

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في البيئة السعودية للتخصصات الصحية
The relation of the incentives to the staff productivity
Saudi Commission for Health Specialties

أسم الطالبة:
مي مبارك الدوسري

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٦ هـ - الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تولي إدارات المؤسسات والهيئات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه. وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت، 2011).

وأساليب التحفيز متعددة ومتنوعة؛ فقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. ومرت هذه الأساليب بمراحل متطورة، إذ بدأت بالتركيز على الحوافز المادية فقط، ثم أعقب ذلك ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماماً للحوافز المعنوية إلى جانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً. كما يُشير مفهوم الإنتاجية الوظيفية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة، وتشكل الإنتاجية أهمية أساسية للمؤسسات من خلال استغلال قواها ومواردها البشرية بشكل أمثل، مما يمكنها من التطور والتكيف مع المتغيرات في إنجاز الأعمال (السالم وصالح، 2015).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين في مختلف القطاعات، إلا أن هناك قصوراً ملحوظاً في تركيز هذه الدراسات على بيئة المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بخصوصية طبيعة العمل وضغطه وتنوع العاملين فيها. كما أن العديد من الدراسات ركزت على التحفيز المادي فقط دون التعمق في الجوانب المعنوية أو دراسة العلاقة التكاملية بين النوعين، مما يجعل دراسة أثر الحوافز بمختلف أنواعها في “الهيئة السعودية للتخصصات الصحية” أمراً مهماً لسد هذه الفجوة البحثية وتقديم تصور واضح مدعوم بنتائج ميدانية حديثة (وهاب، 2023).

وتكمن أهمية دراسة الحوافز في كونها أداة إدارية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، إضافة إلى دورها في تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي، وهو ما تحتاج إليه المؤسسات الصحية لضمان استمرارية وجودة الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق، جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على مدى تأثير نظام الحوافز المطبق داخل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تقديم مقترحات تطويرية فعالة تدعم الأداء المؤسسي وترفع من كفاءة الكادر الوظيفي (وهاب، 2023).

1.2.1. مشكلة الدراسة:

إن من أبرز النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية عملية التحفيز وإعداد نظام حوافز مناسب للعاملين من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين إنتاجية العاملين بدرجة كافية من الكفاءة والفاعلية، التي تنعكس على أهداف المنظمات. ومما لا شك فيه أن نظام الحوافز المناسبة سيكون لها انعكاسات لدى العاملين الأمر الذي يتطلب إعداد هذا النظام بعناية، وإعطائه الأهمية الكافية من قبل المنظمة، لاسيما وأنه يؤثر على الإنتاج والإنتاجية بشكل عام، وهذا ما أشارت إليه دراسة الحلايبية (2013) ودراسة الفارس (2011م)، ودراسة أبو شيخة (2000م) حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية الحوافز المعنوية والمادية على أداء العاملين في القطاعات المختلفة ومنها القطاع الخاص والقطاع العام؛ كما لاحظ الباحث، وأن هناك علاقة بين مؤشرات وأنواع الحوافز المختلفة التي قد تختلف من قطاع لآخر وبين مستوى زيادة إنتاج العاملين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، إلا أن أغلبها ركز على أحد نوعي الحوافز دون الآخر، أو تعامل مع الحوافز كمتغير تابع مرتبط بالرضا الوظيفي أكثر من كونه مؤثرًا مباشرًا في إنتاجية الموظف. كما أن جزءًا كبيرًا من الأدبيات تناول الموضوع من منظور إداري عام، دون تخصيص بيانات عمل محددة مثل المؤسسات الصحية، والتي تختلف في طبيعتها التنظيمية وضغوط العمل وتنوع الكوادر.

وقد أشار وهاب (2023) إلى أن أغلب النماذج التحفيزية التقليدية لا تأخذ في الاعتبار الفروقات بين أنواع المؤسسات في تطبيق الحوافز وتأثيرها، ما يُشكل قصورًا نظريًا يحتاج إلى دراسات موجهة نحو بيانات عمل محددة ذات طابع مهني خاص، مثل القطاع الصحي. كما لاحظ اقبال (2022) أن هناك نقصًا في الربط بين التحفيز النوعي (المعنوي) وبين زيادة الإنتاجية الفعلية، وهو ما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين الحوافز بجميع أشكالها ومخرجات الأداء الملموسة مثل الإنتاج.

كما لوحظ وجود محدودية في النماذج النظرية المتكاملة التي تربط بين عناصر الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) ومحددات الأداء في القطاع الصحي، إذ إن غالبية الدراسات تُعاني من التجزئة في تناول ولا تقدم إطارًا شاملاً يعكس الواقع المركب في المؤسسات الصحية، كما أن عددًا محدودًا فقط دمج متغيرات وسيطة مثل الضغط الوظيفي أو القيادة في التحليل (القرني، 2021).

إضافة إلى ذلك، تُظهر الأدبيات ضعفًا في التراكم النظري المتعلق بتأثير الحوافز ضمن السياقات الثقافية المحلية، خصوصًا في دول الخليج العربي، حيث إن العديد من النماذج المستخدمة أجنبية ولا تراعي الخصوصيات الاجتماعية والمهنية للكوادر العاملة في بيئة العمل السعودية، مما يؤثر على دقة تطبيقها وفعاليتها (العبيد، 2020).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، تفتقر الهيئة السعودية للتخصصات الصحية - رغم كونها من أهم المؤسسات الصحية الوطنية - إلى دراسات ميدانية منشورة تقيس بشكل مباشر أثر نظام الحوافز المعمول به على إنتاجية الموظفين. كما لا تتوفر معلومات واضحة عن مدى رضا الموظفين عن هذا النظام، أو مدى فاعليته في تحفيز الأداء وتحقيق الولاء المؤسسي.

تشير دراسة إسلام وآخرين (2020) إلى أن غياب التقييم المستمر لأنظمة الحوافز في بعض المؤسسات يؤثر سلباً على فاعلية النظام ويجعل أثره محدوداً. كما أن المؤسسات الصحية تحديداً تحتاج إلى نماذج تحفيزية متطورة تراعي ظروف العمل وضغطه العالي، وهو ما لم يتم اختباره بشكل كافٍ في البيئة السعودية، مما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة التطبيقية رغم تعدد الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع الحوافز في بيئات العمل، إلا أن جزءاً كبيراً منها أُجري في قطاعات غير صحية، ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة العمل في المؤسسات الصحية، والتي تتميز بخصوصية مهنية وتنظيمية عالية، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية ميدانية في هذا القطاع تحديداً.

كما أن عدداً من الدراسات التي تناولت المؤسسات الصحية ركز على رضا الموظفين كمؤشر أساسي دون الربط الواضح بين أنظمة الحوافز ومستوى الإنتاجية الفعلية أو جودة الأداء، وهو ما يجعل من الضروري قياس العلاقة المباشرة بين مكونات الحوافز المختلفة ومخرجات الأداء العملي في المؤسسات الصحية (العنزي، 2021). إضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات التطبيقية ندرة في تحليل الفروقات بين فئات الموظفين في المؤسسات الصحية (كالكوادر الإدارية، الفنية، والطبية) من حيث استجاباتهم لنوع الحوافز المقدمة، إذ غالباً ما تُعامل هذه الفئات كوحدة واحدة دون التمييز في تحليل أثر الحوافز (السبيعي، 2022).

ومن جهة أخرى، فإن عدداً من الدراسات التطبيقية يُعاني من اعتماد أدوات قياس عامة لا تتوافق مع بيئة العمل في القطاع الصحي، مثل استخدام استبيانات نمطية لا تراعي متغيرات مهمة كضغط المناوبات، ونوعية التخصص، ومدى توفر الدعم الإداري، ما يُضعف من مصداقية النتائج المستخلصة (الشهري، 2020).

ويُلاحظ أيضاً قلة الدراسات التطبيقية التي ركزت على المؤسسات الصحية في المناطق الطرفية أو الريفية في السعودية، حيث إن غالبية الدراسات تركز على المستشفيات الكبرى في المدن الرئيسية، ما يؤدي إلى غياب الفهم الدقيق لتأثير الحوافز في بيئات صحية متنوعة من حيث الموارد والإمكانات (العنزي وآخرون، 2022).

كما أن عدداً من الدراسات التطبيقية أغفل تقييم أثر الحوافز طويلة المدى مثل فرص التدريب والترقيات، واكتفى بتحليل أثر الحوافز قصيرة المدى مثل المكافآت المالية، وهو ما لا يعكس الصورة الكاملة لتأثير أنظمة الحوافز على الالتزام الوظيفي والأداء المستدام (جراح وآخرون، 2022).

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

1.3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، وهو التحفيز، باعتباره أداة فعالة تؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، لا سيما في بيئات العمل الصحية التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والانضباط. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وارتفاع مستوى التنافس في تقديم الخدمات، أصبحت المؤسسات الصحية، ومنها الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، بحاجة إلى تطوير آليات تحفيزية فعالة تستند إلى فهم دقيق لحاجات العاملين وتوقعاتهم. الرشيد، خالد، والعنزي، عبدالله. (2022) مجلة الإدارة والتنمية، 11(1)، 55-72

وتُعد الحوافز بنوعها، المادية والمعنوية، من أكثر الأدوات الإدارية تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما أكدته دراسة وهاب (2023) التي بينت أن الجمع بين الحوافز المالية وغير المالية يحقق نتائج إيجابية في الأداء في بيئات العمل الخدمية. كما أشارت دراسة الزهراني والعربي (2023) إلى أن نظم الحوافز المصممة بشكل مناسب ترفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة. أما دراسة الرشيد والعنزي (2022) فقد خلصت إلى أن الحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الأداء، خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من ضغط عمل مرتفع وتحديات تشغيلية مستمرة، مثل المؤسسات الصحية. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية تحليلية وعملية حول علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين داخل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، بما يساهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في الأدبيات الحالية، ويقدم نتائج قابلة للاستفادة من قبل متخذي القرار داخل الهيئة وفي مؤسسات صحية أخرى بالمملكة. الرشيد، خالد، والعنزي، عبدالله. (2022) ور الحوافز في تحسين أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة والتنمية، 11(1)، 55-72

1.3.1. على المستوى النظري:

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية النظرية بالنقاط التالية:

- أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لعلاقة الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية على وجه التحديد. (الزهراني والعربي، 2023)
- ب. توضيح أهمية الحوافز بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. (الرشيد والعنزي، 2022)
- ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللهيئات السعودية للتخصصات الصحية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات الهيئات الأخرى بالمملكة. (القحطاني والحربي، 2021)

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية واضحة نظراً لأنها تسد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية والسعودية، حيث أن البحث في العلاقة بين الحوافز وإنتاجية العاملين في القطاع الصحي، وخاصة في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، لا يزال محدوداً. وتُعد الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة التي بينت أثر الحوافز المالية والمعنوية على رفع مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسات الصحية (الزهراني والعربي، 2023؛ الرشيد والعنزي، 2022). بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة أساساً علمياً يُمكن للهيئات الصحية بالمملكة الاستفادة منه لتطوير نظم التحفيز بما يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين، مما يعزز من جودة الخدمات الصحية ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي (القحطاني والحربي، 2021)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثلت الأهمية التطبيقية للدراسة في أهمية موضوعها وهو علاقة الحوافز بإنتاجية العاملين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ. كشف وبيان كل ما يعترى هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها. يساعد هذا الكشف على تسليط الضوء على التحديات الحقيقية التي تواجه نظم الحوافز داخل المؤسسات الصحية، مما يفتح المجال لتطويرها وتحسينها. وقد أكدت دراسة القحطاني والحربي (2021) أن توضيح جوانب القصور في أنظمة الحوافز يُمكن الجهات الإدارية من تبني استراتيجيات فعالة تصحح هذه النقائص، وتعزز من فاعلية الأداء الوظيفي. القحطاني، ناصر، والحربي، فهد. (2021). واقع تطبيق سياسات التحفيز في المؤسسات الحكومية السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة ٢٥١-٢٣٣ (٤) ٦١

ب. تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال. تعد الدراسات التي تتناول الحوافز في السياق الصحي محفزاً للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية، مما يعزز من المعرفة ويسهم في تحسين الواقع العملي، خاصة مع الحاجة المستمرة لمتابعة وتقييم نظم الحوافز. ووفقاً لبحث الزهراني والعربي (2023)، فإن إجراء دراسات متعمقة يدفع الباحثين إلى استكشاف زوايا جديدة في موضوع الحوافز والإنتاجية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المحلية

1.4. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية؟
2. ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على مستوى إنتاجية العاملين في الهيئة؟
3. هل توجد فروق في تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) بين الفئات الوظيفية المختلفة (طبية، إدارية، فنية)؟
4. ما مدى فعالية النظام الحالي للحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية؟
5. ما العوامل الوسيطة (مثل الضغط الوظيفي أو نمط القيادة) التي قد تعدل من تأثير الحوافز على الإنتاجية؟

1.5. أهداف الدراسة:

1. بيان علاقة الحوافز المادية بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
2. بيان علاقة الحوافز المعنوية بإنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
3. تحليل الفروق في تأثير الحوافز بين الفئات الوظيفية المختلفة (طبية، إدارية، فنية) في الهيئة.
4. تقييم فعالية نظام الحوافز الحالي في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
5. استكشاف العوامل الوسيطة (كالضغط الوظيفي وأنماط القيادة) التي تؤثر في علاقة الحوافز بالإنتاجية.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين نظام الحوافز بما يتناسب مع بيئة العمل في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

الفرضيات البديلة:

1. الفرضية البديلة الأولى (H_1):

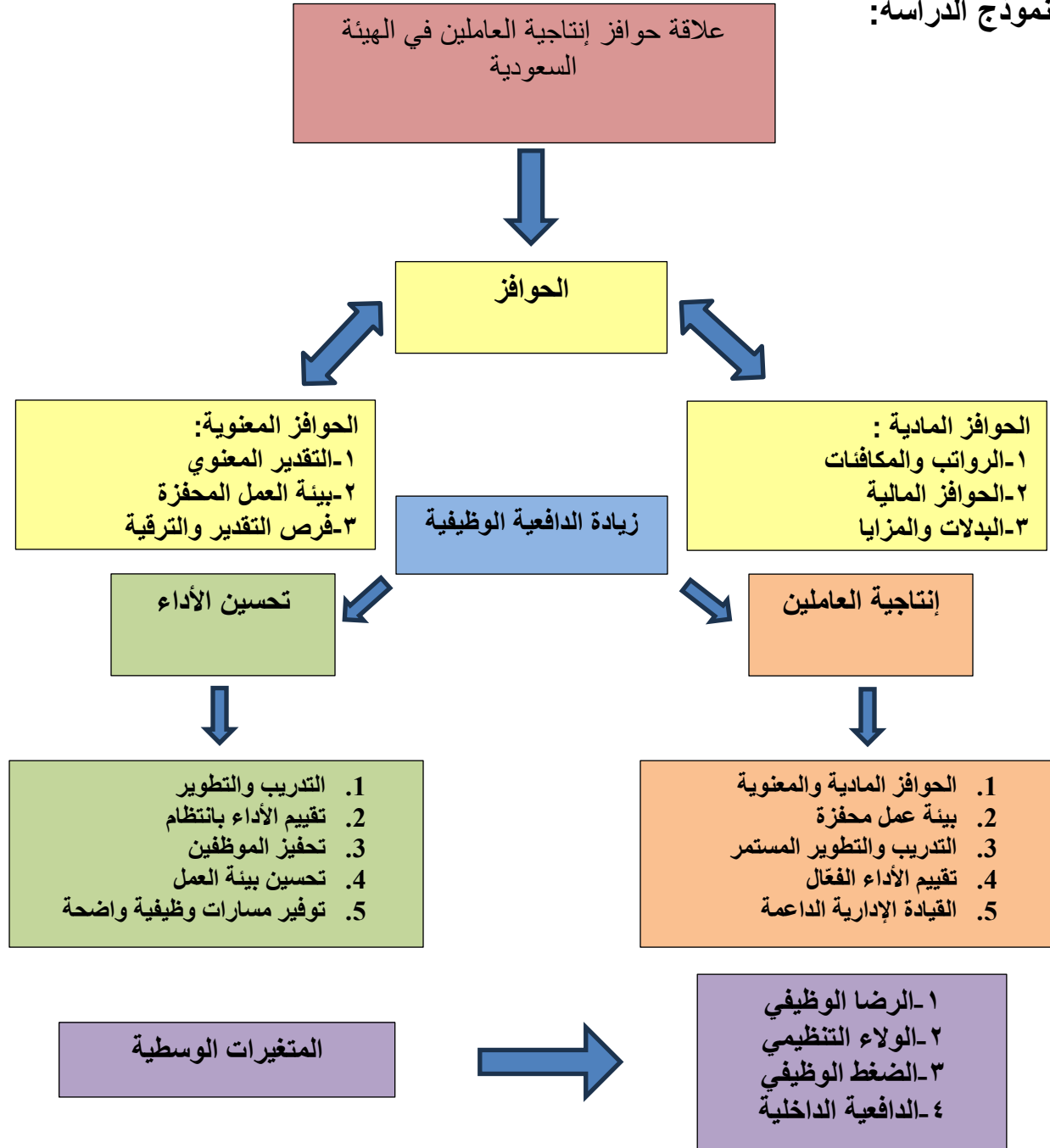
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

2. الفرضية البديلة الثانية (H_2):

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

3. الفرضية البديلة الثالثة (H₃):
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز على الإنتاجية بين الفئات الوظيفية المختلفة (طبية، إدارية، فنية) في الهيئة.
4. الفرضية البديلة الرابعة (H₄):
يؤثر نظام الحوافز الحالي بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.
5. الفرضية البديلة الخامسة (H₅):
توجد عوامل وسيطة (كالضغط الوظيفي ونمط القيادة) تعدل من تأثير الحوافز على إنتاجية العاملين في الهيئة

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث:

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، حيث تهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات (الحوافز المادية والمعنوية، وإنتاجية العاملين) من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها بأسلوب علمي وموضوعي. وتقتض هذه الفلسفة أن الواقع موضوعي ويمكن قياسه واختباره باستخدام أدوات كمية وإحصائية موثوقة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

مدخل البحث:

تم اتباع المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث بدأت الدراسة من نظريات ومفاهيم سابقة حول أثر الحوافز على الأداء، وتم صياغة فرضيات واضحة لاختبارها ميدانيًا باستخدام أدوات كمية. ويُعد هذا النهج مناسبًا عند وجود إطار نظري واضح ورغبة الباحث في اختبار الفرضيات إحصائيًا.

نوع البحث:

تم اعتماد المنهج الكمي (Quantitative Method)، والذي يقوم على استخدام البيانات الرقمية القابلة للتحليل الإحصائي بهدف قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل دقيق. ويتيح هذا النوع من البحوث التوصل إلى نتائج موضوعية ومنظمة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

استراتيجية البحث:

تم استخدام استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) من خلال توزيع استبانة إلكترونية مغلقة على عينة من العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، لقياس تصوراتهم حول نظام الحوافز المطبق وأثره على أدائهم وإنتاجيتهم.

أفق الدراسة الزمني:

تم تنفيذ الدراسة وفق أفق زمني مقطعي (Cross-sectional)، أي أن البيانات تم جمعها من المشاركين في نقطة زمنية واحدة، وهو ما يتناسب مع أهداف البحث واختبار فرضياته خلال فترة محددة دون الحاجة لمتابعة البيانات على مراحل زمنية متعددة.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستبانة محاور تقيس:

- الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، البدلات)
 - الحوافز المعنوية (التقدير، بيئة العمل، الترقيات)
 - الإنتاجية الوظيفية (جودة الأداء، الالتزام، مستوى الإنجاز)
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، كما رُوعي في تصميم الأداة وضوح اللغة وملاءمة العبارات لأهداف الدراسة.

طرق تحليل البيانات:

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، من خلال:
- التحليل الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)
- اختبار الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الحوافز والإنتاجية
- اختبار T-test و ANOVA لقياس الفروق بين الفئات الوظيفية

أخلاقيات البحث:

- تم الالتزام بكافة الجوانب الأخلاقية في البحث، حيث تم:
- توضيح الغرض من الاستبيان للمشاركين
- ضمان سرية البيانات وعدم ربطها بأسماء أو معلومات شخصية
- إتاحة خيار الانسحاب الطوعي من الاستبانة في أي وقت دون تبعات

1.9. الدراسة الميدانية

١- موقع الدراسة:

تم إجراء الدراسة ميدانياً في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى المؤسسات الصحية المركزية والرسمية التي تشرف على الممارسين الصحيين في المملكة. وقد تم اختيار هذه الهيئة نظراً لكونها تضم فئات وظيفية متنوعة (إدارية، فنية، طبية)، وتطبق نظم حوافز متعددة، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات البحث.

٢- مبررات اختيار الموقع:

- جاء اختيار الهيئة بناءً على المعايير التالية:
- الملاءمة الموضوعية: تتماشى طبيعة الهيئة مع موضوع البحث، نظراً لاعتمادها على العنصر البشري بدرجة عالية لتحقيق أهدافها.
- سهولة الوصول: تم الحصول على موافقة إدارية مبدئية لتوزيع الاستبانة إلكترونياً على العاملين.
- تنوع المشاركين: تشمل الهيئة فئات وظيفية متعددة تسمح بفحص الفروق في استجاباتهم تجاه الحوافز.
- أهمية النتائج: تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ داخل الهيئة نفسها.

٣- مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية بمختلف الفئات (الإدارية، الطبية، الفنية)، الذين يخضعون لأنظمة الحوافز المطبقة داخل الهيئة.

٤- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الهيئة بلغ عددها (مثال: 120 موظفًا وموظفة). وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر البريد الداخلي أو روابط مخصصة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، لضمان تنوع العينة من حيث الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

٥- حدود الدراسة:

- اقتصرَت الدراسة على العاملين في مقر الهيئة بالرياض فقط، ولم تشمل الفروع أو المكاتب التابعة في المناطق الأخرى.
- تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2025م، وبالتالي تعكس النتائج الفترة الزمنية المحددة.
- لم تشمل الدراسة الموظفين العاملين بنظام العقود المؤقتة أو المتدربين، واقتصرت على الموظفين المثبتين أو المتفرغين بدوام كامل.

٦-التحديات التي واجهت الدراسة:

- تفاوت تفاعل المشاركين مع الاستبيان استلزم إرسال تذكير عبر البريد.
- بعض الفئات كانت أكثر تجاوبًا من غيرها، مما تطلّب مراقبة توزيع العينة لضمان التوازن.
- الحاجة إلى تبسيط لغة بعض العبارات في الاستبيان لتناسب جميع المستويات التعليمية

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة بحثية حول أثر الحوافز على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية يرجى الإجابة على العبارات بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل مدى موافقتك، حسب المقياس التالي: 1 | لا أوافق بشدة | 2 | لا أوافق | 3 | محايد | 4 | أوافق | 5 | أوافق بشدة | جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط. شكرًا لتعاونك

أولاً: الحوافز المادية:

العبارة	1	2	3	4	5
تُعتبر الرواتب الحالية محفزة لأداء أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
تحفزني المكافآت المالية على زيادة الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
البدلات والعلاوات تُسهم في تحسين أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
نظام الحوافز المالية عادل ومنصف.	☐	☐	☐	☐	☐
الحوافز المالية تزيد من التزامي بالمهام.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانيًا: الحوافز المعنوية:

العبارة	1	2	3	4	5
أُتلقى تقديرًا من الإدارة عند إنجاز المهام بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
يُعترف بجهودتي داخل الفريق أو القسم.	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر فرص للترقية بناءً على الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
أُحظى بفرص للتدريب والتطوير المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
بيئة العمل في الهيئة مشجعة ومحفزة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الإنتاجية الوظيفية:

العبارة	1	2	3	4	5
ألتزم بتنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
أنجز المهام بكفاءة وجودة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
أعمل بفعالية تحت ضغط العمل أو الوقت.	☐	☐	☐	☐	☐
أحرص على تحسين أساليب العمل في القسم.	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر أنني أسهم بوضوح في تحقيق أهداف الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: العوامل الوسيطة (الضغط الوظيفي والقيادة)

العبارة	1	2	3	4	5
أواجه ضغطاً وظيفياً يؤثر على إنتاجيتي.	☐	☐	☐	☐	☐
القيادة في الهيئة تتبع أسلوباً تحفيزياً.	☐	☐	☐	☐	☐
أشجع على التعبير عن رأيي بحرية في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
ضغط العمل المتكرر يقلل من أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
أسلوب الإدارة يساهم في رفع معنوياتي.	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: الرضا عن نظام الحوافز:

العبارة	1	2	3	4	5
نظام الحوافز الحالي يلبي تطلعاتي.	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالرضا العام عن نظام الحوافز في الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
أرى أن نظام الحوافز يُشجّعني على تحسين أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تطبيق نظام الحوافز بعدالة على جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

سادساً: البيانات العامة (لأغراض التصنيف والتحليل الإحصائي)

السؤال	الخيار
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
الفئة الوظيفية	☐ طبية ☐ إدارية ☐ فنية
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
طبيعة العمل	☐ مكتبي ☐ ميداني ☐ نظام منوبات ☐ مختلط

1.10. مخطط المشروع المقترح:

خطة تحليل الأعمال Business Analysis Plan

المحتوى	البند
BA-HSHP-2025	معرف المشروع (Project ID):
أثر الحوافز على إنتاجية العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية	عنوان المشروع (Project Title):
إدارة الموارد البشرية بالهيئة	راعي المشروع (Project Sponsor):
(يُحدّد لاحقاً بالتنسيق مع الإدارة)	مدير المشروع (Project Manager):
يوليو 2025	تاريخ الإعداد (Date Prepared):

١- جمع المتطلبات:

سُجِّم المتطلبات البحثية من العاملين في الهيئة باستخدام أدوات كمية، أبرزها:

- الاستبانة الإلكترونية المغلقة المعتمدة في منهجية البحث.
- أدوات الدعم: Google Forms – Microsoft Excel لتحليل البيانات

٢- تحليل المتطلبات:

سيتم تحليل الاستجابات بهدف:

- تصنيف العوامل إلى: مادية، معنوية، وظيفية.
- تحديد أولويات المتطلبات التي لها التأثير الأكبر على الإنتاجية.
- ربط المدخلات (الحوافز) بالمخرجات (الأداء).

فئات المتطلبات:

- متطلبات وظيفية (الحوافز المالية، الأداء).
- متطلبات معنوية (بيئة العمل، القيادة).
- متطلبات تنظيمية (الرضا، التحفيز المؤسسي).
- متطلبات ثقافية محلية (ملاءمة النظام السعودي).

٣-توثيق المتطلبات:

- سيتم توثيق كل عنصر من عناصر الدراسة وفق نموذج مصفوفة التتبع (Traceability Matrix).
- استخدام Excel لتسجيل المتطلبات وتحليل النتائج إحصائيًا باستخدام SPSS.

٤-تحديد الأولويات:

- الأولوية القصوى: الحوافز ذات التأثير المباشر على الإنتاجية.
- متوسطة: الحوافز المعنوية المؤثرة على الرضا.
- منخفضة: العوامل غير المتحكم بها داخليًا مثل النمط القيادي العام.

٥-مقاييس المتطلبات:

- التأثير الإحصائي باستخدام معاملات بيرسون.
- تحليل التباين ANOVA لقياس الفروق بين الفئات.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية للتحليل الوصفي.

٦-تتبع المتطلبات:

- ربط كل عبارة في الاستبيان بمحور محدد وفرضية معينة.
- ربط النتائج النهائية بالتوصيات التنفيذية.

٧-التحقق من المتطلبات:

- التحقق من صدق الأداة (التحليل العاملي).
- التحقق من ثباتها (معامل كرونباخ ألفا).
- عرض النتائج على لجنة إشرافية أو خبير مختص.

التقارير:

- تقديم تقارير إحصائية وجداول ورسوم بيانية.
- تقرير نهائي يتضمن توصيات لكل محور.
- تلخيص الاستنتاجات لكل فئة وظيفية

الميزانية المقترحة:

البند	التكلفة(ر.س)
تصميم الاستبانة	• استخدام نماذج جوجل المجانية
التحليل الاحصائي	• استخدام برنامج وورد المجاني
النشر العلمي	•••(نشر في مجله محلية)
المجموع	•••

الجدول الزمني لتنفيذ مراحل المشروع:

المسؤول	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	المدة	الموارد	التبعية	المهمة	التسليم
الباحث	3 أغسطس	1 أغسطس	3 أيام	الباحث + مشرف	لا شيء	تصميم الاستبانة وتحكيمها	إعداد الاستبانة
الباحث	10 أغسطس	4 أغسطس	7 أيام	الباحث	1	توزيع الاستبيان وجمع الردود	جمع البيانات
الباحث	15 أغسطس	11 أغسطس	5 أيام	الباحث + محلل بيانات	2	إدخال البيانات وتحليلها باستخدام SPSS	تحليل البيانات
الباحث	20 أغسطس	16 أغسطس	5 أيام	الباحث	3	إعداد نتائج الدراسة والتوصيات	كتابة التقرير
المشرف	22 أغسطس	21 أغسطس	2 يومان	مشرف أكاديمي	4	التدقيق العلمي واللغوي للتقرير	مراجعة التقرير
الباحث	23 أغسطس	23 أغسطس	1 يوم	الباحث	5	إعداد النسخة النهائية ورفعها	تسليم المشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد هذا الفصل من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، حيث يركز على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الحوافز وأثرها في إنتاجية العاملين. ويسهم هذا العرض في بناء الإطار النظري للبحث، والتعرف على ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بالإضافة إلى تحديد الفجوة العلمية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: المتغير المستقل (الحوافز)، والمتغير التابع (إنتاجية العاملين)، ثم العلاقة بينهما

2.2. المتغير المستقل (الحوافز)

الحوافز تمثل مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى رفع مستوى دافعية العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي. وقد أظهرت الدراسات أن:

- الحوافز المادية مثل الرواتب، المكافآت، البدلات، والترقيات تسهم في زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم.
- الحوافز المعنوية مثل التقدير، بيئة العمل الداعمة، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وفرص التدريب والتطوير، تعتبر عوامل جوهرية في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.
- العدالة والشفافية في توزيع الحوافز من أهم العوامل التي تحدد فعالية النظام التحفيزي، حيث إن غياب العدالة يولد شعوراً بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية

2.3. المتغير التابع (إنتاجية العاملين)

الإنتاجية تعبر عن قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وجودة ضمن الوقت المحدد، وهي أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات. وتشير الدراسات إلى أن:

- إنتاجية العاملين ترتبط بدرجة كبيرة بمدى رضاهم الوظيفي وشعورهم بالأمان الوظيفي.
- بيئة العمل الإيجابية، أساليب القيادة، وأنظمة التحفيز، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في مستوى الإنتاجية.
- ارتفاع الإنتاجية يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة طردية بين الحوافز وإنتاجية العاملين، حيث أن:

- زيادة الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية.
- غياب الحوافز أو عدم عدالتها يؤدي إلى انخفاض الحافز الداخلي لدى العاملين، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمالة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.
- وجود نظام حوافز متوازن يجمع بين الجانب المادي والمعنوي يعد من أهم أدوات الإدارة الفعالة لرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض ما ورد في هذا البحث، يتضح أن موضوع الحوافز وأثرها على إنتاجية العاملين يُعد من الموضوعات المحورية في ميدان الإدارة والموارد البشرية، لما له من انعكاسات مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءتها التنافسية. فقد بينت الأدبيات السابقة أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تمثل أداة استراتيجية لإشباع حاجات العاملين وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات.

كما أظهرت الدراسات أن العلاقة بين الحوافز والإنتاجية علاقة وثيقة وذات اتجاه طردي؛ فكلما زادت الحوافز وشملت أبعاداً مادية كالرواتب والمكافآت، ومعنوية كتقدير الجهود وفرص التطوير، ارتفع مستوى رضا العاملين وارتبط ذلك بزيادة الالتزام المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. وفي المقابل، فإن غياب الحوافز أو ضعف عدالتها يؤدي إلى انخفاض الدافعية، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمالة، وبالتالي تراجع الإنتاجية.

وإضافة إلى ذلك، فقد برز من خلال مراجعة الدراسات السابقة أهمية مراعاة الأبعاد الأخلاقية في البحث العلمي كما ورد في المرفقات، حيث أن الالتزام بمبادئ الصدق، الأمانة، الشفافية، والسرية يعزز من مصداقية النتائج ويمنح البحث قيمة علمية رصينة. وهذا ما ينسجم مع الدور الأكاديمي للمؤسسات البحثية التي تهدف إلى بناء معرفة موثوقة تخدم المجتمع وتساهم في تطوير بيئة العمل على أسس سليمة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن تصميم نظام حوافز عادل وفعال ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية لتحفيز رأس المال البشري باعتباره المورد الأهم في أي مؤسسة. كما أن هذا البحث يسعى إلى الإسهام في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيقات الحوافز في بيئة العمل المحلية، مع التأكيد على أن نتائج البحث ستفيد صناع القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الإنتاجية بما يتماشى مع الأهداف التنموية للمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

- Abu Sheikha, A. (2000). Ta'thir al-hawafiz al-madiyya wa al-ma'nawiyya 'ala ada' al-'amilin [The impact of material and moral incentives on employee performance]. Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyya.
- Al-Faris, S. (2011). Athar siyasat al-tahfiz fi al-wala' al-tanzimi bialmu'assasat al-'amma [The impact of incentive policies on organizational loyalty in public institutions]. Majallat Jami'at Dimashq lil-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Qanuniya, 27(1).
- Alanzi, A. (2021). Al-'alaqa bayna rida al-muwazzaf wa anzimat al-hawafiz fi al-qita' al-sihhi al-hukumi: Dirasa halat fi Wizarat al-Sihha al-Su'udiyya [The relationship between employee satisfaction and incentive systems in the public health sector: A case study in the Saudi Ministry of Health]. Majallat Jami'at al-Malik Saud lil-'Ulum al-Idariyya, 38(1), 101–120.
- Alanzi, A. M., et al. (2022). Athar tatbiq nizam al-hawafiz 'ala ada' al-'amilin bi-aqsaam al-mawarid al-dhatiyya bi-Sihhat Hafar al-Batin [The impact of applying incentive systems on the performance of employees in self-resources departments at Hafar Al-Batin Health]. Majallat Abhath Idarat al-Sihha.
- Alqarni, R. (2021). Ta'thir al-hawafiz al-muttahida 'ala ada' al-kawadir al-sihhiya fi mustashfayat al-qita' al-hukumi bial-Mamlaka al-'Arabiyya al-Su'udiyya [Impact of integrated incentives on healthcare staff performance in public sector hospitals in Saudi Arabia]. Al-Majalla Al-'Arabiyya lil-Idara, 41(2), 77–95.
- Al-Qahtani, N., & Al-Harbi, F. (2021). Waqi' tatbiq siyasat al-tahfiz fi al-mu'assasat al-hukumiya al-Su'udiyya wa athariha 'ala al-ada' al-mu'assasi [The reality of incentive policy implementation in Saudi government institutions and its impact on institutional performance]. Majallat al-Idara al-'Amma, 61(4), 233–251.
- Al-Rajhi, K., & Al-Enezi, A. (2022). Dawr al-hawafiz fi tahsin ada' al-muwazzafin fi al-mustashfayat al-hukumiya bi-madinat Riyadh [The role of incentives in improving employee performance in public hospitals in Riyadh]. Majallat al-Idara wal-Tanmiya, 11(1), 55–72.
- Alshahrani, M. (2020). Fa'iliyyat adawat taqyeem al-hawafiz fi bi'at al-'amal al-sihhiya bial-Mamlaka al-'Arabiyya al-Su'udiyya [Effectiveness of incentive assessment tools in the healthcare work environment in Saudi Arabia]. Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Tanmiya al-Idariyya, 12(2), 33–51.
- Alshammari, K. (2022). Athar al-hawafiz al-muddat al-tawila 'ala al-iltizam al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya [Impact of long-term incentives on job commitment in health institutions]. Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Dirasat al-Idariyya, 15(1), 25–49.
- Alsbiei, N. (2022). Ta'thir nuzum al-hawafiz 'ala ada' al-muwazzafin fi al-mustashfayat al-'amma: Dirasa maydaniya fi Madinat Jeddah [The effect of incentive systems on employees' performance in public hospitals: A field study in Jeddah city]. Majallat al-'Ulum al-Idariyya, 44(1), 58–77.
- Al-Zahrani, M., & Al-Arabi, A. (2023). Athar al-hawafiz 'ala al-ada' al-wazifi fi mustashfayat al-Madina al-Munawwara [The impact of incentives on job performance in Medina hospitals]. Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-'Ulum al-Idariyya, 14(2), 88–105.
- Garrah, A. A., et al. (2022). Athar al-hawafiz al-madiyya wal-ma'nawiyya 'ala al-rida al-wazifi lil-mumaridin fi al-qita' al-sihhi al-Su'udiyya: Dirasa fi mustashfayat al-hukumiya bi-Madinat al-Riyadh [Impact of financial and moral incentives on

nurses' job satisfaction in Saudi health sector: Study in public hospitals in Riyadh]. Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Idariyya wal-Qanuniya, 6(28), 73–91.

Islam, A., et al. (2020). Taqyim anzimat al-hawafiz wa athariha 'ala al-ada' al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya [Evaluating incentive systems and their impact on job performance in health institutions]. Majallat al-'Ulum al-Sihhiya, 9(1), 77–90.

Wahab, M. (2023). Dawr al-hawafiz al-maliyya wa ghayr al-maliyya fi tahsin al-ada' al-wazifi fi al-mu'assasat al-sihhiya al-Su'udiyya: Dirasa halat al-Hay'a al-Su'udiyya lil-Takhasusat al-Sihhiya [The role of financial and non-financial incentives in improving job performance in Saudi health institutions: A case study of the Saudi Commission for Health Specialties]. Al-Majalla Al-Su'udiyya lil-Buhuth al-Idariyya, 15(3), 45–68.