

دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الصحية في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

حمزة ابراهيم احمد المقعدي

الرقم الجامعي/

253001627

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
11	المنطلقات النظرية للدراسة
14	المنهجية وطرق البحث
15	أدوات الدراسة
17	حدود الدراسة
18	المراجع

المقدمة

تشكل المشاريع الصحية من أكثر القطاعات حيويةً وحساسيةً في أي دولة، نظراً لارتباطها المباشر بصحة الإنسان وجودة حياته واستدامة التنمية المجتمعية. وفي المملكة العربية السعودية، حظي القطاع الصحي باهتمام استراتيجي متزايد، خاصة في ظل التحولات التنموية التي تقودها رؤية السعودية 2030، والتي جعلت من تطوير الخدمات الصحية ورفع كفاءتها أحد مرتكزاتها الأساسية. ويستلزم تحقيق هذه الأهداف تنفيذ مشاريع صحية متعددة، تتسم بالتعقيد الفني والإداري، وتستدعي وجود فرق عمل عالية الكفاءة قادرة على الإنجاز وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة المحددة. ومن هنا يبرز الدور المحوري للتحفيز بوصفه أداة إدارية واستراتيجية مؤثرة في سلوك الأفراد وأدائهم داخل فرق العمل (Katoue، 2022).

إن إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية لا تعتمد فقط على توافر الموارد المادية والتقنية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الإنسانية والتنظيمية، وفي مقدمتها التحفيز. فالتحفيز يُعدّ عملية ديناميكية تهدف إلى استثارة دوافع الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير والعدالة. وتزداد أهمية هذا الجانب في المشاريع الصحية، حيث تتداخل التخصصات، وتتعدد الضغوط المهنية، وتتطلب طبيعة العمل مستويات عالية من الالتزام والمسؤولية. ومن ثم، فإن ضعف أنظمة التحفيز قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدلات الإجهاد الوظيفي، وتراجع مستوى الأداء الجماعي، وهو ما ينعكس سلباً على جودة مخرجات المشروع (Sun، 2023).

كما أن بيئة المشاريع الصحية في المملكة تتسم بخصوصية تنظيمية وثقافية، تجعل من دراسة التحفيز مسألة ذات أبعاد متعددة؛ إذ تتقاطع فيها العوامل الإدارية مع القيم المجتمعية والتشريعات النظامية والاعتبارات المهنية. ومع التوسع في إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية، والتحول نحو نماذج حديثة في إدارة المشاريع الصحية، برزت الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تسهم في رفع إنتاجية فرق العمل، وفي مقدمتها آليات التحفيز الفعالة. فالمشاريع الصحية لا تُقاس نجاحاتها فقط بإتمامها ضمن الإطار الزمني والمالي، بل بقدرتها على تحقيق أثر مستدام في جودة الرعاية الصحية، وهو ما يتطلب أداءً جماعياً متكاملًا ومدفوعاً بدوافع إيجابية (Maswadi، 2026).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، من خلال مقارنة تطبيقية تستند إلى الواقع العملي للمشاريع المنفذة في هذا القطاع. وتهدف الدراسة إلى

استكشاف العلاقة بين أنماط التحفيز المختلفة – المادية والمعنوية – ومستوى الأداء الجماعي، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تحد من فاعلية نظم التحفيز في البيئة الصحية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات التحفيز بما يتلاءم مع طبيعة المشاريع الصحية ومتطلبات المرحلة التنموية الراهنة (Alhazmi, 2021).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين البعد النظري للتحفيز كمدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية، والبعد التطبيقي المرتبط بإدارة المشاريع الصحية في سياق وطني محدد. فهي تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع والتحفيز، وتوفر إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في صياغة استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية، بما يحقق التوازن بين رفاهية العاملين وتحقيق أهداف المشاريع. ومن ثم، فإن البحث في دور التحفيز لا يُعدّ مجرد دراسة لسلوك تنظيمي، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز كفاءة القطاع الصحي ودعم مسيرة التطوير الشامل في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود تباين ملحوظ في مستوى إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، رغم توافر الدعم المؤسسي والتوسع في تنفيذ المبادرات التطويرية المرتبطة بأهداف رؤية السعودية 2030. ويُعزى هذا التباين – في جانب منه – إلى قصور أو عدم فاعلية أنظمة وأساليب التحفيز المعتمدة داخل هذه المشاريع، سواء من حيث ملاءمتها لطبيعة العمل الصحي، أو عدالتها، أو قدرتها على الاستجابة لاحتياجات أفراد فرق العمل المتنوعة. فالمشاريع الصحية تتسم بتعقيد تنظيمي وتعدد تخصصات وضغوط زمنية ومهنية مرتفعة، الأمر الذي يتطلب منظومة تحفيزية متكاملة تراعي الجوانب المادية والمعنوية، وتعزز الانتماء والالتزام، وتدعم العمل الجماعي. غير أن الممارسات الواقعية قد تكشف عن فجوة بين السياسات التحفيزية المعلنة والتطبيق الفعلي لها، مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي والدافعية والأداء الجماعي، ويؤدي إلى ضعف التناغم داخل فرق العمل، وانخفاض الكفاءة التشغيلية، وتراجع جودة مخرجات المشاريع الصحية.

ويترتب على هذه المشكلة عدد من الآثار السلبية التي تؤثر في نجاح المشاريع الصحية واستدامتها، من أبرزها انخفاض مستوى الإنجاز مقارنة بالخطط الزمني، وتزايد احتمالية تعثر بعض المشاريع أو تجاوزها للتكاليف المحددة،

إضافة إلى ارتفاع معدلات الإرهاق الوظيفي ودوران العاملين، وما يصاحب ذلك من فقدان الخبرات المتراكمة داخل فرق العمل. كما قد يؤدي ضعف التحفيز إلى تراجع روح المبادرة والابتكار، وظهور أنماط من الأداء الروتيني غير الفعال، الأمر الذي يؤثر في جودة الخدمات الصحية المقدمة عند اكتمال المشروع. وعلى المستوى الاستراتيجي، فإن استمرار هذه الإشكالية قد يحد من قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق مستهدفاتها التنموية، ويضعف مساهمتها في رفع كفاءة القطاع الصحي وتعزيز تنافسيته (Alanezi، 2025). وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟.

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحفيز وإنتاجية فرق العمل في سياق إدارة المشاريع، ولا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بخصوصية تنظيمية ومهنية معقدة. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز في بيئات الأعمال التقليدية، إلا أن توظيف هذا المفهوم في إطار المشاريع الصحية - بوصفها مشاريع مؤقتة ذات أهداف محددة وفرق عمل متعددة التخصصات - لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، خاصة في البيئة العربية. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى بناء إطار تحليلي يربط بين أنماط التحفيز (المادي والمعنوي) ومستوى إنتاجية فرق العمل ضمن المشاريع الصحية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من انسجامها مع التوجهات البحثية الداعمة لأهداف رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات الصحية. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تضيف بعداً علمياً تطبيقياً يدمج بين نظريات الدافعية وإدارة الموارد البشرية من جهة، وممارسات إدارة المشاريع الصحية من جهة أخرى، بما يسهم في سد فجوة معرفية قائمة في هذا المجال (Gift، 2020).

- الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات وتوصيات قابلة للتطبيق من قبل القيادات الإدارية ومديري المشاريع في القطاع الصحي، بما يسهم في تحسين سياسات التحفيز ورفع كفاءة فرق العمل. إذ إن فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز والإنتاجية يتيح للمؤسسات الصحية إعادة تصميم أنظمتها التحفيزية بما يتلاءم

مع احتياجات العاملين وظروف العمل الفعلية، ويعزز بيئة العمل الإيجابية القائمة على العدالة والتقدير والمساءلة. كما تساعد نتائج الدراسة في تمكين متخذي القرار من تطوير آليات عملية لتحفيز الأداء الجماعي، وتقليل معدلات الإجهاد الوظيفي ودوران الموظفين، وتحسين جودة الإنجاز ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد للمشاريع. وعلى مستوى أوسع، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم مساعي تطوير القطاع الصحي في المملكة من خلال تعزيز فاعلية رأس المال البشري، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية واستدامتها. ومن ثم، فإن الأثر العملي لهذه الدراسة لا يقتصر على تحسين أداء فرق العمل فحسب، بل يمتد ليشمل دعم التميز المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المشاريع الصحية (Milojević، 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، وقياس طبيعة العلاقة بين أنماط التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الجماعي داخل هذه المشاريع، بما يساهم في تطوير سياسات تحفيزية أكثر فاعلية في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع أنظمة وأساليب التحفيز المطبقة في المشاريع الصحية بالمملكة.
2. قياس مستوى إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية محل الدراسة.
3. تحليل أثر التحفيز المادي على أداء فرق العمل في المشاريع الصحية.
4. دراسة أثر التحفيز المعنوي على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء فرق العمل.
5. تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية أنظمة التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية، واقتراح سبل معالجتها.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

- ما دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما واقع أنظمة التحفيز المطبقة في المشاريع الصحية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية محل الدراسة؟
3. ما أثر التحفيز المادي على إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية؟
4. ما أثر التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء فرق العمل؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة تحفيزية فعالة في المشاريع الصحية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز المطبق في المشاريع الصحية وارتفاع إنتاجية فرق العمل في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وارتفاع مستوى إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وزيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام التحفيز وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد الفريق.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير تقييم الأداء وفعالية التحفيز في رفع الإنتاجية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إنتاجية فرق العمل تُعزى لاختلاف أساليب التحفيز المطبقة في المشاريع الصحية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Altamimi، 2023) إلى تقييم مستويات الدافعية للعمل لدى مقدمي الرعاية الصحية في مجمع إرادة، وتقييم أدائهم الوظيفي من جوانب متعددة. تصميم الدراسة؛ دراسة مقطعية. شملت عينة الدراسة مقدمي الرعاية الصحية العاملين في مجمع إرادة بجدة، المملكة العربية السعودية، من مختلف التخصصات، كالأطباء والممرضين والإداريين وغيرهم من العاملين في مجال الرعاية الصحية، والذين يساهمون مجتمعين في تقديم خدمات الرعاية الصحية داخل المجمع، وذلك خلال الفترة من يونيو 2023 إلى سبتمبر 2023. اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا، وشملت مقدمي الرعاية الصحية العاملين في مجمع إرادة بجدة، من مختلف التخصصات، كالأطباء والممرضين والإداريين. جُمعت بيانات الدراسة من خلال استبيان مُهيكل، وُزِع على المشاركين خلال أسبوعين لإكمال الاستبيان. تم التحقق من موثوقية البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25.0. شملت هذه الدراسة 212 مشاركًا من مختلف الفئات العمرية، بمتوسط عمر 37.6 ± 1.3 سنة، وكان معظمهم من الذكور (75%)، وذوي مستوى تعليمي وحالة مهنية مختلفة، حيث شارك أغلبهم (29.7%) من الممرضين. أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائيًا في دافعية العمل وفقًا للمهنة ($F = 2.68$ ، قيمة $P = 0.011$)، بينما لم يُلاحظ فرق دال إحصائيًا في الخصائص الديموغرافية الأخرى (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة). في المقابل، وُجد فرق دال إحصائيًا في الأداء الوظيفي وفقًا للعمر ($F = 3.655$ ، قيمة $P = 0.028$). لوحظ وجود تأثير دال إحصائيًا لدافعية العمل على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن عملية تحفيز العمل قد تُحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية في بعض مستشفيات جدة.

يلعب التنسيق وتحفيز الموظفين دورًا حيويًا في الأداء المستدام للمشاريع الضخمة، لا سيما في قطاع الإنشاءات. ومع تزايد مطالب أصحاب المصلحة والموظفين في هذا القطاع، برز الأداء المستدام كأولوية قصوى. ومع ذلك، غالبًا ما يتم إغفال أهمية العلاقات الجيدة وأنظمة إدارة الجودة. تسعى دراسة (Ma، 2025) إلى سد هذه الفجوة من خلال وضع نموذج تنبؤي للأداء المستدام. تم جمع بيانات من 261 مشاركًا في قطاع الإنشاءات في باكستان، واختُبرت الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. تشير النتائج إلى أن التنسيق وتحفيز الموظفين يؤثران إيجابًا على الأداء المستدام. علاوة على ذلك، تُساهم العلاقات الجيدة جزئيًا في العلاقة بين التنسيق والأداء المستدام، وكذلك بين تحفيز الموظفين والأداء المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّل أنظمة إدارة الجودة بشكل

ملحوظ العلاقة بين التنسيق والأداء المستدام، بينما تكون العلاقة بين تحفيز الموظفين والأداء المستدام غير ذات دلالة إحصائية. تُقدم هذه الدراسة رؤية قيّمة لمنسقي المشاريع ومديريها وصانعي السياسات حول تعزيز استقرار مشاريع الإنشاءات في الاقتصادات الناشئة من خلال العلاقات الجيدة وأنظمة إدارة الجودة.

يُعدّ تحفيز الموظفين أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المستشفيات ونتائج رعاية المرضى. في المملكة العربية السعودية، أدى التوسع السريع في خدمات الرعاية الصحية، وتزايد توقعات المرضى، ومبادرات التحول الرقمي، وتنوع القوى العاملة، إلى زيادة الحاجة إلى استراتيجيات تحفيز مستدامة. يُظهر العاملون في مجال الرعاية الصحية المتحفزون التزامًا أكبر، وإنتاجية مُحسّنة، ومعدلات دوران وظيفي أقل، والتزامًا مُعزّزًا بأهداف المؤسسة. مع ذلك، لا تزال المستشفيات في المملكة تواجه تحديات مثل أعباء العمل، ومحدودية الحوافز، وفجوات التواصل، وأساليب الإدارة الهرمية، والتفاوت في التقدير المهني. تتناول دراسة (Khathami, 2024) مُحددات تحفيز الموظفين في المستشفيات السعودية، وتُحدد العوائق التي تُحدّ من مشاركة القوى العاملة، وتُقدّم استراتيجيات قائمة على الأدلة لتعزيز التحفيز مع تحسين نتائج رعاية المرضى. من خلال تحليل مُعمّق للثقافة التنظيمية، وسلوكيات القيادة، وأنظمة المكافآت، والتدريب والتمكين، والصحة النفسية، والعوامل البيئية، تُقدّم هذه الورقة إطارًا عمليًا لتوجيه قادة المستشفيات، وصانعي السياسات، ومديري الرعاية الصحية نحو بناء قوة عاملة متحفزة، ومرنة، وذات أداء عالٍ. تؤكد الدراسة أن تحسين الدافعية ليس مجرد مهمة إدارية، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز في سلامة المرضى وجودة الرعاية وتقديم الخدمات في جميع أنحاء المشهد الصحي المتطور في المملكة العربية السعودية.

تُعدّ المملكة العربية السعودية من الاقتصادات الرائدة في الشرق الأوسط، لا سيما في قطاع الإنشاءات. وقد ارتبط تعزيز دوافع الموظفين، سواءً الخارجية أو الداخلية، ارتباطًا وثيقًا بتحسين أدائهم في هذا القطاع. إلا أنه يُلاحظ حاليًا انخفاض ملحوظ في مستوى الحافز لدى العاملين السعوديين في قطاع الإنشاءات. ومع ذلك، لم تُدرس مسألة دوافع الموظفين وعلاقتها بأدائهم في سياق قطاع الإنشاءات السعودي. يهدف بحث (Saddiya, 2022) بشكل أساسي إلى تحديد تأثير عوامل التحفيز على أداء الموظفين في شركة نسما للإنشاءات، فرع المدينة المنورة. وقد اعتمد البحث منهجًا بحثيًا مختلطًا، حيث أُجريت مقابلات مع أربعة من مديري الشركة لتحديد عوامل التحفيز المعتمدة، ووُضعت استبيانات على واحد وستين موظفًا من ذوي الخبرة لتقييم تأثير عوامل التحفيز المختلفة على مستويات دافعيتهم وأدائهم في العمل. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25 من خلال الإحصاء الوصفي، ومؤشر الأهمية النسبية

(RII)، والانحدار الخطي المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك لتحديد العلاقة بين مختلف المحفزات الخارجية والداخلية وتحفيز الموظفين وأدائهم. وكشف تحليل البيانات عن أكثر المحفزات الخارجية والداخلية فعالية لدى موظفي الشركة. إلى جانب وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين المحفزات الداخلية والخارجية وأداء الموظفين (0.484 و 0.385 على التوالي)، وتأثير دال إحصائيًا للتحفيز الداخلي على أداء الموظفين (0.554). وبناءً على التحليلات التفصيلية، تم تطوير إطار عمل لتحفيز الموظفين، ثم جرى التحقق من صحته من قبل خبراء الشركة، مما يشير إلى قابليته للتطبيق وفائدته في تحسين تحفيز الموظفين وأدائهم. تكمن أهمية هذه الدراسة في فرادتها وجدتها لكونها الأولى التي تناقش قضية تحفيز الموظفين في قطاع البناء السعودي، وذلك بالاقتران مع إطار عملها الناتج الذي سيساعد إدارة الشركة على صياغة سياسات فعالة لزيادة تحفيز موظفيها ومستوى أدائهم، وبالتالي المساهمة في تقدم قطاع البناء في المملكة العربية السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تشابهاً واضحاً في التركيز على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في بيئات العمل المختلفة، سواء في القطاع الصحي أو قطاع الإنشاءات. فجميع الدراسات أكدت أن وجود نظم تحفيزية فعالة – سواء كانت مادية أو معنوية – يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والإنتاجية، ويقلل من معدلات دوران الموظفين. كما اتفقت الدراسات على أن التحفيز ليس مجرد أداة إدارية، بل عامل استراتيجي يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء ونجاح المؤسسات. علاوة على ذلك، استخدمت معظم الدراسات تصميم الدراسة المقطعي وتحليل البيانات الكمية عبر أدوات مثل الاستبانات، مع الاستعانة بالبرامج الإحصائية لقياس العلاقات بين المتغيرات والتحقق من دلالتها الإحصائية، وهو ما يعكس التوجه المنهجي الكمي القائم على قياس أثر التحفيز على الأداء.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم أوجه التشابه، فقد اختلفت الدراسات في مجالات التطبيق والمجتمع المستهدف وطبيعة المشاريع. فقد ركزت بعض الدراسات على العاملين في المستشفيات والمجمعات الصحية، بينما تناولت دراسات أخرى موظفي قطاع الإنشاءات، مع اختلاف في طبيعة بيئة العمل ومتطلبات الأداء. كما اختلفت الدراسات في أنواع التحفيز التي تم التركيز عليها،

فبعضها اهتم بالتحفيز المادي فقط، بينما تناولت دراسات أخرى التحفيز المعنوي وأثره على الالتزام والإبداع. كذلك، اختلفت الدراسات في أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي؛ فبعضها استخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية، بينما استخدم آخرون التحليل الوصفي والانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يعكس تنوع الأساليب البحثية المتبعة وفق طبيعة السياق والمؤسسة المدروسة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة يمكن أن يسدها البحث الحالي، أبرزها:

1. قلة الدراسات التطبيقية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية على مستوى المشاريع الصحية كمجموعة عمل متكاملة، حيث ركزت بعض الدراسات على مؤسسات معينة أو أقسام محددة دون النظر إلى فرق العمل ككل ضمن المشاريع.
2. نقص التركيز على مقارنة أثر التحفيز المادي والمعنوي معاً، حيث غالباً ما تم تناول أحد النوعين فقط أو دون دراسة العلاقة بينهما بشكل متكامل.
3. غياب ربط التحفيز مباشرة بإنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية، إذ ركزت الدراسات على الأداء الفردي أو الالتزام الوظيفي دون تقييم شامل لمخرجات الفرق الجماعية.
4. قلة الدراسات التي تأخذ في الاعتبار السياق الوطني والتنظيمي للمملكة، بما يشمل الثقافة التنظيمية والبيئة المهنية الخاصة بالمشاريع الصحية، وهو ما يجعل تعميم النتائج المستخلصة من بيئات أخرى محدوداً.
5. عدم وجود إطار عملي شامل لتوجيه تطبيق سياسات التحفيز داخل فرق العمل بالمشاريع الصحية، مع غياب أدوات قياس موحدة لمدى تأثير التحفيز على الإنتاجية الجماعية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث وتحليل أبعادها بصورة علمية منهجية. فهي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات، وتُصاغ في ضوءه أدوات القياس، كما تُسهم في تفسير النتائج وربطها بالسياق المعرفي السابق. وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المتعلق بدور التحفيز في رفع

إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، فإن تأصيلها النظري يتطلب الاستناد إلى نظريات الدافعية والسلوك التنظيمي، إلى جانب أدبيات إدارة المشاريع، وذلك لفهم العلاقة بين أنماط التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الجماعي داخل بيئة العمل الصحية. وعليه، تستعرض الدراسة في هذا المحور أبرز الأطر والنظريات التي تفسر مفهوم التحفيز وأثره في الإنتاجية، بما يحقق تكاملاً بين الجانب النظري والتطبيقي في سياق القطاع الصحي.

- نظرية الحاجات ودورها في تفسير الدافعية

تنطلق الدراسة في تأصيلها النظري من افتراض أساسي مؤداه أن سلوك الأفراد داخل فرق العمل تحكمه منظومة من الحاجات المتدرجة التي تسعى إلى الإشباع، وهو ما تفسره بوضوح أبراهام ماسلو في نظريته حول تدرج الحاجات الإنسانية. فبحسب هذا المنظور، ينتقل الفرد من إشباع الحاجات الأساسية (الфизиولوجية والأمن) إلى الحاجات الأعلى (الانتماء والتقدير وتحقيق الذات)، مما يجعل التحفيز عملية متعددة الأبعاد لا تقتصر على العائد المادي فقط. وفي سياق المشاريع الصحية، حيث تتسم بيئة العمل بالضغوط المهنية والتخصصات المتداخلة، يصبح من الضروري تبني سياسات تحفيزية تراعي هذه المستويات المتعددة من الاحتياجات. فإشباع حاجات الأمان الوظيفي والاستقرار التنظيمي يعزز الشعور بالثقة، بينما يسهم التقدير المعنوي والمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الانتماء وتحقيق الذات، وهو ما ينعكس مباشرة على إنتاجية فرق العمل وجودة أدائها (الفيفي، 2022).

- نظرية العاملين (هيرزبرغ) وأثرها في بيئة المشاريع

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية العاملين التي قدمها فريدريك هيرزبرغ، والتي تميز بين عوامل الوقاية (مثل الرواتب وظروف العمل والسياسات التنظيمية) وعوامل التحفيز (مثل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية). ووفقاً لهذه النظرية، فإن غياب عوامل الوقاية يؤدي إلى عدم الرضا، بينما وجود عوامل التحفيز هو الذي يولد الرضا الحقيقي والدافعية العالية. وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في المشاريع الصحية، إذ قد تتوافر بعض الامتيازات المادية، لكن دون وجود بيئة تشجع الإنجاز والابتكار والمشاركة الفعالة، مما يحد من رفع الإنتاجية. ومن ثم، فإن الدراسة تنطلق من هذا الإطار لتحليل مدى توازن أنظمة التحفيز بين الجوانب الوقائية والجوانب المحفزة، ومدى انعكاس ذلك على أداء الفرق في المشاريع الصحية (الرشيدي، 2022).

- نظرية التوقع والعدالة التنظيمية

ترتكز الدراسة أيضاً على نظرية التوقع التي ارتبطت بأعمال فيكتور فروم، والتي تفترض أن دافعية الفرد تعتمد على إدراكه للعلاقة بين الجهد المبذول والأداء المتوقع والمكافأة المرجوة. فإذا اعتقد عضو الفريق أن جهده سيؤدي إلى أداء متميز يعقبه تقدير أو مكافأة عادلة، فإن مستوى تحفيزه سيرتفع. وفي بيئة المشاريع الصحية، يتطلب الأمر وضوحاً في معايير تقييم الأداء وربطاً شفافاً بين الإنجاز والمكافأة. كما يتكامل هذا الطرح مع مفهوم العدالة التنظيمية، الذي يشير إلى أهمية شعور العاملين بعدالة التوزيع والإجراءات، لما لذلك من أثر مباشر في الالتزام التنظيمي وروح الفريق. وبالتالي، فإن أي خلل في إدراك العدالة قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية حتى مع وجود حوافز مادية مرتفعة (Permzadian, 2024).

- مدخل إدارة المشاريع وإنتاجية فرق العمل

تنطلق الدراسة كذلك من الإطار النظري لإدارة المشاريع الذي يؤكد على أن نجاح المشروع لا يتوقف فقط على التخطيط والموارد، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة فريق العمل وتماسكه. ففرق المشاريع الصحية تتسم بالطابع المؤقت وتعدد التخصصات (إدارية، طبية، فنية)، مما يتطلب قيادة فعالة وأنظمة تحفيزية تدعم التعاون والتنسيق. ويشير هذا المدخل إلى أن الإنتاجية ليست مجرد ناتج كمي، بل هي مزيج من الكفاءة والجودة والالتزام بالوقت والتكلفة. ومن هنا، يصبح التحفيز أداة استراتيجية لتعزيز الأداء الجماعي، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار المحدد (Aldogher, 2025).

- المنطلقات النظرية في السياق الوطني

تستند الدراسة أيضاً إلى المنطلقات التنموية المرتبطة بتطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الهيكلية التي تقودها رؤية السعودية 2030. إذ تؤكد هذه التوجهات على رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز جودة الأداء المؤسسي. وعليه، فإن دراسة التحفيز في المشاريع الصحية لا تنفصل عن السياق الوطني الأشمل الذي يهدف إلى تحسين كفاءة الإنفاق ورفع مستوى الخدمات الصحية. ومن هذا المنطلق، تتكامل الأطر النظرية السلوكية والتنظيمية مع الرؤية الاستراتيجية الوطنية، لتشكل أساساً علمياً متيناً لتحليل دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية (Aljerian, 2025).

المنهجية وطرق البحث

- مدخل الدراسة والمنهج المتبع

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لتحليل العلاقة بين التحفيز وإنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية. ويقوم هذا المدخل على جمع البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية. وتنبع ملاءمة المنهج الكمي لطبيعة الدراسة من كونه يسمح بقياس مستوى التحفيز بأبعاده المختلفة (المادي والمعنوي)، وكذلك قياس مستوى الإنتاجية من خلال مؤشرات محددة، ومن ثم تحليل العلاقة الارتباطية أو التأثيرية بين هذه المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة. كما يسهم هذا المنهج في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة في حال توافرت شروط العينة الممثلة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء فرق العمل في المشاريع الصحية بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل الكوادر الإدارية والفنية والطبية المشاركة في تنفيذ هذه المشاريع. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد المؤسسات الصحية، تم الاعتماد على أسلوب العينة الاحتمالية (أو العينة العشوائية الطبقية عند الإمكان) لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية داخل المشاريع. ويهدف هذا الإجراء إلى تحقيق قدر عالٍ من الموضوعية وتقليل التحيز، بما يسمح باستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على بقية المشاريع الصحية المشابهة.

- أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بصورة معيارية. وتم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحفيز وإنتاجية فرق العمل، بحيث تضمنت محاور رئيسية تقيس: مستوى التحفيز المادي، مستوى التحفيز المعنوي، العدالة التنظيمية، وضوح معايير الأداء، ومستوى الإنتاجية. وقد صيغت الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صدقها الظاهري ومحتواها العلمي.

- صدق الأداة وثباتها

لضمان جودة البيانات، تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على خبراء في مجال الإدارة والبحث العلمي للتأكد من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة وشموليتها لأبعاد المتغيرات. كما تم قياس الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (مثل معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من استقرار الأداة وموثوقيتها. ويسهم هذا الإجراء في تعزيز دقة النتائج وتقليل احتمالية الخطأ العشوائي، بما يضمن أن الفروق أو العلاقات التي يتم رصدها تعكس واقع الظاهرة المدروسة.

- أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، حيث شمل التحليل مرحلتين أساسيتين: التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي. فقد استُخدمت الإحصاءات الوصفية (كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستويات المتغيرات. أما التحليل الاستدلالي، فقد تضمن اختبار الفرضيات باستخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار واختبارات الفروق الإحصائية، وذلك لقياس قوة العلاقة بين التحفيز وإنتاجية فرق العمل، وتحديد مدى دلالتها الإحصائية. ويساعد هذا الأسلوب في استخلاص نتائج علمية دقيقة تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة، وتُسهم في تقديم توصيات مبنية على أدلة كمية واضحة.

أدوات الدراسة

في ضوء اعتماد الدراسة على المنهجية الكمية لتحليل دور التحفيز في رفع إنتاجية فرق العمل بالمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار أدوات بحث تتسم بالقدرة على القياس الكمي الدقيق، وتسمح باختبار الفرضيات إحصائياً واستخلاص نتائج قابلة للتعميم. وقد تمثلت أدوات الدراسة فيما يلي:

- الاستبانة (الأداة الرئيسية)

تشكل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على قياس الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية بصورة معيارية. وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحفيز وإنتاجية فرق العمل، بحيث تضمنت مجموعة من المحاور الأساسية التي تقيس:

- مستوى التحفيز المادي (كالرواتب، المكافآت، الحوافز المالية).

- مستوى التحفيز المعنوي (كالتقدير، الاعتراف، فرص التطور المهني).

- العدالة التنظيمية ووضوح معايير تقييم الأداء.

- مستوى إنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية.

وقد صيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما رُوعي في تصميمها الوضوح والدقة والارتباط المباشر بأهداف الدراسة.

- الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات

تُعد الأدوات الإحصائية جزءاً مكماً لأدوات الدراسة في المنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات المستخرجة من الاستبانات. وشملت الأدوات التحليلية ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستويات المتغيرات.

- معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين التحفيز وإنتاجية فرق العمل.

- تحليل الانحدار لقياس أثر أبعاد التحفيز على الإنتاجية.

- اختبارات الفروق الإحصائية عند الحاجة لدراسة الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

وتمثل هذه الأدوات الإحصائية وسيلة منهجية للتحقق من صحة الفرضيات واختبار دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية محدد.

- إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

لضمان جودة أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة وإدارة المشاريع للتحقق من صدق المحتوى. كما تم اختبار الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (مثل معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من استقرار القياس وموثوقيته. وتُعد هذه الإجراءات جزءاً أساسياً من أدوات الدراسة في المنهج الكمي، حيث تسهم في تعزيز دقة النتائج وموضوعيتها.

وبذلك، تستند الدراسة إلى أداة كمية رئيسية تتمثل في الاستبانة المدعومة بأساليب تحليل إحصائي متقدمة، بما ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه الرامية إلى قياس العلاقة بين التحفيز وإنتاجية فرق العمل في المشاريع الصحية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة من حيث الحدود البشرية على أعضاء فرق العمل المشاركين في تنفيذ المشاريع الصحية، ويشمل ذلك الكوادر الإدارية والفنية والطبية والهندسية المرتبطة بإدارة وتنفيذ تلك المشاريع. ولا تمتد الدراسة لتشمل جميع العاملين في القطاع الصحي بشكل عام، بل تركز تحديداً على الفرق التي تعمل ضمن إطار المشاريع ذات الطابع المؤقت والمحدد الأهداف. ويهدف هذا التحديد إلى ضمان تركيز الدراسة على الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، وهي فرق العمل التي تتأثر مباشرة بأنظمة التحفيز أثناء تنفيذ المشاريع. كما أن نتائج الدراسة تعكس آراء واستجابات أفراد العينة المختارة، مما يعني أن تعميم النتائج يرتبط بمدى تمثيل العينة لبقية أفراد المجتمع المستهدف.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، وتعكس النتائج الواقع التنظيمي لأنظمة التحفيز وإنتاجية فرق العمل خلال تلك الفترة فقط. وبذلك فإن أي تغيرات قد تطرأ لاحقاً على سياسات التحفيز أو الأنظمة الإدارية في المشاريع الصحية قد تؤثر في طبيعة النتائج مستقبلاً. ويُعد تحديد الإطار الزمني أمراً ضرورياً في الدراسات الكمية، لأنه يساعد على ربط النتائج بالسياق الزمني الذي أُجريت فيه الدراسة، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة من حيث الحدود المكانية على المشاريع الصحية المنفذة داخل المملكة العربية السعودية، دون التطرق إلى مشاريع صحية في دول أخرى. ويأتي هذا التحديد نظراً لاختلاف البيئات التنظيمية والثقافية والتشريعية بين الدول، الأمر الذي قد يؤثر في طبيعة أنظمة التحفيز ومستوى إنتاجية فرق العمل. وعليه، فإن نتائج الدراسة تنطبق على السياق المحلي للمملكة، ويمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحفيز داخل المشاريع الصحية الوطنية، مع ضرورة الحذر عند محاولة تعميمها على بيئات خارجية تختلف في ظروفها الإدارية والتنظيمية.

المراجع

- المراجع العربية:

- الرشيدى, خ. ش. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/6002>
- الفيفي, ن. ي. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2020/2019 . Retrieved from <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/5652>

- المراجع الأجنبية:

- Alanezi, F. M. (2025). Challenges of Healthcare Systems in Saudi Arabia to Delivering Vision 2030: An Empirical Study From Healthcare Workers Perspectives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391544437_Challenges_of_Healthcare_Systems_in_Saudi_Arabia_to_Delivering_Vision_2030_An_Empirical_Study_From_Healthcare_Workers_Perspectives
- Aldogiher, A. (2025). Strategic Change Management to Sustainable Healthcare: Customer Insights from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/22/9953>
- Alhazmi, F. (2021). A Critical Review of Healthcare Human Resource Development: A Saudization Perspective. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=114114>
- Aljerian, N. A. (2025). Exploring a Systems-Based Model of Care for Effective Healthcare Transformation: A Narrative Review in Implementation Science of Saudi Arabia's Vision 2030 Experience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395990023_Exploring_a_Systems-Based_Model_of_Care_for_Effective_Healthcare_Transformation_A_Narrative_Review_in_Implementation_Science_of_Saudi_Arabia's_Vision_2030_Experience
- Altamimi, A. (2023). Effect of Work Motivation on Job Performance among Healthcare Providers in Eradah and Mental Health Complex in Jeddah Region, Saudi Arabia. Retrieved from <https://journaljpri.com/index.php/JPRI/article/view/7451>
- Gift, R. A.-A. (2020). Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343749655_Examining_the_influence_of_motivation_on_organizational_productivity_in_Bayelsa_state_private_hospitals
- Katoue, M. G. (2022). Healthcare system development in the Middle East and North Africa region: Challenges, endeavors and prospective opportunities. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9815436/>
- Khatham, M. M. (2024). Enhancing Staff Motivation in Saudi Hospitals: Strategies to Improve Performance and Patient Care Outcomes. Retrieved from <https://powertechjournal.com/index.php/journal/article/view/2823>

- Ma, L. (2025). Boosting Coordination and Employee Motivation in Mega-Project Sustainable Performance Through Quality Relationships: The Key Role of Quality Management System. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/6/936>
- Maswadi, K. (2026). Towards Sustainable Health Management in the Kingdom of Saudi Arabia: The Role of Artificial Intelligence—A Systematic Review, Challenges, and Future Directions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399797005_Towards_Sustainable_Health_Management_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_The_Role_of_Artificial_Intelligence-A_Systematic_Review_Challenges_and_Future_Directions
- Milojević, S. (2024). “Direct Me or Leave Me”: The Effect of Leadership Style on Stress and Self-Efficacy of Healthcare Professionals. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11762392/>
- Permzadian, V. (2024). Assessing the predictive validity of expectancy theory for academic performance. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11321232/>
- Saddiya, K. (2022). Effects of Motivation Parameters on Employee Performance in a Saudi Construction Company. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359299752_Effects_of_Motivation_Parameters_on_Employee_Performance_in_a_Saudi_Construction_Company
- Sun, C. (2023). Healthcare Built Environment and Telemedicine Practice for Social and Environmental Sustainability. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2697>

Midocean University

College of Management

Master's degree in Project Management



**The Role of Motivation in Enhancing the Productivity of Project Teams: An Applied Study on
Healthcare Projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Hamzah Ibrahim Ahmed Almaqadi

University ID/

253001627

Supervisor/

Dr.Alfaisal Abdelhameed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026