

## قضايا بحثية 3

مهمة الأسبوع الأول

فهد بن صالح السعوي  
242001442

إعداد الطالب :



# أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين



# المقدمة

يُعد موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وقد تراكمت خلال العقود الأخيرة قاعدة بحثية واسعة تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة وفي بيئات تنظيمية متعددة. تهدف هذه المراجعة النقدية إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة المنشورة في هذا المجال، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها منهجياً ونظرياً وتطبيقياً، مع تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

دراسة: Al-Zahrani & Al-Harbi (2023) نظام الحوافز وتأثيره على أداء الموظفين ورضاهم في مستشفى المدينة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نظام الحوافز المستخدم في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية وتأثيره على أداء الموظفين ورضاهم، مع التركيز على مستشفى المدينة العامة. استخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بحجم 100 فرد من جميع الموظفين في المستشفى. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الحوافز وأداء العمل، وكذلك علاقة سلبية بين الحوافز ورضا العمل.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

**نقاط القوة:** تتميز هذه الدراسة بأنها تطبّق في القطاع الصحي الحكومي السعودي، وهو قطاع يشهد تحولات جذرية في إطار رؤية المملكة 2030، مما يجعل نتائجها ذات أهمية عملية وسياساتية. كما أن حداثة الدراسة (2023) تعني أنها تعكس واقعاً معاصراً لبيئة العمل في المستشفيات الحكومية. وتُعد النتيجة السلبية التي توصلت إليها مثيرة للاهتمام أكاديمياً، إذ تتحدى الافتراض التقليدي السائد بأن الحوافز تؤدي حتماً إلى تحسين الأداء، مما يفتح نقاشاً معمقاً حول طبيعة نظام الحوافز المطبّق وملاءمته لاحتياجات العاملين.

**نقاط الضعف:** يُعد حجم العينة (100 فرد) صغيراً نسبياً مقارنة بحجم مجتمع الدراسة (جميع موظفي مستشفى كبير)، مما يُضعف القدرة التمثيلية للعينة ويثير تساؤلات حول إمكانية تعميم النتائج. كذلك فإن الاقتصار على مستشفى واحد يجعل من الصعب الحكم على ما إذا كانت النتيجة السلبية خاصة بهذا المستشفى وظروفه التنظيمية أم أنها تعكس واقعاً أوسع في المستشفيات الحكومية السعودية. علاوة على ذلك، لم تتناول الدراسة — بحسب ما هو متاح — التفسيرات المحتملة للعلاقة السلبية المكتشفة، مثل عدم عدالة توزيع الحوافز، أو عدم ملاءمة نوعها لتوقعات الموظفين، أو وجود عوامل تنظيمية سلبية تطفى على أثر الحوافز الإيجابي. كما أن استخدام العينة العشوائية البسيطة دون مراعاة التقسيم الطبقي وفقاً للتخصصات (أطباء، ممرضون، إداريون، فنيون) قد أدى إلى تجاهل التباينات الجوهرية في إدراك الحوافز بين الفئات المهنية المختلفة.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

دراسة: Ogunmakin (2023) أثر الحوافز المالية على روح الموظف والتحفيز في الشركات الصغيرة والمتوسطة بولاية إكيتي، نيجيريا

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية — ممثلة في المكافآت المستحقة والمكافآت التحفيزية — على معنويات الموظفين ودافعيتهم في الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي، حيث وُزِعَ استبيان هيكلي على 240 مستجيباً من أصحاب الأعمال والمديرين والموظفين في أدو-إكيتي. وأظهرت النتائج أن للحوافز المالية تأثيراً كبيراً وإيجابياً على معنويات الموظفين وتحفيزهم.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

**نقاط القوة:** تتميز الدراسة بتناولها لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة ((SMEs، وهو قطاع حيوي في الاقتصادات النامية كنيجيريا ونادراً ما يحظى بالاهتمام الكافي في أدبيات الحوافز مقارنة بالشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية. كما أن حجم العينة (240 مستجيباً) يُعد مقبولاً ويوفر قدرة إحصائية كافية لاكتشاف العلاقات. ويُضاف إلى ذلك أن تنوع المستجيبين (أصحاب أعمال، مديرون، موظفون) يتيح رؤية متعددة الأبعاد لظاهرة الحوافز من منظور أطراف مختلفة داخل المنظمة.

**نقاط الضعف:** يتمثل أبرز مأخذ على هذه الدراسة في اقتصرها على الحوافز المالية دون تناول الحوافز المعنوية، مما يُقدّم صورة جزئية عن منظومة التحفيز ولا يسمح بالمقارنة بين نوعي الحوافز في سياق الشركات الناشئة حيث قد تكون الحوافز المعنوية (كالمشاركة في القرار، والإحساس بالانتماء للمشروع) ذات أهمية خاصة. كذلك فإن قياس الحوافز المالية من خلال بُعدين فقط (المكافآت المستحقة والمكافآت التحفيزية) يُعد ضيقاً ولا يعكس التعقيد الكامل لمنظومة التعويضات المالية التي تشمل الرواتب الأساسية، والعلاوات، والتأمينات، والأسهم وغيرها. فضلاً عن ذلك، فإن الاعتماد على أداة واحدة (الاستبيان) في بيئة ثقافية قد يتأثر فيها المستجيبون بالرغبة الاجتماعية (Social Desirability Bias) يُثير تساؤلات حول مصداقية الاستجابات. كما أن الدراسة لم تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة مثل حجم الشركة أو عمرها أو نوع النشاط التجاري، وهي عوامل قد تؤثر جوهرياً في العلاقة بين الحوافز والمعنويات.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

دراسة أبوداود (2023): تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الممرضين في المستشفيات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم مستوى وتأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الممرضين في المستشفيات الفلسطينية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة ممرضين يعملون في مستشفيات متنوعة (المقاصد الخيرية بالقدس، مستشفى بيت جالا الحكومي، المستشفى الأهلي بالخليل) في أقسام مختلفة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الممرضين، في حين لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة تُعزى لمتغيرات العمر والجنس وقسم العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

نقاط القوة: تُعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات الحديثة في هذا المجال لعدة أسباب. أولاً، التنوع في مواقع التطبيق (ثلاثة مستشفيات مختلفة: خيرى، حكومى، أهلى) يُتيح مقارنة ضمنية بين أنماط إدارية وتنظيمية مختلفة ويُعزز من صدق النتائج الخارجى. ثانياً، التركيز على فئة المرضى تحديداً يُوفر عمقاً في الفهم بدلاً من التعميم على جميع العاملين، إذ إن المرضى يواجهون ضغوطاً مهنية ونفسية خاصة. ثالثاً، اهتمام الدراسة بتحليل أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، القسم، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفى، أوقات الدوام) يُقدّم صورة تفصيلية وغنية عن الفروق الفردية والتنظيمية في إدراك الحوافز، وهو ما تفتقر إليه كثير من الدراسات السابقة. رابعاً، النتيجة التى تُظهر تفوّق الحوافز المعنوية على المادية فى التأثير على أداء المرضى تتسق مع خصوصية مهنة التمريض التى تتطلب دافعية ذاتية وإحساساً بالمعنى والتقدير..

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

نقاط الضعف: رغم تنوع المستشفيات، إلا أن الدراسة لم تُجرِ مقارنة صريحة ومنهجية بين الأنماط الثلاثة (خيري، حكومي، أهلي) من حيث تأثير الحوافز، وهو ما كان سيُضيف قيمة تحليلية كبيرة. كذلك فإن غياب التأثير الدال للحوافز المادية يحتاج إلى تفسير أعمق: هل يعود ذلك إلى ضعف مستوى الحوافز المادية المقدمة أصلاً (مما يجعل تأثيرها غير محسوس)، أم إلى أن الممرضين في السياق الفلسطيني يُقدِّرون الحوافز المعنوية بدرجة أكبر بحكم طبيعة المهنة والظروف السياسية والاقتصادية؟ كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي وحده دون استكمال بمنهج نوعي (مقابلات أو مجموعات تركيز) يحدّ من القدرة على فهم "لماذا" تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً. وأخيراً، لم تتناول الدراسة الأبعاد الفرعية للحوافز المعنوية (كالتقدير، والترقية، والتدريب، والمشاركة في القرار) لمعرفة أيها أكثر تأثيراً.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

**دراسة الرشيدى (2022):** واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بكفاءة أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة الرياض.  
استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت 112 فرداً من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية، وتوصلت إلى وجود علاقة  
طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية.

نقاط القوة: تُسهم الدراسة في بناء الأدبيات المتعلقة بالقطاع الصحي السعودي في فترة التحول الوطني، وتأتي متكاملة مع دراسة Al-Zahrani  
(2023) & Al-Harbi في رسم صورة أوسع عن واقع الحوافز في هذا القطاع. كما أن تناولها لمفهوم "كفاءة الأداء" بدلاً من "الأداء" بشكل عام  
يُشير إلى محاولة لقياس الجودة وليس الكم فقط. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبانة يُعد مناسباً لطبيعة الهدف البحثي..

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

نقاط الضعف: يُعد حجم العينة (112 فرداً) محدوداً نسبياً بالنسبة لمدينة بحجم الرياض التي تضم عشرات المستشفيات الحكومية وآلاف العاملين الصحيين، مما يُضعف القدرة التمثيلية للعينة بشكل ملحوظ. كذلك فإن الدراسة لم تُوضح — بحسب المعلومات المتاحة — ما إذا كانت قد راعت التنوع في أنواع المؤسسات الصحية (مستشفيات عامة، مستشفيات تخصصية، مراكز صحية أولية)، وهو ما قد يؤثر جوهرياً على نتائج الدراسة نظراً لتباين أنظمة الحوافز بين هذه الأنواع. ومن الناحية المنهجية، فإن النتائج التي توصلت إليها (علاقة طردية) تتعارض مع نتائج دراسة (Al-Zahrani & Al-Harbi (2023 التي أُجريت في السياق ذاته (القطاع الصحي السعودي) وتوصلت إلى علاقة سلبية، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول العوامل المؤسسية والتنظيمية التي قد تُفسّر هذا التناقض ويؤكد الحاجة إلى دراسات أكثر شمولية ودقة..

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

دراسة العنزي وآخرون (2022): أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين بأبعاده الثلاثة (تحسين الأداء، سرعة

إنجاز الأعمال، دقة إنجاز الأعمال). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على جميع موظفي الموارد الذاتية البالغ عددهم 90 موظفاً

(مسح شامل)، وتوصلت إلى وجود تأثير واضح لكلا نوعي الحوافز على أداء العاملين.

نقاط القوة: تتميز هذه الدراسة بعدة جوانب إيجابية. أولاً، استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل) لجميع أفراد مجتمع الدراسة

(90 موظفاً) يلغي خطأ المعاينة ويُعزز من دقة النتائج وتمثيلها الكامل لمجتمع الدراسة. ثانياً، تحديد أبعاد ثلاثة لقياس الأداء (تحسين الأداء،

سرعة الإنجاز، دقة الإنجاز) يُعد نقطة قوة منهجية، إذ يُعالج مشكلة شائعة في الدراسات السابقة التي تتعامل مع الأداء كمفهوم أحادي

البعد. ثالثاً، التركيز على أقسام الموارد الذاتية تحديداً يُوفر فهماً دقيقاً لسياق تنظيمي محدد بدلاً من التعميم الواسع.

# عرض الدراسات السابقة وتحليلها النقدي

نقاط الضعف: على الرغم من ميزة المسح الشامل، إلا أن صغر حجم مجتمع الدراسة (90 موظفاً) يُضعف القوة الإحصائية للتحليلات المتقدمة ويحدّ من القدرة على إجراء تحليلات فرعية ذات معنى (كالمقارنة بين الفئات العمرية أو المستويات الوظيفية). كذلك فإن التركيز على قسم واحد فقط (الموارد الذاتية) في مدينة واحدة (حفر الباطن) يجعل النتائج محدودة التعميم. ومن الناحية المنهجية، فإن الاعتماد حصرياً على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة دون دعمها ببيانات موضوعية عن الأداء الفعلي (مثل مؤشرات الأداء الرسمية أو تقييمات المشرفين) يعني أن النتائج تعكس "إدراك" العاملين لتأثير الحوافز على أدائهم وليس التأثير الفعلي المُقاس بشكل مستقل. وأخيراً، لم تتطرق الدراسة إلى تحليل التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية لمعرفة ما إذا كان تأثيرها يتضاعف عند تقديمهما معاً أم أن أحدهما يطغى على الآخر.

## ثانياً: التحليل المقارن

### من حيث الإطار النظري

تعتمد معظم الدراسات المستعرضة على نظريات تقليدية في التحفيز، وهي: نظرية تدرج الحاجات لماسلو ((Maslow, 1954، ونظرية العاملين لهيرزبرج ((Herzberg, 1959، ونظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964) وعلى الرغم من أهمية هذه النظريات كإطار مرجعي، إلا أن الاعتماد شبه الكامل عليها يكشف عن فجوة نظرية واضحة، إذ تتجاهل معظم الدراسات نظريات أحدث وأكثر تطوراً مثل نظرية تقرير المصير (Deci & Ryan Self-Determination Theory) التي تُميّز بين الدافعية الداخلية والخارجية وتُفسّر لماذا قد تُضعف الحوافز المادية أحياناً الدافعية الذاتية، أو نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) التي تؤكد أن تأثير الحوافز لا يعتمد على قيمتها المطلقة بل على إدراك العامل لعدالة توزيعها. وهذا القصور النظري قد يُفسّر جزئياً عدم قدرة بعض الدراسات على تفسير نتائجها المتناقضة.

## ثانياً: التحليل المقارن

### من حيث المنهجية

تُهيمن على الدراسات المستعرضة المنهجية الكمية الوصفية التحليلية مع الاعتماد شبه الكامل على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وهذا التوحد المنهجي يُعد من أبرز نقاط الضعف المشتركة، إذ يُنتج بيانات تعكس الإدراك الذاتي للمستجيبين وليس الواقع الموضوعي، كما أنه لا يسمح بالتعمق في فهم الأسباب الكامنة وراء الظواهر المرصودة. ولم تستخدم أي من الدراسات المستعرضة منهجيات مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، ولم تعتمد أي منها تصميمات تجريبية أو شبه تجريبية تسمح بإثبات العلاقة السببية بدلاً من الارتباطية. كما أن جميع الدراسات اعتمدت تصميمات مقطعية (Cross-Sectional) تقيس المتغيرات في لحظة زمنية واحدة، مما لا يسمح برصد التأثير الطولي للحوافز على الأداء عبر الزمن.

## ثانياً: التحليل المقارن

### من حيث النتائج والتناقضات

يكشف الاستعراض المقارن عن تناقضات جوهرية في نتائج الدراسات رغم تشابه السياقات أحياناً. فبينما توصلت دراسة الرشيدى (2022) إلى علاقة طردية بين الحوافز والأداء في القطاع الصحي السعودي، أظهرت دراسة (Al-Zahrani & Al-Harbi (2023 علاقة سلبية في القطاع ذاته. وبينما أكدت دراسة أبو داود (2023) أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من المادية على أداء الممرضين الفلسطينيين، أظهرت دراسة (Ogunmakin (2023 أن الحوافز المالية وحدها ذات تأثير كبير في بيئة مختلفة. هذه التناقضات تُشير إلى أن العلاقة بين الحوافز والأداء ليست خطية أو بسيطة كما تفترض كثير من الدراسات، بل هي علاقة مشروطة بعوامل سياقية وتنظيمية وثقافية متعددة..

## ثانياً: التحليل المقارن

من حيث السياق الثقافي والجغرافي

تتنوع الدراسات المستعرضة جغرافياً (السعودية، فلسطين، نيجيريا)، مما يُوفر تنوعاً ثقافياً مفيداً. غير أن معظم هذه الدراسات لم تُعالج بشكل صريح تأثير العوامل الثقافية على العلاقة بين الحوافز والأداء. فالقيم الثقافية السائدة (كالتوجه الجماعي مقابل الفردي، ومسافة القوة، وتجنب عدم اليقين) تؤثر بشكل جوهري في كيفية إدراك العاملين للحوافز واستجابتهم لها، وهو بُعد غائب عن التحليل في الدراسات المستعرضة.

# الفجوات البحثية المستخلصة

بناءً على التحليل النقدي السابق، يمكن تحديد الفجوات البحثية التالية التي تستدعي اهتمام الباحثين:

تتمثل الفجوة الأولى في غياب الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) التي تتبع تأثير الحوافز على الأداء عبر فترات زمنية ممتدة، وهو ما يُعد ضرورياً للتمييز بين التأثير قصير المدى والتأثير المستدام للحوافز. أما الفجوة الثانية فتتعلق بندرة الدراسات التي تستخدم منهجيات مختلطة أو تصميمات تجريبية وشبه تجريبية لإثبات العلاقة السببية. وتتمثل الفجوة الثالثة في ضعف الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل الثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ونمط القيادة، والتي قد تُفسر التناقضات في النتائج. أما الفجوة الرابعة فهي غياب الدراسات المقارنة المنهجية بين القطاع العام والخاص، أو بين الثقافات المختلفة، أو بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة في إدراكها لأهمية الحوافز. وأخيراً، تبرز فجوة خامسة تتعلق بعدم تناول أثر التحولات الرقمية والعمل عن بُعد على فاعلية نظم الحوافز التقليدية..

- أبوداود، ف. (2023). تأثير الحوافز على أداء الممرضين في المستشفيات الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة القدس]. مستودع جامعة القدس الرقمي. <https://dspace.alquds.edu/items/802724c2-bb34-44ee-ad3e-bbe18c060f7f>
- الرشيدى، خ. ش.، العنزي، س. ع.، النصار، م. ج.، الرشيدى، س. ع.، ونصار، ح. ج. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(28)، 121-139. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R140922> <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/6002>
- العنزي، س. وآخرون. (2022). أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن. المجلة العربية للإدارة (EIMJ). <https://www.eimj.org/uplode/images/photo/pdf..pdf>
- 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 Health Sciences, 7(S1), 1489–1507. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v7nS1.14370> <https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/14370>
- Ogunmakin, A. A., & Sunday, O. 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(6), 639–654. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.136037> <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125860>
- Zhao, J., Lan, M., Li, H., & Gao, L. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. Frontiers in Public Health, 9, Article 778101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101> <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8866177/>
- Obeidat, O. A., & Al-Dwairi, K. M. (2015). The role of the financial and moral incentives on employees' performance in academic libraries: Case study of Jordan. International Journal of Library and Information Science Studies, 1(1), 12–26. <https://ejournals.org/wp-content/uploads/The-Role-of-the-Financial-and-Moral-Incentives-on-Employees-Performance-In-Academic-Libraries1.pdf>



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

