

قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي:  
دراسة تطبيقية على شركة أجواء العرب إحدى شركات القطاع الخاص  
في المملكة العربية السعودية

اعداد الطالب/ سليمان بن عبد الرحمن الطرباق

الرقم الجامعي/ 253000410

اشراف/

الدكتور. فايز جراد

الدكتور. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي / ٢٠٢٦ م



## حقوق الطباعة:

تمتلك جامعة ميدأوشن كامل حقوق الطباعة. وكل ماورد بهذا البحث تعود ملكيته الكاملة للجامعة، وأي إعادة نشر أو توزيع لهذا البحث أو جزء منه يلزم أخذ موافقة الجامعة المسبق.

الباحث

إهداء . . . إلى كل من ينشد العلم والمعرفة.

والشكر والتقدير العرفان . . . لجامعة ميدأوشن التي يسّرت  
سبل الاستزادة العلمية، ولأصحاب السعادة المشرفين على  
هذه الرسالة لبذلهم النصح والإرشاد والتوجيه.

## المستخلص

بينت هذه الدراسة أثر برنامج تحفيز صغار العاملين على العائد المؤسسي لشركة أجواء العرب (إحدى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية) وذلك من خلال التعرف على أثر البرنامج في اتجاهات العاملين، وقياس أثره في مؤشرات الأداء المؤسسي، وتقدير العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيقه.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بمنهج شبه تجريبي قائم على القياس القبلي والبعدي، حيث جرى تطبيق استبانة قبل تنفيذ برنامج التحفيز وبعده على عينتين مستقلتين من صغار العاملين، إضافة إلى تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي الفعلية المستخرجة من سجلات شركة أجواء العرب قبل تطبيق البرنامج وبعده. كما جرى حساب العائد على الاستثمار من خلال مقارنة التكلفة الكلية لبرنامج التحفيز بالعوائد المالية المباشرة المتحققة خلال فترة التطبيق.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبليّة والبعديّة لصالح الاستبانة البعديّة، بما يعكس تحسن اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة العمل والتحفيز والانتماء الوظيفي. كما كشفت النتائج عن تحسن ملحوظ في عدد من مؤشرات الأداء المؤسسي، من أبرزها انخفاض متوسط زمن إنجاز المهام، وانخفاض معدلات الغياب والعمل الإضافي وإعادة العمل، إضافة إلى انخفاض استهلاك الوقود، الأمر الذي انعكس في تحقيق وفر مالي مباشر للشركة. كما بينت نتائج الدراسة أن العوائد المالية المتحققة من البرنامج تجاوزت تكلفة تطبيقه، وحقق البرنامج عائداً إيجابياً على الاستثمار، مما يؤكد الجدوى الاقتصادية للاستثمار في تحفيز صغار العاملين.

وخلصت الدراسة إلى أن برامج التحفيز الموجهة لصغار العاملين تمثل أداة إدارية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق عائد اقتصادي ملموس، وأوصت بتبني برامج تحفيزية مستدامة ترتبط بمؤشرات الأداء، والتوسع في تطبيقها في شركات القطاع الخاص، مع إجراء دراسات مستقبلية تتناول قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، صغار العاملين، الأداء المؤسسي، العائد على الاستثمار، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| البسمة                            | (ب)  |
| حقوق الطباعة                      | (ج)  |
| الإهداء والشكر والتقدير والعرفان  | (د)  |
| المستخلص                          | (هـ) |
| قائمة المحتويات                   | (و)  |
| قائمة الجداول                     | (ي)  |
| قائمة الأشكال                     | (ل)  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 1    |
| مقدمة الدراسة                     | 1    |
| 1-1 مشكلة الدراسة                 | 2    |
| 1-2 أسئلة الدراسة                 | 3    |
| 1-3 أهداف الدراسة                 | 3    |
| 1-4 فرضيات الدراسة                | 3    |
| 1-5 أهمية الدراسة                 | 4    |
| 1-6 نموذج الدراسة                 | 5    |
| 1-7 منهج الدراسة وإجراءاتها       | 6    |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 7  | 1-8 حدود الدراسة.....                                                 |
| 8  | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....                    |
| 8  | تمهيد.....                                                            |
| 8  | المبحث الأول: التحفيز والنظريات حوله.....                             |
| 8  | 1-2 مفهوم التحفيز.....                                                |
| 9  | 2-2 أهمية التحفيز.....                                                |
| 9  | 2-3 عوامل نجاح التحفيز.....                                           |
| 10 | 2-4 أنواع الحوافز.....                                                |
| 11 | 2-5 نظريات حول التحفيز.....                                           |
| 16 | المبحث الثاني: صغار العاملين والعائد المؤسسي.....                     |
| 16 | تمهيد.....                                                            |
| 16 | 2-6 مفهوم صغار العاملين.....                                          |
| 17 | 2-7 خصائص صغار العاملين.....                                          |
| 18 | 2-8 أهمية صغار العاملين في منظمات القطاع الخاص.....                   |
| 19 | 2-9 مفهوم العائد المؤسسي.....                                         |
| 19 | 2-10 مؤشرات قياس العائد المؤسسي.....                                  |
| 20 | 2-11 العلاقة بين برامج تحفيز صغار العاملين والعائد المؤسسي.....       |
| 21 | 2-12 العائد الاقتصادي على الاستثمار في برامج تحفيز صغار العاملين..... |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 22 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة .....                        |
| 22 | تمهيد .....                                                  |
| 22 | 13-2 الدراسات العربية .....                                  |
| 27 | 14-2 الدراسات الأجنبية .....                                 |
| 34 | 15-2 التعقيب على الدراسات السابقة .....                      |
| 35 | ملخص الفصل الثاني .....                                      |
| 36 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....                |
| 36 | تمهيد .....                                                  |
| 36 | 1-3 منهج الدراسة .....                                       |
| 37 | 2-3 مجتمع وعينة الدراسة .....                                |
| 39 | 3-3 خصائص العينة من الناحية الشخصية والناحية الوظيفية .....  |
| 47 | 4-3 أدوات الدراسة .....                                      |
| 48 | 5-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) .....   |
| 51 | 6-3 الأسلوب الإحصائي .....                                   |
| 52 | الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة .....            |
| 52 | تمهيد .....                                                  |
| 52 | 1-4 نتائج الاستبانة .....                                    |
| 56 | 2-4 نتائج الأداء المؤسسي .....                               |
| 58 | 3-4 برنامج التحفيز المطبق .....                              |
| 60 | 4-4 العائد على الاستثمار في برنامج تحفيز صغار العاملين ..... |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 64 | .....4-5 اختبار فرضيات الدراسة                                     |
| 66 | ..... خلاصة الفصل الرابع                                           |
| 67 | ..... الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات |
| 67 | ..... تمهيد                                                        |
| 67 | ..... 1-5 نتائج الدراسة                                            |
| 68 | ..... 2-5 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة                   |
| 70 | ..... 3-5 التوصيات                                                 |
| 70 | ..... 4-5 مقترحات لدراسات مستقبلية                                 |
| 71 | ..... Abstract                                                     |
| 72 | ..... Cover                                                        |
| 73 | ..... قائمة المراجع                                                |
| 76 | ..... الملاحق                                                      |

## قائمة الجداول

### جداول الفصل الثالث:

| اسم ورقم الجدول                                                     | رقم الصفحة |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| جدول (١) العينة الخاضعة للتحليل                                     | ٣٨         |
| جدول (٢) خصائص العينة وفق النوع الاجتماعي                           | ٤٠         |
| جدول (٣) الخصائص حسب الفئة العمرية                                  | ٤١         |
| جدول (٤) الخصائص حسب التحصيل العلمي (المستوى التعليمي)              | ٤٣         |
| جدول (٥) الخصائص حسب سنوات الخبرة                                   | ٤٤         |
| جدول (٦) خصائص العينة وفق المهنة                                    | ٤٦         |
| جدول (٧) نتائج صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون     | ٤٩         |
| جدول (٨) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ | ٥٠         |
| جدول (٩) نتائج اختبار العينات المستقلة                              | ٥٠         |

## جداول الفصل الرابع:

| اسم ورقم الجدول                                                       | رقم الصفحة |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| جدول (١) نتائج استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل  | ٥٢         |
| جدول (٢) نتائج استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور التحفيز     | ٥٣         |
| جدول (٣) نتائج استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور الانتماء    | ٥٤         |
| جدول (٤) نتائج استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المحاور          | ٥٥         |
| جدول (٥) مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة                    | ٥٦         |
| جدول (٦) نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترة المقارنة               | ٥٧         |
| جدول (٧) نسب التحسن في مؤشرات الأداء المؤسسي                          | ٥٨         |
| جدول (٨) مكونات برنامج التحفيز المطبق                                 | ٥٩         |
| جدول (٩) تكلفة بنود برنامج تحفيز صغار العاملين                        | ٦٠         |
| جدول (١٠) العائد المالي المتحقق من برنامج تحفيز صغار العاملين         | ٦١         |
| جدول (١١) حساب العائد على الاستثمار (ROI) لبرنامج تحفيز صغار العاملين | ٦٤         |

## قائمة الأشكال

### الأشكال في الفصل الأول:

| اسم ورقم الشكل               | رقم الصفحة |
|------------------------------|------------|
| شكل (١) تسلسل تتابعي للدراسة | ٦          |

### الأشكال في الفصل الثالث:

| اسم ورقم الشكل                                        | رقم الصفحة |
|-------------------------------------------------------|------------|
| شكل (١) العينة الخاضعة للتحليل                        | ٣٩         |
| شكل (٢) خصائص العينة وفق النوع الاجتماعي              | ٤٠         |
| شكل (٣) الخصائص حسب الفئة العمرية                     | ٤٢         |
| شكل (٤) الخصائص حسب التحصيل العلمي (المستوى التعليمي) | ٤٣         |
| شكل (٥) الخصائص حسب سنوات الخبرة                      | ٤٥         |
| شكل (٦) خصائص العينة وفق المهن                        | ٤٧         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة

أصبح من الظاهر في العصر الحديث التنافس الكبير بين التقنية وتطبيقاتها وبين العنصر البشري والذي حتى الآن يمثل الركيزة الأساسية لكثير من الوظائف التي تعتمد عليها الشركات في تحقيق أهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية. وبتعاظم البرمجيات أصبح التهديد لبعض الوظائف التقليدية واضحاً. يقابل ذلك أو يناقضه ما اثبتته التجارب من أن نجاح الشركات لا يرتبط فقط باعتمادها على مواردها التقنية أو المالية، وإنما بقدرتها على الاستمرار باستثمارها في العنصر البشري.

فالتسارع بالتغيرات التقنية أمر حتمي، أما الاهتمام بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتغليب التحفيز هو أمر طوعي للشركات التي ترى تحقيق أعظم استفادة من العنصر البشري، أقله ريثما تنتصر التقنية في منافستها في بعض الوظائف.

وكثير من الدراسات التي تناولت التحفيز استأثرت بها المستويات العليا بالإدارة دون توجيه مخصص لدراسة لصغار العاملين الذين يقومون بأداء كثير من العمليات التشغيلية داخل الشركات، وسلوكهم اليومي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء.

وعليه فإن الدراسة تستند إلى قناعات مفادها:

- أن التحفيز هو استثمار في رأس المال البشري المحصّن من زحف التقنية لسنوات.

- أن التحفيز لفئة صغار العاملين يحقق منافع كبيرة (قابلة للقياس).

- أنه يمكن زرع ثقافة مستدامة تحافظ على مقدرات الشركة، تنتقل وتنقل هذه الثقافة من جيل عامل لآخر.

واستناداً على مبدأ من مبادئ الشريعة الإسلامية الذي يؤكد أن قيمة العمل والإلتقان وربط الجزاء بالسعي، يقول المولى، عز وجل: (وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى). (سورة النجم: الآية ٣٩: ٤٠). وهو مبدأ يؤسس لثقافة العمل القائمة على المسؤولية والإجادة.

فالعامل يسعى إلى تحقيق حالة من التوازن أو العدالة بين ما يقدمه وما يحصل عليه. فإذا أدرك أن هذا التوازن قائم، ارتفعت درجة رضاه ودافعيته، أما إذا شعر بوجود عدم عدالة، فإن ذلك يؤدي إلى توتر نفسي يدفعه إلى محاولة استعادة التوازن من خلال تعديل سلوكه أو تغيير نظريته إلى العمل أو البحث عن بدائل أخرى (Adams, 1965).

كما أن نظرية التعزيز التي طورها (سكنر) ترى أن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة، وأن السلوكيات التي تحقق نتائج مرغوبة تميل إلى الاستمرار، في حين تتراجع السلوكيات التي لا تحقق نتائج إيجابية. ومن هذا

المنطلق، أصبح التعزيز أحد أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الأداء وتحفيز العاملين داخل المنظمات. (Skinner, 1953).

كما أن دراسة لروبرت كابلان وديفيد نورتون خلصت إلى أن الاعتماد الحصري على المؤشرات المالية التقليدية لم يعد كافياً لقياس أداء المنظمات المعاصرة وتوجيه استراتيجيتها المستقبلية وأن النظام المتوازن يتحقق عبر أربع محاور (منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) (Kaplan & Norton, 1992)

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر تحفيز صغار العاملين في شركة أجواء العرب (أحدى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية) بعمالة تعدادهم (٥٠٠ عامل من مختلف الجنسيات والثقافات)، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى التحفيز ومجموعة من الآثار السلوكية والتنظيمية والتشغيلية والاقتصادية، بهدف تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تساهم في تطوير سياسات التحفيز داخل شركات القطاع الخاص، وتعزيز كفاءة الأداء، والمحافظة على الموارد، ودعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## 1-1 مشكلة الدراسة

بالرغم من أن برامج التحفيز يمكن وصفها بأحد أهم الأدوات الإدارية الفاعلة في رفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز التزام العاملين، انطلاقاً من أن المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية للمؤسسات. (Armstrong, 2023).

إلا أن برامج التحفيز لصغار العاملين قد تُنفذ دون وجود أداة قياس علمية توضح مدى الفاعلية للبرنامج أو مقدار الأثر الذي أحدثته في مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس العلاقة بين التحفيز وبعض المتغيرات السلوكية، مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي، باستخدام استبانات تقيس آراء العاملين في نقطة زمنية واحدة، بينما قلّت الدراسات التي اعتمدت تصميمًا تطبيقيًا يقيس أثر برنامج تحفيزي قبل التنفيذ وبعده.

وتزداد هذه الفجوة البحثية وضوحاً عند دراسة صغار العاملين في القطاع الخاص، إذ أن الدراسات التي تناولت أثر تحفيزها على العائد المؤسسي ما تزال محدودة، خصوصاً في البيئات العربية، كما أن الدراسات التي جمعت بين قياس اتجاهات صغار العاملين وقياس مؤشرات الأداء الفعلية في إطار دراسة تطبيقية تعد نادرة.

وتتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى تقديم دليل علمي وعملي حول مدى فاعلية برنامج تحفيزي موجه لصغار العاملين، من خلال قياس أثره قبل التطبيق وبعده باستخدام مؤشرات أداء مؤسسية فعلية، إلى جانب قياس التغير في اتجاهات العاملين من خلال استبانتي مجهولتي الهوية تطبقان على عينتين عشوائيتين قبل تنفيذ إطلاق برنامج تحفيزي وبعده، بما يوفر نتائج أكثر موضوعية، ويحد من تأثير الخوف أو التحيز في استجابات المشاركين.

كما تسعى الدراسة إلى تجاوز الاكتفاء بإثبات وجود أثر إحصائي، وذلك من خلال قياس العائد المؤسسي المتحقق، بما يساعد متخذي القرار في الحكم على جدوى الاستثمار في برامج تحفيز صغار العاملين، استناداً إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي لشركة أجواء العرب؟

## 2-1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي لشركة أجواء العرب؟

ويتمتع منه الأسئلة الفرعية:

- ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والاستبانة البعدية فيما يتعلق باتجاهات صغار العاملين نحو التحفيز؟
- هل برنامج التحفيز له جدوى اقتصادية؟

## 3-1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي لشركة أجواء العرب.

الأهداف الفرعية:

- قياس مؤشرات الأداء المؤسسي قبل تنفيذ برنامج التحفيز وبعده.
- التعرف على الفروق بين نتائج الاستبانة القبلية والاستبانة البعدية لصغار العاملين.
- تقييم الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز
- تقديم توصيات عملية.

## 4-1 فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للآتي:

-الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي لشركة أجواء العرب

-الفرضيات الفرعية

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والبعدية لصغار العاملين بعد تنفيذ برنامج التحفيز .

-لا توجد فرق بين مؤشرات الأداء المؤسسي لشركة أجواء العرب قبل تنفيذ برنامج التحفيز وبعده.

## 5-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها الأساسية من الحاجة إلى تقديم أدلة علمية لأثر برامج التحفيز على الأداء المؤسسي. ويمكن توضيح أهمية جوانب الدراسة فيما يأتي:

### 1-5-1 الأهمية العلمية

-إثراء الأدبيات العلمية حول العائد المؤسسي من تحفيز صغار العاملين.

-تقديم دراسة تطبيقية لقياس أثر برنامج تحفيزي.

### 2-5-1 الأهمية التطبيقية

-توضيح أثر برامج التحفيز على الأداء المؤسسي للقطاع الخاص بنتائج عملية.

-توفير نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه عند تصميم وتنفيذ برامج تحفيز العاملين في منشآت القطاع الخاص.

### 3-5-1 الأهمية الاقتصادية

-قياس الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز من خلال مقارنة تكلفته بالعائد المؤسسي المتحقق.

-دعم توجه الشركات نحو الاستثمار في رأس المال البشري على أسس علمية واقتصادية.

-المساهمة في ترشيد الإنفاق على برامج التحفيز من خلال التعرف على البرامج الأكثر فاعلية في تحقيق النتائج المستهدفة.

#### 4-5-1 الأهمية الاجتماعية

- إبراز أهمية الاهتمام بصغار العاملين.
- تعزيز ثقافة العدالة والتقدير والتحفيز.
- الإسهام في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى صغار العاملين.
- نقل صورة إيجابية عن الشركة والمجتمع.

#### 4-6 نموذج الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس أثر برنامج تحفيز لصغار العاملين في شركة أجواء العرب بطريقة علمية وعملية من خلال تصميم قبلي - بعدي مع تنفيذ برنامج تحفيزي.

ويتكون نموذج الدراسة من العناصر الآتية:

-**المتغير المستقل:** برنامج تحفيز صغار العاملين .

-**المتغير التابع:** العائد المؤسسي .

-**قياس العائد المؤسسي:** مؤشرات الأداء التي تعتمد عليها الشركة محل الدراسة، والتي يمكن قياسها قبل تنفيذ البرنامج وبعده، مثل: عدد أوامر العمل المنجزة، ومتوسط زمن إنجاز أمر العمل، وساعات العمل الإضافية، وعدد أيام الغياب، وعدد أوامر إعادة العمل، وعدد شكاوى العملاء، واستهلاك الوقود.



شكل (1) تسلسل تتابعي للدراسة

## 7 - 1 منهج الدراسة وإجراءاتها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج شبه التجريبي (Quasi-Experimental Design) باستخدام تصميم القياس القبلي-البعدي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين من خلال مقارنة نتائج القياسات التي تسبق تنفيذ البرنامج بالقياسات التي تعقبه، بما يسهم في تحديد مقدار التغير الذي أحدثه البرنامج في العائد المؤسسي.

## 8-1 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي، من خلال تطبيق برنامج تحفيزي وقياس أثره باستخدام التصميم القبلي-البعدي.
- الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على صغار العاملين في الشركة محل الدراسة.
- الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في الشركة محل الدراسة.
- الحدود الزمانية:** تطبق الدراسة خلال الربع الثاني من العام الدراسي 2026م.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب النظري لمفهوم التحفيز وأهدافه وعوامل نجاحه، واستعراض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها ارتباط بشكل كامل أو جزئي بموضوع الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: التحفيز والنظريات حوله

#### 1-2 مفهوم التحفيز

حظي مفهوم التحفيز (Motivation) بعناية بالغة من قبل الباحثين والمفكرين، ونُظر إليه من زوايا مختلفة؛ كالأبعاد السيكلوجية والداخلية للموظف، أو بالتركيز على الدور الإجرائي والبيئي الذي تلعبه الإدارة لتوجيه السلوك. في حين دمجت الرؤى المعاصرة بين المحركات النفسية واستدامة الأداء الوظيفي.

ويُنظر إلى التحفيز بوصفه عملية إدارية ونفسية في الوقت نفسه، إذ يرتبط بفهم احتياجات العاملين ودوافعهم، ثم توظيف الوسائل المناسبة لإشباع تلك الاحتياجات بما يحقق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ويؤكد هذا التوجه أن العامل لا يقدم أقصى ما لديه بمجرد امتلاكه للقدرة أو المهارة، وإنما يحتاج إلى بيئة عمل توفر له الحوافز التي تدفعه إلى توظيف تلك القدرات بصورة تحقق أفضل النتائج.

فالتحفيز من منظور الدافعية الداخلية للفرد، أنه استعداد الفرد لبذل مستوى مرتفع من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع احتياجاته الشخصية وتقليل حالة التوتر الداخلي لديه (Robbins, 2018).

كما يعرف من المنظور الإجرائي والتنفيذي بأنه العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الحوافز والمثيرات الخارجية المناسبة، وهو ما يؤكد على الدور القيادي في توجيه السلوك الفردي نحو المصلحة العامة للمؤسسة (DuBrin, 2019).

وعرف (Armstrong (2023 التحفيز بأنه العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الحوافز المناسبة. بينما يرى (Dessler (2022 أن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل، وتحدد مقدار الجهد الذي يبذله، واستمراره في الأداء حتى تحقيق الهدف المطلوب. أما (Robbins and Judge (2023 فيعرفان التحفيز بأنه استعداد الفرد

لبذل مستوى مرتفع من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع احتياجاته الشخصية.

فالتحفيز لا يقتصر على منح المكافآت المالية، وإنما يشمل كل ما من شأنه أن يثير رغبة العامل في الإنجاز، ويزيد من شعوره بأهمية دوره داخل المنظمة، ويعزز انتماءه ورضاه الوظيفي وبناءً على ما تقدم، يمكن للباحث صياغة تعريف إجرائي شامل للتحفيز بأنه: "منظومة إجراءات عملية تجمع بين المحركات النفسية للعامل والمؤثرات الخارجية، بهدف إثارة الدافعية، ورفع طاقته المهنية، وضمان استمرارها بكفاءة".

## 2-2 أهمية التحفيز

تبرز أهمية التحفيز بشكل عام من خلال الاتي:

- يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز الولاء والانتماء.
- تحسين الإنتاجية وجودة الأداء.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والتميز
- تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

وفي إطار الدراسة الحالية، يكتسب التحفيز أهمية خاصة؛ لأنها يمثل المتغير المستقل الذي تسعى الدراسة إلى قياس أثره في تحقيق العائد المؤسسي لدى الشركة محل الدراسة، من خلال تطبيق برنامج تحفيزي فعلي، ثم مقارنة مؤشرات الأداء المؤسسي ونتائج الاستبانتين القبلية والبعدية، بما يوفر دليلاً علمياً على مدى فاعلية البرنامج في تحقيق النتائج المستهدفة.

## 2-3 عوامل نجاح التحفيز

يتوقف نجاح التحفيز على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية وهي:

- **وضوح الهدف:** إذ ينبغي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس..
- **دعم الإدارة العليا:** إذ يسهم في توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة..

- **العدالة في التطبيق:** وهذا أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح التحفيز
- **الارتباط بالأداء:** أن يحصل العامل على الحافز نتيجة تحقيقه لمعايير أداء محددة مسبقًا.
- **التنوع في الحوافز:** فالاعتماد على نوع واحد من الحوافز يقلل من فاعلية التحفيز.
- **الاتصال الفعال:** وجود نظام اتصال يضمن تعريف العاملين بالأهداف، وآلية التطبيق، ومعايير الاستحقاق، وإزالة الغموض.
- **المتابعة والتقييم المستمر:** من خلال متابعة تطبيقه بصورة مستمرة، وقياس نتائجه باستخدام مؤشرات أداء واضحة.
- **توافق برامج التحفيز مع ثقافة المنظمة:** تجنباً لمقاومة أو احجام من العاملين أو ضعفاً في التطبيق.
- **قياس الأثر الفعلي:** من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي.

#### 4-2 أنواع التحفيز

- يتنوع التحفيز وفق برامج تطبقها المنظمات تبعاً لاختلاف أهدافها، وطبيعة نشاطها، وخصائص العاملين فيها، والإمكانات المتاحة. ومن أنواع برامج التحفيز:
- **برامج تحفيز مادي:** وهو من أكثر البرامج استخداماً، ويشمل عدداً من الأساليب كالمكافآت المالية، العمولات، الحوافز المرتبطة بالإنتاج، المشاركة في الأرباح، البدلات والمزايا المالية، الهدايا والجوائز العينية، المكافآت الاستثنائية.
- **برامج تحفيز معنوي:** وهذا يحقق بعضاً من الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال إشعارهم بالتقدير والاحترام والثقة ويتمثل في شهادات وخطابات الشكر، التكريم العلني، الإشادة بالإنجاز، منح الثقة والصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، تحسين بيئة العمل، المرونة في أوقات العمل.
- **برنامج التحفيز المتكامل:** وهذا النوع من برامج التحفيز أكثر فاعلية، إذ يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية ضمن إطار واحد، بما يحقق التوازن بين إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين وتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.
- **برنامج التحفيز الفردي:** موجه للعامل الفرد اعتماداً على الأداء الشخصي والنتائج المتحققة التي يسهل قياسها، ويغلب تطبيقه في وظائف المبيعات والإنتاج وبعض الوظائف الفنية.
- **برنامج التحفيز الجماعي:** ويكون موجهاً لفرق العمل أو الإدارات أو الوحدات التنظيمية عند تحقيق أهداف أو مؤشرات أداء مشتركة.

## -برامج تحفيزية قصيرة الأجل وطويلة الأجل:

ويمكن ربط برامج التحفيز بأنواعها بمدة زمنية محددة لتحقيق هدف معين.

وفي هذه الدراسة اعتمدت على برنامج تحفيزي متكامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، الموجهة لصغار العاملين في الشركة محل الدراسة، وخلال فترة زمنية محددة، ثم يُقاس أثره من خلال مقارنة مؤشرات الأداء المؤسسي ونتائج الاستبانتين القبلية والبعدية، بما يحقق أهداف الدراسة في قياس أثر البرنامج في تحقيق العائد المؤسسي.

## 5-2 نظريات حول التحفيز

اهتم الباحثون في مجالات الإدارة وعلم النفس والسلوك في وصف التحفيز وآثاره، وأسفر هذا الاهتمام عن ظهور عدد من النظريات التي حاولت تفسير دوافع الإنسان في العمل، والعوامل التي تؤثر في مستوى أدائه. وقد أسهمت هذه النظريات في بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه برامج التحفيز الحديثة، كما أصبحت مرجعاً رئيساً عند تصميم الأنظمة التحفيزية في منظمات الأعمال.

ورغم اختلاف منطلقات هذه النظريات، فإنها تتفق في أن العاملين لا يستجيبون للحوافز بالطريقة نفسها، وأن اختلاف الاحتياجات والتوقعات والإدراك يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الدافعية والأداء.

وفيما يلي أبرز النظريات في تفسير التحفيز:

## 1-5-2 نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

تُعد نظرية أبراهام ماسلو من أشهر نظريات التحفيز، وقد افترضت أن سلوك الإنسان تحركه مجموعة من الاحتياجات المرتبة في شكل هرمي، بحيث لا ينتقل الفرد إلى إشباع حاجة أعلى إلا بعد إشباع الحاجة الأدنى بدرجة معقولة. (Maslow, 1943)

وقسم ماسلو الاحتياجات الإنسانية إلى خمس مستويات هي:

-**الحاجات الفسيولوجية:** وهي الاحتياجات الأساسية والبيولوجية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة.

مثل التنفس، الطعام، الماء، النوم، المأوى، والملبس.

وفي بيئة العمل: تُمثّلها الأجور الأساسية العادلة التي تمكن العامل من العيش، وتوفير وجبات أو استراحات كافية أثناء الدوام.

-**حاجات الأمن والاستقرار:** الأمن الجسدي، والأمان الصحي، والاستقرار الأسري، والأمن المالي.

وفي بيئة العمل تتمثل في: عقود العمل طويلة الأجل (الأمان الوظيفي)، والتأمين الصحي، وتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر الجسدية (خاصة للمهن الحرفية كالتشديد والصيانة).

-**الحاجات الاجتماعية:** تكوين علاقات إنسانية، والشعور بالقبول من الآخرين الصداقة، العلاقات الأسرية، الحب، والانخراط في الجماعات.

وفي بيئة العمل تتمثل في: العمل الجماعي، وروح الفريق، والعلاقات الطيبة مع الزملاء والمديرين، والأنشطة الاجتماعية التي تنظمها الشركة.

-**حاجات التقدير والاحترام:** وهي رغبة الفرد في نيل مكانة مرموقة، والشعور بالقيمة، والاحترام من قبل الآخرين، وتقدير الذات والثقة بالنفس.

وفي بيئة العمل تتمثل في: خطابات الشكر، مكافآت التميز، الترقيات، وتفويض الصلاحيات، والاحترام الإنساني المتبادل.

-**حاجات تحقيق الذات:** وتعني رغبة الفرد في استغلال كامل قدراته وإمكانياته الكامنة، والوصول إلى أقصى طموحاته الشخصية والمهنية.

وفي بيئة العمل تتمثل في: إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإعطائه مساحة للإبداع والابتكار وتوفير فرص التطوير المهني المستمر والتحدي الوظيفي.

وترى النظرية أن العامل الذي لا تتحقق له احتياجاته الأساسية لن يكون مهتماً بالحوافز المعنوية أو فرص التطوير، بينما يصبح التقدير والإنجاز وتحقيق الذات أكثر تأثيراً كلما ارتفعت درجة إشباع الاحتياجات الأساسية.

وتستفيد المنظمات من هذه النظرية في تصميم برامج تحفيزية متنوعة تراعي اختلاف احتياجات العاملين، وعدم الاكتفاء بالحوافز المالية وحدها.

## 2-5-2 نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

وبنيت النظرية على افتراض جوهرى يقضي بأن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تختلف تماماً عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا. وقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

-**العوامل الوقائية أو البيئية:** وهي عوامل ترتبط ببيئة العمل المحيطة بالوظيفة وليس بالعمل نفسه. وجود هذه العوامل لا يخلق دافعية أو رضا مرتفعاً، ولكن غيابها أو نقصها يؤدي حتماً إلى حالة شديدة من عدم الرضا والتعاسة الوظيفية.

أبرز هذه العوامل:

الأجر والرواتب والمزايا.

سياسات المنظمة وإدارتها.

ظروف العمل المادية.

العلاقات بين الأفراد.

الأمان الوظيفي.

-**العوامل الدافعية أو المحفزة:** هي عوامل نابعة من ذات الوظيفة وطبيعة العمل نفسه . غياب هذه العوامل لا يسبب بالضرورة استياءً أو عدم رضا شديد، ولكن وجودها هو المسؤول الأساسي عن توليد الدافعية الداخلية، والرضا الوظيفي، وبذل الجهد الفائق.

أبرز هذه العوامل:

الإنجاز.

التقدير والاعتراف.

طبيعة العمل نفسه.

المسؤولية.

النمو والتطور المهني.

وتؤكد هذه النظرية أن تحسين الرواتب وحده لا يكفي لرفع الأداء، وإنما يجب أن يصبغ الاهتمام بعوامل الإنجاز والتقدير والتطوير المهني، وهو ما يجعلها من أكثر النظريات ارتباطاً بتصميم برامج التحفيز الحديثة.

### 3-5-2 نظرية الاحتياجات المكتسبة لماكلياند (McClelland's Theory of Needs)

تنص نظرية الاحتياجات المكتسبة (Learned Needs Theory) لعالم النفس ديفيد ماكلياند على أن سلوك الإنسان وإنتاجيته في العمل تحركهما ثلاث احتياجات أساسية يكتسبها الفرد من خلال بيئته وثقافته وتجارب حياته، ولا يولد بها.

تُصنف هذه الاحتياجات الثلاثة كالتالي:

-**الحاجة إلى الإنجاز:** الرغبة في التميز، وتجاوز التحديات، وتحقيق أهداف صعبة بنجاح. يفضل أصحاب هذا الدافع المهام ذات المخاطر المتوسطة ويتطلعون دائماً للحصول على تغذية راجعة مستمرة عن أدائهم.

- الحاجة إلى القوة**: الرغبة في التأثير على الآخرين، والتحكم في توجيه سلوكهم، وقيادة المجموعات. يبحث أصحاب هذا الدافع عن المكانة الاجتماعية والوظائف القيادية التي تمنحهم سلطة اتخاذ القرار.
- الحاجة إلى الانتماء**: الرغبة في بناء علاقات اجتماعية قوية، والشعور بالقبول والمحبة من الآخرين. يفضل هؤلاء الأفراد العمل الجماعي وتجنب الصراعات والخلافات داخل بيئة العمل.

#### 4-5-2 نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory)

تقوم هذه النظرية على أن العامل يبذل الجهد عندما يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء متميز، وأن الأداء المتميز سيقود إلى مكافأة عادلة، وأن هذه المكافأة ذات قيمة بالنسبة له. (Vroom, 1964)

وتقوم النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية:

- التوقع**: وهو اعتقاد الموظف بأن بذل الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء
  - الأداة**: وهو إيمان الموظف بأن تحقيق الأداء المطلوب سيتبعه مكافأة محددة.
  - قيمة المكافأة**: القيمة الفعلية والأهمية التي يضعها الموظف على تلك المكافأة.
- وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات تطبيقاً في تصميم برامج التحفيز القائمة على الأداء، لأنها تؤكد أهمية وضوح العلاقة بين الجهد والنتائج والمكافآت.

#### 4-5-5 نظرية العدالة لآدمز (Adams' Equity Theory)

تنص نظرية العدالة (Equity Theory) لعالم النفس جون ستايسي آدمز، والتي طوّرها في عام 1963، على أن دافعية الموظف ورضاه الوظيفي يرتبطان بمدى إدراكه للعدالة والإنصاف في المعاملة مقارنة بزملائه.

تقوم النظرية على مقارنة الفرد لنسبة مدخلاته ومخرجاته بنسبة مدخلات ومخرجات الآخرين:

**المدخلات**: ما يقدمه الموظف للعمل مثل الجهد، والوقت، والخبرة، والتعليم.

**المخرجات**: ما يحصل عليه الموظف مقابل عمله مثل الراتب، والمكافآت، والتقدير، والترقيات.

عندما يشعر الموظف بوجود عدم عدالة (سواء كان يحصل على أقل أو أكثر مما يستحق مقارنة بغيره)، فإنه يصاب بالإحباط، ويلجأ إلى سلوكيات سلبية لتقليل هذا التفاوت، مثل تقليل جهده أو المطالبة بزيادة الأجر أو حتى الاستقالة.

## 2-5-6 نظرية التعزيز لسكنر (Skinner's Reinforcement Theory)

تنص نظرية التعزيز (Reinforcement Theory) لعالم النفس بي اف سكنر، والتي طوّرها في عام 1938 كجزء من دراساته حول السلوك الإجرائي، على أن سلوك الفرد يتم تشكيله وتوجيهه بناءً على العواقب والنتائج المترتبة عليه في الماضي، وليس بناءً على الدوافع الداخلية.

تعتمد النظرية على أربع أدوات رئيسية للتحكم في السلوك وتوجيهه:

- التعزيز الإيجابي: تقديم مكافأة أو نتيجة سارة عند صدور السلوك المرغوب لتشجيع تكراره.
- التعزيز السلبي: إزالة أمر مزعج أو غير سار عندما يقوم الفرد بالسلوك المرغوب.
- العقاب: فرض عقوبة أو نتيجة مؤلمة عند صدور سلوك غير مرغوب لإيقافه.
- الإطفاء: تجاهل السلوك غير المرغوب تماماً وعدم تقديم أي رد فعل تجاهه حتى يتلاشى تدريجياً تلقاء نفسه.

## 2-5-7 التعليق على نظريات التحفيز

توضح النظريات السابقة أن التحفيز ظاهرة متعددة الأبعاد، ولا يمكن تفسيرها من خلال عامل واحد. فبعض النظريات ركزت على احتياجات الإنسان، وأخرى اهتمت بالإدراك والعدالة، بينما ركزت نظريات أخرى على العلاقة بين الأداء والمكافأة أو على أثر التعزيز في السلوك.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظريات مجتمعة عند تفسير أثر البرنامج التحفيزي، إذ يقوم البرنامج على مراعاة احتياجات صغار العاملين، وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز، وربطها بمؤشرات الأداء، واستخدام التعزيز الإيجابي، بما يتفق مع الأسس العلمية التي بهذه النظريات، ويسهم في تحقيق العائد المؤسسي المستهدف.

## المبحث الثاني: صغار العاملين والعائد المؤسسي

### تمهيد

يعد صغار العاملين أحد المكونات الرئيسية للقوى العاملة في معظم منشآت القطاع الخاص، إذ يتولون تنفيذ الأعمال التشغيلية والإجرائية التي تعتمد عليها المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها. وعلى الرغم من أهمية هذه الفئة، فإنها لم تحظَ في كثير من الدراسات بالاهتمام الذي يتناسب مع حجم إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي المقابل، يُعد العائد المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي تعكس النتائج التي تحققها المنظمة نتيجة تحسين كفاءة عملياتها واستثمار مواردها البشرية والمادية. ولا يقتصر العائد المؤسسي على النتائج المالية، بل يشمل مختلف المؤشرات التي تعبر عن مستوى الأداء، مثل الإنتاجية، وجودة العمل، وكفاءة استخدام الموارد، وترشيد التكاليف، ورضا المستفيدين، وغيرها من المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم نجاحها وتحقيق أهدافها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين برامج التحفيز والعائد المؤسسي، حيث تسهم البرامج التحفيزية الفعالة في رفع مستوى دافعية العاملين، وتحسين أدائهم، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مؤشرات الأداء المؤسسي.

### 6-2 مفهوم صغار العاملين

رغم شيوع استخدام مصطلح صغار العاملين في البيئات العملية، إلا أن الأدبيات الإدارية لا تقدم تعريفاً موحدًا له، بل تختلف التسمية تبعاً لطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي. فتستخدم بعض الأدبيات مصطلحات مثل العاملون في المستويات التشغيلية أو العاملون في الخطوط الأمامية أو العاملون غير الإشرافيين وجميعها تشير إلى الفئة التي تتولى تنفيذ الأعمال التشغيلية اليومية دون ممارسة صلاحيات إدارية أو إشرافية واسعة. إلا أنهم يشكلون شريحة أساسية في الهيكل التنظيمي للمنظمات في القطاع الخاص، إذ يمثلون القوة التشغيلية التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أعمالها اليومية، وتحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية. وتزداد أهمية هذه الفئة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، وما تفرضه من ضرورة رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

يقصد بصغار العاملين في هذه الدراسة العاملون الذين يشغلون الوظائف التنفيذية أو التشغيلية، ويؤدون المهام اليومية وفق السياسات والإجراءات المعتمدة، دون أن تكون لهم مسؤوليات إدارية عليا أو صلاحيات إشرافية مباشرة، وهو تعريف إجرائي يتفق مع تقسيمات الوظائف في أدبيات إدارة الموارد البشرية (Dessler, 2022).

ولا يعني وصف هذه الفئة بـ "صغار العاملين" التقليل من أهميتها أو من قيمة الأدوار التي تقوم بها، وإنما يُستخدم للدلالة على موقعها التنظيمي داخل الهيكل الإداري، وتمييزها عن المستويات الإشرافية والإدارية العليا.

كما تؤكد الدراسات أن الاهتمام بصغار العاملين لا ينبغي أن يقتصر على الجوانب التشغيلية، بل يمتد إلى توفير بيئة عمل محفزة، وإتاحة فرص التطوير، وتحقيق العدالة في الحوافز، وإشراكهم في جهود التحسين المستمر، بما يساهم في رفع مستوى الانتماء التنظيمي، وتعزيز روح المبادرة، وزيادة الاستقرار الوظيفي.

وفي الدراسة الحالية، يُقصد بصغار العاملين العاملون في الوظائف التشغيلية والتنفيذية في الشركة محل الدراسة، الذين يشملهم برنامج التحفيز المطبق، ولا يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية عليا، ويشاركون بصورة مباشرة في تنفيذ الأعمال اليومية التي تساهم في تحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي. ويُعد هؤلاء العاملون الفئة المستهدفة من الدراسة، التي سيتم قياس اتجاهاتها من خلال الاستبانتين القبلية والبعدية، وربط نتائجها بالتغير في مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تنفيذ برنامج التحفيز.

## 7-2 خصائص صغار العاملين

يتميز صغار العاملين بخصائص قد تتشابه أو تختلف عن باقي المستويات الإدارية، إلا أن من أبرزها ما يأتي:

- الارتباط المباشر بالعمليات التشغيلية.
- كثرة العدد
- تنوع الخلفيات والخبرات
- الحاجة المستمرة إلى التحفيز والتقدير.
- التأثير المباشر بالقيادة والإشراف
- القابلية للتطوير واكتساب المهارات
- التأثير المباشر في رضا العملاء
- الإسهام في تحقيق العائد المؤسسي

وفي ضوء هذه الخصائص، يتضح أن صغار العاملين يمثلون الفئة الأكثر قدرة على إحداث تغيير ملموس في الأداء المؤسسي عند توفير بيئة عمل مناسبة وبرامج تحفيزية فعالة.

## 8-2 أهمية صغار العاملين في منظمات القطاع الخاص

تكمن أهمية صغار العاملين في أنهم يمثلون القوة التنفيذية الرئيسة داخل المنظمة، إذ يتولون تشغيل الأنظمة، وتنفيذ الإجراءات، وتقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال اليومية التي يعتمد عليها استمرار النشاط المؤسسي. ولذلك فإن أي تطوير في أدائهم أو تحسين في مستوى دافعيتهم يسهم في رفع كفاءة المنظمة ككل، بينما يؤدي ضعف الأداء أو انخفاض الدافعية إلى آثار سلبية تمتد إلى مختلف جوانب العمل.

ومن أبرز جوانب أهمية صغار العاملين:

- تنفيذ العمليات التشغيلية اليومية .
- تحقيق استمرارية تقديم الخدمات والإنتاج .
- رفع الإنتاجية وجودة الأداء .
- تعزيز رضا العملاء .
- دعم تحقيق أهداف المنظمة .
- تقليل الأخطاء وإعادة العمل .
- المحافظة على الموارد والمعدات .
- تحسين كفاءة استغلال الوقت .
- المساهمة في خفض التكاليف التشغيلية .
- دعم الميزة التنافسية للمنظمة .
- تمثيل النسبة الأكبر من القوى العاملة في معظم المنظمات .
- التأثير المباشر في مؤشرات الأداء المؤسسي.

## 9-2 مفهوم العائد المؤسسي

يُشير مفهوم العائد المؤسسي إلى مجمل النتائج الإيجابية التي تحققها المنظمة نتيجة تطبيق سياسات أو برامج أو ممارسات إدارية معينة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتعزيز تحقيق الأهداف المؤسسية. ولا يقتصر هذا العائد على النتائج المالية، بل يمتد ليشمل النتائج التشغيلية والإدارية والتنظيمية التي تعكس مستوى فاعلية المنظمة في إدارة مواردها. وبأنه القيمة التي تضيفها الممارسات الإدارية إلى أداء المنظمة، والتي يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن التحسن في الإنتاجية، وجودة الأداء، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المستفيدين، وغيرها من مؤشرات الأداء المؤسسي.

وهو مفهوم أشمل من العائد المالي، الذي يركز على الأرباح أو الإيرادات أو المؤشرات المحاسبية.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يمثل العائد المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسة لقياس نجاح السياسات والممارسات المتعلقة بالعاملين، إذ يُفترض أن يؤدي الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتحفيزها إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ومن ثم تحقيق نتائج مؤسسية أفضل. ولذلك أصبح مفهوم العائد المؤسسي مرتبطاً بصورة وثيقة بقياس أثر البرامج الإدارية، وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذا المفهوم في قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين، حيث لا يقتصر التقييم على معرفة مدى رضا العاملين عن البرنامج، وإنما يمتد إلى قياس التغير الذي أحدثه البرنامج في مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة لدى الشركة محل الدراسة، بما يوفر دليلاً موضوعياً محتملاً على مقدار العائد المؤسسي الناتج عن تطبيق البرنامج.

ويُعرف العائد المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مقدار التحسن المحتمل الذي يطرأ على مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الشركة محل الدراسة بعد تنفيذ برنامج تحفيز صغار العاملين، مقارنة بالقياسات التي سبقت تنفيذ البرنامج، وذلك بالاعتماد على البيانات التشغيلية الفعلية للشركة والنتائج الإحصائية للدراسة.

## 10-2 مؤشرات قياس العائد المؤسسي

تُعرف مؤشرات قياس العائد المؤسسي بأنها مجموعة من المقاييس الكمية أو النوعية التي تستخدمها المنظمة لتقييم النتائج المتحققة، وقياس مقدار التحسن في الأداء الناتج عن تطبيق سياسة أو برنامج أو مشروع معين. وتمتاز هذه المؤشرات بقدرتها على تحويل النتائج إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل والمقارنة، وهو ما يجعلها من أهم أدوات الإدارة الحديثة في تقويم الأداء المؤسسي.

وتختلف المؤشرات المستخدمة باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها، إلا أن الأدبيات الإدارية تشير إلى مجموعة من المؤشرات التي يشيع استخدامها في تقييم الأداء المؤسسي، ومن أبرزها ما يأتي:

- الإنتاجية.

- جودة الأداء.

- كفاءة استخدام الموارد

- ترشيد التكاليف

- تقليل الهدر والأخطاء

- الالتزام والانضباط الوظيفي.

- رضا العملاء

- مؤشرات الأداء الخاصة بطبيعة المنظمة

إضافة إلى المؤشرات العامة، تعتمد كل منظمة على مجموعة من المؤشرات الخاصة التي تتناسب مع طبيعة نشاطها، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو زمن إنجاز الخدمة، أو نسبة الالتزام بالجدول الزمنية، أو كفاءة استهلاك الطاقة، أو أي مؤشرات تشغيلية أخرى تعتمد عليها الإدارة في متابعة الأداء.

وفي الدراسة الحالية، لن تعتمد عملية قياس العائد المؤسسي على جميع المؤشرات السابقة، وإنما ستقتصر على مؤشرات الأداء المعتمدة رسمياً في الشركة محل الدراسة، والتي يمكن الحصول عليها بصورة موثقة قبل تنفيذ برنامج التحفيز وبعده . ويهدف ذلك إلى ضمان واقعية النتائج، وربط أثر البرنامج ببيانات تشغيلية فعلية تعكس أداء الشركة.

وتأسيساً على ذلك، ستشكل هذه المؤشرات الأساس الذي سبني عليه عملية المقارنة بين القياسات القبلية والبعدية، بما يتيح قياس مقدار التغيير في الأداء المؤسسي، وتحديد العائد المتوقع من تطبيق برنامج تحفيز صغار العاملين بصورة علمية وموضوعية.

## 11-2 العلاقة بين برامج تحفيز صغار العاملين والعائد المؤسسي

تستند هذه العلاقة إلى أن برامج التحفيز تؤثر أولاً في سلوك العاملين، من خلال رفع مستوى الدافعية، وتعزيز الالتزام، وتشجيع الإنجاز، ثم ينتقل هذا الأثر إلى مستوى الأداء الفردي، ومنه إلى الأداء الجماعي، ثم إلى الأداء المؤسسي. ولذلك فإن العائد المؤسسي لا يتحقق بصورة مباشرة نتيجة تطبيق برنامج التحفيز، وإنما يتكون من سلسلة مترابطة تبدأ بتحسين سلوك العاملين وتنتهي بتحسين نتائج المنظمة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن العامل الذي يدرك عدالة نظام التحفيز، ويشعر بأن جهده يحظى بالتقدير، يكون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي، والالتزام بمعايير الجودة، والمحافظة على الموارد، والمشاركة في تطوير العمل. وتؤدي هذه السلوكيات مجتمعة إلى نتائج تمثل مظاهر واضحة للعائد المؤسسي

وتسعى الدراسة إلى اختبار وقياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في مؤشرات الأداء المؤسسي، وذلك من خلال المقارنة بين البيانات القبلية والبعدية لقياس مقدار التغير الذي طرأ بعد تنفيذ البرنامج، والتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية يمكن عزوه إلى البرنامج التحفيزي.

## 12-2 العائد الاقتصادي على الاستثمار في برامج تحفيز صغار العاملين

إن العائد على الاستثمار يركز على النتائج المالية المباشرة وعلى الآثار التشغيلية التي يمكن تحويلها إلى قيمة اقتصادية متى أمكن ذلك، مثل ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الهدر، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وخفض معدلات الغياب أو دوران العاملين. وتمثل هذه النتائج منافع اقتصادية، حتى وإن لم تظهر مباشرة في القوائم المالية.

ولحساب العائد الاقتصادي لمنظمة استثمرت في برنامج تحفيزي لصغار عامليها، فإنه يلزم توافر شرطين أساسيين:

الأول: إمكانية قياس المنافع المتحققة بصورة موضوعية.

الثاني: حصر جميع التكاليف المرتبطة بتنفيذ البرنامج.

لتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = (\text{صافي المنافع} \div \text{إجمالي تكلفة البرنامج}) \times 100$$

وفي الدراسة الحالية، لا يُعد العائد على الاستثمار متغيراً من متغيرات الدراسة، وإنما يُستخدم أداة مالية لتقييم الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز.

وفي هذا المبحث تمثلت العلاقة بين صغار العاملين وبرامج التحفيز والعائد المؤسسي.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### تمهيد

قُسمت الدراسات السابقة إلى محورين رئيسين؛ تناول الأول الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، ثم أعقب ذلك عرض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وبيان الفجوة البحثية التي استندت إليها الدراسة الحالية.

### 13-2 الدراسات العربية:

#### 1-13-2 دراسة الكندي وآخرين (2023)

أجرى الكندي وآخرون (2023) دراسة بعنوان:

"The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction"

#### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الحوافز والمكافآت في أداء العاملين في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وبيان الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أنظمة الحوافز والأداء الوظيفي، وذلك بهدف إبراز أهمية الحوافز في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث، وتحليل أثر أنظمة الحوافز والمكافآت في أداء العاملين.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وشملت العينة عددًا من العاملين في القطاعات الصناعية الأولية والثانوية والثالثية، بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لبيئة الدراسة.

#### أداة الدراسة

استخدم الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

#### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين، كما بينت أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة، وأن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بصورة متكاملة يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة التزام العاملين بأهداف المنظمة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

### توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بمستويات الأداء الفعلية للعاملين، وتحقيق العدالة والشفافية في تطبيقها، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المالية، لما لذلك من أثر في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين أداء العاملين، ورفع كفاءة المنظمات.

## 2-13-2 دراسة الرشدي وآخرين (2022)

أجرى الرشدي وآخرون (2022) دراسة بعنوان:

"دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض".

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقياس أثرها في كفاءة أداء الكوادر الصحية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز بنوعيتها ومستوى أداء العاملين، والكشف عن مدى إسهام الحوافز في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات الصحية.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ودراسة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (112) من الكوادر الصحية العاملة في تلك المستشفيات، وتم اختيارها بما يحقق أهداف الدراسة.

### أداة الدراسة

استخدم الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في المستشفيات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية في رفع كفاءة أداء الكوادر الصحية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وأكدت النتائج أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق أثرًا أكبر في رفع كفاءة العاملين مقارنة بالاعتماد على أحد النوعين منفردًا، كما أوضحت أن اهتمام الإدارة بتقدير العاملين، وإشراكهم في بيئة العمل، والاعتراف بجهودهم، يسهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الحوافز في المؤسسات الصحية، وربطها بمستوى الأداء الفعلي للعاملين، وتحقيق العدالة والشفافية في منح الحوافز، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المالية، والعمل على مراجعة أنظمة التحفيز بصورة دورية بما يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات بيئة العمل، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء واستدامته.

### 3-13-2دراسة الطاسان(2024)

أجرى الطاسان (2024) دراسة بعنوان:

"Exploring Non-Financial Incentives for Employee Motivation in Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia".

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز غير المالية في رفع مستوى دافعية العاملين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد أكثر الحوافز المعنوية تأثيرًا في العاملين، وقياس انعكاسها على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والانخراط في العمل، إضافة إلى بحث العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باعتباره المنهج الملائم لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث وتحليل أثر الحوافز غير المالية في دافعية العاملين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة، وبلغت عينة الدراسة (365) موظفًا، تم اختيارهم بما يحقق أهداف الدراسة ويمثل مجتمعها تمثيلًا مناسبًا.

## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعان بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحفيز داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز غير المالية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز دافعية العاملين، وأن بيئة العمل الإيجابية، والتقدير، والاعتراف بالجهود، وإتاحة فرص النمو والتطوير المهني، وإمكانية التقدم الوظيفي، جاءت في مقدمة الحوافز الأكثر تأثيراً في العاملين. كما بينت النتائج أن العاملين الذين يحظون بالتقدير والاحترام وفرص التطوير المهني يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والانخراط في العمل، والالتزام التنظيمي مقارنة بمن تقتصر حوافزهم على الجوانب المالية فقط. وأكدت الدراسة كذلك أن التكامل بين الحوافز المالية وغير المالية يحقق نتائج أفضل في رفع مستوى الأداء، ويعزز فاعلية أنظمة التحفيز داخل المنظمات.

## توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات التحفيز داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وعدم الاقتصار على الحوافز المالية، مع الاهتمام بالحوافز غير المالية من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز ثقافة التقدير، وتحقيق العدالة، وتفعيل التواصل الفعال، وإتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي، لما لذلك من أثر مباشر في رفع دافعية العاملين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي.

## 4-13-2دراسة المصلوخي(2024)

أجرى المصلوخي (2024) دراسة بعنوان:

"أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض".

## هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، كما سعت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوافز داخل الشركة، وقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والكشف عن أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي، بما يساهم في دعم الإدارة عند تطوير سياسات التحفيز.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم لدراسة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (200) موظف، بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث صمم استبانة اشتملت على (62)فقرة، بعد التحقق من صدقها وثباتها، ثم عولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية داخل الشركة جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن تطوير أنظمة التحفيز يسهم في تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. كما أوضحت النتائج أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وأن التكامل بينهما يحقق نتائج أفضل في تعزيز الرضا الوظيفي، والمحافظة على استقرار العاملين داخل المنظمة.

## توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين، وربط الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز، وتعزيز العدالة والشفافية في منحها، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية، مثل التقدير، والتكريم، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب الحوافز المالية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

## 14-2 الدراسات الأجنبية

### 1-14-2 دراسة راخمان (2022)

أجرى راخمان (2022) دراسة بعنوان:

"The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment".

#### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدافعية في أداء العاملين، وقياس الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الدافعية والأداء، كما سعت إلى تحديد مدى إسهام التحفيز في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى إنجازهم داخل المنظمة، وبيان أهمية الالتزام التنظيمي في تعزيز أثر التحفيز على الأداء.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي ذي الطابع التفسيري، باعتباره المنهج المناسب لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار النموذج المقترح.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى الشركات الخدمية، وبلغت عينة الدراسة (160) موظفًا، تم اختيارهم بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتطلباتها.

#### أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعان بأسلوب تحليل المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من صحة النموذج النظري المقترح.

#### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للدافعية في أداء العاملين، كما تبين أن الالتزام التنظيمي يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين الدافعية والأداء، حيث ترتفع مستويات الأداء بارتفاع مستوى دافعية العاملين وتعزيز ارتباطهم بمنظمتهم. كما أوضحت النتائج أن العاملين الذين يشعرون بالتقدير، ويحظون ببيئة عمل داعمة، ويتبنون أهداف المنظمة، يحققون مستويات أعلى من الأداء مقارنة بغيرهم، الأمر الذي يؤكد أهمية الاستثمار في برامج التحفيز إلى جانب تعزيز الجوانب التنظيمية والإدارية.

وأشارت الدراسة كذلك إلى أن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتقدير يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء بصورة مستدامة.

### توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات التحفيز داخل المؤسسات، والاهتمام بالعوامل التي تعزز الالتزام التنظيمي، مثل العدالة، والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، مع تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمة.

## 2-14-2 دراسة Okwuse وNdudi (2023)

أجرى Okwuse وNdudi (2023) دراسة بعنوان:

"Reward System and Organizational Performance".

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المكافآت في الأداء المؤسسي، مع التركيز على السياسات التعويضية، والتقدير الوظيفي، وآليات الاعتراف بجهود العاملين، وقياس مدى انعكاس هذه الممارسات على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء. كما هدفت إلى بيان أهمية وجود نظام مكافآت متوازن يجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، ويحقق العدالة بين العاملين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين إنتاجية المؤسسة.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين نظام المكافآت والأداء المؤسسي، وتحليل أثر أنظمة الحوافز في تحقيق أهداف المنظمة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى المؤسسات التعليمية، وتم اختيار عينة من العاملين لتمثل مجتمع الدراسة، بما يحقق أهداف البحث ويتيح تحليل العلاقة بين نظام المكافآت والأداء المؤسسي.

### أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعانا بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية توضح طبيعة العلاقة بين نظام المكافآت والأداء المؤسسي.

### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والأداء المؤسسي، كما تبين أن عدالة سياسة التعويضات، والاعتراف بجهود العاملين، وتقدير إنجازاتهم، تمثل عوامل رئيسية في رفع مستوى الأداء وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة مكافآت واضحة وشفافة تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، وتحسن جودة الأداء، وترفع مستوى الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى أنظمة تحفيزية فعالة. كما أوضحت الدراسة أن شعور العاملين بعدالة توزيع المكافآت يعزز الثقة بالإدارة، ويزيد من دافعيتهم لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

### توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة المكافآت داخل المؤسسات، وربطها بالأداء الفعلي للعاملين، وتعزيز العدالة والشفافية في منح الحوافز، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المالية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

### 3-14-2 دراسة Wang و Luan و Ma (2024)

أجرى Wang و Luan و Ma (2024) دراسة بعنوان:

"Detecting Causal Relationships Between Work Motivation and Job Performance".

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة السببية بين الدافعية والأداء الوظيفي، وتحديد اتجاه هذه العلاقة وقوتها، وبيان مدى تأثير الدافعية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات. كما هدفت إلى تقديم نموذج علمي يساعد الباحثين ومتخذي القرار على فهم الدور الذي تؤديه الدافعية في رفع كفاءة الأداء، بما يساهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وبرامج التحفيز داخل المؤسسات.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج المراجعة التحليلية البعدية (Meta-analysis)، بهدف تجميع وتحليل نتائج عدد كبير من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي، واستخلاص نتائج أكثر دقة وموثوقية من نتائج الدراسات الفردية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

استندت الدراسة إلى مجموعة واسعة من الدراسات التطبيقية المنشورة التي تناولت موضوع الدافعية والأداء الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، وتم تحليل نتائجها وفق معايير علمية وإحصائية محددة، بما يضمن قوة الاستنتاجات وموثوقيتها.

## أداة الدراسة

اعتمد الباحثون على البيانات المستخلصة من الدراسات السابقة، واستخدموا أساليب إحصائية متقدمة خاصة بالمراجعات التحليلية البعدية لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، واختبار اتجاه العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي.

## نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متبادلة بين الدافعية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الدافعية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، كما أن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء يسهم بدوره في تعزيز دافعية العاملين واستمرارها. وأكدت النتائج أن العلاقة بين المتغيرين ليست أحادية الاتجاه، وإنما علاقة ديناميكية يتأثر فيها كل متغير بالآخر بصورة مستمرة، الأمر الذي يبرز أهمية تصميم برامج تحفيزية مستدامة تقوم على التحفيز المستمر، وربط الإنجاز بالحوافز المناسبة. كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية دافعية العاملين تحقق مستويات أعلى من الأداء والاستقرار الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الرقابية أو الإدارية التقليدية.

## توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية دافعية العاملين بوصفها عملية مستمرة، والعمل على تصميم برامج تحفيزية متكاملة تراعي احتياجات العاملين المختلفة، وترتبط بين التحفيز والإنجاز، مع توفير بيئة عمل داعمة تشجع على المشاركة، والتقدير، والتطوير المهني، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز استدامة النتائج الإيجابية على مستوى المنظمة.

## 4-14-2 دراسة Layek و Koodamara (2024)

أجرى Layek و Koodamara (2024) دراسة بعنوان:

"Impact of Contingent Rewards and Punishments on Employee Performance: The Interplay of Employee Engagement".

## هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المكافآت والعقوبات المرتبطة بالأداء في تحسين أداء العاملين، وقياس الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في هذه العلاقة، كما سعت إلى بيان مدى قدرة أنظمة الحوافز على تعزيز سلوك العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باعتباره المنهج الملائم لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار أثر أنظمة الحوافز في أداء العاملين من خلال الاندماج الوظيفي.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى المنظمات، وتم اختيار عينة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، بما يتيح اختبار العلاقات بين الحوافز، والاندماج الوظيفي، وأداء العاملين.

## أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعانا بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، بهدف بناء نموذج يفسر كيفية انعكاس أنظمة الحوافز على أداء العاملين من خلال الاندماج الوظيفي.

## نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمكافآت المرتبطة بالأداء في تحسين أداء العاملين، كما تبين أن الاندماج الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا الأثر، حيث يسهم شعور العاملين بالتقدير والاهتمام في زيادة اندماجهم في العمل، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية. كما أوضحت النتائج أن تطبيق أنظمة الحوافز بصورة عادلة وواضحة يسهم في تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، ويزيد من رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويحفزهم على بذل جهود تتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية. وأكدت الدراسة كذلك أن فعالية أنظمة الحوافز لا تعتمد على قيمتها المالية فقط، وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بعدالة تطبيقها، ووضوح معاييرها، ومدى إدراك العاملين لها بوصفها وسيلة للتقدير والإنصاف.

## توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز داخل المؤسسات بما يحقق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بتعزيز الاندماج الوظيفي من خلال الاعتراف بجهود العاملين، وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة، والتقدير، والعدالة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين نتائج المنظمة على المدى الطويل.

## 5-14-2دراسة Velghe وآخرين(2024)

أجرى Velghe وآخرون (2024) دراسة بعنوان:

"PROTOCOL: Employee Work Motivation, Effort, and Performance under a Merit Pay System: A Systematic Review".

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى إعداد بروتوكول علمي لمراجعة منهجية تتناول أثر أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء في دافعية العاملين، والجهد المبذول، والأداء الوظيفي، وذلك من خلال وضع إطار منهجي يحدد أسئلة المراجعة، ومعايير اختيار الدراسات، وآليات تقييم جودتها، وطرق تحليل نتائجها، بما يضمن الوصول إلى أدلة علمية موثوقة حول العلاقة بين الحوافز والأداء.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج بروتوكول المراجعة المنهجية (Systematic Review Protocol)، وهو منهج يهدف إلى تصميم خطة علمية ومنهجية لتنفيذ مراجعة منهجية للأدبيات، قبل البدء في جمع الدراسات وتحليلها، بما يحقق الشفافية ويحد من التحيز في عملية المراجعة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

لم تعتمد الدراسة على مجتمع أو عينة ميدانية، لكونها بروتوكولاً للمراجعة المنهجية. واقتصرت على تحديد قواعد البيانات العلمية، ومعايير إدراج واستبعاد الدراسات، وآليات تقييم جودتها، تمهيداً لتنفيذ المراجعة المنهجية في مرحلة لاحقة.

### أداة الدراسة

استند الباحثون إلى الأدلة الإرشادية الخاصة بإعداد بروتوكولات المراجعات المنهجية، ووضعوا خطة تفصيلية لآلية البحث في قواعد البيانات العلمية، واختيار الدراسات، وتقييم جودتها، وتحليل نتائجها وفق معايير علمية معتمدة.

### نتائج الدراسة

نظراً لأن الدراسة تمثل بروتوكولاً للمراجعة المنهجية، فإنها لم تعرض نتائج أو استنتاجات تحليلية، إذ اقتصر محتواها على بيان أهداف المراجعة، وأسئلتها، ومنهجيتها، وخطة تنفيذها، دون تقديم نتائج فعلية، لأن عملية جمع الدراسات وتحليلها لم تكن قد أُنجزت عند نشر البروتوكول.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار منهجي منظم يمكن الاستفادة منه عند تنفيذ المراجعات المنهجية المتعلقة بالحوافز ودافعية العاملين والأداء الوظيفي، كما تسهم في تعزيز جودة الدراسات المستقبلية من خلال وضع معايير واضحة لاختيار الأدلة العلمية وتحليلها، بما يدعم موثوقية النتائج التي ستتوصل إليها المراجعة المنهجية عند اكتمالها.

## Ampong (2024) 2-14-6دراسة

أجرى Ampong (2024) دراسة بعنوان:

"Assessing the Effect of Employee Welfare and Compensation on Organizational Performance: A Case of Sahel Sahara Bank Ghana Limited".

## هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات والمزايا الوظيفية في الأداء المؤسسي، وقياس مدى إسهام سياسات التعويضات في رفع مستوى إنتاجية العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة. كما هدفت إلى بيان دور الحوافز المالية والرعاية الوظيفية في تحسين بيئة العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين سياسات التعويضات والمزايا الوظيفية والأداء المؤسسي، وتحليل أثرها في تحسين نتائج المنظمة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في Sahel Sahara Bank Ghana Limited، وتم اختيار عينة من العاملين في المؤسسة المصرفية بما يحقق أهداف الدراسة ويمثل مجتمعها بصورة مناسبة.

## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعان بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين سياسات التعويضات والأداء المؤسسي، والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لسياسات التعويضات والمزايا الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي، كما تبين أن المؤسسات التي توفر أنظمة عادلة للتعويضات، وتولي اهتماماً برفاهية العاملين، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي. وأكدت الدراسة أن سياسات التعويضات لا تقتصر آثارها على الجانب المالي، بل تسهم أيضاً في تعزيز شعور العاملين بالتقدير والانتماء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها التنظيمية. كما أوضحت النتائج أن التكامل بين التعويضات المالية والمزايا الوظيفية يمثل أحد العوامل الرئيسة في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

## توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات التعويضات داخل المؤسسات بما يحقق العدالة والشفافية، وربطها بالأداء والإنجاز، مع الاهتمام بالمزايا الوظيفية التي تسهم في تحسين جودة حياة العاملين، ورفع مستوى رضاهم والالتزام، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

## 15-2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح أن موضوع الحوافز وتحفيز العاملين حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تناولت الدراسات السابقة أثر الحوافز المادية والمعنوية في عدد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والاندماج الوظيفي، والإنتاجية، والأداء المؤسسي. وتشابهت في مناهجها البحثية، وأدواتها، كما اختلفت هذه الدراسات في البيئات التي أجريت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، إلا أنها اشتركت في التأكيد على الدور المحوري الذي تؤديه الحوافز في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمات.

## 15-1-1 الفجوة البحثية

على الرغم من القيمة العلمية للدراسات السابقة، فإنها أظهرت وجود عدد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث. فقد ركزت غالبية الدراسات على قياس أثر الحوافز في الأداء الوظيفي، أو الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو الاندماج الوظيفي، في حين لم تتناول بصورة مباشرة أثر تطبيق برنامج تحفيزي فعلي على العائد المؤسسي باستخدام تصميم قبلي-بعدي يعتمد على بيانات تشغيلية واقعية.

كما أن الدراسات اعتمدت على الاستبانة بوصفها المصدر الرئيس للبيانات، ولم تربط نتائج اتجاهات العاملين بالبيانات التشغيلية الفعلية للمنظمة. إضافة إلى ذلك، لم تركز الدراسات السابقة على فئة صغار العاملين بوصفها الفئة المستهدفة بالتحفيز، رغم أنها تمثل الشريحة الأكبر في كثير من منظمات القطاع الخاص، والأكثر ارتباطاً بالعمليات التشغيلية اليومية.

كذلك لم تتناول معظم الدراسات الجدوى الاقتصادية لبرامج التحفيز من خلال مقارنة تكلفة البرنامج بالعائد المؤسسي المتحقق، وهو جانب يمثل أهمية كبيرة لمتخذي القرار عند تقييم الاستثمار في برامج الموارد البشرية.

## 2-15-2 تفرد الدراسة الحالية

تفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والتطبيقية، فهي لا تقتصر على قياس العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، وإنما تتناول قياس أثر برنامج تحفيزي مطبق فعلياً داخل إحدى شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع الاعتماد على تصميم قبلي-بعدي يسمح بقياس مقدار التغير الذي يحدث بعد تنفيذ البرنامج.

كما تتميز الدراسة بأنها تجمع بين مصدرين للبيانات؛ الأول يتمثل في الاستبانتين القبلية والبعدية اللتين تقيسان اتجاهات صغار العاملين، والثاني يتمثل في البيانات التشغيلية الفعلية المستخرجة من سجلات الشركة قبل تنفيذ البرنامج وبعده، بما يوفر قياساً أكثر موضوعية للعائد المؤسسي.

وتنفرد الدراسة كذلك بتركيزها على صغار العاملين بوصفهم الفئة المستهدفة بالبرنامج التحفيزي، وهي فئة لم تحظ بالاهتمام الكافي في معظم الدراسات السابقة، رغم دورها المحوري في تنفيذ العمليات التشغيلية وتحقيق أهداف المنظمة.

وأخيراً، تضيف الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً يتمثل في تقييم الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز من خلال مقارنة تكلفة البرنامج بالعائد المؤسسي المتحقق، بما يوفر دليلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه منظمات القطاع الخاص عند اتخاذ قراراتها المتعلقة بتطوير برامج التحفيز والاستثمار في رأس المال البشري.

## ملخص الفصل الثاني

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما أسهم في بناء الأساس العلمي للدراسة وتحديد فجوتها البحثية. ويعرض الفصل التالي منهجية الدراسة وإجراءاتها والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### تمهيد

تستهدف الدراسة الحالية قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي في شركة أجواء العرب، الأمر الذي يتطلب منهجية قادرة على رصد التغير الذي يطرأ على مؤشرات الأداء المؤسسي قبل تنفيذ البرنامج وبعده، مع قياس اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل وبرامج التحفيز خلال المرحلتين، بما يتيح التحقق من أثر البرنامج بصورة علمية.

### 1-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج شبه التجريبي (Quasi-Experimental Design)، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف هذا المنهج إلى قياس أثر متغير مستقل في متغير تابع من خلال تطبيق معالجة محددة، ثم مقارنة النتائج قبل تطبيقها وبعده.

ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على تصميم القياس القبلي-البعدي (Pretest-Posttest Design)، حيث تبدأ الدراسة بقياس الوضع القائم قبل تنفيذ برنامج التحفيز، من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية من صغار العاملين، وجمع بيانات الأداء المؤسسي المعتمدة لدى الشركة خلال الفترة السابقة لتطبيق البرنامج. ثم يُنفذ برنامج التحفيز وفق الخطة المعدة لذلك، وبعد انتهاء فترة التطبيق تُجمع بيانات الأداء المؤسسي للفترة اللاحقة، كما تُطبق الاستبانة مرة أخرى على عينة عشوائية من صغار العاملين، ثم تُحلل البيانات للمقارنة بين القياسين القبلي والبعدي، بهدف تحديد أثر البرنامج في تحقيق العائد المؤسسي.

وتتميز هذه المنهجية بأنها تعتمد على مصدرين مستقلين للبيانات؛ الأول يتمثل في الاستبانتين القبلي والبعدي اللتين تقيسان اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة العمل وبرامج التحفيز، والثاني يتمثل في بيانات الأداء المؤسسي المستخرجة من السجلات الرسمية للشركة، وهو ما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج، ويحد من الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات، ويتيح تفسير نتائج الدراسة بصورة أكثر دقة.

## 2-3مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من صغار العاملين في شركة أجواء العرب، باعتبارهم الفئة المستهدفة بالدراسة، والذين يمثلون المستويات التنفيذية والتشغيلية داخل الشركة، ويؤدون الأعمال اليومية بصورة مباشرة، ولا يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية.

وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بمرحلة قبلية وعينة عشوائية بمرحلة بعدية وكان المتوسط الآتي: عدد المبحوثين (٣١٢) من صغار العاملين.

عدد الاستبانات الموزعة (٣١٢).

عدد الاستبانات المسترجعة (٣٠٢).

عدد الاستبانات المستبعدة (١٢) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل (٢٩٠).

### جدول (1)

#### العينة الخاضعة للتحليل

| م | البيان                                                  | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------------------------------------------------------|-------|----------------|
| 1 | عدد الاستبانات الموزعة                                  | 312   | 100.00%        |
| 2 | عدد الاستبانات المسترجعة                                | 302   | 96.79%         |
| 3 | عدد الاستبانات المستبعدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي | 12    | 3.85%          |
| 4 | عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل                     | 290   | 92.95%         |

| م | البيان                                                  | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------------------------------------------------------|-------|----------------|
| 1 | عدد الاستبانات الموزعة                                  | 312   | 100.00%        |
| 2 | عدد الاستبانات المسترجعة                                | 302   | 96.79%         |
| 3 | عدد الاستبانات المستبعدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي | 12    | 3.85%          |
| 4 | عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل                     | 290   | 92.95%         |



أفراد محسوبون



أفراد غير محسوبون

شكل (1)  
العينة الخاضعة للتحليل

يتضح من الجدول (١) أن نسبة استجابة بلغت (٩٢.٩٥ %)، وهي نسبة استجابة مناسبة لإجراء التحليل والخروج بنتائج مقبولة.

### 3-3 خصائص العينة من الناحية الشخصية والناحية الوظيفية

سيتم استعراض الخصائص الشخصية للمبحوثين والبالغ عددهم (٢٩٠) وفق ماورد من استبيانات مقبولة وسيكون الاستعراض من نواحي وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

#### 1-3-3 الخصائص حسب النوع الاجتماعي:

| جدول (2) خصائص العينة وفق النوع الاجتماعي |         |                |
|-------------------------------------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي                           | التكرار | النسبة المئوية |
| ذكر                                       | 286     | 98.62%         |
| أنثى                                      | 4       | 1.38%          |
| الإجمالي                                  | 290     | 100.00%        |

| النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| ذكر             | 286     | 98.62%         |
| أنثى            | 4       | 1.38%          |
| الإجمالي        | 290     | 100.00%        |



ذكر



أنثى

شكل (2) خصائص العينة وفق النوع الاجتماعي

يتضح من جدول (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٩٨.٦٢٪) من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (١.٣٨٪) فقط. ويعكس هذا التوزيع طبيعة الشركة محل الدراسة، التي يتركز نشاطها في مجالات الإنشاءات والتشغيل والصيانة، وهي أنشطة تعتمد بدرجة كبيرة على الأعمال الميدانية والفنية، الأمر الذي يجعل توظيف الذكور فيها أكثر شيوعاً من الإناث. وعليه، فإن هذا التوزيع يعد متوافقاً مع طبيعة مجتمع الدراسة، ولا يمثل انحيازاً في اختيار العينة، بل يعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة في الشركة.

### 2-3-3 الخصائص حسب الفئات العمرية

جدول رقم (3)  
الخصائص حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|---------------|
| 13.10%         | 38      | من 18 إلى 25  |
| 48.97%         | 142     | من 26 إلى 35  |
| 29.66%         | 86      | من 36 إلى 45  |
| 8.28%          | 24      | أكبر من 46    |
| 100.00%        | 290     | المجموع       |

| الفئة العمرية | التمثيل البياني                                                                    | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| من 18 إلى 25  |  | 38      | 13.10%         |
| من 26 إلى 35  |  | 142     | 48.97%         |
| من 36 إلى 45  |  | 86      | 29.66%         |
| أكبر من 46    |  | 24      | 8.28%          |
| المجموع       |  | 290     | 100.00%        |



عدد الأفراد في الفئة



الأفراد غير المشمولين في الفئة

شكل (3)  
الخصائص حسب الفئة العمرية

يتضح من جدول رقم (٣) أن الفئة العمرية من (١٨-٢٥) سنة بلغت نسبتها (١٣.١٠٪)، وهي أقل الفئات العمرية تمثيلاً في عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى طبيعة الأعمال التي تتطلب قدرًا من الخبرة العملية والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يجعل تمثيل هذه الفئة محدودًا مقارنة بالفئات العمرية الأعلى.

في حين جاءت الفئة العمرية من (٢٦-٣٥) سنة في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٤٨.٩٧٪)، وهي النسبة الأعلى بين أفراد العينة، ويعكس ذلك اعتماد الشركة بدرجة كبيرة على العاملين الذين يجمعون بين القدرة البدنية المناسبة لطبيعة الأعمال التشغيلية، واكتساب قدر من الخبرة العملية يؤهلهم لأداء المهام بكفاءة.

وجاءت الفئة العمرية من (٣٦-٤٥) سنة في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (٢٩.٦٦٪)، وبعدها (٨٦) فردًا، وهي فئة تمثل شريحة مهمة داخل الشركة، نظرًا لما تمتلكه من خبرات عملية متراكمة، وقدرتها على التعامل مع متطلبات العمل بكفاءة، إضافة إلى ما تتميز به من استقرار وظيفي يساهم في دعم الأداء المؤسسي.

أما الفئة العمرية التي تزيد على (٤٦) سنة فقد بلغت نسبتها (٨.٢٨٪)، وهي أقل الفئات العمرية تمثيلاً في الدراسة، ويرى الباحث أن انخفاض هذه النسبة يتوافق مع طبيعة الأعمال التشغيلية التي تتطلب جهدًا ميدانيًا مستمرًا، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض استمرار العاملين في هذه الوظائف مع التقدم في العمر، واتجاه بعضهم إلى أعمال أقل مشقة أو إلى التقاعد.

ومن الملاحظ أن دمج الفئتين العمريتين من (٢٦-٣٥) سنة ومن (٣٦-٤٥) سنة يُظهر أن ما نسبته (78.63%) من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر إنتاجية واستقرارًا في سوق العمل. ويعد ذلك

مؤشراً إيجابياً بالنسبة للدراسة، إذ إن هذه الفئة غالباً ما تمتلك خبرة عملية كافية، إلى جانب حرصها على المحافظة على استقرارها الوظيفي وتطوير مسارها المهني، وهو ما يعزز من موثوقية الاستجابات، ويمنح نتائج الدراسة قدراً أكبر من الواقعية عند قياس أثر تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي.

### 3-3-3 الخصائص حسب مستويات التحصيل العلمي (المستوى التعليمي)

#### جدول (4)

##### الخصائص حسب التحصيل العلمي (المستوى التعليمي)

| التحصيل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| بدون مؤهل      | 102     | 35.17%         |
| معهد مهني      | 120     | 41.38%         |
| دبلوم تخصصي    | 60      | 20.69%         |
| بكالوريوس      | 8       | 2.76%          |
| المجموع        | 290     | 100.00%        |

| التحصيل العلمي                                                                                    | التمثيل البياني                                                                      | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| بدون مؤهل    |  | 102     | 35.17%         |
| معهد مهني    |  | 120     | 41.38%         |
| دبلوم تخصصي  |  | 60      | 20.69%         |
| بكالوريوس    |  | 8       | 2.76%          |
| المجموع      |  | 290     | 100.00%        |



عدد الأفراد في الفئة



الأفراد غير المشمولين في الفئة

#### شكل (4)

##### الخصائص حسب التحصيل العلمي

يتبين من نتائج جدول (٤) أن توزيع أفراد العينة وفق التحصيل العلمي جاء متوافقاً مع طبيعة الوظائف محل الدراسة. فقد بلغت نسبة الأفراد الذين لا يحملون مؤهلاً (٣٥.١٧٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل معهد مهني (٤١.٣٨٪)، وهي النسبة الأعلى بين أفراد العينة، مما يعكس اعتماد الشركة بدرجة كبيرة على الكفاءات المهنية والفنية في تنفيذ أعمالها. كما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم تخصصي (٢٠.٦٩٪)، بينما جاءت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في المرتبة الأخيرة بنسبة (٢.٧٦٪). ويعزو الباحث انخفاض هذه النسبة إلى أن غالبية الوظائف التنفيذية في الشركة لا تتطلب مؤهلات علمية تتجاوز الدبلوم التخصصي، وهو ما يتوافق مع طبيعة الأعمال التشغيلية التي تمارسها الشركة.

#### 4-3-3 الخصائص حسب سنوات الخبرة

| جدول (5) الخصائص حسب سنوات الخبرة |         |                                 |
|-----------------------------------|---------|---------------------------------|
| النسبة المئوية                    | التكرار | سنوات الخبرة                    |
| 7.59%                             | 22      | أقل من 5 سنوات                  |
| 59.31%                            | 172     | من 5 سنوات وحتى أقل من 10 سنوات |
| 26.90%                            | 78      | من 10 سنوات وحتى أقل من 15 سنة  |
| 6.21%                             | 18      | أكثر من 15 سنة                  |
| 100%                              | 290     | الإجمالي                        |

| سنوات الخبرة                                                                                                        | التمثيل البباني                                                                   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات                   |  | 22      | 7.59%          |
| من 5 سنوات وحتى أقل من 10 سنوات  |  | 172     | 59.31%         |
| من 10 سنوات وحتى أقل من 15 سنة   |  | 78      | 26.90%         |
| أكثر من 15 سنة                   |  | 18      | 6.21%          |
| الإجمالي                         |  | 290     | 100%           |



عدد الأفراد في الفئة



الأفراد غير المشمولين في الفئة

شكل (5)  
الخصائص حسب سنوات الخبرة

يتضح من جدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (٥٩.٣١٪)، وهي أعلى نسبة بين فئات سنوات الخبرة، مما يعكس اعتماد الشركة على العاملين الذين اكتسبوا خبرة عملية كافية تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة. تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة بنسبة بلغت (٢٦.٩٠٪)، الأمر الذي يشير إلى وجود قاعدة جيدة من العاملين ذوي الخبرة المتراكمة. أما العاملون الذين تقل خبرتهم عن (٥) سنوات فقد بلغت نسبتهم (٧.٥٩٪)، في حين بلغت نسبة من تزيد خبرتهم على (١٥) سنة (٦.٢١٪)، وهي أقل الفئات تمثيلاً. ومن الملاحظ أن دمج الفئتين اللتين تمتلكان خبرة تتراوح بين (٥) سنوات وأقل من (١٥) سنة يمثل ما نسبته (٨٦.٢١٪) من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يعكس أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية كافية لفهم بيئة العمل واستيعاب ممارسات التحفيز وآثارها في العائد المؤسسي، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائج الدراسة وإمكانية الاستفادة منها.

3-3-5 الخصائص لعينة الدراسة حسب مسميات المهن:

جدول (6) خصائص العينة وفق المهن

| النسبة المئوية | التكرار | المهن                                                                                                        |
|----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 68.62%         | 199     | عامل ( بمختلف المسميات )  |
| 4.14%          | 12      | سائق معدات ثقيلة          |
| 15.52%         | 45      | مهني                      |
| 8.97%          | 26      | فني                       |
| 2.76%          | 8       | ملاحظ أو مراقب           |
| 100.00%        | 290     | المجموع                 |

| النسبة المئوية | التكرار | التمثيل البباني                                                                   | المهن                                                                                                        |
|----------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 68.62%         | 199     |  | عامل ( بمختلف المسميات )  |
| 4.14%          | 12      |  | سائق معدات ثقيلة          |
| 15.52%         | 45      |  | مهني                      |
| 8.97%          | 26      |  | فني                       |
| 2.76%          | 8       |  | ملاحظ أو مراقب            |
| 100.00%        | 290     |  | المجموع                   |



عدد الأفراد في الفئة



الأفراد غير المشمولين في الفئة

شكل (6)  
خصائص العينة وفق المهن

#### 4-3 أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين هما:

**1-4-3 استبانتان: (قبلية) لقياس توجهات صغار العاملين حول بيئة العمل قبل تنفيذ البرنامج التحفيزي.**  
واستبانة (بعدية) مماثلة بعد تنفيذ البرنامج التحفيزي لقياس التغير بالتوجهات وقياس أثر التحفيز. وشملت الاستبانة (القبلية والبعديّة) عددًا محدودًا من العبارات المرتبطة بأهداف الدراسة، لتقليل وقت الإجابة، ولرفع معدل الاستجابة وتحسين جودة البيانات المجمعة. كما احتوت الاستبانة على الهدف منها وهو التعرف على آراء العاملين حول بيئة العمل، وأن تستخدم نتائجها لأغراض البحث العلمي فقط، ولم تطلب كتابة الاسم أو الرقم الوظيفي، وجميع الإجابات تعامل بسرية تامة وبيانات ديمغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة على ثلاث محاور وهي:

##### المحور الأول: بيئة العمل

- أشعر أن بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة .
- أحصل على الدعم اللازم لإنجاز عملي .
- تسود روح التعاون بين العاملين في موقع العمل .
- أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي .

##### المحور الثاني: التحفيز

- أشعر أن جهودي تحظى بالتقدير .
- توجد وسائل تشجع العاملين على تحسين أدائهم .
- أشعر بأن الإدارة تهتم بالعاملين .
- أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة .

##### المحور الثالث: الانتماء

- أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة .
  - أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة .
  - أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة .
- وقابل كل فقرة من فقرات اداة الدراسة الأولى خمسة بدائل وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

**2-4-3 مؤشرات فعلية:** بيانات الأداء المؤسسي المستخرجة من سجلات الشركة قبل تنفيذ البرنامج التحفيزي وبعده. وقد روعي أن تكون البيانات قابلة للقياس ولا تتأثر بمؤثرات خارجية وتتماثل مع الفترة المرجعية، وتشمل:

- الإنتاجية: عدد أوامر العمل المنجزة، ومتوسط زمن الإنجاز.

- معدل ساعات العمل الإضافية.

- معدل التغيب بدون سبب.

- أوامر إعادة العمل.

- عدد شكاوى العملاء أو ملاحظات الجودة.

- استهلاكات الوقود.

### **5-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)**

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

#### **1-5-3 صدق أداة الدراسة:**

- **الصدق الظاهري:** عُرضت النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المختصين في إدارة الموارد البشرية بشركة أجواء العرب، إلى جانب مختصين في مؤسسة أخرى مماثلة، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى شمولها لأبعاد الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبما يضمن وضوحها، وشمولها، وصلاحيتها لقياس المتغيرات التي أُعدت من أجلها.

- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي أعدت من أجله.

**جدول (7)**

**نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**

| م  | الفقرة                                               | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----|------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| 1  | أشعر أن بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة. | 0.689               | <0.001               |
| 2  | أحصل على الدعم اللازم لإنجاز عملي.                   | 0.776               | <0.001               |
| 3  | تسود روح التعاون بين العاملين في موقع العمل.         | 0.503               | <0.001               |
| 4  | أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي.                      | 0.700               | <0.001               |
| 5  | أشعر أن جهودي تحظى بالتقدير.                         | 0.696               | <0.001               |
| 6  | توجد وسائل تشجع العاملين على تحسين أدائهم.           | 0.759               | <0.001               |
| 7  | أشعر بأن الإدارة تهتم بالعاملين.                     | 0.580               | <0.001               |
| 8  | أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة.              | 0.759               | <0.001               |
| 9  | أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة.                    | 0.704               | <0.001               |
| 10 | أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة.                  | 0.776               | <0.001               |
| 11 | أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة.                   | 0.364               | <0.001               |

جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بصدق الاتساق الداخلي.

## 2-5-3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. لأن معامل ألفا كرونباخ يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في الدراسات المماثلة، لما يتميز به من قدرته على قياس مدى تجانس فقرات الأداة، والتأكد من ثباتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

### جدول (8)

#### نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| م  | الفقرة                                               | معامل ألفا كرونباخ |
|----|------------------------------------------------------|--------------------|
| 1  | أشعر أن بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة. | 0.902              |
| 2  | أحصل على الدعم اللازم لإنجاز عملي.                   | 0.897              |
| 3  | تسود روح التعاون بين العاملين في موقع العمل.         | 0.911              |
| 4  | أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي.                      | 0.899              |
| 5  | أشعر أن جهودي تحظى بالتقدير.                         | 0.897              |
| 6  | توجد وسائل تشجع العاملين على تحسين أدائهم.           | 0.899              |
| 7  | أشعر بأن الإدارة تهتم بالعاملين.                     | 0.899              |
| 8  | أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة.              | 0.898              |
| 9  | أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة.                    | 0.899              |
| 10 | أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة.                  | 0.903              |
| 11 | أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة.                   | 0.906              |
|    | معامل الثبات الكلي للاستبانة                         | 0.911              |

تشير النتائج إلى تمتع الاستبانة بدرجة ممتازة من الثبات والاتساق الداخلي.

يتضح من نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ أن قيم الثبات عند حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة تراوحت بين (0.897) و(0.911)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.911)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ممتازة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة والاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

### 3-5-3 اختبار العينات المستقلة

### جدول (9)

#### نتائج اختبار العينات المستقلة (Independent Samples t-test)

| المتغير                       | قيمة الاختبار |
|-------------------------------|---------------|
| قيمة t                        | 9.108         |
| درجات الحرية (df)             | 578           |
| مستوى الدلالة Sig. (2-tailed) | <0.001        |
| متوسط القياس القبلي           | 4.175         |
| متوسط القياس البعدي           | 4.542         |
| متوسط الفرق                   | 0.367         |

تشير قيمة Sig. الأقل من (0.05) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي.

يتضح من نتائج اختبار العينات المستقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القياسين القبلي والبعدي، حيث بلغت قيمة (t = 9.108)، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig. < 0.001)، وهي أقل من

مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يدل على وجود تحسن ذي دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بعد تطبيق برنامج التحفيز. كما ارتفع المتوسط الحسابي من (٤.١٧٥) في القياس القبلي إلى (٤.٥٤٢) في القياس البعدي، مما يؤكد الأثر الإيجابي لبرنامج التحفيز.

### 6-3 الأسلوب الإحصائي

اعتمد في تحليل بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون ؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة .
  - اختبار العينات المستقلة؛ (لأن الاستبانة القبليّة والاستبانة البعديّة طُبقتا على عينتين مستقلتين) للمقارنة بين متوسطات القياسين القبلي والبعدي.
  - تحليل العائد على الاستثمار لقياس الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز .
- واعتمد الباحث مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) معيارًا للحكم على دلالة النتائج الإحصائية، حيث عُدت النتائج ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من أو تساوي (0.05).

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي جُمعت من أداتي الدراسة، والمتمثلتين في الاستبانة وبيانات الأداء المؤسسي المستخرجة من السجلات الرسمية للشركة. ويهدف هذا الفصل إلى بيان أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحسين بيئة العمل، وتعزيز التحفيز والانتماء الوظيفي، إضافة إلى قياس أثر البرنامج في مؤشرات الأداء المؤسسي، وتحليل العائد على الاستثمار الناتج عن تطبيقه.

### 1-4 نتائج الاستبانة

#### 1-1-4 نتائج محور بيئة العمل

وذلك للتعرف على أثر برنامج التحفيز في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر أفراد العينة، من خلال أربع فقرات تقيس مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء المهام، وكانت النتائج ما يلي:

**جدول (1)**  
**نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل**

| م | الفقرة                                               | المتوسط القبلي | المتوسط البعدي |
|---|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | أشعر أن بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة. | 3.903          | 4.666          |
| 2 | أحصل على الدعم اللازم لإنجاز عملي.                   | 4.252          | 4.507          |
| 3 | تسود روح التعاون بين العاملين في موقع العمل.         | 4.138          | 4.600          |
| 4 | أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي.                      | 4.248          | 4.562          |
|   | المتوسط العام للمحور                                 | 4.136          | 4.584          |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

### تحليل نتائج محور بيئة العمل

يبين جدول (١) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل في القياسين القبلي والبعدي. وتشير النتائج إلى تحسن متوسطات الاستجابات في جميع فقرات المحور بعد تطبيق برنامج التحفيز. فقد ارتفع المتوسط العام للمحور من (4.136) في القياس القبلي إلى (4.584) في القياس البعدي، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في تقييم أفراد العينة لبيئة العمل.

كما سجلت الفقرة "أشعر أن بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة" أعلى مقدار من التحسن، إذ ارتفع متوسطها من (3.903) إلى (4.666)، وهو ما يشير إلى أن برنامج التحفيز أسهم في تعزيز شعور العاملين بملاءمة بيئة العمل لأداء مهامهم. كذلك أظهرت بقية الفقرات ارتفاعاً في متوسطات الاستجابة، مما يعكس تحسناً في مستوى الدعم المقدم للعاملين، وتعزيز روح التعاون بينهم، وزيادة شعورهم بالارتياح أثناء أداء أعمالهم.

## 2-1-4 نتائج محور التحفيز

وذلك للتعرف على أثر برنامج التحفيز في تحسين الحاجة للتشجيع من وجهة نظر أفراد العينة، من خلال أربع فقرات تقيس مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء المهام، وكانت النتائج ما يلي:

**جدول (2)**  
**نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التحفيز**

| م | الفقرة                                     | المتوسط القبلي | المتوسط البعدي |
|---|--------------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | أشعر أن جهودي تخطى بالتقدير.               | 4.069          | 4.490          |
| 2 | توجد وسائل تشجع العاملين على تحسين أدائهم. | 4.248          | 4.448          |
| 3 | أشعر بأن الإدارة تهتم بالعاملين.           | 4.252          | 4.472          |
| 4 | أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة.    | 4.248          | 4.628          |
|   | المتوسط العام للمحور                       | 4.205          | 4.510          |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

## تحليل نتائج محور التحفيز

يبين جدول (٢) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التحفيز في القياسين القبلي والبعدي. وتظهر النتائج ارتفاع المتوسط العام للمحور من (4.205) في القياس القبلي إلى (4.510) في القياس البعدي، وهو ما يشير إلى تحسن مستوى استجابات العاملين بعد تطبيق برنامج التحفيز.

كما أظهرت النتائج تحسناً في جميع فقرات المحور، حيث سجلت الفقرة "أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة" أعلى متوسط في القياس البعدي بلغ (4.628) مقارنة بمتوسط (4.248) في القياس القبلي، مما يعكس تنامي دافعية العاملين واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد بعد تطبيق البرنامج. كذلك ارتفعت متوسطات الفقرات المتعلقة بتقدير الجهود، وتوفير وسائل تشجيع الأداء، واهتمام الإدارة بالعاملين، وهو ما يعكس نجاح برنامج التحفيز في تعزيز الجوانب المعنوية والمهنية لدى أفراد العينة.

### 3-1-4 نتائج محور الانتماء

وذلك للتعرف على أثر برنامج التحفيز في تعزيز الانتماء من وجهة نظر أفراد العينة، من خلال أربع فقرات تقيس مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء المهام، وكانت النتائج ما يلي:

#### جدول (3)

##### نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الانتماء

| م | الفقرة                              | المتوسط القبلي | المتوسط البعدي |
|---|-------------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة.   | 4.172          | 4.662          |
| 2 | أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة. | 4.432          | 4.697          |
| 3 | أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة.  | 4.432          | 4.812          |
|   | المتوسط العام للمحور                | 4.345          | 4.724          |

#### تحليل نتائج محور الانتماء

يبين جدول (٣) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الانتماء في القياسين القبلي والبعدي. وتشير النتائج إلى ارتفاع المتوسط العام للمحور من (4.298) في القياس القبلي إلى (4.724) في القياس البعدي، وهو ما يعكس تحسناً واضحاً في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد العينة بعد تطبيق برنامج التحفيز.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات جميع فقرات المحور، حيث سجلت الفقرة "أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة" أعلى متوسط في القياس البعدي بلغ (4.812) مقارنة بمتوسط (4.432) في القياس القبلي، تلتها الفقرة "أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة" بمتوسط بلغ (4.697)، ثم الفقرة "أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة" بمتوسط بلغ (4.662) وتشير هذه النتائج إلى أن برنامج التحفيز أسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها، ورفع مستوى التزامهم بالمحافظة على سمعتها.

#### 4-1-4 النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

##### جدول (4)

##### نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحاور

| م                     | الفقرة                              | المتوسط القبلي |                | المتوسط البعدي |                | مقدار التغير |               |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|---------------|
|                       |                                     | المتوسط        | النسبة المئوية | المتوسط        | النسبة المئوية | الفرق        | نسبة التغير % |
| 1                     | أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة.   | 4.172          | 83.44%         | 4.662          | 93.24%         | 0.490        | 11.74%        |
| 2                     | أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة. | 4.432          | 88.64%         | 4.697          | 93.94%         | 0.265        | 5.98%         |
| 3                     | أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة.  | 4.432          | 88.64%         | 4.812          | 96.24%         | 0.380        | 8.57%         |
| المتوسط العام للمحاور |                                     | 4.345          | 86.90%         | 4.724          | 94.48%         | 0.379        | 7.58%         |

يبين **جدول (4)** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة في القياسين القبلي والبعدي، بهدف تقديم صورة إجمالية عن مستوى التغير الذي تحقق بعد تطبيق برنامج التحفيز. وتشير النتائج إلى تحسن جميع محاور الدراسة، حيث ارتفعت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي، مما يعكس أثرًا إيجابيًا لبرنامج التحفيز في تحسين بيئة العمل، وتعزيز مستوى التحفيز، وتنمية الانتماء لدى صغار العاملين.

#### 4-1-5 اختبار أثر برنامج التحفيز على نتائج الاستبانة

للتحقق من أثر برنامج التحفيز في اتجاهات صغار العاملين، استخدم الباحث اختبار العينات المستقلة للمقارنة بين نتائج الاستبانة القبلية والاستبانة البعدية، وذلك نظرًا لتطبيقهما على عينتين مستقلتين. وقد أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط العام للاستبانة من (4.175) في القياس القبلي إلى (4.542) في القياس البعدي، كما بلغت قيمة الاختبار ( $t = 9.108$ )، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig.} < 0.001$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة قبل تطبيق برنامج التحفيز وبعده، وكانت الفروق لصالح الاستبانة البعدية، مما يدل على أن برنامج التحفيز أسهم في تحسين اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة

العمل والتحفيز والانتماء الوظيفي. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والاستبانة البعدية.

## 2-4 نتائج الأداء المؤسسي

### تمهيد

مثلت نتائج الاستبانتين مؤشرات أولية على نجاح برنامج التحفيز من وجهة نظر أفراد العينة، وللتحقق من انعكاس هذا التحسن على الواقع العملي، سيتم تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي المستخرجة من سجلات الشركة.

### 1-2-4 مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة

اعتمد الباحث في تقييم أثر برنامج التحفيز على مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي المستخرجة من السجلات الرسمية لشركة أجواء العرب، وقد تم اختيار هذه المؤشرات لارتباطها المباشر بأهداف الدراسة، وإمكانية قياسها بصورة موضوعية ومقارنتها بين الفترة المرجعية والفترة التي طُبّق فيها برنامج التحفيز. وتتمثل هذه المؤشرات في عدد أوامر العمل المنجزة، ومتوسط زمن إنجاز أمر العمل، وساعات العمل الإضافية، وعدد أيام الغياب، وعدد أوامر إعادة العمل، وعدد شكاوى العملاء، واستهلاك الوقود.

**جدول (5)**  
**مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الدراسة**

| م | المؤشر                         | وحدة القياس |
|---|--------------------------------|-------------|
| 1 | عدد أوامر العمل المنجزة        | أمر عمل     |
| 2 | متوسط زمن إنجاز أمر العمل      | ساعة        |
| 3 | ساعات العمل الإضافية           | ساعة        |
| 4 | عدد أيام الغياب                | يوم         |
| 5 | عدد أوامر إعادة العمل (Rework) | أمر عمل     |
| 6 | عدد شكاوى العملاء              | شكاوى       |
| 7 | استهلاك الوقود                 | لتر         |

المصدر: إعداد الباحث.

## 2-2-4 نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي

يعرض هذا المبحث نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترة المقارنة، وذلك بهدف قياس أثر برنامج التحفيز على الأداء الفعلي للشركة. وقد تمت المقارنة بين بيانات الربع الثاني من عام ٢٠٢٥م، بوصفها فترة مرجعية، وبيانات الربع الثاني من عام ٢٠٢٦م، والتي تم خلالها تطبيق برنامج التحفيز، وذلك لضمان المقارنة بين فترتين متماثلتين من حيث الظروف التشغيلية والموسمية.

**جدول (6)**  
**نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترة المقارنة**

| م | المؤشر                                | الوحدة | الربع الثاني 2025م | الربع الثاني 2026م<br>(فترة تطبيق برنامج التحفيز) | اتجاه التغير |
|---|---------------------------------------|--------|--------------------|---------------------------------------------------|--------------|
| 1 | أوامر العمل المنجزة                   | عدد    | 2016               | 2282                                              | ارتفع        |
| 2 | متوسط زمن إنجاز أمر العمل             | ساعة   | 2.4                | 2.1                                               | انخفض        |
| 3 | متوسط ساعات العمل الإضافية لكل عامل   | ساعة   | 1.26               | 1.20                                              | انخفض        |
| 4 | متوسط أيام الغياب غير المبرر لكل عامل | يوم    | 0.050              | 0.022                                             | انخفض        |
| 5 | أوامر إعادة العمل                     | عدد    | 70                 | 48                                                | انخفض        |
| 6 | عدد شكاوى العملاء أو ملاحظات الجودة   | عدد    | 10                 | 5                                                 | انخفض        |
| 7 | تكلفة استهلاك الوقود                  | ريال   | 48,522             | 44,802                                            | انخفض        |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على السجلات الرسمية للشركة.

## تحليل نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترة المقارنة

يبين جدول (٦) نتائج المقارنة بين مؤشرات الأداء المؤسسي خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٥م والربع الثاني من عام ٢٠٢٦م، والذي شهد تطبيق برنامج التحفيز. وتشير النتائج إلى تحسن في جميع مؤشرات الأداء المؤسسي، حيث ارتفع عدد أوامر العمل المنجزة، في حين انخفض متوسط زمن إنجاز أمر العمل، ومتوسط ساعات العمل الإضافية لكل عامل، ومتوسط أيام الغياب غير المبرر، وعدد أوامر إعادة العمل، وعدد شكاوى العملاء، إضافة إلى انخفاض تكلفة استهلاك الوقود. وتدل هذه النتائج على أن برنامج التحفيز أسهم في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، وتعزيز جودة العمل، وترشيد استخدام الموارد، وهو ما يعكس أثرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

**جدول (7)**  
**نسب التحسن في مؤشرات الأداء المؤسسي**

| م | المؤشر                                | نسبة التحسن (%) |
|---|---------------------------------------|-----------------|
| 1 | عدد أوامر العمل المنجزة               | 13.19%          |
| 2 | متوسط زمن إنجاز أمر العمل             | 12.50%          |
| 3 | متوسط ساعات العمل الإضافية لكل عامل   | 4.76%           |
| 4 | متوسط أيام الغياب غير المبرر لكل عامل | 56.00%          |
| 5 | أوامر إعادة العمل                     | 31.43%          |
| 6 | عدد شكاوى العملاء أو ملاحظات الجودة   | 50.00%          |
| 7 | تكلفة استهلاك الوقود                  | 7.67%           |

**تحليل نسب التحسن في مؤشرات الأداء المؤسسي**

يوضح جدول (٧) نسب التحسن التي تحققت في مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تطبيق برنامج التحفيز، حيث تفاوتت نسب التحسن بين المؤشرات وفقاً لطبيعة كل مؤشر. وقد سجل مؤشر متوسط أيام الغياب غير المبرر أعلى نسبة تحسن، يليه عدد شكاوى العملاء، ثم عدد أوامر إعادة العمل، وهو ما يعكس تحسناً في مستوى الالتزام الوظيفي وجودة الأداء. كما ارتفع عدد أوامر العمل المنجزة، وانخفض متوسط زمن الإنجاز، وانخفضت ساعات العمل الإضافية وتكلفة استهلاك الوقود، مما يشير إلى تحسن كفاءة العمليات التشغيلية وانعكاس برنامج التحفيز على الأداء المؤسسي بصورة عملية وملموسة.

وتؤكد هذه النتائج أن أثر برنامج التحفيز لم يقتصر على تحسين اتجاهات العاملين التي أظهرتها نتائج الاستبانة، بل امتد ليشمل مؤشرات الأداء الفعلية المستخرجة من السجلات الرسمية للشركة، الأمر الذي يعزز موثوقية نتائج الدراسة ويدعم تحقيق أهدافها.

### 3-4 برنامج التحفيز المطبق

#### 1-3-4 أهداف البرنامج

هدف برنامج التحفيز إلى رفع مستوى أداء صغار العاملين، وتعزيز دافعيتهم نحو الإنجاز، والحد من الغياب والتأخير، وتشجيع العمل بروح الفريق، والمحافظة على أصول الشركة، والإسهام في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

## 2-3-4 مكونات برنامج التحفيز

اعتمد برنامج التحفيز على مجموعة من الحوافز المالية والمعنوية التي استهدفت تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، وربط المكافآت بمستوى الأداء الفعلي، وقد اشتمل البرنامج على المكونات الموضحة في جدول (٨).

**جدول (8)**  
**مكونات برنامج التحفيز المطبق**

| م | مكون البرنامج                                                                       | قيمة الحافز                          | نوع الحافز                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | إنجاز أمر العمل بزمان أقل من المعدل المتوقع،<br>ويمنج لكل عامل مشارك في فريق العمل. | 20 ريالاً<br>لكل عامل في الفريق      | حافز مالي<br>(مرتبط بالأداء)  |
| 2 | عدم الغياب أو التأخير لمدة شهر متصل.                                                | 50 ريالاً<br>شهرياً                  | حافز مالي<br>(مرتبط بالسلوك)  |
| 3 | مساعدة الزملاء في أعمال لا تدخل ضمن<br>المهام المباشرة للعامل.                      | 20 ريالاً<br>لكل مهمة                | حافز مالي<br>(مرتبط بالسلوك)  |
| 4 | المحافظة على الآلات والمعدات والمركبات<br>والزي الرسمي بحالة جيدة ونظيفة.           | 50 ريالاً<br>شهرياً                  | حافز مالي<br>(مرتبط بالسلوك)  |
| 5 | انخفاض عدد شكاوى العملاء، ويمنج لفريق<br>العمل المختص.                              | 200 ريال<br>عن كل شكوى يتم<br>تجنبها | حافز مالي<br>(مرتبط بالنتائج) |
| 6 | تحسين بيئة سكن العاملين من خلال تطوير<br>وتجديد الساحات والملاعب الرياضية.          | -<br>حافز معنوي                      | حافز معنوي<br>(غير مالي)      |

**ملاحظة:** تم احتساب المكافآت بصورة جزئية لبعض مكونات البرنامج (مثل الحفاظ على الآلات والمعدات والزي... إلخ) بحسب مستوى تحقيق المعيار، وذلك لضمان العدالة وتحفيز العاملين على التحسن المستمر.

## 3-3-4 آلية تطبيق البرنامج

استمر تطبيق برنامج التحفيز طوال فترة الدراسة (٣ شهور)، وربطت الحوافز بتحقيق مؤشرات أداء محددة، مع مراعاة منح مكافآت جزئية لبعض البنود بحسب مستوى تحقيقها، ولا سيما ما يتعلق بالمحافظة على الآلات والمعدات والمركبات والزي الرسمي، بما يحقق العدالة بين العاملين ويعكس مستوى الالتزام الفعلي لكل منهم. ومدى التزام وموثوقية البرنامج والإدارة العليا بالشركة.

#### 4-4 العائد على الاستثمار في برنامج تحفيز صغار العاملين (ROI)

##### 4-4-1 تكلفة برنامج التحفيز

تم حصر جميع التكاليف المرتبطة بتطبيق البرنامج بصورة شاملة. وتشمل هذه التكاليف الحوافز المالية المباشرة التي مُنحت للعاملين، إضافة إلى التكاليف غير المباشرة المرتبطة بتنفيذ البرنامج وتحسين بيئة العمل. وقد تم الاعتماد في حصر هذه التكاليف على السجلات المالية والإدارية للشركة خلال فترة تطبيق البرنامج، بما يضمن دقة البيانات المستخدمة في حساب العائد على الاستثمار.

ويبين جدول (٩) تكلفة برنامج التحفيز وإجمالي المبالغ التي تحملتها الشركة خلال فترة التطبيق

#### جدول (٩)

##### تكلفة بنود برنامج تحفيز صغار العاملين

| م | بنود برنامج التحفيز                                  | التكلفة (ريال) |
|---|------------------------------------------------------|----------------|
| 1 | مكافآت إنجاز الأعمال                                 | 18,827         |
| 2 | مكافآت الانضباط (عدم الغياب أو التأخير)              | 24,300         |
| 3 | مكافآت مساندة الزملاء                                | 28,800         |
| 4 | مكافآت المحافظة على الآلات والمعدات والمركبات والزي  | 18,000         |
| 5 | مكافآت خفض شكاوى العملاء                             | 1,000          |
| 6 | تطوير وتجديد الساحات والملاعب الرياضية بسكن العاملين | 32,115         |
|   | <b>إجمالي تكلفة البرنامج</b>                         | <b>123,042</b> |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على السجلات المالية لشركة أجواء العرب.

#### تحليل الجدول

يبين جدول (٩) تكلفة بنود برنامج تحفيز صغار العاملين خلال فترة التطبيق، حيث بلغت إجمالي تكلفة البرنامج (١٢٣,٠٤٢) ريالاً سعودياً. وتشير النتائج إلى أن أعلى بند تكلفة تمثل في تطوير وتجديد الساحات والملاعب الرياضية بقيمة 32,115 ريالاً، يليه مكافآت مساندة الزملاء بقيمة 28,800 ريال، ثم مكافآت الانضباط الوظيفي بقيمة 24,300 ريال، في حين جاءت مكافآت خفض شكاوى العملاء كأقل البنود تكلفة،

إذ بلغت 1,000 ريال. ويعكس هذا التوزيع حرص الشركة على تنويع وسائل التحفيز بين الحوافز المالية المباشرة وتحسين بيئة العمل، بما يعزز الدافعية والالتزام لدى صغار العاملين. وتُعد هذه التكلفة الأساس الذي سيبنى عليه حساب العائد على الاستثمار من خلال مقارنتها بالعوائد المالية المتحققة نتيجة التحسن في مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تطبيق البرنامج.

## 2-4-4 العائد المالي المتحقق من برنامج التحفيز

ويمثل القيمة الاقتصادية الناتجة عن التحسن في مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تطبيق برنامج تحفيز صغار العاملين. ويبين جدول (١٠) إجمالي العائد المالي المتحقق من هذه البنود خلال فترة تطبيق البرنامج.

**جدول (10)**  
**العائد المالي المتحقق من برنامج تحفيز صغار العاملين**

| م | مصدر العائد المالي                           | قيمة العائد (ريال) |
|---|----------------------------------------------|--------------------|
| 1 | العائد الناتج عن تحسين إنتاجية فرق العمل     | 25,500             |
| 2 | العائد الناتج عن انخفاض ساعات العمل الإضافية | 1,800              |
| 3 | العائد الناتج عن انخفاض الغياب غير المبرر    | 107,016            |
| 4 | العائد الناتج عن انخفاض أوامر إعادة العمل    | 17,798             |
| 5 | العائد الناتج عن خفض تكلفة استهلاك الوقود    | 3,720              |
|   | <b>إجمالي العائد المالي</b>                  | <b>155,834</b>     |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على السجلات التشغيلية والمالية للشركة.

ويظهر جدول (١٠) أن إجمالي العائد المالي المتحقق من برنامج تحفيز صغار العاملين بلغ (155,834) ريالاً سعودياً خلال فترة التطبيق، وقد توزعت مصادر هذا العائد بين خمسة بنود رئيسية، مفصلة بالآتي:

## العائد المالي الناتج عن تحسين إنتاجية فرق العمل

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض متوسط زمن إنجاز أمر العمل من (2.4) ساعة خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٥م إلى (2.1) ساعة خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦م، أي بانخفاض مقداره (0.3) ساعة لكل أمر عمل. وبلغ متوسط عدد أوامر العمل المنجزة (31.69) أمر عمل يومياً، مما أسفر عن تحقيق وفر زمني يقدر بنحو (9.5) ساعات عمل يومياً، وهو ما يعادل الطاقة التشغيلية اليومية لفرقة صيانة متكاملة. وحيث إن متوسط تكلفة تشغيل فرقة الصيانة المتكاملة يبلغ (8,500) ريال سعودي شهرياً، فقد قُدِّر العائد المالي المتحقق من هذا التحسن وفقاً لمتوسط تكلفة تشغيل الفرقة المعتمد لدى الشركة مبلغ (25,500) ريال سعودي خلال فترة تطبيق برنامج التحفيز البالغة ثلاثة أشهر.

### العائد المالي الناتج عن انخفاض ساعات العمل الإضافية

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض متوسط ساعات العمل الإضافية من (1.26) ساعة إلى (1.20) ساعة لكل عامل شهرياً، أي بانخفاض قدره (0.06) ساعة لكل عامل.

وبالاعتماد على إجمالي القوى العاملة البالغ (500) عامل، ومتوسط تكلفة ساعة العمل الإضافية البالغة (20) ريالاً لكل ساعة إضافية، وخلال فترة تطبيق برنامج التحفيز البالغة ثلاثة أشهر، بلغ الوفّر المالي المتحقق من انخفاض ساعات العمل الإضافية (1,800) ريال سعودي.

وقد تم احتساب هذا الوفّر وفق المعادلة الآتية:

الفرق في متوسط ساعات العمل الإضافية × عدد العاملين × تكلفة ساعة العمل الإضافية × مدة التطبيق  
أي:

$$1,800 = (0.06 \times 500 \times 20 \times 3) \text{ ريال سعودي.}$$

### العائد المالي الناتج عن انخفاض الغياب غير المبرر

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض متوسط الغياب غير المبرر من (0.050) عامل يومياً إلى (0.022) عامل يومياً خلال فترة تطبيق برنامج التحفيز. وبالاستناد إلى إجمالي عدد العاملين المشمولين بالدراسة والبالغ (500) عامل، انخفض متوسط عدد العاملين المتغيّبين يومياً من (25) عاملاً إلى (11) عاملاً، أي بتحسّن مقداره (14) عاملاً يومياً.

واعتمدت الشركة وفق منهجية التكلفة التشغيلية الداخلية المعتمدة في تقدير الأثر المالي للغياب على تكلفة تشغيلية داخلية مقدارها (98) ريالاً عن كل عامل متغيّب يومياً، وتشمل تكاليف إعادة توزيع المهام على العاملين الآخرين، وتأخر إنجاز الأعمال، وما قد يترتب على ذلك من تكاليف أو غرامات تشغيلية. وبناءً على هذا الأساس، بلغ الوفّر المالي المتحقق خلال فترة تطبيق برنامج التحفيز (107,016) ريالاً سعودياً.

### العائد المالي الناتج عن انخفاض أوامر إعادة العمل

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض عدد أوامر إعادة العمل من (70) أمراً خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٥م إلى (48) أمراً خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦م، أي بانخفاض قدره (22) أمر إعادة عمل.

ووفقاً لسجلات الشركة ووفق السجلات التشغيلية والمالية، يبلغ متوسط تكلفة إعادة تنفيذ أمر العمل الواحد (٨٠٩) ريالاً سعودية، وتشمل هذه التكلفة النفقات الإضافية المترتبة على إعادة تنفيذ العمل، مثل تكلفة

تشغيل فرقة الصيانة، واحتمالية الغرامات الناتجة عن التأخير، وتكلفة قطع الغيار والمواد المستخدمة، إلى جانب التكاليف التشغيلية المرتبطة بإعادة التنفيذ.

وبناءً على ذلك، فقد بلغ العائد المالي المتحقق من انخفاض أوامر إعادة العمل:

$$17,798 = 809 \times 22 \text{ ريالاً سعودياً.}$$

#### العائد المالي الناتج عن خفض تكلفة استهلاك الوقود

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض تكلفة استهلاك الوقود خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦ مقارنة بالربع الثاني من عام ٢٠٢٥م، محققةً وفرًا ماليًا قدره (3,720) ريالاً سعودياً.

ويُعزى هذا الوفرة إلى التحسن في كفاءة التخطيط والتنفيذ الميداني بعد تطبيق برنامج التحفيز، حيث أصبح السائقون أكثر حرصاً على اختيار المسارات الأقصر وتقليل الرحلات غير الضرورية، كما عمل المشرفون على تجهيز المركبات مسبقاً بقطع الغيار والمواد المتوقعة استخدامها، مما قلل من الحاجة إلى الرحلات الإضافية والعودة المتكررة إلى المستودعات، وأسهم في رفع كفاءة استخدام المركبات وترشيد استهلاك الوقود.

وقد اعتمد الباحث في احتساب هذا الوفرة على الفرق الفعلي في تكلفة استهلاك الوقود بين فترتي المقارنة، وفقاً للسجلات المالية المعتمدة لدى الشركة.

#### 3-4-4 حساب العائد على الاستثمار

يُعد العائد على الاستثمار من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم جدوى البرامج والمشروعات، إذ يقيس مقدار العائد المالي المتحقق مقارنةً بالتكلفة التي تحملتها المؤسسة لتنفيذ البرنامج. واعتمدت هذه الدراسة على مقارنة إجمالي تكلفة برنامج تحفيز صغار العاملين بإجمالي العائد المالي المتحقق من تطبيقه، وذلك بهدف قياس مدى الجدوى الاقتصادية للبرنامج.

وقد تم احتساب العائد على الاستثمار باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = (\text{إجمالي العائد المالي} - \text{إجمالي تكلفة البرنامج}) / \text{إجمالي تكلفة البرنامج} \times 100\%$$

### جدول (11)

حساب العائد على الاستثمار (ROI) لبرنامج تحفيز صغار العاملين

| البيان                     | القيمة (ريال) |
|----------------------------|---------------|
| إجمالي تكلفة البرنامج      | 123,042       |
| إجمالي العائد المالي       | 155,834       |
| صافي العائد                | 32,792        |
| العائد على الاستثمار (ROI) | 26.65%        |

المصدر: إعداد الباحث.

#### 5-4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث جرى اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وذلك للتحقق من أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي، بالاعتماد على نتائج الاستبانة ومؤشرات الأداء المؤسسي التي تم تحليلها في المباحث السابقة.

##### 1-5-4 اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: ( $H_0$ )

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي في إحدى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تحسن واضح في اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة العمل والتحفيز والانتماء الوظيفي، كما أظهرت نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي تحسناً في معظم المؤشرات التشغيلية بعد تطبيق برنامج التحفيز، إضافة إلى تحقيق البرنامج عائداً على الاستثمار موجباً تجاوز تكلفة تطبيقه، الأمر الذي يدل على وجود أثر إيجابي لبرنامج التحفيز في تحقيق العائد المؤسسي.

وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي.

## 2-5-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: ( $H_{01}$ )

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والبعديّة لصغار العاملين بعد تنفيذ برنامج التحفيز.

باستخدام اختبار العينات المستقلة أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نتائج الاستبانة القبلية والبعديّة لصالح الاستبانة البعديّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يشير إلى تحسن اتجاهات صغار العاملين بعد تطبيق برنامج التحفيز. وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة.

## 3-5-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: ( $H_{02}$ )

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المؤسسي قبل تنفيذ برنامج التحفيز وبعده. أظهرت نتائج تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي تحسناً ملحوظاً بعد تطبيق برنامج التحفيز، حيث انخفض متوسط زمن إنجاز المهام، وتراجعت معدلات الغياب والعمل الإضافي وإعادة العمل واستهلاك الوقود، كما انعكس ذلك على تحقيق وفر مالي وعائد إيجابي على الاستثمار. وتشير هذه النتائج إلى وجود فروق بين مؤشرات الأداء المؤسسي قبل تطبيق البرنامج وبعده، وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة.

## خلاصة الفصل الرابع

عرض هذا الفصل نتائج الدراسة وتحليلها، من خلال استعراض نتائج الاستبانة، وتحليل مؤشرات الأداء المؤسسي، وقياس العائد المالي المتحقق من تطبيق برنامج تحفيز صغار العاملين. وأظهرت نتائج الاستبانة تحسناً في متوسطات استجابات أفراد العينة في المحاور الثلاثة (بيئة العمل، والتحفيز، والانتماء الوظيفي)، كما بين اختبار الفروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والبعديّة لصالح الاستبانة البعديّة.

كما أظهرت نتائج تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي تحسناً في عدد من المؤشرات التشغيلية بعد تطبيق برنامج التحفيز، تمثل في زيادة عدد أوامر العمل المنجزة، وانخفاض متوسط زمن إنجاز المهام، وتراجع ساعات العمل الإضافية، وانخفاض معدلات الغياب غير المبرر، وتراجع أوامر إعادة العمل، وانخفاض شكاوى العملاء، إضافة إلى ترشيد استهلاك الوقود، بما يعكس تحسناً في مستوى الأداء التشغيلي خلال فترة الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل المالي أن إجمالي تكلفة برنامج التحفيز بلغ (١٢٣,٠٤٢) ريالاً سعودياً، في حين بلغ إجمالي العائد المالي المتحقق (١٥٥,٨٣٤) ريالاً سعودياً، محققاً صافي عائد قدره (٣٢,٧٩٢) ريالاً سعودياً، وبعائد على الاستثمار بلغ (٢٦.٦٥٪)، وهو ما يبين أن العائد المالي المتحقق خلال فترة التطبيق تجاوز تكلفة البرنامج.

وبناءً على النتائج السابقة، تناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت النتائج رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج الاستبانة ومؤشرات الأداء المؤسسي. ويمثل ما توصلت إليه الدراسة في هذا الفصل أساساً لمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، وذلك استنادًا إلى نتائج الاستبانة، ومؤشرات الأداء المؤسسي، وتحليل العائد على الاستثمار لبرنامج تحفيز صغار العاملين. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية برامج التحفيز في شركات القطاع الخاص، إضافة إلى عدد من المقترحات التي قد تمثل منطلقًا لدراسات مستقبلية في المجال ذاته.

#### 1-5 نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة، في ضوء تحليل البيانات الإحصائية، ونتائج مؤشرات الأداء المؤسسي، وتحليل العائد على الاستثمار، عن مجموعة من النتائج التي أجابت عن تساؤلات الدراسة وحقق أهدافها، ويمكن عرض أبرز هذه النتائج فيما يأتي:

##### 1-1-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة (الفرضية الأولى)

ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين على مستوى التحفيز والانتماء وبيئة العمل؟

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع متوسطات استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة الثلاثة، وهي بيئة العمل، والتحفيز، والانتماء الوظيفي، حيث جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، بما يعكس تحسن اتجاهات صغار العاملين بعد تطبيق برنامج التحفيز.

كما أظهرت نتائج اختبار العينات المستقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والبعدية لصالح الاستبانة البعدية، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرنامج التحفيز في تحسين اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة العمل، والتحفيز، والانتماء الوظيفي.

##### 2-1-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة (الفرضية الفرعية الأولى)

ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين على مؤشرات الأداء المؤسسي؟

أظهرت نتائج الدراسة تحسناً في عدد من مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تطبيق برنامج التحفيز، حيث ارتفع عدد أوامر العمل المنجزة، وانخفض متوسط زمن إنجاز المهام، كما تراجع ساعات العمل الإضافية، وانخفض معدل الغياب غير المبرر، وتراجع عدد أوامر إعادة العمل، وانخفضت شكاوى العملاء، إضافة إلى انخفاض استهلاك الوقود.

### 3-1-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة (الفرضية الفرعية الثانية)

ما أثر برنامج تحفيز صغار العاملين على ترشيد التكاليف وتحقيق العائد المؤسسي؟

أظهرت نتائج التحليل المالي أن برنامج التحفيز أسهم في تحقيق وفر مالي ناتج عن انخفاض عدد من التكاليف التشغيلية، شملت ساعات العمل الإضافية، والغياب غير المبرر، وأوامر إعادة العمل، واستهلاك الوقود، إضافة إلى الوفرة الناتجة عن تحسين إنتاجية فرق العمل.

### 4-1-5 النتائج المتعلقة بقياس العائد على الاستثمار

أظهرت نتائج تحليل العائد على الاستثمار أن إجمالي تكلفة برنامج تحفيز صغار العاملين بلغ (123,042) ريالاً سعودياً، في حين بلغ إجمالي العائد المالي المتوقع (155,834) ريالاً سعودياً، محققاً صافي عائد قدره (32,792) ريالاً سعودياً، ونسبة عائد على الاستثمار بلغت (26.65%). وتؤكد هذه النتيجة الجدوى الاقتصادية لبرنامج التحفيز.

### 3-2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة توافقاً مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تناولت أثر برامج التحفيز في تحسين أداء العاملين والأداء المؤسسي، مع تناول العائد على الاستثمار بوصفه أحد أهم المؤشرات في تقييم جدوى برامج التحفيز.

### 1-2-5 مناقشة نتائج الاستبانة

أظهرت النتائج تحسناً في اتجاهات صغار العاملين نحو بيئة العمل، والتحفيز، والانتماء الوظيفي بعد تطبيق برنامج التحفيز، كما بينت الاختبارات الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاستبانة القبلية والبعدية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الكندي وآخرين (٢٠٢٣)، والرشيدي وآخرين (٢٠٢٢)، والطاسان (٢٠٢٤)، والمصلوخي (٢٠٢٤)، وAmpong (2024)، التي أشارت إلى أن برامج التحفيز تسهم في رفع الدافعية وتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي.

## 2-2-5 مناقشة نتائج الأداء المؤسسي

أظهرت النتائج تحسناً في عدد من مؤشرات الأداء المؤسسي بعد تطبيق برنامج التحفيز، تمثل في زيادة الإنتاجية، وانخفاض زمن الإنجاز، والغياب، والعمل الإضافي، وإعادة العمل، وشكاوى العملاء، واستهلاك الوقود. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات راخمان (٢٠٢٢)، و Okwuse و (2023) Ndudi، و Wang و Luan و (2024) Ma، و Layek و (2024) Koodamara، و Velghe وآخرين (2024)، التي أشارت إلى وجود ارتباط بين التحفيز وتحسن الأداء المؤسسي.

## 2-3-5 مناقشة نتائج العائد على الاستثمار

أظهرت النتائج أن العائد المالي المتحقق من برنامج التحفيز تجاوز تكلفة تطبيقه، حيث بلغ العائد على الاستثمار (26.65%) وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات Wang و Luan و (2024) Ma، و Layek و (2024) Koodamara، و (2024) Ampong، التي أكدت أهمية تقييم برامج الموارد البشرية من منظور اقتصادي إلى جانب مؤشرات الأداء.

### 3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- تبني برامج تحفيز قائمة على مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- إيلاء صغار العاملين اهتماماً أكبر من خلال تصميم برامج تحفيز تتناسب مع طبيعة أعمالهم.
- الربط بين الحوافز المادية والمعنوية.
- اعتماد مؤشرات أداء تشغيلية ومالية عند تقييم برامج التحفيز، وعدم الاكتفاء بقياس رضا العاملين أو آرائهم من خلال الاستبانات .
- تطبيق منهجية قياس العائد على الاستثمار عند تنفيذ برامج تابعة للموارد البشرية.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تحفيز المبادرات الفردية والتعاون بين العاملين.
- تحسين بيئة العمل وتوفير المرافق والخدمات الداعمة لصغار العاملين.
- تفعيل الاستفادة من البيانات التشغيلية والسجلات المالية في تقييم أثر المبادرات الإدارية.
- تعميم تجربة برنامج تحفيز صغار العاملين بعد إجراء التعديلات المناسبة وفق طبيعة كل نشاط .
- إجراء مراجعة دورية لبرامج التحفيز للتأكد من استمرار فاعليتها.

### 4-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- في ضوء النتائج يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال تحفيز العاملين بمختلف مستوياتهم ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ومن أبرزها: -
- إجراء دراسة مماثلة على قطاعات أخرى للمقارنة بين نتائج برامج التحفيز في بيئات عمل مختلفة .
  - دراسة أثر برامج التحفيز طويلة الأجل على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
  - دراسة العلاقة بين التحفيز والابتكار المؤسسي، وقياس أثر الحوافز في تنمية الإبداع وتحسين جودة الخدمات .
  - إجراء دراسات مقارنة بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية لقياس أيهما أكثر تأثيراً في تحسين أداء صغار العاملين .
  - إعمال الذكاء الاصطناعي في تصميم وإدارة ومراقبة برامج تحفيز العاملين وقياس كفاءتها .

## **Abstract**

This study aimed to examine the impact of an incentive program for junior employees on the organizational return of Awja Al Arab Company, a private-sector company in the Kingdom of Saudi Arabia. Specifically, the study investigated the program's effect on junior employees' attitudes, evaluated its impact on organizational performance indicators, and assessed the return on investment (ROI) generated by its implementation.

The study adopted a descriptive-analytical approach supported by a quasi-experimental design based on pre-test and post-test measurements. To achieve the study objectives, a questionnaire was administered to two independent samples of junior employees before and after the implementation of the incentive program. In addition, actual organizational performance indicators extracted from the company's official records were analyzed for the periods before and after the program. The program's return on investment was calculated by comparing the total implementation cost with the direct financial benefits realized during the implementation period.

The findings revealed statistically significant differences between the pre-test and post-test questionnaire results in favor of the post-test, indicating improved junior employees' attitudes toward the work environment, motivation, and organizational commitment. The results also demonstrated noticeable improvements in several organizational performance indicators, including reductions in average task completion time, absenteeism, overtime, rework, and fuel consumption, resulting in direct financial savings for the company. Furthermore, the return on investment analysis showed that the financial benefits generated by the program exceeded its implementation costs, yielding a positive ROI and confirming the economic feasibility of investing in incentive programs for junior employees.

The study concluded that incentive programs targeting junior employees constitute an effective managerial tool for enhancing organizational performance and generating tangible economic returns. Accordingly, the study recommends adopting sustainable incentive programs linked to organizational performance indicators, expanding their implementation across private-sector organizations, and conducting future research in different industries and geographical regions to examine the generalizability of the findings.

**Keywords:** Motivation, Junior Employees, Organizational Performance, Return on Investment (ROI), Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

# Measuring the Impact of a Junior Employee Motivation Program on Achieving Organizational Returns: An Applied Study on Awja Al Arab Company, a Private Sector Company in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: SULAIMAN A. ALTURBAK

Academic number: 253000410

Supervised by:

Dr. AL Faisal Abduhameed Mohammed

Dr. Fayez Jarad

Year: 2026

## قائمة المراجع:

1. 1-Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. 2-Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan. <https://doi.org/10.1037/11256-000>
3. 3-Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard—Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
4. Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson.
6. DuBrin, A. J. (2019). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (9th ed.). Cengage Learning.
7. Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
9. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
10. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
11. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand Company.
12. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
13. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

14. Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). *The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. Sustainability, 15*(4), 3415.
15. الرشيدى، خ. ش.، العنزي، س. ع.، النصار، م. ج.، الرشيدى، س. ع.، الرشيدى، دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر (2022). النصار، ح. ج. &، س. ع. ع -، ١٢١ (28) *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦. *الصحية بمستشفيات مدينة الرياض* -، 139. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R140922>
16. Altassan, M. A. (2024). *Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(8), 3356
17. المصلوخي، يوسف بن عبید. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية ، (10) *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨. على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض ، ٥٢-68.
18. Rachman, M. M. (2022). The impact of motivation on performance: The role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 15*(3), 376–393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
19. Okwuse, U. Y., & Ndudi, E. F. (2023). *Reward system and organizational performance. International Journal of Management Sciences and Business Research, 12*(6), 20–31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8108561>
20. Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*, Article 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
21. Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). *Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement. F1000Research, 13*, Article 102. <https://doi.org/10.12688/f1000research.144019.2>

22. Velghe, C., McIlquham-Schmidt, A., Celik, P., Storme, M., & De Spiegelaere, S. (2024). PROTOCOL: Employee work motivation, effort, and performance under a merit pay system: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 20(4), e70001. <https://doi.org/10.1002/cl2.70001>
23. Ampong, I. (2024). *Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: A case of Sahel Sahara Bank Ghana Limited*. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2315690. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>

## الملاحق

إنشاءات  
Construction  
تجهيزات طبية  
medical equipment  
صيانة وتشغيل  
maintenance & operation

شركة  
أجواء العرب  
AJWA ALARAB

المكتب

٢٠٢٦-٢٠٢١ م

السادة / إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

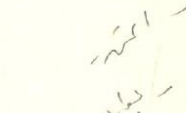
يجري المهندس / سليمان بن عبد الرحمن الطرياق بحثاً يختص به العمالة.

لذا؛ نرجو التعاون معه بشكل كامل، وتسهيل مهامه وتوفير كل الدعم والبيانات له.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الرئيس التنفيذي

  
م. اسماعيل الدخيل


المملكة العربية السعودية  
القصيم - بريدة 51461 P.O.Box 2723 AlQassim - Buraydah 51461  
هاتف وفاكس . 3846121 (016) +96616 Phone +96616 (016) 3846145 الموقع الإلكتروني www.aj-arab.com

٢٠٢٦-٧-١٥ م

سعادة المهندس / سليمان بن عبد الرحمن الطرباق  
وفقه  
الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

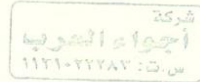
ايماًناً منا برسالتكم العلمية والعملية التي تضمنها بحثكم المعنون بـ " قياس أثر برنامج تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة أجواء العرب". وبعد أن ظهر لنا أثر الاهتمام بصغار العاملين لدينا من خلال تصميم برنامج تحفيزي مخصص لهم.

فإننا بهذا الكتاب نسمح باستخدام بيانات واسم الشركة ضمن البحث.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الرئيس التنفيذي

م. اسماعيل الدخيل



| استبانة علمية<br>(البحث العلمي)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Research Questionnaire<br>(For Academic Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | تحقيقى سوالنامہ<br>(سائنسى تحقيق كے ليے)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>عنوان الدراسة</b><br>قياس أثر تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي في بعض شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Research Title</b><br>Measuring the Impact of Motivating Junior Employees on Achieving Organizational Returns in Selected Private Sector Companies in the Kingdom of Saudi Arabia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>تحقيقى عنوان</b><br>سعودى عرب كى بعض نجى شعبے كى كہنيون ميں جونيئر ملازمين كى حوصلہ افزائى كے ادارہ جاتى نتائج پر اثرات كا جائزہ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>عزيرى الموظف</b><br>السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. يسرني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية، والتي تُجرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تحفيز صغار العاملين في تحقيق العائد المؤسسي، بما يسهم في دعم الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء في شركات القطاع الخاص. ونظراً لثقتنا الكبيرة بتعاونكم، نرجو منكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل دقة موضوعية، علماً بأن مشاركتكم طوعية بالكامل، وأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير. | <b>Dear Employee</b><br>You are cordially invited to participate in this research study, which is conducted as part of the requirements for obtaining a Master's degree. The purpose of this study is to examine the impact of motivating junior employees on achieving organizational returns and to contribute to improving managerial practices and organizational performance in private sector companies. Your participation is entirely voluntary. All responses will remain anonymous and strictly confidential, and the information collected will be used for scientific research purposes only. Thank you for your valuable time and cooperation. | <b>محترم منوزم</b><br>السلام عليكم ورحمة الله وبركاته آپ كو اس تحقيقى مطالعے ميں شركت كى دعوت دي جاتى ہے، جو ماسٹر ڈگری كے تقاضوں كى تكميل كے ليے كيا جاريا ہے۔ اس تحقيق كى مقصد جونيئر ملازمين كى حوصلہ افزائى كے ادارہ جاتى نتائج پر اثرات كا جائزہ لینا ہے تاکہ نجى شعبے ميں انتظامى طريقہ كار اور ادارہ جاتى كاركردگى كو بهتر بنانے ميں مدد مل سکے۔ اس تحقيق ميں آپ كى شركت مكمل طور پر رضاكارانہ ہے۔ آپ كى تمام معلومات مكمل طور پر خفيه ركهي جائیں گی اور صرف سائنسى تحقيق كے مقاصد كے ليے استعمال كى جائیں گی۔ آپ كے تعاون اور قيمتى وقت كے ليے ہم دل كى گہرائيوں سے شكر گزار ہيں۔ |
| <b>الباحث</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Researcher</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>محقق</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>المشرف</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Supervisor</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>سپروائزر</b><br>.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>القسم الأول: البيانات الديموغرافية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Section 1: Demographic Information</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>حصہ اول: مجموعی معلومات</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. الجنس <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى<br>2. العمر _____ سنة<br>3. المستوى التعليمي _____<br>4. سنوات الخبرة _____ سنة<br>5. المهنة _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1. Gender <input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female<br>2. Age _____ years<br>3. Educational Level _____<br>4. Years of Experience _____ years<br>5. Occupation / Job Title _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1. جنس <input type="checkbox"/> مرد <input type="checkbox"/> خاتون<br>2. عمر _____ سال<br>3. تعليمى سطح _____<br>4. تجربے كے سال _____ سال<br>5. پیشہ / عہدہ _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>تعليمات الإجابة</b><br>يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما يهمنا رأيكم الشخصي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Instructions for Answering</b><br>Please place a (✓) in the box that best reflects your level of agreement with each statement. There are no right or wrong answers; we are interested only in your honest opinion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>جواب دينے كى ہدایات</b><br>براہ كرم ہر بيان كے سامنے اپنى رائے كے مطابق مناسب خانے ميں (✓) كا نشان لگائیں۔ اس سوالنامے ميں كوئى صحيح يا غلط جواب نہيں، بلکہ ہمیں صرف آپ كى حقيقى رائے دركار ہے۔                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>مقياس ليكرت الخماسي</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Five-Point Likert Scale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>پانچ درجے كا ليكرت پيمانہ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| لا أوافق بشدة<br>Strongly Agree<br>مكمل طور پر متفق<br>5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | أوافق<br>Agree<br>متفق<br>4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | محايد<br>Neutral<br>غير جانبدار<br>3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| لا أوافق<br>Disagree<br>غير متفق<br>2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | لا أوافق بشدة<br>Strongly Disagree<br>بالكل غير متفق<br>1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>بيان</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Statement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>العبارة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | The work environment helps me perform my job well.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | بيئة العمل تساعدني على أداء عملي بصورة جيدة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I receive the necessary support to accomplish my work.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | أحصل على الدعم اللازم لإنجاز عملي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | There is a spirit of cooperation among employees in the company.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | تسود روح التعاون بين العاملين في الشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I feel comfortable while performing my work.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | أشعر بالارتياح أثناء أداء عملي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I feel that my efforts are appreciated.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | أشعر أن جهودي تحظى بالتقدير.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | There are means that encourage employees to improve their performance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | توجد وسائل تشجع العاملين على تحسين أدائهم.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I feel that the management cares about employees.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | أشعر بأن الإدارة تهتم بالعاملين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I feel enthusiastic to put in extra effort when needed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | أشعر بالحماس لبذل جهد إضافي عند الحاجة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I feel proud to work in this company.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | أشعر بالفخر بالعمل في هذه الشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I want to continue working in this company.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | I strive to maintain the company's reputation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | أسعى إلى المحافظة على سمعة الشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>شكراً لمشاركتكم القيمة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Thank you for your valuable participation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>آپ كے قيمتى تعاون كا شكرية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |