى، 2021، 37) بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير لموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيط ،كما يذكر الجنيدى بأن الحوافز تمثل كذلك عامل إقناع خارجي يشجع العامل و يوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة (الجنيدى، 2019، 35)
- الحوافز المادية: تشير دراسة (المطيري (2005، 51) إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتحفزه على الإنتاجية، وتنمية أدائه وتطويره، اذ تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرّف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من ميزات وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ( شاويش، 2005، 210) ، وعرفها (الرشيدى، 2022، 15) هي "وسائل غير مادية لإثارة العاملين على العمل، حيث تركز على تلبية حاجات الإنسان النفسية والاجتماعية التي تحتاج إلى مصادر إشباع مختلفة، وتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه للمؤسسة، وتحقق التعاون بين زملائه. وبالتالي، يمكن أن تحقق الحوافز المعنوية تحفيزاً قوياً ونجاحاً في تحقيق الأهداف المؤسسية إذا تم توفير البيئة المناسبة وتلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.
- الأداء: عرّف فريدريك تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"، فيما اعتبر البابطين الأداء "مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها، ويُمكن اعتبارها سلوكاً بمعنى أوسع".

وبشكل عام، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد في تحقيق وإتمام المهام التي تُكَلَّف بها داخل المنظمة أو الجهة التي يعمل فيها. (عقيل، 2006، ص51)، كما أشار دودو نوري (2020) الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

### **المنهجية وطرق البحث:**

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (مسوتر وسعيد، 2020) و (دروبي، 2020)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على مستشفى عسير المركزي.

### **ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مستشفى عسير المركزي بمختلف فئاتهم الوظيفية، ويقدر عددهم وفق التقارير الإدارية الحديثة للمستشفى بحوالي 2,350 موظفاً يشملون الأطباء، والكوادر التمريضية، والفنيين، والإداريين، والعاملين في الخدمات المساندة. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه الوظيفي وتعدد مسؤولياته، مما يجعله مناسباً لدراسة واقع نظام الحوافز ومدى تأثيره في تحسين أداء العاملين. كما يعكس

هذا المجتمع بيئة عمل كبيرة ومعقدة تعتمد بشكل جوهري على مستوى تحفيز العاملين لضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

### عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف الأقسام والوحدات داخل المستشفى. وستكون العينة من ما بين 300 إلى 350 مفردة من العاملين بمختلف الفئات، بحيث تشمل العاملين الطبيين والتمريض والفنيين والإداريين، وهو حجم كافٍ لتحقيق قوة إحصائية عالية وتحليل دقيق لآراء المستجيبين. وسيتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بشكل إلكتروني أو ورقي، مع استهداف نسبة استجابة لا تقل عن 70% لضمان جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. كما سيتم التأكد من أن المشاركين لديهم خبرة عملية لا تقل عن سنة في المستشفى لضمان موثوقية آرائهم المتعلقة بنظام الحوافز وتأثيره على أدائهم الوظيفي..

### رابعاً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظراً لملاءمتها لقياس اتجاهات وآراء العاملين حول واقع نظام الحوافز وأثره في تحسين أدائهم الوظيفي. وسيتم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بأنظمة الحوافز والأداء الوظيفي، بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات تغطي المحاور الآتية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، فاعلية نظام الحوافز، وأداء العاملين. كما ستتضمن الاستبانة جزءاً خاصاً بالبيانات الديموغرافية مثل الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، القسم، والمؤهل العلمي، وذلك للاستفادة منها في التحليلات المقارنة.

وسيتم إعداد فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة، بما يتيح قياساً كمياً دقيقاً لمستوى التحفيز وفاعليته. كما ستعرض الاستبانة على مجموعة

من المحكمين في إدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية للتحقق من صدق المحتوى وملاءمة البنود لقياس المتغيرات المستهدفة .

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستتم معالجة بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة المتغيرات وأهداف البحث. في المرحلة الأولى سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحليل اتجاهات استجابات أفراد العينة حول واقع نظام الحوافز ومستوى فاعليته. كما سيتم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، إضافة إلى التحقق من صدق المحتوى من خلال مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الصحية والموارد البشرية.

أما في المرحلة الثانية فسيتم اعتماد الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات. وسيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي للعاملين. كما سيستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد الحوافز على أداء العاملين وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد. وقد يتم توظيف اختبار T-test للمقارنات الثنائية بين الفئات المختلفة، وكذلك تحليل التباين (ANOVA) عند مقارنة متوسطات استجابات مجموعات متعددة داخل المستشفى. وستتم جميع التحليلات باستخدام برنامج SPSS لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

### **حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (حوافز مادية وحوافز معنوية) على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مستشفى عسير المركزي.
- حدود زمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2023.

– حدود بشرية: تمثلت عينة البحث من القيادات الإدارية وأطباء وممرضين العاملين  
بمستشفى عسير المركزي .

## المراجع

### أ: المراجع العربية:

أبو حيمد، محمد بن سعد .(2020) . أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون .

البابلي، ماجد منصور محمد (2019)، نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (1) العدد (3).

بدر الدين، مجدوب (2019)، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قالمة، الجزائر .

بنات، نداء عبدالفتاح، و الحوري، سليمان. (2015). أثر الحوافز في الأداء الوظيفي للممرضين في المستشفيات الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

توام، زاهية وكلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت .مجلة معهد العلوم الاقتصادية،مج. 24، ع. 1، ص ص. 645-666.

الجنيدى، سهير فهد ( 2019 ) . تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل .

درهوب، عبد الهادي محمد.(2020) ، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري-فرع القرضة الشاطئ ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي- المجلد الاول، العدد (2).

دودو، نوري ونور الدين. ( 2021)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، الصفحات: 612-635، الأردن.

الرشيدي، خالد شارع (2022)، دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج 6 ع ٢٨.

شاويش مصطفى نجيب. (2011). إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان، الأردن.  
عباس، منير (2021)، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السّوريّة الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية ، 35(1).

العروسي، المختار إسماعيل عبد الله (2020)، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، رساله ماجستير غير منشورة ، جامعة الزاوية – كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال.  
عقيلي، عمر وصفي ( 2006 ). إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة زهران للنشر.

عزون، زهية و عيسى فوزية.(2021)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولائي الجزائر والبليدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13 المجلد 13، العدد 1، الصفحات: 774-787 ، الأردن.

القضاة، حسن صالح سليمان. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث، ع17 ، 417 - 431.

الكلادة، طاهر محمود. (2013)، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

مارني، نور عزم الليل، والمسكري، ماجد سليمان ناصر سليم (2019)، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر .

ميمونة، نورة (2020). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مستشفى الأم والطفل بتقريت، رسالة ماجستير، جامعة الوادي الجزائر.

المطيري، جبر هديريس مشلح . (2005). مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية  
مسوتر، كنزة وسعيد، فتيحة. (2020) ، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة.

#### ب: المراجع الأجنبية:

- Ali, B.J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International Journal of HealthSciences*, 7(S1), 1489–1507. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v7nS1.14370>
- AL-Absi, M. (2019). Motivation and Its Effect on Nursing Job Performance in Gaza strip Governmental Hospitals Palestine. *Journal of Nursing & Healthcare*, 4(4), <https://doi.org/10.33140/jnh.04.04.05>
- Al-hasan, S. M. I & Arriff, T. M. (2019). The Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of Nurses in Jordanian Hospitals. *International Journal of Science and Business*, 3(3), 230-244. doi: [https://doi.org/after\\_final\\_publication](https://doi.org/after_final_publication):
- Benites, Harold, (2013), Motivation matters: Incentives programs Improve employee performance incentives, Managing training and development, Vol. 1, Issue 4, p: 91-112.
- Gellette, Fred, (2012), Incentives: why don't more of us use incentives? *International Journal of quality & Reliability Management*, Vol: 9 Issue: 1.

- Gunawan, N. P. I. N., Hariyati, R. T. S., & Gayatri, D. (2019). Motivation as a factor affecting nurse performance in Regional General Hospitals: A factors analysis. *Enfermería Clínica*, 29, 515-520. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.078>
- Madhani, P.M. (2020). Effective rewards and recognition strategy: Enhancing employee engagement, customer retention and company performance. *The Journal of Total Rewards*, 29(2), 39–48.
- Okeke, F.E., Ugwu, J.I., Nebeife, D.O., & Ngige, C.D. (2020). Reward management and employee performance in selected manufacturing firms in Enugu state. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 139–157.
- Ogunmakin, A. (2023) Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 465-484. doi: 10.4236/ajibm.2023.136030
- Ramdan, D., Abd Elrhman, S., & Abdel-ELRahman, T. (2021). Relationship between nurses' motivation and patients' satisfaction in dialysis units in Minia city. *Minia Scientific Nursing Journal*.<https://doi.org/10.21608/msnj.2021.98250.1004> 010(1). 55-67
- Ramdan, D., Abd Elrhman, S., & Abdel-ELRahman, T. (2021). Relationship between nurses' motivation and patients' satisfaction in dialysis units in Minia city. *Minia Scientific Nursing Journal*, 010(1). 55-67
- SOFIAN, A. S. A., & LATURKAR, V. N. (2022). Financial incentives and their impact on the performance of employees in Yemeni Private Universities. *International Journal of Science and Research Archive*, 7(2), 390-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0301>

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Master of business administration**



**The Impact of Financial and Non-Financial Incentives on Employee  
Performance: A Field Study at Asir Central Hospital During the Period  
2021–2023**

**Prepared by:**

**Fayez Mohammed Ali Al Qahtani**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**1447–2025**