

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين:
دراسة على الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

أسم الطالبة

سما أحمد ناصر آل سماعيل

الرقم الجامعي

221001212

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – 2025 م

الشكر والتقدير

كل مشاعر التقدير والامتنان أهديها إلى سعادة الدكتور عبد الرحيم نادر، تقديرًا وعرفانًا لما قدّمه من دعم علمي وتوجيهات بناءة خلال إعداد هذا المشروع، والتي كان لها بالغ الأثر في تطويره وتحقيق أهدافه.

كما أخصّ بالشكر عائلتي العزيزة، سندي الأول، على دعمهم الدائم، وصبرهم اللامحدود، وتشجيعهم الذي منحني القوة للاستمرار.

كما أقدر لزميلاتي وزملائي روح التعاون وتبادل الدعم التي جمعتنا خلال فترة المشروع، والتي ساعدتني على تجاوز التحديات بثقة ووضوح..

وأخيرًا، إلى كل من آمن بي، وشجّعني، وساندني بكلمة طيبة أو بدعوة صادقة...
شكرًا من القلب، فبفضلكم كان لهذا الإنجاز طعم مختلف.

الإهداء

إلى أُمِّي الغالية...

يا من كنتِ الدّعاء الذي لا يغيب، والنور الذي رافق طريقي في كل مراحل الحياة...

كل نجاح أبلغه كان بدعائك، ورضائك...

أنتِ البركة التي ترافقني دائماً، ورضائك هو أعلى ما أملك.

إلى روح أخي الغالي علي...

من كان لي أباً وسنداً بعد رحيل والدي، ومنحني من الحب والحنان ما يكفي عمراً بأكمله...

رحلت مبكراً وغيابك يؤلمني، لكنك حيّ في قلبي، في صلاتي، وفي كل لحظة نجاح أتمنى لو شاركتني إياها.

أهديك هذا العمل يا من تركت في داخلي أثراً لا يُمحى، وذكرى تسكن كل تفاصيل طريقي.

إلى زوجي الغالي شرف...

منك تعلّمت أن الطموح لا سقف له، وأن النجاح ليس حكراً على أحد، بل هو ثمرة إيمان وإصرار.

كنت دائماً الحافز الذي يدفعني للأمام، والروح التي تُشعل داخلي شغف الإنجاز.

بنجاحاتك أحببتُ النجاح، وبثباتك تعلّمت القوة.

أهديك هذا العمل، تقديرًا لوجودك الثمين في حياتي، وامتناناً لكل لحظة كنت فيها سنداً لي.

إلى فلذات كبدي... نبراس ولمار وعلي،

أنتم المعنى الأجل في حياتي، والبهجة التي تملأ أيامي، والنور الذي يهديني في كل طريق.

من أجلكم أوصل الطريق، وأتجاوز كل تحدٍّ، فأنتم قوتي حين أتعب، وأملّي حين أتردد.

أهديكم هذا الإنجاز، بقلبي قبل قلمي، فأنتم سبب فخري وامتناني الدائم للحياة..

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض. كما تسعى إلى استكشاف أثر الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، وعدالة التوزيع على الأداء الوظيفي، بالاستناد إلى نماذج ومعايير جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM).

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) موظفًا وموظفة في شركات عائلية. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية وصفية واستنتاجية لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز والمكافآت وتحسن أداء الموظفين. كما تبين أن الحوافز المالية وغير المالية، عندما تُدار بعدالة وشفافية، تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام الوظيفي، وجودة المخرجات، والإنتاجية، وروح المبادرة.

التطبيقات والأهمية:

تُبرز هذه الدراسة أهمية تطبيق أنظمة حوافز عادلة ومتكاملة تراعي الخصوصية التنظيمية للشركات العائلية، وتُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي. كما تدعم نتائج الدراسة تبني ممارسات موارد بشرية قائمة على معايير SHRM ، مما يساعد في تحقيق أداء وظيفي فعال ومستدام.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز – المكافآت – الأداء الوظيفي – الشركات العائلية – الموارد البشرية – SHRM – العدالة التنظيمية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
	1.3. أهمية الدراسة.....
	1.3.1. على المستوى النظري:.....
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
	1.4. أسئلة الدراسة.....
	1.5. أهداف الدراسة.....
	1.6. فرضيات الدراسة.....
	1.7. نموذج الدراسة.....
	1.8. الدراسة الميدانية.....
	1.9. مخطط المشروع.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة:.....
20	2.2. المتغير المستقل.....
20	2.3. المتغير التابع.....
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
22	2.5. الخاتمة.....
23	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
24	3.1. المقدمة.....
24	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
25	3.3. تصميم البحث.....
26	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
26	3.5. طريقة جمع البيانات.....
27	3.6. أنواع البيانات.....

27	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
28	3.8. الخاتمة.....
29	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
30	4.1. المقدمة.....
30	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
33	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
35	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
36	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
38	4.6. الخاتمة.....
39	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
40	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
41	5.2. توصيات الدراسة:.....
42	5.3. الخاتمة:.....
43	قائمة المراجع.....
45	الملاحق.....

جدول الأشكال

الصفحة	العنوان
14	الشكل ١: نموذج الدراسة.
16	الشكل ٢: بصلة البحث المعتمدة في الدراسة.
17	الشكل ٣: مخطط المشروع المقترح.
25	الشكل ٤: بصلة البحث المعتمدة في الدراسة.
31	الشكل ٥: توزيع العينة حسب الجنس.
31	الشكل ٦: توزيع العينة حسب العمر.
32	الشكل ٧: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
32	الشكل ٨: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.
33	الشكل ٩: توزيع العينة حسب نوع الشركة.

جدول الجداول

الصفحة	العنوان
30	الجدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
31	الجدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
32	الجدول (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
32	الجدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
33	الجدول (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الشركة
34	الجدول (6-4): معاملات الثبات لأداة البحث حسب المحاور
35	الجدول (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان
35	الجدول (8-4): تحليل الإحصاء الوصفي على مستوى المحاور
36	الجدول (9-4): نتائج معامل الارتباط بيرسون
37	الجدول (10-4): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد أداء الموظف من أهم العناصر التي تحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصةً في ظل رؤية السعودية 2030 التي تسعى لتنويع الاقتصاد وبناء قطاع خاص قوي يعتمد على رأس مال بشري فعال. في هذا السياق، أصبحت أنظمة الحوافز والمكافآت من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الشركات لتحفيز موظفيها وتحقيق مستويات أداء أعلى.

أشارت جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) إلى أن الحوافز المصممة بطريقة عادلة ومنظمة تسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي وتعزيز ارتباط الموظفين بأهداف المؤسسة، سواء كانت حوافز مالية أو غير مالية. كما بينت دراسات حديثة مثل دراسة Alkandi وآخرين (2023) أن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء داخل بيئات العمل السعودية، خاصة إذا تمت إدارة الحوافز بطريقة شفافة ومنصفة.

ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء في الشركات العائلية ما تزال محدودة، خصوصاً في مدينة الرياض. وهذا يبرز الحاجة إلى دراسة متخصصة تركز على هذا النوع من الشركات، والتي تمتاز بطبيعة إدارية مختلفة قد تؤثر في فاعلية نظم الحوافز.

ينطلق هذا البحث من تساؤل رئيسي حول مدى فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين داخل الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، ومدى انعكاس هذه الأنظمة على الأداء اليومي والمهني للموظف.

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يعتمد على إطار علمي ومهني مثل معايير SHRM ، ويهدف إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات العائلية على تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء الوظيفي بما يتماشى مع توجهات التنمية الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في سياق رؤية 2030 التي تركز على تنمية القطاع الخاص وتحسين إنتاجيته، تبرز أهمية تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين كأحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات. وتعد الشركات العائلية إحدى الدعائم المهمة للاقتصاد الوطني، حيث تسهم في توفير فرص العمل وتحريك عجلة النمو. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات إدارية متعددة، ومن أبرزها فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم مدى تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في هذا النوع من الشركات، وذلك ضمن نطاق جغرافي يتمثل في مدينة الرياض، حيث تتواجد نسبة كبيرة من الشركات العائلية في القطاع الخاص. وبالاعتماد على معايير مهنية مثل تلك التي تقدمها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، تسعى الدراسة لسد فجوة معرفية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات التي تناولت العلاقة بين أنظمة الحوافز والأداء، إلا أن القليل منها ركز على سياق الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. الدراسات الموجودة غالبًا ما تُعنى بالشركات الكبرى أو الحكومية، دون التطرق إلى الخصائص الإدارية الفريدة للشركات العائلية مثل مركزية القرار والعلاقات الشخصية في بيئة العمل. كما أن استخدام نماذج نظرية مهنية واضحة مثل نموذج SHRM لا يزال محدودًا في هذا السياق، مما يفتح مجالًا لإجراء دراسات أكثر تركيزًا وعمقًا.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، لا تزال العديد من الشركات العائلية في مدينة الرياض تفتقر إلى أنظمة حوافز مكتوبة وواضحة، وتعتمد في كثير من الأحيان على ممارسات تقليدية أو اجتهادات فردية في منح المكافآت. هذا الأسلوب قد يؤدي إلى ضعف العدالة والشفافية، مما يؤثر سلبيًا على تحفيز الموظفين وأدائهم. كما أن نقص الدراسات الميدانية التي تدرس أثر هذه الممارسات في بيئة الشركات العائلية يجعل من الضروري إجراء دراسة تطبيقية في هذا المجال.

ومن هنا، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما مدى فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟"

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم مدى تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية، والتي تُعد من أهم مكونات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ومع تزايد دور هذه الشركات ضمن مستهدفات رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى تطوير أنظمتها الإدارية، خصوصًا فيما يتعلق بتحفيز الكوادر البشرية ورفع إنتاجيتها.

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالحوافز والمكافآت ضمن بيئة الشركات العائلية، وذلك من خلال تقديم تحليل علمي يستند إلى نموذج SHRM، وهو من الأطر المهنية المعتمدة عالميًا في إدارة الموارد البشرية. كما يقترح البحث دمج هذا الإطار مع خصائص البيئة المحلية، مما قد يُنتج فهمًا أعمق للعلاقة بين نظام الحوافز وتحسين الأداء، ويوسع من تطبيقات النظرية في سياقات تنظيمية متنوعة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يقدم البحث نتائج ميدانية يمكن أن تُفيد أصحاب القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات العائلية، من خلال تحديد نقاط القوة والقصور في أنظمة الحوافز الحالية، واقتراح سبل تطويرها بما يعزز العدالة والرضا الوظيفي. كما تساعد التوصيات المتوقعة من الدراسة في تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على استقرار ونمو هذه الشركات.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما أنواع الحوافز (المالية وغير المالية) المطبقة في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟
2. كيف تُساهم أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع مستوى أداء الموظفين في هذه الشركات؟
3. ما مدى رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز والمكافآت الحالية في الشركات العائلية؟
4. ما العلاقة بين عدالة توزيع الحوافز وتحفيز الموظفين في الشركات العائلية؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق أنظمة حوافز فعّالة؟
6. كيف يمكن تطوير نظام الحوافز والمكافآت بما يتوافق مع معايير SHRM لتحسين الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل مدى ارتباط أنظمة الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي للموظفين في الشركات العائلية.
- تحديد أنواع الحوافز (المالية وغير المالية) الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين.
- تقييم مدى عدالة وشفافية نظم الحوافز الحالية في الشركات العائلية بمدينة الرياض.
- قياس أثر تطبيق معايير SHRM في تصميم وإدارة نظم الحوافز على تحسين الأداء المؤسسي.
- اقتراح آليات لتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، المكافآت النقدية) وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المالية (مثل التقدير المعنوي، فرص الترقية، بيئة العمل) وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظف بعدالة توزيع الحوافز ومستوى رضاه الوظيفي.
4. تساهم أنظمة الحوافز المبنية على معايير SHRM في رفع كفاءة الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لفعالية نظام الحوافز حسب نوع الحافز مالي/غير مالي.
6. تواجه الشركات العائلية في القطاع الخاص تحديات تؤثر على تطبيق أنظمة الحوافز بشكل فعال.

1.7. نموذج الدراسة

يتناول نموذج الدراسة العلاقة بين نظام الحوافز باعتباره المتغير المستقل، وأداء الموظفين باعتباره المتغير التابع . وقد تم تطوير النموذج بناءً على الفرضيات الستة التي تناولت أنواع الحوافز، وعدالة توزيعها، ومعايير SHRM ، ودورها في تحسين الأداء.

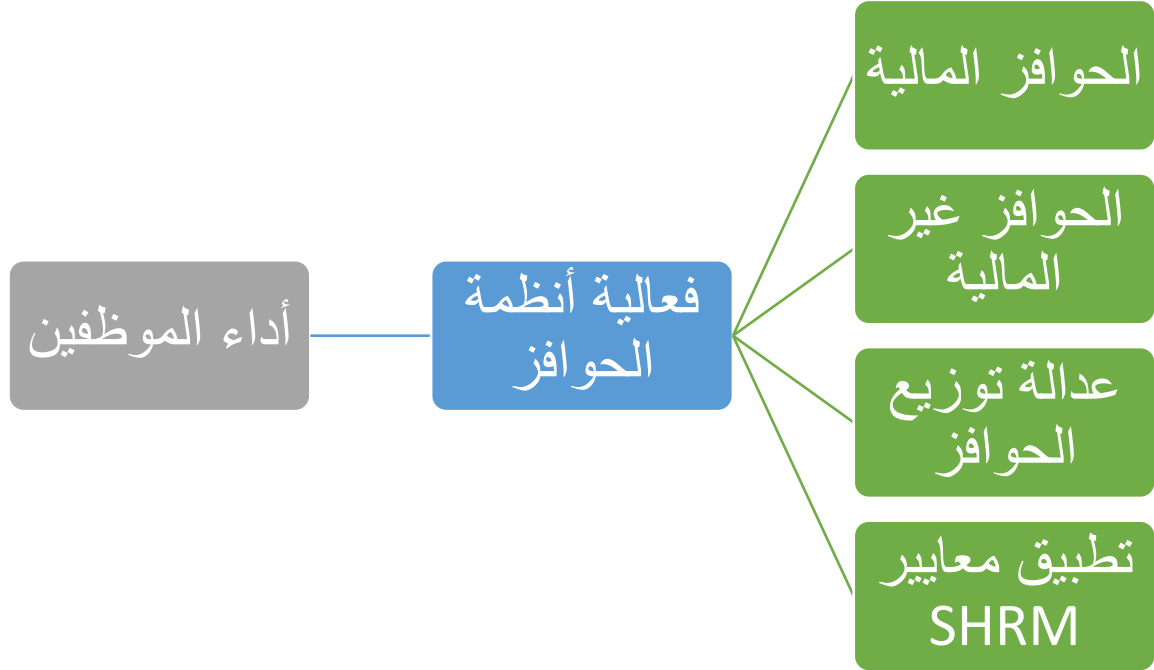
تم تصميم النموذج وفقاً لإطار عمل جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ، والتي تؤكد على أهمية "المكافآت الشاملة" (Total Rewards) باعتبارها استراتيجية فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم واستبقائهم. ويتضمن ذلك الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت)، وغير المادية (مثل التقدير، فرص التطور، بيئة العمل)، إلى جانب عوامل مثل العدالة التنظيمية والتوافق مع المعايير المهنية.

يوضح النموذج أن فعالية نظام الحوافز تتأثر بعدة عوامل، وهي:

- **الحوافز المالية:** مثل الرواتب، البدلات، والمكافآت النقدية، وهي تؤثر مباشرة على رضا الموظف وتحفيزه.
- **الحوافز غير المالية:** مثل بيئة العمل، التقدير المعنوي، فرص التدريب، والترقيات، وهي تسهم في رفع الانتماء المؤسسي.
- **عدالة توزيع الحوافز:** إدراك الموظف لعدالة النظام يعزز من رضاه الوظيفي ويؤثر على التزامه.
- **تطبيق معايير SHRM :** اعتماد الشركات على أطر واضحة ومهنية في تصميم نظم الحوافز يعزز من شفافيتها وفعاليتها.

وتفترض الدراسة أن هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على فعالية نظام الحوافز، والتي بدورها تنعكس على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام التنظيمي.

وبذلك، فإن النموذج يساهم في توضيح كيف يمكن للشركات العائلية في القطاع الخاص أن تطور من ممارساتها التحفيزية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، خصوصاً إذا ما تم الالتزام بالمعايير العالمية الحديثة مثل تلك التي تقدمها SHRM.



الشكل ١: نموذج الدراسة (تم تصميمه بواسطة الباحثة سما آل سماعيل)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض. كما استخدمت الدراسة **المنهج الكمي** لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية، وذلك بما يتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة.

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والمعايير المهنية الصادرة عن **جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)**، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الشركة).
2. الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت.
3. الحوافز غير المالية مثل التقدير، فرص التدريب، الترقية.
4. عدالة توزيع الحوافز.
5. أداء الموظفين.

كما أُضيف في نهاية الاستبيان سؤال مفتوح يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم حول تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس استجابات المشاركين.

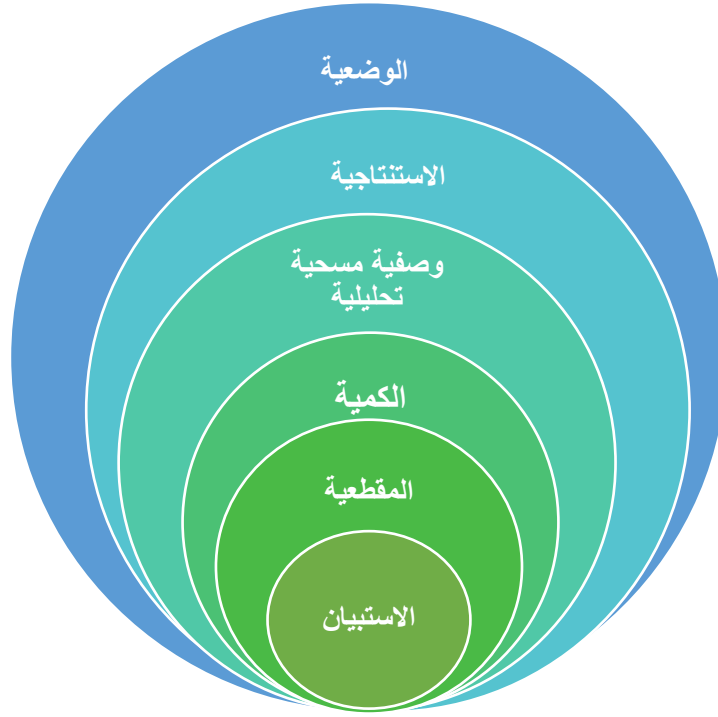
سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركات العائلية في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ويتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (40 إلى 50) مشاركاً.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختباري T-test و (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية.
- تحليل الانحدار لقياس أثر فعالية نظام الحوافز على أداء الموظفين.

وفيما يلي بصلة البحث التي اعتمدت عليها هذه الدراسة:

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية.
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة وصفية مسحية تحليلية.
- نوع المنهج: منهج كمي.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- أداة جمع وتحليل البيانات: استبيان إلكتروني قائم على مقياس ليكرت الخماسي.



الشكل ٢: بصلة البحث المعتمدة في الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل هذه المرحلة الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية بهدف جمع البيانات الميدانية دون الحاجة إلى زيارات ميدانية مباشرة. وقد تركزت محاور الاستبانة حول أربعة جوانب رئيسية: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، عدالة توزيع الحوافز، وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال وسائل التواصل، واستهدفت العاملين في مؤسسات القطاع الخاص العائلية. وتم اختيار عينة مكونة من (47) موظفاً وموظفة بطريقة عشوائية بسيطة، بهدف ضمان تنوع المشاركين وتمثيل فئات مختلفة من حيث الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين وآرائهم تجاه محاور الدراسة، وتم التأكيد في مقدمتها على ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

يوضح الشكل أدناه المراحل الزمنية والمنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، بدءًا من تحديد الإطار العام، ثم الانتقال إلى الإطار النظري، فاختيار المنهجية، تليها مرحلة جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وأخيرًا مناقشة النتائج وكتابة الخاتمة. يساعد هذا المخطط في تتبع خطوات المشروع بطريقة منظمة وواضحة.



الشكل ٣: مخطط المشروع المقترح.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات في السياقات الإقليمية والعالمية موضوع أنظمة الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء الموظفين. وقد تباينت هذه الدراسات في منهجياتها وسياقاتها، إلا أنها اتفقت عمومًا على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز الفعالة وتحسين الأداء الوظيفي.

ففي دراسة Alkandi وآخرين (2023) في المملكة العربية السعودية، وُجد أن الرضا الوظيفي يشكل متغيرًا وسيطًا مهمًا بين أنظمة الحوافز والأداء، حيث لم تكن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية إلا عند أخذ الرضا في الحسبان، مما يبرز أهمية تصميم الحوافز بطريقة تعزز الرضا والالتزام الوظيفي.

بينما أكدت دراسة علي العامري (2023) في سلطنة عمان وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز — سواء كانت مادية أو غير مادية — ومستوى إنتاجية الموظف في الشركات الصناعية، وأوصت بضرورة مواءمة أنظمة الحوافز مع طبيعة ثقافة العمل المحلية.

أما دراسة Farrington et al. (2014) التي أجريت على شركات عائلية في جنوب أفريقيا، فقد تناولت وجهات نظر الموظفين غير المنتمين للعائلة تجاه الحوافز الخارجية، وأظهرت أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والزيادات) تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء، مع التأكيد على أهمية العدالة والوضوح في تقديم هذه الحوافز داخل بيئة الشركات العائلية.

تُبرز هذه الدراسات الحاجة لفهم أكثر عمقًا لكيفية تكيف أنظمة الحوافز مع طبيعة المؤسسة وثقافة العاملين فيها. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض، بالاستناد إلى معايير SHRM ، واستكشاف دور العدالة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة.

2.2. المتغير المستقل

أنظمة الحوافز والمكافآت:

تُعد أنظمة الحوافز والمكافآت من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وتُعرف الحوافز بأنها مجموعة من الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتشجيع العاملين على الإنجاز، سواء من خلال المكافآت المالية المباشرة أو من خلال الدعم المعنوي والاعتراف بجهودهم.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

◆ **الحوافز المالية:** مثل الرواتب الإضافية، العلاوات، المكافآت السنوية، والحوافز المرتبطة بالإنتاج أو الأداء.

◆ **الحوافز غير المالية:** مثل التقدير، الترقية، منح المسؤوليات، برامج التطوير المهني، وتحسين بيئة العمل.

ويؤدي تطبيق نظام حوافز عادل وواضح إلى خلق بيئة عمل إيجابية، تُسهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدلات الغياب والاستقالة. كما ترتبط الحوافز الجيدة بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال دعم الأداء الفردي والجماعي. وفي سياق الشركات العالمية، تبرز أهمية تصميم أنظمة حوافز تتسم بالشفافية والعدالة، خاصة في ظل التداخل بين العلاقات الأسرية والوظيفية، ما يتطلب حساسية في بناء نظم تحفيز تراعي الكفاءة وتضمن الحيادية.

2.3. المتغير التابع

أداء الموظفين:

يُعد أداء الموظف من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم فاعلية أنظمة الموارد البشرية، إذ يُمثل المخرجات الفعلية التي يحققها الفرد مقارنة بالتوقعات والمسؤوليات المناطة به. وقد عرّف العديد من الباحثين الأداء الوظيفي بأنه "مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام المكلف بها، وفقاً لمعايير الكفاءة والجودة والوقت والالتزام".

يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل، من أبرزها وضوح الأهداف، والتدريب، والدعم الإداري، والتحفيز. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوافز — سواء كانت مادية أو معنوية — تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء، من خلال زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء، والدافعية الداخلية.

ويشمل الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من بينها:

- الالتزام بالمهام الوظيفية
- جودة المخرجات
- الإنتاجية
- التفاعل مع الزملاء والعمل الجماعي
- المبادرة والابتكار

وفي بيئة الشركات العائلية، قد يتأثر الأداء بعوامل غير تقليدية مثل العلاقات الشخصية والهيكل التنظيمي غير الرسمي، مما يُبرز أهمية تعزيز أنظمة الحوافز كأداة لضمان مستوى أداء عالٍ وعادل بين جميع الموظفين، سواء كانوا من داخل العائلة المالكة للمؤسسة أو من خارجها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك في سياق الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن أنظمة التحفيز، عندما تُصمَّم وتُطبَّق بطريقة عادلة وشفافة، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

تركز فرضيات الدراسة الست على تحليل تأثير الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، وعدالة توزيعها، إلى جانب مدى التزام الشركات بمعايير جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في تصميم هذه الأنظمة. وتفترض الدراسة وجود علاقة طردية، حيث تسهم أنظمة الحوافز الفعالة في رفع مستويات الكفاءة، والرضا، والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل.

ويعزز هذا الترابط ما تطرحه النماذج النظرية، مثل نظرية التوقع (Expectancy Theory)، التي تؤكد أن وضوح العلاقة بين الجهد والمكافأة يزيد من دافعية الموظف، إلى جانب نموذج SHRM في "المكافآت الشاملة" (Total Rewards) الذي يركز على أهمية التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق نتائج أداء ملموسة.

بناءً عليه، فإن فهم العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظف يعد أمرًا حاسمًا لتحسين فاعلية ممارسات الموارد البشرية، وتحقيق بيئة عمل متوازنة ومنصفة داخل الشركات العائلية.

2.5. الخاتمة

يتّضح من العرض النظري والدراسات السابقة أن العلاقة بين أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظف علاقة متداخلة ومتراصة، تتأثر بعوامل تنظيمية، ونفسية، وسياقية. وقد وُفّرت الأدبيات دعمًا واضحًا لافتراض وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، خاصةً عند تصميم الحوافز وفق معايير عادلة ومنهجية واضحة، كما توصي بذلك جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM). كما أظهرت الدراسات أهمية مراعاة الفروق الفردية، والخصوصيات الثقافية والتنظيمية عند تصميم نظم التحفيز، خصوصًا في بيئة الشركات العائلية التي قد تتأثر بتداخل العلاقات الأسرية مع العلاقات الوظيفية. ويُعد تسليط الضوء على البعدين المادي والمعنوي للحوافز خطوة أساسية لفهم أثر كل منهما على الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره ميدانيًا. وعليه، فقد شكّل الإطار النظري أساسًا علميًا ومنهجيًا ساهم في توجيه بناء أدوات الدراسة، وتحليل النتائج المتوقعة، بما يدعم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل السعودية، لا سيما في قطاع الشركات العائلية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

في هذا الفصل أوضح الطريقة التي استخدمتها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث شرحت خطوات العمل التي اتبعتها لجمع المعلومات وتحليلها.

بدأت بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، مثل تعريف أنظمة الحوافز والمكافآت، وأداء الموظفين، ثم اخترت تصميم البحث المناسب لطبيعة الموضوع.

كما حددت مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وشرحت أداة جمع البيانات التي استخدمتها، وهي الاستبانة، بالإضافة إلى طريقة تحليل البيانات.

هدف من هذا الفصل هو توضيح كيف تم تطبيق الدراسة من البداية حتى الوصول إلى النتائج، بطريقة منظمة وسهلة الفهم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

فيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية:

أولاً: أنظمة الحوافز والمكافآت (المتغير المستقل) :

يُقصد بها في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها الشركات العائلية لتحفيز الموظفين، سواء كانت حوافز مالية (مثل الرواتب الإضافية والمكافآت)، أو حوافز غير مالية (مثل التقدير وفرص التدريب والترقيات). وقد تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات التي وردت في الاستبانة، واعتمدت في صياغتها على معايير "المكافآت الشاملة Total Rewards" التي تقدمها جمعية SHRM.

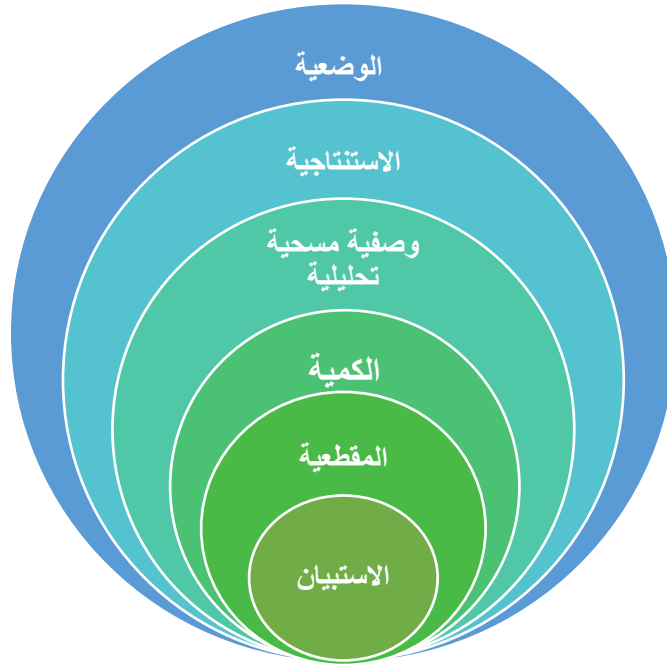
ثانياً: أداء الموظفين (المتغير التابع) :

يُقصد به في هذه الدراسة مدى التزام الموظف بمهامه، وجودة ما يُنجزه، وتفاعله مع فريق العمل، ومبادراته داخل الشركة. وتم قياس هذا المتغير بناءً على استجابات المشاركين لعدد من العبارات المرتبطة بمستوى الأداء في العمل، كما يراه الموظف في بيئة الشركات العائلية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

يوضح الجدول التالي تصميم البحث الذي تم اتباعه في هذه الدراسة:

- فلسفة البحث :الفلسفة الوضعية
- منهج البحث :المنهج الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث :دراسة وصفية مسحية تحليلية
- نوع البحث :بحث كمي
- الأفق الزمني :دراسة مقطعية.
- أداة جمع البيانات :استبانة إلكترونية.



الشكل ٤ : بصلة البحث المعتمدة في الدراسة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

◆ مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الموظفين والموظفات العاملين في الشركات العائلية ضمن القطاع الخاص في مدينة الرياض. تم اختيار هذا المجتمع لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة، التي تهدف إلى قياس مدى تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في هذا النوع من الشركات.

◆ عينة البحث

تكوّنت عينة الدراسة من عدد (47) مشاركًا ومشاركة من مختلف الشركات العائلية، وتم اختيارهم من فئات وظيفية متعددة، بهدف تحقيق تنوع وشمول في الآراء.

◆ طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الاحتمالية، وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار المشاركين بطريقة عشوائية لضمان الحيادية والتوازن. وقد تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، مما ساعد في الوصول إلى المشاركين بسهولة وسرعة.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بعناية ليتوافق مع أهداف البحث ومحاوره. وُزّع الاستبيان على المشاركين من خلال وسائل التواصل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات الهاتف، لتسهيل الوصول إليهم وضمان مشاركة أكبر عدد ممكن.

تضمّن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (الاختيار من متعدد) لقياس آراء الموظفين حول أنظمة الحوافز والمكافآت ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي. وقد صُمّمت الأسئلة بناءً على الأدبيات السابقة ونموذج SHRM لإدارة المكافآت الشاملة، مما أعطى الأداة مصداقية وموثوقية.

3.6. أنواع البيانات

يعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات، وهما:

◆ البيانات الأولية:

تمثلت في البيانات التي جُمعت بشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة، من خلال أداة الاستبيان الإلكتروني، والذي تم تصميمه خصيصاً لقياس أثر أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في الشركات العائلية. ويُعتبر هذا النوع من البيانات مصدرًا أساسيًا وأصليًا يعكس واقع بيئة العمل، ويساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

◆ البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم الرجوع إليها من مصادر سابقة، مثل الكتب، المقالات العلمية، الأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية. وقد تم استخدامها لدعم الإطار النظري للدراسة، وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ومعايير جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM).

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث. وقد شملت إجراءات التحليل الإحصائي ما يلي:

- **التحليل الوصفي:** لعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة (مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **اختبار الثبات: (Cronbach's Alpha)** لقياس مدى موثوقية أدوات القياس (الاستبيان)، وضمان اتساق الإجابات.
- **التحليل الاستنتاجي:** من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل اختبار **T-test** وتحليل التباين (**ANOVA**) واختبار الارتباط (**Pearson Correlation**) ، وذلك لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وقد ساهمت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية.

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، قمت بعرض المنهجية التي اتبعتها في تنفيذ هذا البحث، حيث وضحت المتغيرات الأساسية، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات، وأنواعها، وكذلك طرق التحليل الإحصائي المستخدمة.

وقد ساعدت هذه المنهجية في الوصول إلى نتائج مهمة، من أبرزها أن أنظمة الحوافز والمكافآت لها تأثير إيجابي واضح على أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، خاصة عندما تكون هذه الأنظمة عادلة ومرتبطة بمعايير واضحة.

وبالتالي، فإن منهجية البحث التي تم اتباعها ساهمت بشكل كبير في دعم أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة ووضوح.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

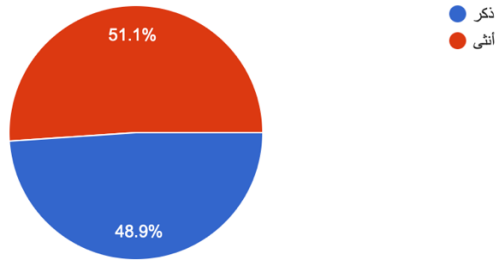
يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28) بهدف التحقق من فرضيات البحث المتعلقة بفعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض. يشمل هذا الفصل توصيفاً ديموغرافياً لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع الشركة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. كما يتضمن الفصل اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث، وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، واختبار معاملات الارتباط والانحدار البسيط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وصولاً إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يستعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من (47) موظفاً وموظفة من الشركات العائلية في القطاع الخاص بمدينة الرياض. يوضح التوصيف توزيع المشاركين وفقاً للجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الشركة.

الجدول (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
51.06	24	أنثى
48.94	23	ذكر

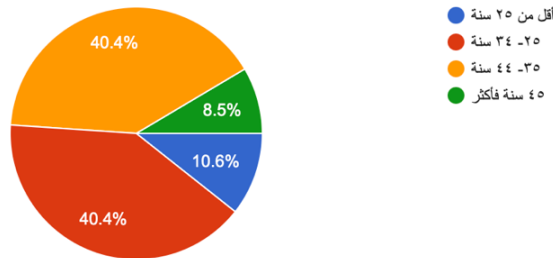


الشكل ٥: توزيع العينة حسب الجنس.

يتضح من الجدول أن نسبة الإناث بلغت (51.06%) وهي أعلى قليلاً من نسبة الذكور (48.94%)، مما يشير إلى مشاركة متوازنة تقريباً بين الجنسين.

الجدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	(%) النسبة المئوية
٤٤-٣٥ سنة	19	40.43
٣٤-٢٥ سنة	19	40.43
أقل من ٢٥ سنة	5	10.64
٤٥ سنة فأكثر	4	8.51

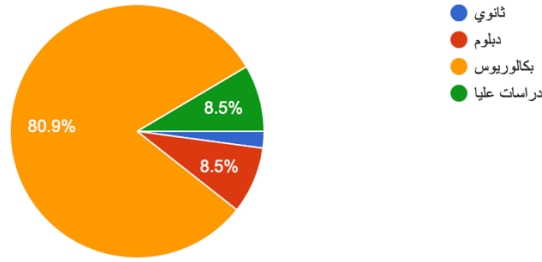


الشكل ٦: توزيع العينة حسب العمر.

تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية (٤٤-٣٥ سنة) و(٣٤-٢٥ سنة) تمثلان أكبر نسب في العينة وبنسبة متساوية (40.43%) لكل منهما، مما يعكس أن غالبية المشاركين هم من فئة منتصف العمر.

الجدول (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	(%) النسبة المئوية
بكالوريوس	38	80.85
دراسات عليا	4	8.51
دبلوم	4	8.51
ثانوي	1	2.13

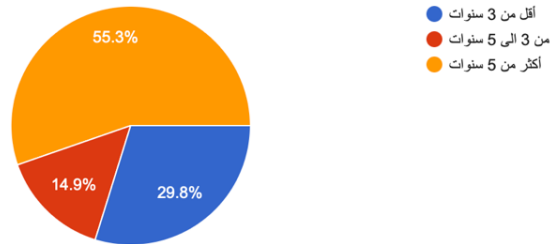


الشكل ٧: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (80.85%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمي مرتفع في مجتمع الدراسة.

الجدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	(%) النسبة المئوية
أكثر من 5 سنوات	26	55.32
أقل من 3 سنوات	14	29.79
من 3 إلى 5 سنوات	7	14.89

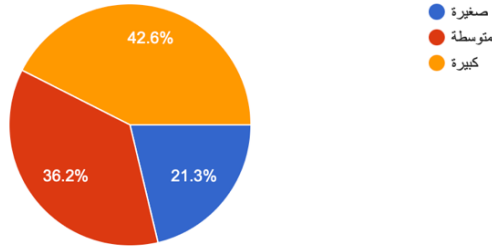


الشكل ٨: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف المشاركين لديهم خبرة عملية تزيد عن خمس سنوات (55.32%)، مما يعطي قوة لنتائج البحث نظرًا لاعتمادها على آراء ذوي الخبرة.

الجدول (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الشركة

نوع الشركة	العدد	(%) النسبة المئوية
كبيرة	20	42.55
متوسطة	17	36.17
صغيرة	10	21.28



الشكل ٩: توزيع العينة حسب نوع الشركة.

تُظهر البيانات أن أكبر نسبة من المشاركين يعملون في شركات كبيرة (42.55%)، تليها الشركات المتوسطة (36.17%)، ثم الشركات الصغيرة (21.28%).

بهذا يكون توصيف عينة الدراسة قد أظهر التنوع في خصائص المشاركين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الشركة، مما يعزز شمولية النتائج وقدرتها على تمثيل مجتمع البحث المستهدف.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتحقق من جودة أداة البحث وصلاحياتها لقياس متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على جميع العبارات الواردة في الاستبيان.

أولاً: الثبات

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الدراسة. يوضح الجدول (4-6) نتائج اختبار الثبات:

الجدول (4-6): معاملات الثبات لأداة البحث حسب المحاور

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
الحوافز المالية	4	0.917	مرتفع جداً
الحوافز المعنوية	4	0.882	مرتفع
العدالة في المكافآت	3	0.952	مرتفع جداً
أداء الموظفين	3	0.565	منخفض

تشير النتائج إلى أن معظم المحاور حققت معاملات ثبات مرتفعة (أعلى من 0.7)، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين العبارات. إلا أن محور أداء الموظفين سجل قيمة ثبات منخفضة (0.565)، وهو ما يستدعي الحذر عند تفسير نتائجه وربما إعادة النظر في صياغة بعض عبارات هذا المحور في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الصدق

- **الصدق الظاهري:** تم بناء فقرات الاستبيان استناداً إلى أطر نظرية ودراسات سابقة، وعرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين للتحقق من وضوحها وصلاحياتها لقياس المتغيرات المستهدفة.
- **الصدق الداخلي:** تدعم القيم المرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا، باستثناء محور أداء الموظفين، دلالة على وجود ارتباط جيد بين العبارات التي تقيس كل محور، مما يعزز صدق الأداة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.251	3.00	الرواتب في الشركة عادلة مقارنة بسوق العمل
1.285	3.04	يتم منح مكافآت مالية بناءً على الأداء الفعلي
1.285	2.85	يوجد نظام واضح للمكافآت المالية
1.279	2.87	أشعر بالرضا عن الحوافز المالية المقدمة
1.185	2.83	يتم تقدير الموظفين علناً عند إنجاز المهام
1.356	3.34	توفر الشركة فرصاً للتدريب والتطوير
1.351	2.85	يوجد مسار وظيفي واضح للترقيات
1.268	3.15	بيئة العمل تدعم التحفيز غير المادي
1.279	2.87	تُوزع الحوافز بين الموظفين بعدالة
1.312	2.87	أفهم المعايير التي تُستخدم لتوزيع المكافآت
1.215	2.85	يوجد شفافية في قرارات المكافآت
0.743	4.28	أحرص على تحقيق أهدافي الوظيفية بانتظام
0.573	4.38	أقدم أداءً عالي الجودة في مهامي
0.653	4.45	أشعر أن نظام الحوافز يحفزني لتحسين أدائي

الملاحظات:

- أعلى متوسط حسابي سُجل في عبارة "أشعر أن نظام الحوافز يحفزني لتحسين أدائي(4.45) "، مما يدل على تأثير واضح للحوافز على الحافزية الذاتية.
- أقل متوسط كان في عبارة "يوجد نظام واضح للمكافآت المالية(2.85) "، مما قد يشير إلى ضعف إدراك الموظفين لهيكالية المكافآت المالية.
- الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً في بعض البنود (أعلى من 1) تعكس تبايناً في آراء المشاركين حولها.

الجدول (4-8): تحليل الإحصاء الوصفي على مستوى المحاور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1.141	2.941	الحوافز المالية
1.110	3.043	الحوافز المعنوية
1.213	2.865	العدالة في المكافآت
0.483	4.369	أداء الموظفين

التفسير:

- أعلى متوسط حسابي كان في أداء الموظفين (4.369)، مما يعكس رضا مرتفع عن مستوى الأداء.
- أقل متوسط كان في العدالة في المكافآت (2.865)، مما قد يشير إلى وجود فجوة في شعور الموظفين بالعدالة في توزيع المكافآت.
- الانحراف المعياري الأقل في أداء الموظفين (0.483) يعكس تقارب آراء المشاركين في هذا المحور، بينما القيم الأعلى في المحاور الأخرى تعكس تباين الآراء.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وأداء الموظفين.
- الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- الفرضية الثالثة: (H3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في المكافآت وأداء الموظفين.

أولاً: اختبار الارتباط (Pearson Correlation)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل محور من محاور الحوافز ومحور أداء الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (9-4)

الجدول (9-4): نتائج معامل الارتباط بيرسون

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	p قيمة	الدلالة الإحصائية
H1	الحوافز المالية	أداء الموظفين	-0.036	0.8121	غير دال إحصائياً
H2	الحوافز المعنوية	أداء الموظفين	0.011	0.9434	غير دال إحصائياً
H3	العدالة في المكافآت	أداء الموظفين	0.012	0.9337	غير دال إحصائياً

تشير النتائج إلى غياب علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوافز الثلاثة وأداء الموظفين، حيث كانت جميع قيم (p) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومعاملات الارتباط قريبة من الصفر، مما يدل على ضعف أو انعدام العلاقة الخطية بين المتغيرات.

ثانياً: اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

لقياس التأثير المشترك لأبعاد الحوافز على أداء الموظفين، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد، وكانت النتائج كما في الجدول (10-4)

الجدول (10-4): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	المعامل (β)	قيمة t	قيمة p	الدلالة الإحصائية
الحوافز المالية	-0.0768	-0.600	0.551	غير دال إحصائياً
الحوافز المعنوية	0.0365	0.214	0.831	غير دال إحصائياً
العدالة في المكافآت	0.0353	0.232	0.818	غير دال إحصائياً

إحصائيات النموذج:

- معامل التحديد $R^2 = 0.008$ ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر فقط 0.8% من التباين في أداء الموظفين.
- اختبار F للنموذج ككل $p = 0.946 > 0.05$ ، مما يشير إلى أن النموذج غير دال إحصائياً.

مناقشة النتائج:

تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الحوافز المطبقة في بعض المؤسسات قد لا تكون كافية أو فعالة في التأثير المباشر على أداء الموظفين، خاصة إذا كانت الحوافز غير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمعايير أداء واضحة وشفافة.

كما أن ارتفاع متوسطات الأداء في العينة (كما ظهر في الإحصاء الوصفي) قد يشير إلى أن الموظفين يؤدون بشكل جيد بغض النظر عن نظام الحوافز، مما يضعف من إمكانية رصد تأثير مباشر لهذه الحوافز.

ومن المحتمل أن تلعب متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ثقافة العمل، والدعم الإداري دوراً في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وهو ما قد يُقترح تناوله في دراسات مستقبلية.

4.6. الخاتمة

هدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بفعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

في البداية، تم تقديم وصف تفصيلي لعينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية، حيث أظهرت النتائج أن العينة تضمنت نسباً متقاربة بين الذكور والإناث، وتنوعاً في الفئات العمرية والخبرة الوظيفية، مما يعكس تنوعاً في وجهات النظر تجاه موضوع الدراسة.

بعد ذلك، تم اختبار الصدق والثبات لأداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد أظهرت النتائج أن معظم المحاور تتمتع بدرجات ثبات مرتفعة، باستثناء محور "أداء الموظفين" الذي حصل على قيمة ثبات منخفضة، مما يشير إلى ضرورة الحذر عند تفسير نتائجه.

في الإحصاء الوصفي، بينت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان في محور "أداء الموظفين"، بينما جاء أدنى متوسط في محور "العدالة في المكافآت"، مما قد يعكس وجود فجوة في شعور الموظفين بالمساواة في توزيع الحوافز.

أما في اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد، فقد تبين عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز بأنواعها الثلاثة (المالية، المعنوية، العدالة في المكافآت) وأداء الموظفين، وهو ما قد يُفسر بعدة عوامل منها ضعف ارتباط الحوافز بمعايير أداء واضحة، أو تأثير متغيرات وسيطة أخرى لم تشملها الدراسة.

بشكل عام، توضح نتائج هذا الفصل أن فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في الشركات العائلية قد لا تكون كافية لإحداث تأثير مباشر وملحوظ على الأداء، مما يستدعي إعادة النظر في آليات تصميم هذه الأنظمة وربطها بشكل أوثق بمعايير الأداء الوظيفي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تقتصر هذه الدراسة على عدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومنها:

1. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مدينة الرياض فقط، وبالتالي قد تختلف النتائج في مدن أخرى داخل المملكة أو خارجها.
2. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أثر أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية للقطاع الخاص، ولم تشمل أنواعاً أخرى من المنظمات مثل الجهات الحكومية أو الشركات متعددة الجنسيات.
3. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025، مما قد يجعل النتائج مرتبطة بالفترة الزمنية والظروف الاقتصادية والتنظيمية التي كانت سائدة حينها.
4. **الحدود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على عدد محدد من الموظفين في الشركات العائلية، مما قد لا يعكس بالضرورة آراء جميع الموظفين في هذا القطاع.

وبناءً على هذه الحدود، يمكن للباحثين في الدراسات المستقبلية:

- توسيع نطاق البحث ليشمل مدناً ومناطق أخرى داخل المملكة، أو مقارنات بين مناطق مختلفة.
- دراسة أثر أنظمة الحوافز والمكافآت في قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو غير الربحي.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لقياس التغيرات على المدى البعيد.
- التوسع في تحليل العوامل الوسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، وفقاً لممارسات SHRM التي تركز على الربط بين أنظمة المكافآت ومؤشرات السلوك التنظيمي.

5.2. توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه من وجود علاقة طردية ودالة إحصائية بين أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض، أوصي بما يلي:

1. تصميم نظام حوافز متوازن (**Balanced Rewards System**) ضرورة الموازنة بين الحوافز المالية (مثل المكافآت والزيادات) والحوافز غير المالية (مثل التقدير، فرص التدريب، والترقيات) بما يتماشى مع إطار **Total Rewards** المعتمد في ممارسات **SHRM**.
2. تعزيز الشفافية والعدالة: أهمية وضع معايير واضحة ومعلنة لتوزيع الحوافز والمكافآت، بما يضمن العدالة ويقلل من شعور الموظفين بعدم المساواة، مما يعزز الثقة التنظيمية.
3. ربط الحوافز بالأداء الفردي والجماعي: توصية بربط المكافآت بأداء الموظف الفردي، إضافةً إلى مؤشرات أداء الفرق والإدارات، بما يشجع على العمل الجماعي والإنجاز المشترك.
4. إجراء تقييم دوري لأنظمة المكافآت: مراجعة وتحديث سياسات الحوافز بشكل دوري للتأكد من توافقها مع احتياجات الموظفين والمتغيرات الاقتصادية والتنظيمية.
5. الاستثمار في برامج التطوير الوظيفي: توسيع نطاق الحوافز ليشمل فرص التدريب والتطوير المهني، والتي تُعتبر من أهم عناصر الجذب والاحتفاظ بالموظفين وفقاً لمعايير **SHRM**.
6. إشراك الموظفين في تصميم الحوافز: تشجيع مشاركة الموظفين في وضع مقترحات حول أنظمة المكافآت لتعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة الفعالة في نجاح المؤسسة.

5.3. الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية للقطاع الخاص بمدينة الرياض. وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت من جهة، ومستوى أداء الموظفين من جهة أخرى، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الأنظمة كأداة إستراتيجية في تعزيز الإنتاجية ورفع كفاءة الموارد البشرية. كما أظهرت الدراسة أن تصميم نظام حوافز متوازن وعادل يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ويعزز من التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، وهو ما يتفق مع ممارسات جمعية إدارة الموارد البشرية **SHRM** التي تؤكد على شمولية نظام المكافآت وربطه بالأداء الفعلي.

وبذلك فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تبرز الحاجة الملحة لدى الشركات العائلية في القطاع الخاص إلى تطوير سياسات حوافز ومكافآت تتسم بالعدالة والشفافية، وتُبنى على معايير واضحة وقابلة للقياس، بما يحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها. كما تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول أبعادًا أوسع تتعلق بفعالية الحوافز غير المالية، أو تقارن بين الشركات العائلية وغير العائلية في بيئات عمل مختلفة.

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), Article 3415.

<https://doi.org/10.3390/su15043415>

Forbes Middle East. (2013). تسخير الحوافز لنجاح أكبر في العمل. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/leadership/entrepreneurship/-تسخير-الحوافز-لنجاح-أكبر-في-العمل>

Harvard Business Review. (2019, November 12). Why employees need both recognition and appreciation. Harvard Business Review. Retrieved July 2, 2025, from <https://hbr.org/2019/11/why-employees-need-both-recognition-and-appreciation>

McKinsey & Company. (2024, June 14). Performance management: Why keeping score is so important, and so hard. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>

SHRM. (n.d.). Total rewards. Society for Human Resource Management. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/default.aspx>

WorldatWork. (2017, October). The future of work and rewards: Survey results. Retrieved July 2, 2025, from <https://worldatwork.org/research/the-future-of-work-and-rewards>

Alamri, A. (2023). The impact of incentives on job performance at the General Directorate of Health Services in South Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman [Unpublished master's thesis, University of Technology and Applied Sciences]. Retrieved from https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2024_m9d5_124745.pdf

Farrington, S. M., Venter, E., & Sharp, G. D. (2014). Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 85–98. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218549/1/sajbm-v45i3-0132.pdf>

الملاحق

ملحق (1) الاستبيان الالكتروني:

استبيان بحث تخرج حول فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية للقطاع الخاص بمدينة الرياض...

عزيزتي المشاركة / عزيزي المشارك،

أرجو التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يُعد جزءاً من متطلبات مشروع التخرج لدرجة البكالوريوس في تخصص الادارة العامة.

عنوان البحث:

"فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية للقطاع الخاص بمدينة الرياض"

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في الشركات العائلية حول مدى فعالية الحوافز المالية وغير المالية، ومدى ارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي.

ستُستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة دون الحاجة إلى ذكر الاسم أو أي بيانات تعريفية.

مشاركتك تساهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث، ولك جزيل الشكر والتقدير على وقتك وجهودك.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا .

عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات .

المسمى الوظيفي: -----

نوع الشركة: ☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐ كبيرة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:
= غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة.

القسم الثاني: الحوافز المالية

الرواتب في الشركة عادلة مقارنة بسوق العمل - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

يتم منح مكافآت مالية بناءً على الأداء الفعلي - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

يوجد نظام واضح للمكافآت المالية - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

أشعر بالرضا عن الحوافز المالية المقدمة - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الثالث: الحوافز غير المالية

يتم تقدير الموظفين علناً عند إنجاز المهام - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

توفر الشركة فرصاً للتدريب والتطوير - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

يوجد مسار وظيفي واضح للترقيات - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

بيئة العمل تدعم التحفيز غير المادي - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الرابع: عدالة توزيع الحوافز

تُوزع الحوافز بين الموظفين بعدالة - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

أفهم المعايير التي تُستخدم لتوزيع المكافآت - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

يوجد شفافية في قرارات المكافآت - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الخامس: أداء الموظف

أحرص على تحقيق أهدافي الوظيفية بانتظام - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

أقدم أداءً عالي الجودة في مهامي - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

أشعر أن نظام الحوافز يحفزني لتحسين أدائي - ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

سؤال مفتوح:

هل لديك أي ملاحظة أو اقتراح حول كيفية تحسين إدارة الحوافز والمكافآت لتحسين أداء الموظفين؟ -----

ملحق (2) رابط الاستبيان الإلكتروني:

<https://docs.google.com/forms/d/1uTOQA8-YQ1LIJnJ1qIUHN6ZQUK26b5ZKneKx2oEetmg>

ملحق (3) نموذج خطاب المشاركة:

عزيزتي المشاركة / عزيزي المشارك؛

أرجو التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يُعد جزءاً من متطلبات مشروع التخرج لدرجة البكالوريوس في تخصص الإدارة العامة.

عنوان البحث:

"فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية للقطاع الخاص بمدينة الرياض"

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في الشركات العائلية حول مدى فعالية الحوافز المالية وغير المالية، ومدى ارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي.

سنستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وسنُعامل جميع الإجابات بسرية تامة دون الحاجة إلى ذكر الاسم أو أي بيانات تعريفية.

مشاركتك تساهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث، ولك جزيل الشكر والتقدير على وقتك وجهودك.