

عنوان المشروع

"أثر الحوافز الإدارية في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية: دراسة تطبيقية على
مستشفيات تجمع جازان الصحي"

أسم الطالب

علي موسى حسن محرق

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف د/ سارة فريد

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الاول 2026

جدول المحتويات

1	جدول المحتويات
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أسئلة البحث
5	أهداف البحث
6	فرضيات البحث
6	نموذج البحث
7	مكان التطبيق
7	منهجية البحث المتوقعة
9	مخطط المشروع
10	الدراسات السابقة
10	أولاً: الدراسات العربية والمحلية
13	ثانياً: الدراسات الأجنبية (INTERNATIONAL STUDIES)
16	التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية
17	ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة
18	الفجوة البحثية (RESEARCH GAP)
20	المراجع (REFERENCES)

المقدمة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية متسارعة في إطار مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز الاستدامة التشغيلية. ويُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في تحقيق هذه التحولات، ولا سيما الكوادر التمريضية التي تمثل نسبة كبيرة من القوى العاملة الصحية، وتضطلع بدور محوري في تقديم الرعاية المباشرة وضمان سلامة المرضى واستمرارية الخدمة الطبية.

ويمثل تجمع جازان الصحي نموذجاً حديثاً للتنظيم الصحي الهادف إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة. إلا أن طبيعة العمل التمريضي، بما تتسم به من ضغوط مهنية، وساعات عمل طويلة، ومسؤوليات عالية، تفرض ضرورة تبني سياسات تحفيزية فعّالة تسهم في تعزيز الدافعية المهنية وتحسين الأداء.

وتُعد الحوافز الإدارية أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل الحوافز المالية كالرواتب والمكافآت والبدلات والحوافز المعنوية كالتقدير والترقيات وفرص التطوير. وتشير نظرية التوقع Vroom, 1964 إلى أن دافعية الفرد ترتبط بتوقعه لارتباط الجهد بالمكافأة، بينما تؤكد نظرية العدالة Adams, 1963 أن إدراك العدالة في توزيع الحوافز يؤثر مباشرة في مستوى الرضا والأداء. كما تبرز نظرية رأس المال البشري أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية بوصفه مدخلاً لتعزيز الإنتاجية Schultz, 1961.

ورغم أهمية هذه النظريات، فإن توظيفها في البيئة الصحية السعودية لا يزال محدوداً، مما يستدعي دراسة تحليلية تفسر طبيعة العلاقة بين الحوافز الإدارية والأداء الوظيفي في سياق محلي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير أنظمة الحوافز في المؤسسات الصحية، فإن الأدبيات تشير إلى وجود فجوة بين التصور النظري للحوافز وبين تطبيقها العملي في بيئات العمل الفعلية. فبينما ركزت الدراسات الغربية على اختبار نماذج تحفيزية في قطاعات صناعية أو خدمية عامة، لا تزال الدراسات التي تناولت القطاع الصحي العربي، وخاصة السعودي، محدودة من حيث الربط التحليلي بين أبعاد الحوافز المختلفة ومؤشرات الأداء التمريضي.

كما أن الدراسات المحلية — رغم تناولها موضوع التحفيز — غالبًا ما ركزت على الرضا الوظيفي بصورة عامة، دون تحليل تفصيلي لتأثير الحوافز المالية والمعنوية في مؤشرات الأداء المهني مثل الكفاءة المهنية، وجودة الرعاية الصحية، والالتزام التنظيمي. إضافة إلى ذلك، لم يتم اختبار الفروق المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية في إدراك عدالة الحوافز داخل بيئة تجمع جازان الصحي تحديدًا. ومن هنا تتحدد الفجوة البحثية في غياب نموذج تحليلي تطبيقي يختبر العلاقة المباشرة بين أبعاد الحوافز الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية في سياق صحي محلي.

السؤال الرئيس:

ما أثر الحوافز الإدارية في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية في مستشفيات تجمع جازان الصحي؟

الأسئلة الفرعية المنهجية:

ما أثر الحوافز المالية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية؟

ما أثر الحوافز المعنوية في مستوى الأداء الوظيفي؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عدالة الحوافز تعزى للمتغيرات الديموغرافية العمر، سنوات الخبرة، الجنس؟

ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الأداء التمريضي الكفاءة المهنية، جودة الرعاية، الالتزام التنظيمي؟

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة من بعدين رئيسيين: نظري وعملي، وذلك على النحو التالي:

الأهمية النظرية

- الإسهام في الأدبيات الإدارية والصحية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي السعودي، من خلال تحليل العلاقة بين الحوافز الإدارية والأداء الوظيفي في بيئة صحية حكومية.
- تطبيق النظريات التحفيزية: تختبر الدراسة تطبيق نظريات إدارية معروفة مثل: نظرية رأس المال البشري لـ Schultz، ونظرية التوقع لـ Vroom، ونظرية العدالة لـ Adams، في سياق العمل التمريضي داخل القطاع الصحي السعودي، مما يساهم في تقييم مدى الملاءمة للبيئة المحلية.
- تحليل أبعاد الحوافز المختلفة: تتجاوز الدراسة مفهوم الحوافز المالية لتشمل الحوافز المعنوية والتنظيمية، مما يوفر نموذجاً تفسيرياً أكثر شمولاً للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية.

الأهمية العملية

- دعم صناع القرار في تجمع جازان الصحي: توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية حول فاعلية نظام الحوافز الحالي، مما يساعد القيادات الصحية في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية لتحسين السياسات التحفيزية.
- تحسين جودة الرعاية الصحية: يساهم تحسين أداء الممرضين في رفع جودة الخدمات الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية، وتعزيز سلامة المرضى.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي: من خلال تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات تحد من دوران الموظفين وتحافظ على الكفاءات التمريضية.
- نموذج قابل للتعميم: يمكن أن تشكل نتائج الدراسة نموذجاً إرشادياً يمكن تطبيقه في تجمعات صحية أخرى داخل المملكة.

أسئلة البحث

السؤال الرئيس: ما أثر الحوافز الإدارية في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية في مستشفيات تجمع جازان الصحي؟

الأسئلة الفرعية المنهجية :

1. ما أثر الحوافز المالية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية؟
2. ما أثر الحوافز المعنوية في مستوى الأداء الوظيفي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك عدالة الحوافز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، الجنس)؟
4. ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الأداء التمريضي (الكفاءة المهنية، جودة الرعاية، الالتزام التنظيمي)؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر الحوافز الإدارية في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية في مستشفيات تجمع جازان الصحي.
2. تحديد أثر الحوافز المالية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية.
3. قياس أثر الحوافز المعنوية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدراك عدالة الحوافز والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، الجنس).
5. استكشاف طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز ومؤشرات الأداء التمريضي المتمثلة في (الكفاءة المهنية، جودة الرعاية، الالتزام التنظيمي).

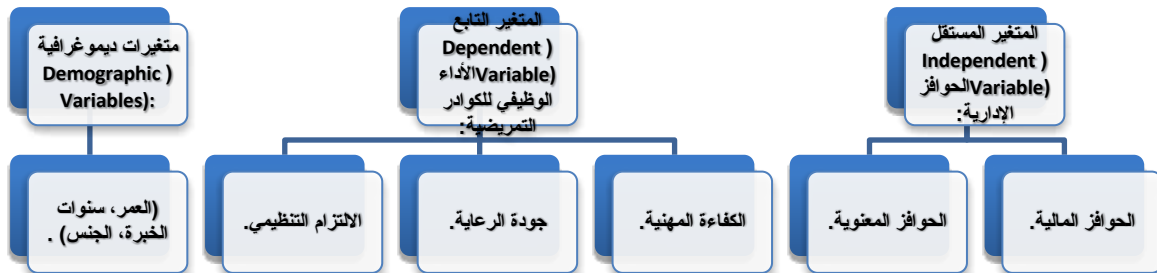
فرضيات البحث

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الإدارية في الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية في مستشفيات تجمع جازان الصحي.
- **الفرضية الفرعية: (1-1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية.
- **الفرضية الفرعية: (1-2)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في مستوى الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول إدراك عدالة الحوافز تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، الجنس).

نموذج البحث

يوضح النموذج التالي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل الحوافز الإدارية المتغير المستقل، ومؤشرات الأداء التمريضي المتغير التابع.



مكان التطبيق

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في **مستشفيات تجمع جازان الصحي** في المملكة العربية السعودية. وسيستهدف البحث مجتمع الكوادر التمريضية العاملة في هذه المستشفيات بمختلف فئاتهم. ويمثل تجمع جازان الصحي نموذجاً حديثاً للتنظيم الصحي الهادف إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة ، مما يجعله بيئة مثالية ومناسبة لدراسة أثر السياسات التحفيزية على الأداء الوظيفي في إطار التحولات الاستراتيجية التي يشهدها القطاع الصحي.

منهجية البحث المتوقعة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة.

- **الجانب الوصفي:** سيُستخدم لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة (الحوافز الإدارية بشقيها المالي والمعنوي، ومؤشرات الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية) بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة.
- **الجانب التحليلي:** سيُستخدم لجمع البيانات الميدانية وتحليلها لاستخلاص النتائج وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار الفرضيات.

ومن المتوقع الاعتماد على **(الاستبانة)** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة (الكوادر التمريضية)، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

مخطط المشروع

لتحقيق أهداف الدراسة والإلمام بكافة جوانبها النظرية والميدانية، تم تقسيم الهيكل المقترح لهذا المشروع البحثي إلى خمسة فصول رئيسية، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** يحتوي هذا الفصل على: (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية الدراسة، فرضيات البحث، حدود الدراسة، والمصطلحات الإجرائية).
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة** وينقسم إلى عدة مباحث:
 - **المبحث الأول: الحوافز الإدارية** (مفهومها، أنواعها المالية والمعنوية، أهميتها، ونظرياتها).
 - **المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للكوادر التمريضية** (مفهومه، محدداته، ومؤشرات قياسه كالكفاءة والجودة).
 - **المبحث الثالث: الدراسات السابقة** (المحلية والأجنبية) والتعقيب عليها وما يميز هذه الدراسة عنها.
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها** يحتوي هذا الفصل على: (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة "الاستبانة" وخطوات بنائها، صدق وثبات الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة).
- **الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها** يختص هذا الفصل بـ: (عرض النتائج الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة، الإجابة على أسئلة الدراسة، اختبار صحة الفرضيات، ومناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة).
- **الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات** ويشمل: (خلاصة بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التوصيات المقترحة الموجهة لصناع القرار في تجمع جازان الصحي، والمقترحات بدراسات مستقبلية).
- **قائمة المراجع والملاحق** (المراجع العربية والأجنبية، أداة الدراسة في صورتها النهائية، وخطابات تسهيل المهمة).

الدراسات السابقة

مقدمة تمهيدية: يمثل استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يتيح للباحث التأصيل العلمي لمشكلة الدراسة ووضعها في سياقها المعرفي الصحيح. ويهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (الحوافز الإدارية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع) في البيئات التنظيمية المختلفة، مع تركيز خاص على القطاع الصحي والتمريضي.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يختص بالدراسات العربية والمحلية التي أجريت في بيئات قريبة من البيئة السعودية، والمحور الثاني يتناول الدراسات الأجنبية والعالمية، وذلك بهدف استخلاص أوجه التشابه والاختلاف وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها في إطار رؤية المملكة 2030 وتطوير التجمعات الصحية.

أولاً: الدراسات العربية والمحلية

1. دراسة الهارون والقحطاني: (Al-Haroon & Al-Qahtani, 2023)

- **عنوان الدراسة:** أثر الحوافز التحفيزية على الأداء الوظيفي للممرضات في المستشفيات السعودية.
- **الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية أنظمة الحوافز الحالية في وزارة الصحة السعودية ومدى قدرتها على تحفيز الكوادر التمريضية لرفع مستوى جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.
- **منهجية الدراسة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية من الممرضين والممرضات في مستشفيات حكومية كبرى.
- **أبرز النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المتبع وبين مستوى الأداء الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية (مثل خطابات

الشكر والتقدير، وفرص التطور المهني) كانت أكثر تأثيراً على الولاء الوظيفي من الحوافز المادية وحدها، كما أوصت بضرورة مراجعة هيكل الحوافز لتلبية احتياجات الكوادر التمريضية في ظل ضغوط العمل المتزايدة.

2. دراسة العنزي: (2025)

- **عنوان الدراسة:** أثر التدريب والتحفيز الإلكتروني في رفع كفاءة الأداء بوزارة الصحة السعودية في ظل التحول الرقمي.
- **الهدف من الدراسة:** يسعى الباحث لربط مفهومين حديثين وهما التدريب المستمر والحوافز التقنية وأثرهما على إنتاجية الموظف الصحي في بيئة عمل مرقمنة بالكامل.
- **منهجية الدراسة:** طبقت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لضمان دقة النتائج في رصد التغيرات السلوكية للموظفين.
- **أبرز النتائج:** أكدت الدراسة أن توفير حوافز مرتبطة بتحقيق مؤشرات أداء (KPIs) رقمية ساهم بشكل كبير في تقليص الأخطاء الطبية والإدارية، وأوصت بتفعيل نظام مكافآت مرنة يرتبط مباشرة بجودة الأداء لا بعدد سنوات الخبرة فقط.

3. دراسة نذير: (2025)

- **عنوان الدراسة:** أثر التطوير المهني على تعزيز الكفاءة الإنتاجية في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- **الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي يلعبه التطوير المهني المستمر كأحد أهم الحوافز المعنوية في تحسين مخرجات العمل والولاء المؤسسي.
- **متغيرات الدراسة:**
 - المتغير المستقل: التطوير المهني (التدريب، الندوات، البعثات).
 - المتغير التابع: الكفاءة الإنتاجية.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على عينة من موظفي القطاع الخاص والعام في مدينتي الرياض وجدة.

- أبرز النتائج :توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج التطوير المهني يقلل من معدل دوران العمل ويزيد من كفاءة الأداء بنسبة تزيد عن 40%. كما أكدت النتائج أن الموظفين الذين يتلقون حوافز مرتبطة بالنمو المهني يظهرون مرونة أكبر في التعامل مع ضغوط العمل، وهو ما يتقاطع مع احتياجات الكوادر التمريضية في "تجمع جازان الصحي" التي تواجه ضغوطاً مهنية عالية.

4. دراسة الشدادي:(2025)

- عنوان الدراسة :أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة.
- الهدف من الدراسة :قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية الموجهة في رفع مستوى الأداء الفعلي للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- منهجية الدراسة :استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
- أبرز النتائج :أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين جودة المحتوى التدريبي وبين سرعة ودقة الإنجاز الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة ربط مخرجات التدريب بنظام الحوافز والمكافآت لضمان أقصى استفادة ممكنة، مما يدعم توجه الدراسة الحالية في البحث عن تكامل منظومة الحوافز (التدريبية والمالية) لرفع كفاءة التمريض.

5. دراسة القحطاني:(2022)

- عنوان الدراسة :دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الصحة السعودية.
- الهدف من الدراسة :التعرف على درجة تأثير المكافآت المالية والبدلات والترقيات على مستوى الالتزام والإنتاجية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية.
- منهجية الدراسة :تم استخدام المنهج الوصفي، حيث شملت عينة الدراسة 350 موظفاً من الكوادر الفنية والإدارية.

- أبرز النتائج: وجدت الدراسة أن الحوافز المادية لا تزال تمثل المحرك الأساسي للأداء، خاصة في الوظائف التي تتطلب ساعات عمل طويلة وإجهاداً بدنياً كبيراً مثل مهنة التمريض. وأشارت إلى وجود قصور في بعض آليات صرف البدلات، مما قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، وهو ما سيتم استكشافه في الدراسة الحالية عند تطبيقها على تجمع جازان الصحي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية (International Studies)

1. دراسة هوسين وآخرون: (Hosen et al., 2024)

- عنوان الدراسة: التدريب والتطوير، والتطوير المهني، والالتزام التنظيمي كمتنبئات لأداء العمل.
- الهدف من الدراسة: ركزت هذه الدراسة على قطاع الفنادق في بنغلاديش لاستكشاف العلاقة المعقدة بين الحوافز المعنوية (التطوير المهني) وأداء العمل، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي.
- منهجية الدراسة: شملت الدراسة عينة مكونة من 362 موظفاً، وتم جمع البيانات عبر استبانة موزعة عشوائياً، واستخدمت تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart PLS) للتحليل.
- أبرز النتائج: أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً بين برامج التطوير وأداء العمل. والمثير للاهتمام أن الدراسة وجدت أن الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير وسيط؛ أي أن الحوافز والتطوير المهني يساهمان في تحسين الأداء جزئياً عبر تعزيز ولاء الموظف وانتمائه للمؤسسة. وتدعم هذه النتيجة توجه البحث الحالي في أهمية الحوافز المعنوية للكوادر التمريضية كمدخل لتعزيز التزامهم وتحسين أدائهم في المستشفيات.

2. دراسة سينداوولا وزملاؤه: (Sendawula et al., 2018)

- **عنوان الدراسة:** التدريب، اندماج الموظفين، وأداء الموظفين: أدلة من القطاع الصحي الأوغندي.
- **الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى فهم كيف يساهم التدريب والتحفيز في رفع مستوى الاندماج الوظيفي (Employee Engagement) ومن ثم تحسين الأداء في المستشفيات.
- **منهجية الدراسة:** صُممت الدراسة كبحث ارتباطي مقطعي، جُمعت بياناته من 150 موظفاً في أربعة مستشفيات صحية، واستُخدم تحليل الانحدار والارتباط لمعالجة البيانات.
- **أبرز النتائج:** كشفت النتائج أن التدريب والاندماج الوظيفي يفسران معاً حوالي 44.7% من التغير في أداء الموظفين. وأكدت أن الجمع بين الحوافز المادية المستمرة وتعزيز تفاعل الموظفين في بيئة العمل يؤدي إلى أفضل النتائج على صعيد الأداء. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي لكونها أجريت في بيئة صحية مشابهة لبيئة المستشفيات، مما يعزز الاستناد إليها في صياغة التوصيات المتعلقة بتجمع جازان الصحي.

3. دراسة غيداي وإيلانثيريان: (Giday & Elantheraiyan, 2023)

- **عنوان الدراسة:** دراسة حول أثر التدريب على أداء الموظفين في مدينة ميكيلي، إثيوبيا.
- **الهدف من الدراسة:** يسعى الباحثان إلى اختبار أثر برامج التطوير والتحفيز على الأداء، مع التركيز على عوامل "إدراك الموظفين" لهذه البرامج وتوفير الموارد اللازمة لها.
- **منهجية الدراسة:** استخدم المنهج الكمي التحليلي لجمع البيانات من الموظفين في الدوائر الحكومية والتعليمية.
- **أبرز النتائج:** تبين أن تحديد الاحتياجات الفعلية وتوفير الموارد الكافية للتحفيز يؤثران بشكل إيجابي وذو دلالة على الأداء. كما أشارت إلى أن جودة عملية التحفيز نفسها هي المحدد الأساسي لنجاحها، وليس مجرد وجود نظام حوافز شكلي.

4. دراسة يمام: (Yimam, 2022)

- **عنوان الدراسة:** أثر التدريب والتحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لجامعة بحر دار، إثيوبيا .
- **الهدف من الدراسة:** يسعى الباحث إلى تقييم أثر التدريب المنهجي والمكافآت المرتبطة بالأداء على كفاءة الموظفين الإداريين في المؤسسات الأكاديمية .
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي باستخدام تصميم مقطعي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 316 موظفاً إدارياً .
- **أبرز النتائج:** أشارت النتائج إلى أن أربعة جوانب رئيسية في منظومة التطوير تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على الأداء، وهي: التصميم، وتحليل الاحتياجات، وأسلوب التقديم، وتقييم الأثر . وتؤكد هذه الدراسة حقيقة أن جودة عملية التحفيز وتوافقها مع احتياجات الموظف الفعلية هي المحدد الأساسي لرفع الإنتاجية، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية في سعيها لتحليل احتياجات الكوادر التمريضية في جازان .

5. دراسة مامي وآخرون: (Mamy et al., 2020)

- **عنوان الدراسة:** تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين: دراسة على قطاع الملابس في دكا، بنغلاديش .
- **الهدف من الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على تقييم أثر برامج تنمية المهارات الفنية والحوافز المرتبطة بها على أداء العاملين في القطاع الصناعي التنافسي .
- **منهجية الدراسة:** تضمنت المنهجية مزيجاً من الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث وزعت استبانة على عينة من 170 موظفاً في شركتين صناعيتين كبيرتين .
- **أبرز النتائج:** أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وطردي بين كمية ونوعية الحوافز الممنوحة وبين ارتفاع مستوى كفاءة الأداء . وخلص الباحثون إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الوسيلة الأنجع لضمان بقاء المنظمات قادرة على المنافسة، خاصة في المهن التي تتطلب مهارات دقيقة وجهداً مستمراً .

6. دراسة أرمسترونج: (Armstrong, 2014)

- **المفهوم المستخلص:** ركزت هذه الدراسة النظرية والتطبيقية على مفهوم "إدارة المكافآت الشاملة. (Total Reward Management)"
- **أبرز النتائج:** أكد أرمسترونج أن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بالمكافآت المالية المباشرة، بل يتأثر بعمق ببيئة العمل التي توفر فرصاً للنمو المهني والتقدير المعنوي. وأشارت الدراسة إلى أن دمج الحوافز المادية مع المعنوية يخلق نظاماً تحفيزياً مستداماً يعزز من قدرة الموظف على الإبداع والالتزام، وهو ما تهدف الدراسة الحالية لاختباره في سياق تجمع جازان الصحي.

التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية

- بعد العرض التفصيلي لعشر دراسات سابقة متنوعة، يتضح وجود نقاط تقاطع جوهرية واختلافات منهجية تساهم في فهم أعمق لعلاقة الحوافز بالأداء. وفيما يلي تحليل مقارن لأبرز هذه الجوانب:
- **من حيث التأثير الأساسي للحوافز على الأداء:** اتفقت الدراسات العربية (مثل دراسة الهارون والقحطاني، 2023) والدراسات الأجنبية (مثل دراسة Hosen et al., 2024) على أن الحوافز -بشقيها المادي والمعنوي- تمثل المحرك الرئيسي لتحسين الأداء الوظيفي.
 - **من حيث طبيعة البيئة والقطاع:** ركزت أغلب الدراسات العربية المختارة على البيئة السعودية، وربطت النتائج بتوجهات وطنية مثل رؤية المملكة 2030 (مثل دراسة العنزي، 2025) بينما تنوعت الدراسات الأجنبية في قطاعات دولية نامية ومتقدمة، مما يؤكد عالمية تأثير أنظمة الحوافز بغض النظر عن السياق الثقافي.
 - **من حيث المنهجية والأدوات الإحصائية:** اعتمدت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. ومع ذلك، تميزت بعض الدراسات الأجنبية (مثل دراسة Hosen et al.) باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS) لاختبار العلاقات المعقدة، بينما غلب على الدراسات العربية استخدام التحليل الإحصائي التقليدي عبر برنامج SPSS.
 - **من حيث المتغيرات الوسيطة:** لاحظ الباحث أن الدراسات الأجنبية مالت إلى إدخال متغيرات وسيطة وسلوكية مثل "الالتزام التنظيمي" و"الاندماج الوظيفي" (مثل دراسة Sendawula et

(al., 2018). في حين ركزت الدراسات العربية بشكل أكبر على العلاقة المباشرة وعلى أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، الجنس) في إدراك فاعلية الحوافز.

- **من حيث النتائج والتوصيات:** خلصت الدراسات العربية إلى توصيات تطبيقية مباشرة تخدم صانع القرار المحلي، مثل تحسين آليات صرف البدلات وتطوير مسارات التدريب. بينما اهتمت الدراسات الأجنبية بالإضافة إلى ذلك بتأطير النتائج ضمن نظريات إدارية أوسع مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التوقع.

ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، تمكن الباحث من استخلاص مجموعة من النقاط الجوهرية التي ساهمت في تشكيل ملامح الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

- **من حيث المنهجية المتبعة:** أجمعت أغلب الدراسات السابقة على فاعلية المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظواهر الإدارية المتعلقة بالحوافز والأداء. وبناءً عليه، استقر الباحث على تبني هذا المنهج في دراسته الحالية كونه الأنسب لتشخيص واقع الحوافز في تجمع جازان الصحي.
- **من حيث أدوات جمع البيانات:** أكدت الدراسات السابقة أن "الاستبانة" هي الأداة الأكثر شمولية وموثوقية لجمع البيانات من الكوادر التمريضية والطبية. وقد استفاد الباحث من نماذج الاستبانات المستخدمة في دراسات (الهارون والقحطاني، 2023) و (Hosen et al., 2024) في صياغة فقرات الاستبانة الحالية لضمان شموليتها لمحاور الحوافز المادية والمعنوية ومؤشرات الأداء.
- **من حيث الأطر النظرية:** ساهمت مراجعة الدراسات الأجنبية في تعميق الفهم النظري لمتغيرات الدراسة، خاصة فيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) لـ

Schultz ونظرية التوقع لـ Vroom. فقد أظهرت هذه الدراسات أن أثر الحوافز لا يتوقف عند المكافأة المباشرة، بل يمتد لتعزيز الالتزام والاندماج الوظيفي.

- **من حيث النتائج المتوقعة:** عززت الدراسات السابقة من قناعة الباحث بوجود علاقة طردية قوية بين نظام الحوافز المتبع وبين مستوى كفاءة الأداء. كما وجهت الدراسات نظر الباحث إلى أهمية تحليل المتغيرات الديموغرافية (كالعمر وسنوات الخبرة) كعوامل قد تؤثر في إدراك الموظفين لعدالة الحوافز.
- **من حيث التوصيات المقترحة:** استلهم الباحث من الدراسات السابقة ضرورة الخروج بتوصيات إجرائية قابلة للتطبيق، مثل ربط الحوافز بمؤشرات أداء رقمية (KPIs) وتفعيل دور القيادات الإدارية في التحفيز المعنوي المستمر.

الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من ثراء الأدبيات الإدارية بالدراسات التي تناولت علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي، إلا أن مراجعة الباحث للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) كشفت عن وجود ثغرات بحثية وجوانب لم تحظَ بالقدر الكافي من التحليل، وهو ما يسعى البحث الحالي لسده من خلال النقاط التالية:

- **الفجوة المكانية والسياقية:** ركزت معظم الدراسات المحلية السابقة على وزارة الصحة السعودية بشكلها التقليدي قبل التوسع في نموذج التجمعات الصحية. وتفتقر الأدبيات العلمية - حسب علم الباحث- إلى دراسات تطبيقية حديثة تتناول أثر الحوافز داخل "تجمع جازان الصحي" ككيان إداري حديث يهدف إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية عبر ممارسات إدارية مبتكرة.
- **الفجوة المرتبطة بخصوصية مهنة التمريض:** بينما تناولت دراسات سابقة الرضا الوظيفي أو الأداء بشكل عام لمختلف الكوادر، تبرز هذه الدراسة لتحليل أثر الحوافز على الكوادر التمريضية تحديداً. وتكتسب هذه الفجوة أهميتها من طبيعة العمل التمريضي التي تتسم بضغوط مهنية عالية ومسؤوليات جسيمة تفرض ضرورة تبني سياسات تحفيزية نوعية تختلف عن الكوادر الإدارية.

- **الفجوة في أبعاد الأداء المقاسة:** لاحظ الباحث أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على قياس الأداء كمتغير عام ، في حين تسعى الدراسة الحالية لسد الفجوة عبر ربط الحوافز بمؤشرات أداء مهنية دقيقة ومحددة تتمثل في: (الكفاءة المهنية، جودة الرعاية الصحية، والالتزام التنظيمي).
- **الفجوة المنهجية والتحليلية:** تسعى الدراسة الحالية لتجاوز مجرد الوصف السطحي للعلاقة، من خلال تقديم نموذج تحليلي يختبر الفروق في إدراك عدالة الحوافز بناءً على المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، الجنس) داخل البيئة الصحية السعودية المعاصرة.
- **المواءمة مع رؤية 2030:** يضيف البحث الحالي بعداً جديداً يتمثل في قياس مدى فاعلية أنظمة الحوافز في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي يشهدها القطاع الصحي السعودي نحو "الخصخصة والتحول المؤسسي"، وهو جانب لا يزال قيد الاستكشاف في الدراسات الأكاديمية الحديثة.

المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- العزام، أنور أحمد نهار، ومهدي، لينا فؤاد. (2018). أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، 24(105)، 294-323.
- العنزي، عبد العزيز عقيل. (2025). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة (USRIJ)، 7(42)، 86-105.
- العنزي، مقبل بن محمد، وآخرون. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، 4(39)، 1-18.
- الشدادي، راجح كديس. (2025). أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة. مشروع تخرج، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن.
- نذير، حنان عبد الله. (2025). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1)، 148-165.
- جامعة ميدأوشن. (2026). دليل محتوى مقرر مشروع التخرج 1: الخطة الدراسية وجدول التسليمات. كلية الإدارة.

ثانياً : المراجع الأجنبية (English References)

- **Adams, J. S.** (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- **Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F.** (2023). The impact of motivational incentives on nurses' job performance in Saudi hospitals. *Journal of Nursing Management*, 31(4), 1123-1134.
- **Armstrong, M.** (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- **Dessler, G.** (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- **Giday, D. D., & Elantheraiyan, P.** (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567.
- **Hosen, S., et al.** (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e023903.
- **Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z.** (2020). The influence of training and development on employee performance: A study on

garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44-58.

- **Ministry of Health Saudi Arabia.** (2024). Annual statistical report of health workforce. Planning and Development Agency.
- **Schultz, T. W.** (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- **Sendawula, K., et al.** (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891.
- **Vroom, V. H.** (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- **Yimam, M. H.** (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301.