



الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية)

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

إدارة الأعمال، جامعة أفريقيا الفرنسية العربية، مالي

المؤلف: mahmoudmag81@gmail.com

تاريخ القبول: 2026/21

تاريخ الاستلام: 2025/11/15

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الحوافز وأداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعدّل لنظم العمل عالية الأداء على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة؛ وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها (400) من العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات؛ وتم استخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار مدى تأثير كل من المتغير الوسيط والمُعدّل على نموذج الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التنوع تتوسط العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين جزئيًا د، كما تُعدّل لنظم العمل عالية الأداء من التأثير المباشر للحوافز على كل من إدارة التنوع وأداء العاملين، وأخيرًا تُعدّل نظم العمل عالية الأداء من التأثير الوسيط لإدارة التنوع على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، وأوصت الدراسة القطاع الصحي بمحافظة الرياض بتعميق ممارسات التحفيز، وإدارة التنوع، ونظم العمل عالية الأداء التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء؛ الحوافز؛ أداء العاملين؛ إدارة التنوع، القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية).

The Interactive Effect of High Performance Work Systems on the Relationship between Incentives and Employees Performance through the Mediating Role of Diversity Management in Health Sector at Riyadh Locality (Kingdom of Saudi Arabia)

Mahmoud Abdelmuty Hashim Abdelhameed

Associate Professor of Business Administration, French-Arab University of Africa, Mali

Corresponding author :mahmoudmag81@gmail.com

Abstract :

The study aims to explore the direct and indirect relationship between Incentives and Employees Performance impact of universities governance on moral decision making and indirect through the mediation of diversity management, in addition to examine the moderating role of high performance work systems on that relationship, whether on a direct or indirect relationship; This was applied to a random sample of (400) respondents in Health Sector at Riyadh Locality (Kingdom of Saudi Arabia). The study follows or adopt a descriptive-analytical approach. The researcher use questionnaire, and then the regression processor tool (SPSS Macro Process Version 4.2) to test the effect of each the mediating and moderating variables on the study model .The result of the study concluded that diversity management partially mediates the relationship between incentives and employees performance, and high performance work systems has a moderating effect on the direct impact of incentives on diversity management and employees performance, and finally, high performance work systems moderating effect of diversity management on the relationship between incentives and employees performance .The study recommended the Health Sector at Riyadh Locality deeply practicing of incentives , diversity management and high performance work systems that enable to improve employees performance.

Keywords: *High Performance Work Systems ;Employees Performance ; Diversity Management ;Health Sector at Riyadh Locality (Kingdom of Saudi Arabia).*

تمهيد:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، وذلك لأن العامل البشري هو المحور في المنظمات، ويشير الأداء الوظيفي للعاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

تلعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمؤسسات فهي ذات دور مهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتُعد الحوافز من العوامل المساعدة للنهوض بالعمل وتطويره، فإذا وجدت عوامل توفر للفرد الفائدة والاستقرار فإن ذلك ينعكس بدوره على إنتاجية الفرد وتحقق بذلك مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

تحتاج مؤسسات اليوم إلى ممارسات استراتيجية حاسمة لمواجهة تحديات اليوم في قضايا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، خصوصاً تلك الممارسات التي تأخذ بعين الاعتبار أهمية تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن هذه الممارسات إدارة التنوع ونظم العمل عالية الأداء.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتبين الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية).

مشكلة الدراسة:

لم تعد فكرة وجود الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الصحية هي المؤشر الحاسم في تحسين الرعاية الصحية والحفاظ على حياة المرضى، بل وجدت جميع دول العالم بمن فيهم الدول التي تمتلك نظاماً صحياً متقدماً ورعاية صحية فائقة، أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر العمل التي يجب الاعتماد عليها في إدارة الأزمات الصحية، ويُعد الاهتمام به، وتحفيزه أهم ما يشغل بال المسؤولين في المؤسسات الصحية، لذا قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية، بهدف تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات ميسرة على عينة قوامها (20) مفردة من العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض، وكانت أهم نتائجها التي اعتمدت الدراسة عليها كالتالي:

1. حازت نسبة (55%) من الآراء على أنهم لا يعرفون مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
 2. حازت نسبة (57%) من الآراء عن عدم وجود العدالة فيما يتعلق بالثواب والعقاب والمكافآت.
 3. حازت نسبة (62%) من الآراء أن تطوير أداء العاملين هو استخدام التكنولوجيا في العمل فقط.
 4. حازت نسبة (65%) من الآراء على أنهم لا يعرفون أهمية إدارة التنوع الأداء كمتغير وسيط.
 5. حازت نسبة (67%) من الآراء على أنهم لا يعرفون أهمية نظم العمل عالية الأداء كمتغير مُعِل.
- مما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة، والتي تكمن في نقص الوعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومن خلال ما أسفرت إليه الدراسة الاستطلاعية من مظاهر لوجود مشكلة تستحق الدراسة والبحث، فيمكن القول بأن مشكلة الدراسة تظهر في السؤال: هل هناك أثر تفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1. الأهمية العلمية:

تتمثل في التعرف على تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في أداء العاملين، وتبسيط الضوء على إدارة التنوع ونظم العمل عالية الأداء وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، من خلال دراسة الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال تبسيط إدارة التنوع.

2. الأهمية العملية:

– أهمية قطاع التطبيق، حيث أن القطاع الصحي بمحافظة الرياض يستخدم أحدث الأجهزة والمعدات الطبية من أجل تقديم الخدمة الصحية للمواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى وجود الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بواجباتهم وتقديم الرعاية الصحية على أكمل وجه.

– تساعد نتائج هذه الدراسة على تعميق فهم المسؤولين عن هذا القطاع، لطبيعة العلاقة بين الحوافز، إدارة التنوع، نظم العمل عالية الأداء مما يساعد في رفع مستوى أداء العاملين بهذا القطاع.

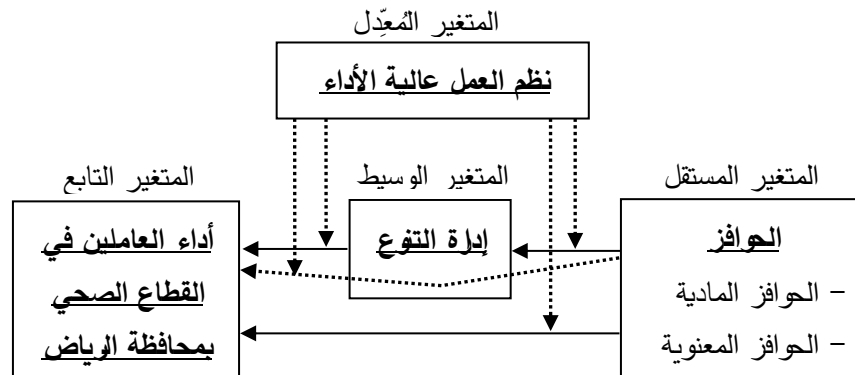
أهداف الدراسة:

1. استكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الحوافز وأداء العاملين من خلال تبسيط إدارة التنوع، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعَدِّل لنظم العمل عالية الأداء على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة.
2. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وذلك لتطوير أداء العاملين، وإعطاء المزيد من الاهتمام للحوافز وإدارة تنوع الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر دال إحصائيًا للحوافز في إدارة التنوع.
2. يوجد أثر دال إحصائيًا لإدارة التنوع في أداء العاملين.
3. يوجد أثر دال إحصائيًا للحوافز في أداء العاملين.
4. تتوسط إدارة التنوع في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
5. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء العلاقة بين الحوافز وإدارة التنوع.
6. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء العلاقة بين إدارة التنوع وأداء العاملين.
7. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء من العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
8. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء من التأثير الوسيط لإدارة التنوع على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

نموذج الدراسة: الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، 2026، دنقلا.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (عبد الحميد، 2025) جزئياً إلى معرفة أثر الحوافز وإدارة التنوع في أداء العاملين بالقطاع الصحي في محافظة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS)، و (AMOS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى متغيرات الدراسة ووجود تأثير مباشر للحوافز (الإيجابية والسلبية) وإدارة التنوع في أداء العاملين.

هدفت دراسة (الصباغ وبلغ، 2024) إلى التعرف على دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية (وزارة المالية بجمهورية مصر العربية)، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS)، و (AMOS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وأظهرت النتائج أن الإجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات السلبية (غير موافق ومحديد)، ووجود تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على تطوير أداء الموارد البشرية.

تناولت دراسة (البلوشي، 2023) أثر التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة تاول لمشايخ البنية التحتية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الحوافز بشقيها المادي والمعنوي والأداء الوظيفي، ووجود أثر إيجابي للحوافز (المادية والمعنوية) على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الشركة.

تناولت دراسة (Lei & Ying, 2022) أثر نظم العمل عالية الأداء في الأداء الوظيفي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وأظهرت النتائج أثر إيجابي مباشر لنظم العمل عالية الأداء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت دراسة (بشارة وحسين، 2021) إلى إثبات دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي باستخدام الطرق التحفيزية في كلية الرافدين الجامعة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى إدارة التنوع، ووجود دور إيجابي لإدارة التنوع في تقليل الصراع المعرفي باستخدام الطرق التحفيزية.

اهتمت دراسة (Kevin, 2020) بأثر نظم العمل عالية الأداء في أداء رأس المال البشري في الصيدليات بتايلاند، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر معنوياً على أداء رأس المال البشري.

سعت دراسة (بن مارني والمسكري، 2019) إلى قياس أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن الحوافز (المادية والمعنوية) لها تأثير إيجابي مباشر على أداء العاملين؛ إذ أن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في القطاع جاء بدرجة متوسطة.

سعت دراسة (Zhu, 2018, et al) إلى قياس أثر نظم العمل عالية الأداء في أداء الشركة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي مباشر على أداء العاملين بالشركة.

تناولت دراسة (Judy, 2017) أثر الحوافز والمكافآت في إنتاجية العاملين في المصارف الصغيرة بكينيا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وأظهرت النتائج أثر إيجابي مباشر للحوافز والمكافآت في زيادة إنتاجية العاملين.

سعت دراسة (Noor, 2013, et al) إلى قياس أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وأفادت النتائج أن إدارة التنوع تؤثر معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة الأربعة، وقد لاحظ الباحث وجود توافق في آراء الباحثين مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه – على حد علم الباحث وإطلاع – لا توجد دراسات سودانية تناولت موضوع الدراسة الحالية في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية)، كما انفردت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين الوسيط والتفاعلي، وتم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

أولاً: الإطار النظري

المتغير المستقل: الحوافز (Incentives):

يمثل تحفيز العاملين عنصراً مهماً وحيوياً في بيئة العمل، بحيث لا يمكن الوصول إلى أداء منشود إلا في ظل نظام للحوافز يقنع العاملين، فتحفيزهم على نحو فعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى، وعلى عاملها بالدرجة الثانية (البلوشي، 2023: ص9)، فضلاً عن أن نظام التحفيز الفاعل يفسر أسباب أداء العامل لعمله بحماس واندفاع، وتعتبر الحوافز ضرورية لسد احتياجات الأفراد، وتمثل لهم دوافع شخصية داخلية، ولذلك تنظر إدارات المؤسسات إلى هذه الحوافز كمشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى (البيتي، 2015: ص66)، وأورد (الحريري (2016): وجوده (2016)) للحوافز عدة أنواع ومن أهمها: الحوافز المادية وهو ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر (عز الدين، 2017: ص66)، والحوافز المعنوية وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل (عبد الرحمن، 2020: ص86).

المتغير التابع: أداء العاملين (Employees Performance):

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسات من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، فالعاملون المؤهلون هم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية والمالية المتاحة للمؤسسة (مباركي، 2023: ص1)، ويُعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، ويعبر عن مستوى العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره، واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر الرئيس المباشر عنه (حداد واللافي، 2021: ص484)، ويعرف أداء العاملين بأنه الأثر الصافي لجهود العاملين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد (2015): ودره (2013))، ويُعد أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين (الشاويش، 2015: ص81)، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث يتوقف أداء المؤسسة على أداء العاملين فيها (Gating, et al, 2016: P225).

أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين:

يوضح البلوشي (2023: ص17) أن الأثر هو عبارة عن مدى القدرة لتحقيق نتائج ومخرجات مستهدفة مسبقاً، وقد تؤثر هذه القدرة على النجاح، والإنجاز من اختيار من يقوم بذلك، وكيفية إنجاز هذه الأهداف، ويذكر (عبد الجواد، 2020: ص6) إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز ترفع من مستوى أداء العاملين، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب الموارد البشرية المؤهلة على افتراض أن

الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام بأن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك، والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل (درووب، 2020: ص270) بالإضافة إلى ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للقوى العاملة لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعناصر تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات، أو تخفف قوة الدوافع، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك (سالم، 2015: ص16).

المتغير الوسيط: إدارة التنوع (Diversity Management):

يُعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة نسبياً التي يتم تداولها في الوقت الحاضر خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية (أبو النصر، 2022: ص31)، يشكل تنوع الموارد البشرية إحدى التحديات التي يتوجب إدارتها بطريقة استثنائية لكونها تتعامل مع أئمن موارد المؤسسة، وتؤثر على أدائها بطرائق متعددة من حيث التناسق، والعمل ضمن فرق، والاتصالات، وتبادل المعلومات، لذا فإن النجاح في إدارتها يسهم في تحقيق العديد من المنافع، يتقدمها تعزيز سمعتها في المجتمع الذي تقدم فيه منتجاتها (بشارة وحسين، 2021: 111)، ويؤكد (Armstrong, et al, 2010: P981) أن المؤسسات التي استخدمت إدارة التنوع والمساواة أظهرت مستويات أعلى من الإنتاجية في العمل، وزيادة إبداع العاملين، وانخفاضاً في دوران العمل الطوعي وهذه التأثيرات بدت أكثر وضوحاً، وارتباطاً مع تحسين مستوى أداء العاملين (Pitts & Wise, 2010: 2225).

المتغير المُعَيَّل: (نظم العمل عالية الأداء) (High Performance Work Systems):

تُعد نظم العمل عالية الأداء من المتغيرات التنظيمية التي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي اعتماداً على ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث زاد الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة، بسبب أهميتها بالنسبة لتطوير نتائج عمل العاملين، ومن ثم تحسين أداء المؤسسة (الصباغ وبلغ، 2024: 785)، بالإضافة إلى ذلك أكد (Times & Akkermans, 2020: P111) على أن التأثيرات التفاعلية لنظم العمل عالية الأداء وسلوكيات الموارد البشرية التصاعدية التي تبدأ من أسفل إلى أعلى يمكن أن تتنبأ بصياغة الوظائف والأهداف الوظيفية التي تؤدي إلى تطوير وظائف العاملين لتتناسب مع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتفضيلاتهم، ويرى (Kevin, 2020: P666) أن نظم العمل عالية الأداء هو مجموعة من الممارسات التي تساعد في تعزيز مجموعة من المهارات مما يؤدي ذلك إلى زيادة جهودهم.

ثانياً: الدراسة الميدانية

القطاع الصحي بمحافظة الرياض:

يُعد القطاع الصحي في محافظة الرياض من أقدم القطاعات الحكومية في محافظة الرياض، وعلى رأسها وزارة الصحة التي تشرف على المستشفيات العامة والخاصة، والمراكز، والعيادات الصحية، وخلال السنوات الأخيرة حقق القطاع الصحي بمحافظة الرياض قفزات نوعية في مجال الرعاية الصحية، وبمستوى متميز، وتنبع أهميتها من أنها تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين والمقيمين، ويهدف القطاع الصحي بمحافظة الرياض إلى الإشراف على الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين على حدٍ سواء وبجودة متميزة، ويستخدم القطاع الصحي بمحافظة الرياض أحدث الأجهزة والمعدات الطبية من أجل تقديم الخدمة الصحية والطبية للمواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى وجود الموارد البشرية ممثلة في الكوادر الطبية، والكوادر الإدارية المؤهلة للقيام بواجباتهم، وتقديم الرعاية الصحية على أكمل وجه، ويستمر القطاع الصحي بمحافظة الرياض بسيره في خطٍ ثابتة نحو تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030) لوطن آمن صحياً، واقتصاد مزدهر، كما تسعى إلى الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة (الكوادر الطبية، والكوادر الإدارية)، وتدريبهم، وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق رؤية وزارة الصحة من حيث وجود مجتمع آمن صحياً، وخالي من الأمراض (www.cdn.fbsbx.com).

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة بالقطاع الصحي بمحافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية (المنزوع والسياعي، 2025: ص118).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (48267) مفردة (www.cdn.fbsbx.com).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على جدول العينات لـ (Krejcie & Morgan (1970) الذي حدد الحجم لعينة الدراسة بمجتمع يتكون من (40000- 50000) بعدد مقداره (380 - 381) (Sekaran & Bougie, 2016: P263-264)، حيث تكونت عينة الدراسة من (400) مفردة، تم اختيارهم عبر عينة عشوائية بسيطة من خلال نماذج (Google Form) لتعبئة قوائم الاستقصاء.

أداة الدراسة:

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة الأربعة تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (50) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة تناول محوراً الأول نظم العمل عالية الأداء أما ثاني محاورها فتناول الحوافز، بينما تناول محوراً الثالث أداء العاملين، فيما تناول محوراً الرابع إدارة التنوع.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها: معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، ونموذج الانحدار المتعدد/ البسيط، ومعالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2).

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار الثبات الداخلي والصدق الذاتي لعبارات الاستبانة، تم تقويم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (ريان، 2013)؛ (العاصي، 2016)، والجدول (1) يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة (كرو نباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1) معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الاستبانة (كرو نباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور/ البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معاملات الصدق الذاتي
المُعَيَّل	نظم العمل عالية الأداء	10	0.774	0.780
المستقل	الحوافز المادية	10	0.731	0.855
	الحوافز المعنوية	10	0.730	0.854
	الحوافز	20	0.843	0.918
التابع	أداء العاملين	10	0.734	0.857
الوسيط	إدارة التنوع	10	0.748	0.865
الاستبيان ككل				0.965

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي (0.932) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.965) ويقعان في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الصدق الظاهري:

وتتحقق الباحث منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال وحرص على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي:

بعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري، قام بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (20) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات الاستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً (Malhotra 2004) وكما بالجدول (2).

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور/ البعد	عدد الفقرات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المُعَيَّل	نظم العمل عالية الأداء	10	+0.405	+0.122	يتبع التوزيع الطبيعي
المستقل	الحوافز المادية	10	+0.385	+0.122	
	الحوافز المعنوية	10	+0.432	+0.122	
	الحوافز	20	+0.716	+0.122	
التابع	أداء العاملين	10	+0.351	+0.122	
الوسيط	إدارة التنوع	10	+0.505	+0.122	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وقيمة الخطأ المعياري له $(+0.122)$ أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) ، وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية للدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

التحليل واختبار الفرضيات:

تحليل البيانات الشخصية والموضوعية:

وصف البيانات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي بمحافظة الرياض

المتغير		التكرار	النسبة المئوية	المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	214	53.5%	الكادر	طبي	218	54.5%
	أنثى	186	46.5%		إداري	182	45.5%
العمر	20-30 سنة	98	24.5%	المؤهل العلمي	بكالوريوس	129	32.3%
	31-40 سنة	135	33.8%		ماجستير	127	31.7%
	41-50 سنة	114	28.5%		دكتوراه	94	23.5%
	51-60 سنة	53	13.2%		زمالة	50	12.5%

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت Likert الخماسي حسب الجدول (4):

جدول (4) التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	الدلالة اللفظية	
		Likert	التقدير
1-1.8	1	لا أوافق بشدة	ضعيف جداً
1.81-2.6	2	لا أوافق	ضعيف
2.61-3.4	3	محايد	متوسط
3.41-4.2	4	أوافق	مرتفع
4.21-5	5	أوافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: (فرحان، 2025: ص38).

تم احتساب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة $(5-1=4)$ ، ومن ثم قسمة الناتج $(4/5=0.80)$ ، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير الفرعي/الرئيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	الوزن النسبي	الترتيب
نظم العمل عالية الأداء	3.71	0.619	23.006	0.000	مرتفع	الرابع
الحوافز المادية	3.76	0.570	26.769	0.000	مرتفع	1
الحوافز المعنوية	3.71	0.583	24.231	0.000	مرتفع	2
الحوافز	3.73	0.534	27.481	0.000	مرتفع	الثاني
أداء العاملين	3.77	0.561	27.520	0.000	مرتفع	الأول
إدارة التنوع	3.73	0.593	24.570	0.000	مرتفع	الثالث

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

أظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الأربعة، وكان أعلاها لمتغير أداء العاملين، يليه متغير الحوافز، يليه متغير إدارة التنوع، وأدناها لمتغير نظم العمل عالية الأداء وجميعها ضمن الوزن النسبي مرتفع، كما أظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية لبعدي الحوافز، وكان أعلاهما للحوافز الإيجابية، وأدناها للحوافز المعنوية وهما ضمن الوزن النسبي مرتفع، وجاءت متسقة مع نتائج دراسات كل من (عبد الحميد، 2025)، و(البلوشي، 2023)، و(بشارة وحسين، 2021) في ارتفاع مستوى أهمية الحوافز، إدارة التنوع، وأداء العاملين، واختلفت مع (الصباغ وبلغ، 2024)، و(بن مارني والمسكرين، 2019)؛ التي توصلت نتائجها إلى أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء والحوافز (المادية والمعنوية) جاء بدرجة متوسطة في كلتا الدراستين.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائيًا للحوافز في إدارة التنوع:

تم اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل ببعديه مجتمعين على المتغير الوسيط باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بُعدي الحوافز في إدارة التنوع

المتغيرات المستقلة الفرعية	(B)	(R)	(R ²)	(F)	Sig. (F)	(T)	Sig. (T)
الثابت (Constant)	0.617					4.476	0.000
الحوافز المادية (X ₁)	0.353	0.755	0.570	263.020	0.000	7.158	0.000
الحوافز المعنوية (X ₂)	0.481					9.964	0.000
معادلة الانحدار المتعدد	$Y=0.617+0.353X_1+0.481X_2$						

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

أتضح من خلال جدول (6) أن متغير الحوافز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) مجتمعين يرتبط إيجابيًا بإدارة التنوع، وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.755)، حيث يفسر 57% من التغير في إدارة التنوع، وذلك وفقًا لمعامل التحديد (R²)، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 263.020 عند مستوى معنوية (0.000)، وأخيرًا فقد أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير بُعدي (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في إدارة التنوع وذلك بمعاملات انحدار بلغت (B=0.353; P=0.000) لُبُعدي الحوافز المادية، و(B=0.481; P=0.000) لُبُعدي الحوافز المعنوية، ومن ثم تشير النتائج إلى تحقق الفرضية الأولى كليًا، أي وجود تأثير معنوي إيجابي للحوافز ببعديها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في إدارة التنوع بمعامل تحديد متعدد (R²) (0.570) عند مستوى

دلالة (0.000)، ويعود ذلك إلى أن تحفيز الموارد البشرية يعضد تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية، واتفقت جزئيًا مع نتيجة دراسة (بشارة وحسين، 2021) التي أثبتت دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي باستخدام الطرق التحفيزية في كلية الرافدين الجامعة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال إحصائيًا لإدارة التنوع في أداء العاملين:

تم اختبار التأثير المباشر بين المتغير الوسيط على المتغير التابع باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة التنوع في أداء العاملين

المتغيرات الوسيطة الفرعية	(B)	(R)	(R ²)	(F)	Sig. (F)	(T)	Sig. (T)
الثابت (Constant)	1.257	0.713	0.508	411.478	0.000	10.019	0.000
إدارة التنوع (Med)	0.674					20.285	0.000
معادلة الانحدار البسيط							
$Y = 1.257 + 0.674 \text{Med}$							

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من خلال جدول (7) أن إدارة التنوع ترتبط إيجابيًا بأداء العاملين، وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.713)، حيث يفسر 50.8% من التغير في أداء العاملين وذلك وفقًا لمعامل التحديد (R²)، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 411.478 عند مستوى معنوية (0.000)، وأخيرًا فقد أثبت نموذج الانحدار البسيط معنوية تأثير إدارة التنوع في أداء العاملين وذلك بمعامل انحدار بلغ (B=0.674; P=0.000)، ومن ثم تشير النتائج إلى تحقق الفرضية الثانية كليًا، أي وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة التنوع في أداء العاملين بمعامل تحديد (R²) (0.508) عند مستوى دلالة (0.000)، ويعود ذلك إلى أن تطبيق إدارة التنوع يعزز العديد من السلوكيات الإيجابية للعاملين تجاه مؤسساتهم مثل سلوكيات المواطنة والانتماء والولاء، والتي تسهم في تقليل معدلات دوران العمل والغياب أو التأخر عنه، واتسقت مع (عبد الحميد، 2025)، و (Noor, et al, 2013).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائيًا للحوافز في أداء العاملين:

تم اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل ببعديه مجتمعين على المتغير التابع باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن (Enter)، وكانت النتائج كما في الجدول (8):

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بُعدي الحوافز في أداء العاملين

المتغيرات المستقلة الفرعية	(B)	(R)	(R ²)	(F)	Sig. (F)	(T)	Sig. (T)
الثابت (Constant)	1.057	0.695	0.483	185.230	0.000	7.387	0.000
الحوافز المادية (X ₁)	0.331					6.461	0.000
الحوافز المعنوية (X ₂)	0.397					7.927	0.000
معادلة الانحدار المتعدد							
$Y = 1.057 + 0.331X_1 + 0.397X_2$							

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من خلال جدول (8) أن متغير الحوافز ببعديه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) مجتمعين يرتبط إيجابيًا بأداء العاملين، وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.695)، حيث يفسر 48.3% من التغير في أداء العاملين، وذلك وفقًا لمعامل التحديد (R²)، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 185.230 عند مستوى معنوية (0.000)، وأخيرًا فقد أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير بُعدي (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين وذلك بمعاملات انحدار بلغت (B=0.331; B=0.397).

الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض

أي وجود تأثير معنوي إيجابي للحوافز ببُعدها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين بمعامل تحديد متعدد (R^2) (0.483) عند مستوى دلالة (0.000)، ويعود ذلك إلى أن التحفيز يرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية، واتفقت مع نتيجة دراسة (بن ماري والمسكرين، 2019) التي أثبتت أثر الحوافز (المادية والمعنوية) في أداء العاملين في القطاع الصحي بإمارة أبو ظبي.

الفرضية الرابعة: تتوسط إدارة التنوع في العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين:

أوضح (Hair et al (2014) تلعب متغيرات الوساطة دورًا مهمًا في إعطاء بُعدًا تحليليًا مبني على التأثيرات غير المباشرة، حيث ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج متغيرات الوساطة هذه على أنها إما عدم وجود وساطة أو وساطة جزئية أو وساطة كاملة، ويحدث تأثير عدم الوساطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما تحدث الوساطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنويًا ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجودًا قد تكون للوساطة تحليلًا إحصائيًا مفيدًا، وفي هذا الخصوص اقترح (Barone & Kenny (1986 إدخال متغير وسيط بين متغيرين أو أكثر لتنشيط العلاقة الموجودة في النموذج، لذلك اقترحت الدراسة إدارة التنوع كمتغير وسيط بين الحوافز وأداء العاملين، واستخدمت طريقة (Bootstrapping) لقياس تأثير المتغير الوسيط في مؤسسات القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية) اعتمادًا على النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2):

جدول (9) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 4)

أداء العاملين (Y)			إدارة التنوع (Med)			المتغيرات
(P)	(SE)	(B)	(P)	(SE)	(B)	
0.000	0.176	0.712	0.000	0.183	0.748	الثابت (Constant)
0.000	0.053	0.387	0.000	0.039	0.827	الحوافز (X)
0.000	0.048	0.419	-	-	-	إدارة التنوع (Med)
0.967	0.038	-0.002	0.338	0.040	-0.039	النوع
0.840	0.038	0.008	0.925	0.040	-0.004	الكادر
0.017	0.020	0.047	0.359	0.021	-0.019	العمر
0.116	0.019	-0.030	0.945	0.020	-0.001	المؤهل العلمي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (10) التأثير المباشر، غير المباشر، والكلّي، واختبار Sobel(1986)

التأثير	Effect	SE	T or Z	P	LLCI	ULCI
المباشر	0.387	0.053	7.323	0.000	0.284	0.490
غير المباشر	0.347	0.051	8.072	0.000	0.246	0.446
الكلّي	0.733	0.039	19.034	0.000	0.658	0.809

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الجدولين رقم (9)، (10): ما يلي:

1. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للحوافز في إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض بمعامل انحدار ($B=0.827$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الأولى.
2. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لإدارة التنوع في أداء العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض بمعامل انحدار ($B=0.419$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الثانية.
3. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للحوافز في أداء العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض بمعامل انحدار ($B=0.387$; $P=0.000$)، وتؤكد صحة الفرضية الثالثة.
4. فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي دال إحصائياً للحوافز في أداء العاملين من خلال توسيط إدارة التنوع، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.347$; $P=0.000$)، وكانت فترتي الثقة الأعلى والأدنى (LLCI، ULCI) المقدرتين عند مستوى ثقة 95% هما (0.246، 0.446)، وبما أن كلتا الفترتين تحملان إشارة موجبة، فإن ذلك يعني عدم تضمين تلکما الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
5. أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للحوافز في أداء العاملين بلغ ($B=0.733$; $P=0.000$)، وبالتالي يتضح أن إدارة التنوع تتوسط العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بشكل جزئي، حيث أن التأثير المباشر، وغير المباشر، والكلّي كان معنوياً.
6. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة للدراسة أثناء اختبار التأثير المباشر للحوافز في إدارة التنوع، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف المتغيرات الضابطة.
7. تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة (النوع، الكادر، المؤهل العلمي) أثناء اختبار التأثير غير المباشر للحوافز في أداء العاملين من خلال إدارة التنوع، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف التأثير غير المباشر باختلافها واختلاف التأثير غير المباشر باختلاف متغير العمر.
8. ومما سبق يتضح وجود أثر غير مباشر جزئي للحوافز في أداء العاملين من خلال توسيط إدارة التنوع عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرابعة.

فرضيات التعديل:

وفقاً للدراسات التي قام بها Hayes (2017) فإن المتغير المُعَدَّل هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يقدم لنا إجابة عن: متى يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير أو ضعيف في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يُعَدَّل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط/ التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المُعَدَّل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة

الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض

ما على المتغير التابع؟ تم اختبار التأثير المُعدّل اعتمادًا على النموذجين الأول والثامن ان معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2) كما يلي:

الفرضية الخامسة: تُعَدّل نظم العمل عالية الأداء العلاقة بين الحوافز وإدارة التنوع:

جدول (11) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 1) للفرضية الخامسة

إدارة التنوع (Med)		المتغيرات
مستوى المعنوية (P)	معامل الانحدار (B)	
0.003	2.105	الثابت (Constant)
0.707	0.071	الحوافز (X)
0.883	-0.026	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.019	0.106	التفاعل (X*Mod)
0.687	-0.015	النوع
0.726	0.013	الكادر
0.288	-0.020	العمر
0.843	0.004	المؤهل العلمي
0.000	98.475	F
0.000	0.637	R ²
0.019	0.005	R ² Change
0.019	5.552	F Change

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (12) اتجاه التعديل عند القيم الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي لنظم العمل عالية الأداء للفرضية الخامسة

ULCI	LLCI	P	Effect	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.513	0.267	0.000	0.399	3.093
0.638	0.422	0.000	0.530	4.330

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من جدول (11) أن التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز على إدارة التنوع كان معنويًا بمقدار ($R^2 = 0.637$)، وهو ما يشير إلى قدرة نظم العمل عالية الأداء على تعديل العلاقة بين الحوافز وإدارة التنوع، كما يتضح عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الأربعة على إدارة التنوع وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات وأما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (12) والتي تشير إلى أن تأثير الحوافز على إدارة التنوع في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان بمقدار ($B = 0.399$; $P = 0.000$) بينما في ظل ارتفاع ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان التأثير أكبر حيث سجل ($B = 0.530$; $P = 0.000$) أي أنه في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع مستويات إدارة التنوع بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات إدارة التنوع.

الفرضية السادسة: تُعَدّل نظم العمل عالية الأداء العلاقة بين إدارة التنوع وأداء العاملين:

جدول (13) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 1) للفرضية السادسة

أداء العاملين (Y)		المتغيرات
مستوى المعنوية (P)	معامل الانحدار (B)	
0.000	2.278	الثابت (Constant)
0.790	-0.043	إدارة التنوع (Med)
0.839	0.032	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.011	0.101	التفاعل (Med*Mod)
0.768	0.011	النوع
0.485	0.025	الكادر
0.023	0.042	العمر
0.259	-0.020	المؤهل العلمي
0.000	91.162	F
0.000	0.619	R ²
0.011	0.006	R ² Change
0.011	6.566	F Change

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (14) اتجاه التعديل عند القيم الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي لنظم العمل عالية الأداء للفرضية السادسة

ULCI	LLCI	P	Effect	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.378	0.162	0.000	0.270	3.093
0.487	0.303	0.000	0.395	4.330

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

أوضح من جدول (13) أن التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع إدارة التنوع على أداء العاملين كان معنويًا بمقدار ($R^2 = 0.011$; $Change = 0.006$; $B = 0.101$; $P = 0.011$)، وهو ما يشير إلى قدرة نظم العمل عالية الأداء على تعديل العلاقة بين إدارة التنوع وأداء العاملين، كما يتضح معنوية تأثير متغير العمر كأحد المتغيرات الضابطة على أداء العاملين وذلك بمعامل تأثير ($B = 0.042$; $P = 0.023$) وهو ما يشير إلى اختلاف التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع إدارة التنوع على أداء العاملين باختلاف العمر، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الأخرى (النوع، الكادر، المؤهل العلمي) على أداء العاملين وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات. أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان بمقدار ($B = 0.270$; $P = 0.000$) بينما في ظل ارتفاع ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان التأثير أكبر حيث سجل ($B = 0.395$; $P = 0.000$) أي أنه في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة مستويات إدارة التنوع ستؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة مستويات إدارة التنوع ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات أداء العاملين، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية السادسة.

الفرضية السابعة: تُعدّل نظم العمل عالية الأداء العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين:

جدول (15) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 1) للفرضية السابعة

أداء العاملين (Y)		المتغيرات
مستوى المعنوية (P)	معامل الانحدار (B)	
0.001	2.279	الثابت (Constant)
0.679	-0.078	الحوافز (X)
0.710	0.066	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.023	0.102	التفاعل (X*Mod)
0.804	0.009	النوع
0.464	0.027	الكادر
0.046	0.038	العمر
0.214	-0.023	المؤهل العلمي
0.000	82.733	F
0.000	0.596	R ²
0.023	0.005	R ² Change
0.023	5.208	F Change

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (16) اتجاه التعديل عند القيم الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي لنظم العمل عالية الأداء للفرضية السابعة

ULCI	LLCI	P	Effect	نظم العمل عالية الأداء (Mod)
0.371	0.108	0.000	0.239	3.093
0.474	0.259	0.000	0.366	4.330

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من جدول (15) أن التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز على أداء العاملين كان معنويًا بمقدار ($R^2 = 0.023$)، وهو ما يشير إلى قدرة نظم العمل عالية الأداء على تعديل العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، كما يتضح معنوية تأثير متغير العمر كأحد المتغيرات الضابطة على أداء العاملين وذلك بمعامل تأثير ($B = 0.038$; $P = 0.046$) وهو ما يشير إلى اختلاف التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز على أداء العاملين باختلاف العمر، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الأخرى (النوع، الكادر، المؤهل العلمي) على أداء العاملين وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات، أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال الجدول (16) والذي يشير إلى أن تأثير الحوافز على أداء العاملين في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان بمقدار ($B = 0.239$; $P = 0.000$) بينما في ظل ارتفاع ممارسات نظم العمل عالية الأداء كان التأثير أكبر حيث سجل ($B = 0.366$; $P = 0.000$) أي أنه في ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أكبر في مستويات أداء العاملين وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية السابعة.

الفرضية الثامنة: تُعدّل نظم العمل عالية الأداء من التأثير الوسيط لإدارة التنوع على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين:

جدول (17) التأثير غير المباشر باستخدام (Model Number 8) للفرضية الثامنة

نظم العمل عالية الأداء (Mod)	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
3.093	0.110	0.034	0.044	0.179
4.330	0.146	0.036	0.078	0.217

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

جدول (18) مؤشر الوساطة المعدلة (Index of Moderated Mediation)

المتغير المُعدّل	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
نظم العمل عالية الأداء (Mod)	0.029	0.016	0.006	0.067

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من جدول (17) معنوية التأثير غير المباشر للحوافز على أداء العاملين عبر توسيط إدارة التنوع في ظل وجود نظم العمل عالية الأداء كمتغير مُعدّل في القطاع الصحي المبحوث، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات نظم العمل عالية الأداء ($B=0.110$) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات نظم العمل عالية الأداء ($B=0.146$)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (0.179, 0.044) عند انخفاض مستويات نظم العمل عالية الأداء، و(0.217, 0.078) عند ارتفاع مستويات نظم العمل عالية الأداء؛ وحيث أن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية ذلك التأثير غير المباشر، ومن بيانات الجدول (18) بلغت قيمة (Index of Moderated Mediation) (0.029) عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (0.067, 0.006)، وحيث أن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية تأثير (Index of Moderated Mediation) (مؤشر الوساطة المعدلة)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الثامنة.

خاتمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية)، وتوصلت إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

الاستنتاجات:

1. جاء مستوى متغيرات الدراسة بوزن نسبي مرتفع، وكان ترتيبها كما يلي: أداء العاملين أولاً، ثم الحوافز، ثم إدارة التنوع، وأخيراً نظم العمل عالية الأداء، واتسقت مع (عبد الحميد، 2025)، و(البلوشي، 2023)، و(بشارة وحسين، 2021)، واختلفت مع (الصباغ وبلغ، 2024).
2. يوجد أثر دال إحصائي البعدي الحوافز (المادية والمعنوية) في إدارة التنوع، وهو ما توصلت إليه دراسة (بشارة وحسين، 2021) في وجود دور لإدارة التنوع في تقليل الصراع المعرفي بين العاملين باستخدام الطرق التحفيزية.
3. توجد أثر دال إحصائي لإدارة التنوع في أداء العاملين، فكلما زاد التركيز على تطبيق إدارة التنوع سيؤدي ذلك إلى تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية للعاملين تجاه مؤسسات القطاع الصحي بمحافظة الرياض مثل سلوكيات المواطنة والانتماء والولاء، والتي تسهم في تقليل معدلات دوران العمل والغياب أو التأخر عنه، واتسقت مع (عبد الحميد، 2025)، و(et al, 2013, Noor).

4. يوجد أثر دال إحصائيًا للحوافز (المادية والمعنوية) في أداء العاملين، وتتشابه مع نتائج دراسات كل من: (البلوشي، 2023)، و(بن مارني والمسكري، 2019)، و(Judy, 2017) في وجود علاقة وتأثير إيجابي بين الحوافز وأداء العاملين، فكان للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين، فكلما زاد مستوى التحفيز كلما ارتفع مستوى أداء العاملين.
5. تتوسط إدارة التنوع جزئيًا علاقة الحوافز بأداء العاملين، حيث إن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا، فعندما يرتفع مستوى التحفيز يرتفع مستوى أداء العاملين وذلك في حالة وجود إدارة التنوع؛ الأمر الذي يدل على أن إدارة التنوع زادت من تأثير الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الرياض، ولم يتم استكشاف التأثير الوسيط لإدارة التنوع على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.
6. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء علاقة الحوافز بإدارة التنوع، ففي ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين، بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أكبر في مستويات أداء العاملين، ولم يتم استكشاف التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز على أداء العاملين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.
7. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء علاقة إدارة التنوع بأداء العاملين، ففي ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة مستويات إدارة التنوع ستؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين، بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة مستويات إدارة التنوع ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أكبر في أداء العاملين، ولم يتم استكشاف التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع إدارة التنوع في أداء العاملين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.
8. تُعَدِّل نظم العمل عالية الأداء علاقة الحوافز بأداء العاملين، ففي ظل انخفاض ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين، بينما في ظل ارتفاع مستوى نظم العمل عالية الأداء فإن زيادة الحوافز ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أكبر في مستويات أداء العاملين، ولم يتم استكشاف التأثير التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز على أداء العاملين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.
9. معنوية التأثير غير المباشر للحوافز على أداء العاملين عبر توسط إدارة التنوع في ظل وجود نظم العمل عالية الأداء كمتغير مُعَدِّل في القطاع الصحي بمحافظة الرياض، ولم يتم استكشاف (دور الوساطة المُعدِّلة) الدور المُعَدِّل لنظم العمل عالية الأداء من التأثير الوسيط لإدارة التنوع على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على الاستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام إدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصحي بمحافظه الرياض بتعميق ممارسات التحفيز، وإدارة التنوع ونظم العمل عالية الأداء التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء.
2. أن تعزز إدارات الموارد البشرية في القطاع الصحي بمحافظه الرياض ممارسات التحفيز المادي، وتركز على زيادة الأجور، علاوةً على حرمان الغائبين من الحوافز وفقاً لأيام الغياب.
3. أن تركز القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الصحي بمحافظه الرياض على ممارسة التحفيز المعنوي من خلال كتابة رسائل الشكر والاعتراف للتميزين، وتنبيه المقصرين في عملهم كتابياً.
4. ضرورة قيام أقسام التدريب بتحليل احتياجات التدريب، وتنفيذ برامج تدريبية وتطويرية جادة ترفع مستوى الوعي والإدراك بنظم العمل عالية الأداء ودورها في تطوير مستويات الأداء.
5. أن تضع القيادة العليا في مؤسسات القطاع الصحي بمحافظه الرياض السياسات والإجراءات التي سيتم اعتمادها لاحقاً في إدارة التنوع بالتنسيق بين القيادات الإدارية والعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة لضمان توحيد الجهود عند تنفيذها ونجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
6. تعزيز سلوكيات العاملين الإيجابية من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات الصحية بمحافظه الرياض لأنها تقوي الثقة بالنفس، وتشجع على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، فضلاً عن أنها تزيد من سرعة تنفيذ المهام بدقه حسب معايير الجودة.
7. كما يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات التي تبين التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والمُعَدِّلة والتابعة لحقول إدارة الأعمال الأخرى.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد، (2022)، إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد (06)، العدد (21)، ص (29-46).
- بشارة، محمد خليل، وحسين، حسين وليد، (2021)، دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والأعمال، العراق، المجلد (02)، العدد (04)، الصفحات (111-125).
- البلوشي، عبد المجيد أحمد سعيد، (2023)، أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشروعات البنية التحتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.
- بن مارني، نور عزم الليل، والمسكري، ماجد سليمان ناصر سليم، (2019)، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (12)، الصفحات (117-140).
- حداد، أسيل نبيه رشدي، واللافي، خالد خلف، (2021)، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المُعَدِّل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، المجلد (10)، العدد (03)، الصفحات (474-497).
- الحري، محمد سرور، (2016)، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الكويت.
- جودة عادل، (2016)، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سورية.
- ريان، عادل محمد، (2013)، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، مصر.

- درة، عبد الباري، (2013)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- درووب، عبد الهادي محمد، (2020)، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، المجلد (01)، العدد (02)، الصفحات (265-283).
- سالم، محمود يحيى، (2015)، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الشوايش، مصطفى نجيب، (2015)، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، وبلغ، محمد كمال عبد العزيز، (2024)، دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (01)، الصفحات (779-812).
- العاصي، شريف أحمد شريف، (2016)، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، دار النهضة العربية، مصر.
- عبد الجواد، عبد السلام محمد، (2020)، مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء (ليبيا)، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (1)، العدد (12)، الصفحات (1-28).
- عبد الحميد، إسلام راضي جمعة، (2025)، أثر الحوافز في أداء العاملين: الدور المُعدّل والوسيط لإدارة التنوع ونظم العمل عالية الأداء - دراسة تطبيقية في القطاع الصحي بمحافظة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحرين الجامعية، مملكة البحرين.
- عبد الرحمن، بن عنتر، (2020)، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عز الدين، مدثر حسن سالم، (2017)، إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، المجلد (03)، العدد (05)، الصفحات (27-49).
- مباركي، أسامة بن محمد بن أحمد، (2023)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة خليفة القصبي للاستثمار في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحرين الجامعية، مملكة البحرين.
- محمد، عبد الوهاب، (2015)، هندسة الاستثمار البشري، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المنزوع، زايد علي عبد الخالق، والياغي، ماجد صالح محمود، (2025)، تأثير اليقظة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية على المؤسسات الاستثمارية في القطاع الزراعي اليمني، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، المجلد (04)، العدد (03)، الصفحات (107-138).
- الهيبي، خالد عبد الرحيم، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong C.; P. Flood; J. B. Guthrie; W. Liu; S.Maccurtain and T. Mkamwa, (2010), The Impact of Diversity & Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems, Human Resource Management, November-December, Vol. (49), No. (06), Pages (977-998).
- Barone, R. M., & Kenny, D. A., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Issue (51), Pages (1173-1182).
- Gitongu, M. K., Kingi, W. & Uzel, J. M. M. (2016), Determinants of Employees' Performance of State Parastatals in Kenya: Kenya Ports Authority, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. (06), No. (10), Pages (197-204).
- Hair, J. F., J. R., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G., (2014), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research, European Business Review, Vol. (26), No. (02), Pages (106-121).
- Hayes, A. F., (2017), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process analysis: A Regression-Based Approach, Guilford Publications.
- [http:// www.cdn.fbsbx.com](http://www.cdn.fbsbx.com).
- Judy, N., (2017), Effects of Incentives and Rewards on Employee Productivity in Small Banks in Kenya, Unpublished Master Thesis, United State International University Africa,
- Crecy, R. V., & Morgan, D. W., (1970), Determining Sample Size for Research Activities. Educational & Psychological Measurement, Vol. (30), No. (03), Pages (607-610).
- Kevin, Wongleedee, (2020), The Impact of High Performance Work Systems on the Human Capital Performance in Pharmacy Sector in Thailand, Systematic Review Pharmacy, A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy, Vol. (11), No. (03), Pages (664-675).
- Lei, Wang, and Ying, Chen, (2022), Success or Growth? Distinctive Roles of Extrinsic and Intrinsic Career Goals in High Performance Work Systems, Job Crafting, and Job Performance, Contents lists available at Science Direct, Journal of Vocational Behavior, Issue (135), Pages (103-114).
- Malhotra, N. K., (2004), Marketing research, PrenticeHall, New Jersey, USA.
- Noor, Ahmad Nizan Mat, Khalid, Shaiful Annuar & Rashid, Nik Ramli Nik Abdul, (2013), Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (03), No. (08), Pages (301-308).
- Pitts, David W. & Wise, Lois Recascino, (2010), Diversity in the New Millennium & Workforce: Prospects for Research, Review of Public Personnel Administration, Vol. (30), No. (01), Pages (44-69).
- Sekaran, Uma & Bougie R., (2016), Research Method for Business, John Wiley & Sons, United States of America..

Sobel, M. E., (1986), Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models, In S. Leichardt (Ed.), Sociological Methodology, San Francisco: Jossey-Bass, Pages (159-186).

Tims, M., & Akkermans, J., (2020), Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways, In G. Carter, & J. Hedge (Eds.), Career pathways: School to Retirement and Beyond, Oxford University Press, Pages (165-190).

Zhu, C., Liu, A., & Chen, G., (2018), High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning, Frontiers of Business Research in China, Vol. (12), No. (01), Pages (4-22).

استبانة لموضوع

الأثر التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء مع الحوافز في أداء العاملين من خلال توسط إدارة التنوع في القطاع الصحي بمحافظة الرياض (المملكة العربية السعودية)

القسم الأول: البيانات الشخصية:

المتغير	الفئة	الاختيار	المتغير	الفئة	الاختيار	المتغير	الفئة	الاختيار
النوع	ذكر		العمر	30-25 سنة		المؤهل العلمي	بكالوريوس	
	أنثى			40-31 سنة			ماجستير	
الكادر	طبي			50-41 سنة			دكتوراه	
	إداري			60-51 سنة			زمالة	

القسم الثاني: البيانات الموضوعية

المحور الأول: نظم العمل عالية الأداء (المتغير التفاعلي)

1	2	3	4	5	العبارة
					يتم تطبيق الممارسات المعززة للقدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين
					يتم توظيف عاملين لديهم قدرة عالية على التعلم والابتكار والإبداع والتكيف
					يتم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تصميم برامج تدريبية وتطويرية
					يتم تطبيق الممارسات المعززة لدوافع العاملين لتحقيق أهداف العمل
					تستند مؤسسات القطاع الصحي إلى نظام المكافآت العادل
					تستخدم عملية تقييم الأداء لحفز العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء
					يتم منح العاملين في مؤسسات القطاع الصحي فرصاً متساوية في الترقية
					يتم تطبيق الممارسات المعززة للمشاركة لتقوية ارتباط العاملين بالقطاع الصحي
					تتاح أمام العاملين الفرصة في تحديد طرائق انجاز المهام الوظيفية
					يعزز القطاع فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات

المحور الثاني: الحوافز (المتغير المستقل)

1	2	3	4	5	الحوافز المادية (الإيجابية والسلبية)
					أحصل على علاوة مناسبة بسبب خدمتي في القطاع الصحي
					يتم منح المكافآت على العاملين بشكل عادل حسب الجهد المبذول في العمل
					هنالك زيادة في الأجر تقابل التغير في مستوى المعيشة
					يتمتع العاملون في القطاع الصحي بتأمين صحي جيد
					يستند القطاع الصحي إلى نظام تأمينات اجتماعية عادل
					يتم تنزيل درجة العامل في حالة ارتكابه لمخالفة تستحق هذه العقوبة
					يتم إنهاء الخدمة في حال صدور حكم قضائي ضد العامل مغل بالشرف والأمانة
					يتم إيقاف العلاوة الدورية في حالة الإحالة إلى لجنة المخالفات

					يتم إيقاف العامل عن العمل في حال إدانته بارتكاب المخالفة
					يتم الحرمان من جزء من المكافأة وفقاً لأيام الغياب بدون إذن أو عذر مقبول
					الحوافز المعنوية (الإيجابية والسلبية)
					يستند القطاع الصحي إلى نظام الترقية العادل
					أشعر أن رئيسي في العمل يقدر ويثمن جهودي في العمل
					يتم كتابة رسائل شكر وعرفان للعامل المتميز في أداء واجباته المهنية
					يتم تفويضي بصلاحيات إنجاز المعاملات من قبل رئيسي المباشر في العمل
					يُدعم نظام العمل المعتمد في القطاع الصحي مشاركة العاملين في حل المشكلات
					يتم حرمان العامل كثير المخالفات من نشر اسمه على لوحة الشرف
					يتم حرمان العامل كثير الغياب من نشر اسمه على لوحة الشرف
					يتم حرمان العامل كثير المشاكل من المنافسة في جائزة العامل المثالي
					يتم تنبيه العامل المقصر في عمله بإنذاره كتابياً
					يتم نشر اسم العامل المقصر في عمله على لوحة الإعلانات

المحور الثالث: أداء العاملين (المتغير التابع)

1	2	3	4	5	العبارة
					في هذه القطاع عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز
					لدى القدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بدقة حسب المعايير الموضوعية
					تتطابق خصائص ومواصفات العمل الذي أؤديه مع المستوى المطلوب إنجازه
					أمتلك المهارات المعرفية والفنية اللازمة للقيام بوظيفتي بالسرعة المطلوبة
					أمتلك المهارات المهنية اللازمة للقيام بوظيفتي دون أن أخل بجودة ونوعية العمل
					يتميز مقدار العمل المنجز من قبل العاملين في هذا القطاع بسرعة الإنجاز
					تحدد كمية العمل المنجز بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية
					أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي في تحسن مستمر
					أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي يجد الثناء من المرضى
					أداء العاملين في مؤسسات القطاع الصحي يحقق أهداف القطاع الصحي

المحور الرابع: إدارة التنوع (المتغير الوسيط)

1	2	3	4	5	العبارة
					يتم رسم السيناريوهات المستقبلية لإدارة تنوع الموارد البشرية في القطاع
					توجد مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية مسبقاً لإدارة تنوع الموارد البشرية داخل القطاع الصحي
					تعتمد قنوات الاتصال كأحد الأدوات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية
					يتم تحويل الصلاحيات إلى كافة العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة

					تتخذ القرارات بصورة مشتركة في كافة المستويات التنظيمية بالقطاع الصحي
					تعالج المشكلات بصورة تفاعلية وبغض النظر عن المناصب الإدارية للعاملين
					يتم تحديد آليات تنفيذ العمليات وتلتزم الموارد البشرية بالعمل وفقها
					يعتمد على الثواب والعقاب لضمان التزام العاملين بآلية العمل المعتمدة بالقطاع
					تحدد المهام والواجبات وفق قانون العمل الذي يعمل ضمن حدوده القطاع
					تحرص الإدارة على خلق بيئة العمل الفعالة لتحقيق إدارة تنوع الموارد البشرية