

أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين
فى شركة السعودية للطاقة.

إعداد الطالب

سلطان رشدان المطيري

المشرف الثانى

د.فايز جراد

المشرف الرئيسى

د. الفيصلى عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسى

٢٠٢٦-١٤٤٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى نفسي أولاً.. تقديراً لروحٍ قاومت، وصبرت، واجتهدت لتصل إلى نهاية هذا الطريق.

إلى من فارقا دنيانا ولكن لم يفارقا قلبي وذاكرتي.. إلى روعي والديّ العزيزين "رحمهما الله"، أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي غرس كلاهما بذرة السعي إليه منذ الصغر، سائلاً المولى أن يكون هذا النجاح صدقةً جارية تنير قبriهما وتصلهما دعواتي ببرهما حياً وميتاً.

إلى عضدي وسند العمر الذي لا يميل.. إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب وملجأ الروح كلما تعرجت سبل السعي؛ أهدىكم هذا الإنجاز امتناناً لوجودكم الدافئ الذي يملأ حياتي طمأنينة وقوة.

إلى الأرواح المعطاءة والقلوب النقية.. إلى كل من غمرني بصدق الدعاء في ظهر الغيب، أو مهد لي خطوةً بنصيحةٍ صادقة، أو منحني كلمة تشجيع أضاعت عتمة الليالي الطويلة طوال رحلتي البحثية؛

أهدىكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، تقديراً لجميل صنيعكم ونبل عطائكم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه وتيسيره اكتمل هذا الجهد وبلغت الغاية، فله الحمد أولاً وآخراً على عظيم فضله وإحسانه.

ومع إتمام هذا البحث، أتقدم ببالغ الشكر والامتنان لكل من أسهم في إنجاح هذه الرحلة العلمية؛ من أساتذة فضلاء وجهات داعمة قدمت لي العلم والتوجيه، ووفرت البيئة الملائمة لإنجاز هذا العمل على الوجه المأمول.

كما أثني بجزيل الشكر لكل من غمرني بالدعم المعنوي، ورافقني بصادق الدعوات والكلمات المحفزة التي كانت لي خير سندٍ لتجاوز التحديات وتذليل الصعاب.

وفي الختام، أسأل الله العليّ القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب له القبول وينفع به.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة، من خلال قياس أثر بُعدي المتغير المستقل (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعتها وأهدافها، واستُخدمت الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات الميدانية، وقد تكونت من ثلاثة أقسام: البيانات الديموغرافية، والمتغير المستقل بفقراته الثماني، والمتغير التابع بفقراته العشر، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية للطاقة البالغ عددهم (٤٢٠) موظفاً، وطُبقت الدراسة على عيّنة عشوائية طبقية بلغت (٢٠٢) مفردةً صالحةً للتحليل الإحصائي. وقد عُولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ووُظفت مجموعةً من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطّي البسيط والمتعدّد.

وقد توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية مجتمعةً على الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.692$)، كما توصّلت إلى وجود أثرٍ دالٍّ إحصائياً لكلٍّ من الحوافز المادية والحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي كلّ على حدة، مع تفوّقٍ نسبيٍّ لأثر الحوافز المعنوية. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة منظومة الحوافز المعنوية، وتطوير برامج الاعتراف بالإنجازات، ومراجعة هيكل البدلات المالية، وربط الحوافز بنظامٍ موضوعيٍّ لتقييم الأداء، وتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وتنويع منظومة الحوافز بما يستجيب للفروق الفردية بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الشركة السعودية للطاقة.

قائمة المحتويات

إهداء	ب
بسم الله الرحمن الرحيم	ب
شكر وتقدير	ث
المستخلص	ج
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ذ
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١
١.١ المقدمة	١
٢.١ مشكلة الدراسة	٢
٣.١ أهداف الدراسة	٤
٤.١ تساؤلات الدراسة	٤
٥.١ فروض الدراسة	٥
٦.١ أهمية الدراسة	٥
٧.١ الدراسات السابقة	٦
٨.١ الفجوة البحثية	١١
٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:	١٢
١٠.١ المنهجية وطرق البحث:	١٥
١١.١ مصدر جمع البيانات	١٦
١٢.١ أدوات الدراسة	١٦
١٣.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة	١٧
١٤.١ حدود الدراسة	١٨
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	١٩
المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية	١٩
1.1.2 تمهيد	١٩
2.1.2 مفهوم الحوافز المادية والمعنوية	١٩
3.1.2 التمييز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية	٢١
4.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الحوافز	٢٢
5.1.2 أهمية الحوافز المادية والمعنوية	٢٢
6.1.2 أهداف الحوافز المادية والمعنوية	٢٤

٢٥	7.1.2 أبعاد الحوافز المادية والمعنوية
٢٧	8.1.2 استراتيجيات تطبيق الحوافز المادية والمعنوية
٢٩	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
٢٩	1.2.2 تمهيد
٢٩	2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي
٣١	3.2.2 التمييز بين الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة
٣٢	4.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
٣٣	5.2.2 أهداف دراسة الأداء الوظيفي وتطويره
٣٤	6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
٣٥	7.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي
٣٨	8.2.2 استراتيجيات تطوير الأداء الوظيفي
٣٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٩	١.٣ تمهيد
٣٩	٢.٣ منهج الدراسة
٤٠	٣.٣ مصادر جمع البيانات
٤٠	٤.٣ مجتمع الدراسة وعينتها
٤٢	٥.٣ أداة الدراسة
٤٤	٦.٣ صدق أداة الدراسة
٤٦	٧.٣ ثبات أداة الدراسة
٤٧	٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
٤٨	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٠	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
٥٠	١.٤ تمهيد
٥٠	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٥٣	٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة
٥٦	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة
٦١	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٦١	١.٥ تمهيد

٦١	٢.٥ نتائج الدراسة
٦٤	٣.٥ توصيات الدراسة
٦٥	٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة
٦٧	Abstract
٦٨	المراجع
٦٨	المراجع العربي
٧١	المراجع الأجنبية
٧٥	الملاحق
٧٦	استماره استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	جدول (٣-١): توزيع استبانات الدراسة	١.
41	جدول (٣-٢): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	٢.
43	جدول (٣-٣): درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها	٣.
44	جدول (٣-٤): مستويات الموافقة وفق المتوسط الحسابي	٤.
45	جدول (٣-٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد الحوافز المادية بالدرجة الكلية للبُعد	٥.
45	جدول (٣-٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد الحوافز المعنوية بالدرجة الكلية للبُعد	٦.
45	جدول (٣-٧): معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور	٧.
46	جدول (٣-٨): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	٨.
46	جدول (٣-٩): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	٩.
47	جدول (٣-١٠): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	١٠.
50	جدول (٤-١): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	١١.
51	جدول (٤-٢): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	١٢.
51	جدول (٤-٣): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	١٣.
52	جدول (٤-٤): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة	١٤.
52	جدول (٤-٥): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي	١٥.
53	جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوافز المادية	١٦.
54	جدول (٤-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوافز المعنوية	١٧.

55	جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء الوظيفي	١٨.
56	جدول (٤-٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	١٩.
57	جدول (٤-١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي	٢٠.
58	جدول (٤-١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي	٢١.
59	جدول (٤-١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي	٢٢.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تُعَدّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل العنصر الفاعل والمحرك الحقيقي لباقي الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم من تطور تكنولوجي وعولمة اقتصادية ومنافسة شديدة، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير قدراته وتعزيز دافعيته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، باعتبار أن نجاح المنظمة وتميزها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء العاملين فيها وقدرتهم على الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها. (Ahmad et al., 2024)

وقد برزت الحوافز بشقيها المادي والمعنوي بوصفها إحدى أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المنظمات لاستثارة الدافعية لدى العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تعمل الحوافز على إشباع حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت حاجات مادية تتعلق بالأجور والمكافآت والعلاوات، أم حاجات معنوية تتعلق بالتقدير والاحترام والترقية والمشاركة في صنع القرار. ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية تصميم نظم حوافز متكاملة وعادلة تراعي الفروق الفردية بين العاملين وتلبي توقعاتهم المختلفة. (أبو حيمد، ٢٠٢٠)

وتتنوع الحوافز المقدمة للعاملين في المنظمات المعاصرة تنوعاً كبيراً، فمنها ما هو مادي يتمثل في الأجور والرواتب والمكافآت والبدلات والمشاركة في الأرباح والمزايا التأمينية، ومنها ما هو معنوي يتمثل في الترقية وشهادات التقدير والإشادة بالأداء المتميز وإتاحة فرص التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد أثبتت الدراسات أن المزج الأمثل بين هذين النوعين من الحوافز يُحقق نتائج أفضل من الاعتماد على نوع واحد منهما، نظراً لأن العاملين يتباينون في احتياجاتهم وأولوياتهم وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية. (Imanova & Hajiyeveva, 2024)

ويُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لتحقيق المهام والواجبات الموكلة إليهم، وهو يُعدّ المعيار الأساسي للحكم على مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق

أهدافها. ويُشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله من حيث الكمية والجودة والوقت المستغرق في الأداء، ومدى التزامه بأخلاقيات المهنة وقدرته على العمل ضمن فريق والتكيف مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل (سليمان، ٢٠١٧).

وقد تزايد الاهتمام البحثي بدراسة الأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة، نظراً للأهمية البالغة التي يحظى بها في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبح يُمثل المؤشر الرئيسي على مدى نجاح المنظمات في استثمار طاقاتها البشرية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، منها ما يتعلق بالموظف نفسه كقدراته ومهاراته ودافعيته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل كنمط القيادة وثقافة المنظمة والعلاقات بين الزملاء، ومنها ما يتعلق بسياسات المنظمة كنظم الأجور والحوافز والتدريب وتقييم الأداء (Forson et al., 2021).

ويُعدّ قياس الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم العمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة، إذ يُساعد الإدارة على التعرف على نقاط القوة لدى العاملين لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، ويُسهّم في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تتعلق بالترقية والتدريب والحوافز. كما يُمكن نظام تقييم الأداء الفعّال المنظمة من تشخيص واقعها التنظيمي وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها، ووضع الخطط المستقبلية لتطوير أدائها الكلي (Dangol, 2021).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي هي علاقة جوهرية تستحق المزيد من البحث والتمحيص، خاصة في القطاعات الحيوية ذات الأهمية الاستراتيجية كقطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتُسلط الضوء على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة، سعياً للإسهام في تطوير منظومة الحوافز المطبقة فيها بما يعزز من أداء العاملين ويُحقق أهداف الشركة، تماشياً مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري.

٢, ١ مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تحديات جوهرية في كيفية استثمار طاقات مواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق المستويات المرجوة من الأداء الوظيفي، وقد باتت قضية تحفيز العاملين

من أكثر القضايا الإدارية إلحاحاً نظراً لارتباطها المباشر بإنتاجية المنظمات وقدرتها التنافسية. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في بيئات تطبيقية متنوعة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدراسة هذه العلاقة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهو القطاع الاستراتيجي الذي يُمثل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني.

وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع المبدئي على واقع نظام الحوافز في الشركة السعودية للطاقة، وعبر عدد من المقابلات غير الرسمية مع بعض العاملين فيها، وجود تباين في مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين، مع وجود مؤشرات على عدم الرضا التام عن منظومة الحوافز المطبقة، سواء من حيث الجانب المادي المتمثل في الرواتب والمكافآت، أو من حيث الجانب المعنوي المتمثل في التقدير وفرص الترقية والتطوير المهني، وهو ما يستدعي إجراء دراسة علمية متعمقة لتشخيص هذا الواقع وتقديم الحلول المناسبة له.

وعلى الصعيد البحثي، أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، كدراسة الحربي (٢٠٢٢) التي طُبقت في أمانة محافظة جدة، ودراسة أبو حيمد (2020)، ودراسة (Forson et al. (2021 التي طُبقت على معلمي المدارس الأساسية في غانا، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت من حيث ترتيب أبعاد الحوافز من حيث الأهمية والتأثير، كما تباينت في تحديد البُعد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال أمام إجراء دراسات إضافية في بيئات تطبيقية مختلفة للوصول إلى نتائج أكثر شمولاً ودقة.

ومن جانب آخر، فإن قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية يحظى بأهمية بالغة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطط التحول الاقتصادي، مما يُضفي على دراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين فيه أهمية مضاعفة. إذ إن تطوير منظومة الحوافز في هذا القطاع الحيوي وربطها بشكل علمي بمستويات الأداء الوظيفي قد يُسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين فيه، وبالتالي تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية يسعى الباحث إلى تحقيقها، وذلك على النحو الآتي:

- التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية المقدمة للعاملين في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير نظام الحوافز المطبق في الشركة السعودية للطاقة بما يعزز من أداء العاملين فيها.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى تطبيق نظام الحوافز المعنوية في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة السعودية للطاقة؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

٥,١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

٦,١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها الذي يتناول أحد أبرز موضوعات إدارة الموارد البشرية، وهو الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي .
- إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يستحق المزيد من البحث والدراسة .
- تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، والاستفادة من النظريات الحديثة في تفسير العلاقة بينهما .
- تُعدّ هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في مجال الحوافز والأداء الوظيفي، وقد تكون منطلقاً لدراسات لاحقة تتناول متغيرات أخرى ذات صلة .

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الفئة المستهدفة وهم العاملون في الشركة السعودية للطاقة، الذين يمثلون عصب صناعة الطاقة في المملكة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقديم نتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير نظام الحوافز المطبق في الشركة السعودية للطاقة بما يحقق رفع مستوى أداء العاملين .
- تزويد متخذي القرار في الشركة السعودية للطاقة بمعلومات علمية موثقة حول واقع نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعدهم في رسم السياسات وصنع القرارات .
- مساعدة إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق، واقتراح الحلول المناسبة .
- تتسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تولي اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين في القطاعات المختلفة .
- قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة شركات ومؤسسات أخرى تعمل في القطاعات المشابهة لقطاع الطاقة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي..

٧, ١ الدراسات السابقة

تُعدّ الحوافز المادية والمعنوية من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل الركيزة الأساسية لاستثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق مستويات متميزة من الأداء الوظيفي. وقد أولى الباحثون والمختصون في مجال إدارة الموارد البشرية اهتماماً بالغاً بدراسة العلاقة بين أنظمة التحفيز وأداء العاملين، انطلاقاً من القناعة بأن العنصر البشري هو المحرك الفعلي للإنتاجية، وأن تحفيزه مادياً ومعنوياً ينعكس مباشرة على كفاءته وفاعليته في العمل.

ونظراً لأهمية الموضوع، فقد تناولته العديد من الدراسات العربية والأجنبية من زوايا مختلفة، حيث تناول بعضها العلاقة بين الحوافز ومتغيرات تنظيمية متعددة كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، فيما ركّز البعض الآخر على الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بعوامل متعددة. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة مقسمة إلى محورين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير

المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة جبوري ورحماني وبوصلاح (2020) بعنوان: "قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى موظفي مديرية الضرائب بمدينة سعيدة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٦٠) موظفاً وموظفة من مديرية الضرائب بسعيدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مع تفوق أثر الحوافز المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، وربطه بمستويات الأداء الفعلي للموظفين.

دراسة النعيمي وصماري (2021) بعنوان: "أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) على الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية لدى موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

دراسة (Alnsour & Kanaan (2021) بعنوان "The effects of financial and non-financial incentives on job tenure"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على البقاء الوظيفي (Job Tenure) لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في البنوك التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المالية وغير المالية على البقاء الوظيفي، مع تفوق أثر الحوافز غير المالية في تعزيز الاستقرار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز غير المالية كالاعتراف والترقية وبيئة العمل لتقليل معدلات دوران العمالة.

دراسة بوريش ووافي (٢٠٢٢) بعنوان "تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩ : دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة التحفيز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩ في مؤسسة سيرتاف بمغنية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٥) عاملاً من عمال المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لسياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين، خاصة في ظروف الأزمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لسياسات تحفيزية مرنة قادرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية.

دراسة (Ogunmakin (2023) بعنوان "Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية بأبعادها (الأجور، المكافآت، العلاوات، المشاركة في الأرباح) على الروح المعنوية والدافعية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية إيكيتي بنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المالية

على الروح المعنوية والدافعية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراجعة هياكل الأجور والمكافآت بشكل دوري لتعزيز دافعية موظفيهم.

دراسة (Imanova & Hajiyeve (2024) بعنوان "Impact of Financial and Non-financial Incentives on Employee Motivation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على الدافعية لدى الموظفين في عدد من المؤسسات في أذربيجان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من الحوافز المالية وغير المالية يؤثر تأثيراً إيجابياً على دافعية الموظفين، مع تفوق نسبي للحوافز غير المالية في الأمد الطويل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمنظومة متكاملة من الحوافز توازن بين الجانبين المادي والمعنوي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة سليمان (٢٠١٧) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في شركة سكر كنانة بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٠٠) عامل وموظف من العاملين في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وأن الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية في بيئة العمل الصناعية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في الشركة بشكل عادل وشفاف يراعي الفروق الفردية بين العاملين.

دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، كمية الأداء، الالتزام بالعمل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في القطاعين العام والخاص. وتوصلت نتائج الدراسة

إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، وأن الحوافز المادية تأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير .وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام واضح ومعلن للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.

دراسة درهوب (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين في المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٠) موظفاً من موظفي المصرف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين، وأن نظام الحوافز المطبق في المصرف يحتاج إلى مراجعة وتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.

دراسة (2021) Forson et al. بعنوان "Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، بيئة العمل، فرص الترقية) على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في غانا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من (٢١٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والأداء الوظيفي، وأن الحوافز غير المالية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم في غانا بتطوير منظومة الحوافز المقدمة للمعلمين بشكل متكامل.

دراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً من العاملين في أمانة جدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء العاملين، وأن مستوى تطبيق نظام الحوافز جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في أمانة جدة وربطه بمعايير الأداء الموضوعية.

دراسة تجاني (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) على تحسين أداء العاملين في مخبز روتاتيف بمدينة أنجمينا في تشاد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) عاملاً من العاملين في المخبز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين، وأن التحفيز المادي يأتي في مقدمة العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الإنتاجية لسياسات تحفيزية فعّالة تراعي طبيعة العمل الإنتاجي.

٨.١ الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، يتضح أن هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. فمن حيث الهدف، اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كدراسة أبو حيمد (2020) ودراسة الحربي (٢٠٢٢) ودراسة سليمان (٢٠١٧) ودراسة (Forson et al. 2021) في هدفها العام المتمثل في الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين، غير أنها تختلف عن بعض الدراسات التي تناولت متغيرات تابعة أخرى كدراسة جبوري وآخرون (٢٠٢٠) التي تناولت أثر الحوافز على الالتزام التنظيمي، ودراسة (Alnsour & Kanaan 2021) التي تناولت أثرها على البقاء الوظيفي، ودراسة النعيمي وصماري (٢٠٢١) التي ركزت على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية. ومن حيث الأبعاد، اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني تقسيم الحوافز إلى بُعدين رئيسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وهو التقسيم الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية، إلا أنها

تختلف عن بعض الدراسات التي تبنت تقسيمات أخرى أكثر تفصيلاً تشمل أبعاداً فرعية كبيئة العمل وفرص الترقية كما في دراسة. (Forson et al. (2021

أما من حيث المنهج، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات. ومن حيث بيئة التطبيق، تتميز الدراسة الحالية وتختلف عن جميع الدراسات السابقة في تطبيقها على عينة من العاملين في الشركة السعودية للطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة تطبيقية لم تتناولها الدراسات السابقة في حدود علم الباحث؛ إذ طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة شملت أمانة جدة (الحربي، ٢٠٢٢)، والمصرف التجاري الليبي (درهوب، ٢٠٢٠)، وشركة سكر كنانة بالسودان (سليمان، 2017)، ومخبز روتاتيف بتشاد (تجاني، ٢٠٢٢)، والقطاع المصرفي الأردني (Alnsour & Kanaan, 2021)، ومدارس غانا. (Forson et al., 2021) وبذلك تُسهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، الذي يُعدّ من القطاعات الاستراتيجية ذات الأهمية البالغة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٩, ١ المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

مفهوم الحوافز:

تُعرّف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات والعوامل التي تُقدمها المنظمة للعاملين فيها بهدف استثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى أدائهم. وتُعدّ الحوافز إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، إذ تربط بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة في إطار من التوازن والتكامل. ويختلف مفهوم الحوافز عن مفهوم الدوافع، فالدوافع قوى داخلية نابعة من الفرد ذاته، بينما الحوافز مؤثرات خارجية تُقدمها المنظمة لاستثارة هذه الدوافع وتوجيهها.

أهمية الحوافز:

تتجلى أهمية الحوافز في كونها أداة فعالة لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، وجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، وخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار. كما تُساعد الحوافز على إشباع

الحاجات المتعددة للعاملين، سواء كانت حاجات أساسية أم حاجات للأمان أم حاجات اجتماعية أم حاجات للتقدير وتحقيق الذات.

أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز تنوعاً كبيراً، ويمكن تصنيفها وفقاً لمعايير متعددة، إلا أن أبرز تصنيف لها هو تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

- **الحوافز المادية :** وهي الحوافز ذات الطبيعة الاقتصادية التي تُشبع الحاجات المادية للعاملين، وتشمل الأجور والرواتب والمكافآت المالية والعلاوات الدورية والاستثنائية والبدلات بأنواعها والمشاركة في الأرباح والمزايا التأمينية والتقاعدية والقروض الميسرة. وتُعدّ الحوافز المادية من أكثر أنواع الحوافز تأثيراً في المدى القصير، خاصة في المجتمعات التي يرتفع فيها مستوى الحاجات الأساسية لدى العاملين.
- **الحوافز المعنوية :** وهي الحوافز ذات الطبيعة النفسية والاجتماعية التي تُشبع الحاجات المعنوية للعاملين، وتشمل التقدير والاحترام والإشادة بالأداء المتميز ومنح شهادات التقدير والترقية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة فرص التدريب والتطوير المهني وتحسين بيئة العمل وتوفير الاستقرار الوظيفي. وقد أثبتت الدراسات أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً في المدى الطويل من الحوافز المادية، خاصة في المستويات الإدارية العليا.

نظريات الحوافز:

تتعدد النظريات التي تناولت موضوع الحوافز والدافعية، ومن أبرزها نظرية تدرج الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" التي قسمت الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات هرمية تبدأ من الحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجات تحقيق الذات. ونظرية العاملين لـ "فردريك هيرزبرغ" التي ميزت بين العوامل الوقائية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، والعوامل الدافعة التي يؤدي وجودها إلى الرضا والتحفيز. ونظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" التي تقوم على أن دافعية الفرد للعمل تتحدد بناءً على توقعاته بشأن النتائج المترتبة على أدائه. ونظرية العدالة لـ "ستيبي آدمز" التي تؤكد أن العاملين يقارنون بين ما يقدمونه للمنظمة وما يحصلون عليه منها، فإذا أدركوا وجود عدالة في هذه المقارنة شعروا بالرضا، وإلا فإنهم يشعرون بعدم الرضا.

المحور الثاني : المتغير التابع – الأداء الوظيفي للعاملين

مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه في ضوء معايير محددة سلفاً، ويُقاس بمستوى الإنجاز من حيث الكمية والجودة والوقت . ويُعدّ الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لارتباطه المباشر بفاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

أبعاد الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة، أبرزها: جودة العمل وتشير إلى مدى دقة وإتقان الموظف للعمل المسند إليه؛ وكمية العمل وتشير إلى حجم العمل الذي يُنجزه الموظف في فترة زمنية محددة؛ والمعرفة بالعمل وتشير إلى مدى إلمام الموظف بمهامه ومسؤولياته الوظيفية ومتطلبات أدائها؛ والالتزام والانضباط الوظيفي ويشير إلى مدى التزام الموظف بأنظمة وتعليمات العمل ومواعيد الحضور والانصراف؛ والقدرة على العمل ضمن فريق وتشير إلى مدى قدرة الموظف على التعاون والتنسيق مع زملائه في العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى عوامل ذاتية ترتبط بالموظف نفسه كقدراته ومهاراته ودافعيته للعمل ومستواه التعليمي وخبرته العملية وسماته الشخصية، وعوامل تنظيمية ترتبط بالمنظمة كنظم الأجور والحوافز وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية ونظم تقييم الأداء وفرص التدريب والتطوير، وعوامل بيئية ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والتشريعات الحكومية.

العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي:

تُمثل العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي علاقة طردية، إذ يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال وعادل إلى رفع مستوى دافعية العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي. وتقوم هذه العلاقة على أساس نظري متين يتمثل في كون الحوافز تُشبع حاجات العاملين المتنوعة، وتُحقق توقعاتهم بشأن

النتائج المترتبة على أدائهم، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والإتقان في أعمالهم. ويتطلب تفعيل هذه العلاقة تصميم نظام حوافز يتسم بالعدالة والشفافية، ويربط بين مستويات الحوافز ومستويات الأداء بصورة موضوعية ومقاسة.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تعميق فهم الظاهرة. وسيتم من خلال هذا المنهج وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، في ضوء البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

كما سيستعين الباحث بالأسلوب الكمي في تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً واختبار فروض الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على المسح المكتبي للمراجع والدوريات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري، مما يضمن تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والميداني في الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية للطاقة، والبالغ عددهم وفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة من إدارة الموارد البشرية في الشركة (١٥٠٠) عامل وموظف يعملون في مختلف المستويات الإدارية والفنية والتشغيلية بالشركة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية القطاع الذي يعمل فيه، ولتنوع المستويات الوظيفية والفئات العاملة، مما يوفر بيئة بحثية ثرية للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة، حيث سيبلغ حجم العينة (٣٠٦) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسوف يقوم الباحث بتوزيع (350) استبانة على أفراد العينة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، ومراعاةً لاحتمالات الفقد أو عدم الاسترداد.

١١,١ مصدر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من المصادر، هما:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية، ومواقع الإنترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، إضافة إلى الملاحظة والمقابلات غير الرسمية مع بعض المسؤولين في الشركة السعودية للطاقة.

١٢,١ أدوات الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها ميدانياً. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية)، ويتضمن بُعدين رئيسيين:

- البُعد الأول: الحوافز المادية، ويُقاس من خلال (٤) فقرات.
- البُعد الثاني: الحوافز المعنوية، ويُقاس من خلال (٤) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويُقاس بوصفه متغيراً أحادي المحور من خلال (١٠) فقرات.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

١٣.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفروضها، وتشمل ما يلي:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات ومحاور الاستبانة.
٣. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
٤. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي للاستبانة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٧. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

٨. اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
٩. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات.
١٠. اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن اتجاه الفروق في حال وجودها.

١٤,١ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بوصفها متغيراً مستقلاً، على الأداء الوظيفي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً.
- **الحدود المكانية:** سوف تُطبق الدراسة في الشركة السعودية للطاقة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على العاملين في الشركة السعودية للطاقة من مختلف المستويات الإدارية والفنية والتشغيلية.
- **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام (٢٠٢٦م).

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الحوافز المادية والمعنوية

1.1.2 تمهيد

تُمثّل الحوافز إحدى الركائز الجوهرية في منظومة إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إذ تُشكّل أداةً استراتيجيةً تستثمرها المنظمات لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق غاياتها، وضبط إيقاع الأداء بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنافسية المتسارعة. ولم تُعدّ الحوافز في الفكر الإداري الحديث مجرد مقابلٍ ماديٍّ يُدفع نظير الجهد المبذول، بل تطوّرت لتُصبح منظومةً متكاملةً تنطوي على أبعادٍ ماديةٍ ومعنويةٍ ونفسيةٍ واجتماعيةٍ، تتشابك فيما بينها لتُنتج حالةً من التحفيز الداخلي والخارجي تدفع الفرد إلى بذل أقصى طاقاته. ويستمد هذا المبحث أهميته من كون الحوافز تُعدّ المُحرّك الذي يربط بين قدرات الفرد ورغبته في توظيف هذه القدرات داخل بيئة العمل؛ إذ إن امتلاك المنظمة لموارد بشرية كفؤة لا يكفي وحده ما لم يقترن بمنظومة تحفيزية قادرة على إطلاق الطاقات الكامنة وتوجيهها. ومن هذا المنطلق، تتزايد عناية الباحثين بدراسة الحوافز بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في سلسلة واسعةٍ من المخرجات التنظيمية، بدءاً من الأداء الوظيفي، ومروراً بالالتزام والرضا، وانتهاءً بالاحتفاظ بالكفاءات. وسيتناول هذا المبحث مفهوم الحوافز المادية والمعنوية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، والاستراتيجيات المُتبعة في تطبيقها، وذلك بصورة تحليلية تكشف عن تطوّر المفهوم وتعدّد زواياه.

2.1.2 مفهوم الحوافز المادية والمعنوية

تباينت رؤية الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز تبايناً المداخل الفكرية التي انطلقوا منها، فمنهم من نظر إليها بوصفها مثيراتٍ خارجيةً تستثير دافعية الفرد، ومنهم من تعامل معها بوصفها منظومةً متكاملةً تشمل المقابل المادي والمعنوي على حدٍ سواء. وفي هذا السياق، يُشير أبو حيمد (٢٠٢٠) إلى أن الحوافز تُمثّل مجموعةً من المؤثرات الخارجية التي تستهدف إثارة القوى الكامنة لدى العاملين ودفعهم إلى أداءٍ أفضل، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية بما يُحقّق التوازن بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

ومن زاويةٍ مغايرةٍ تتّصل بالبُعد التطبيقي، يذهب البلوي والزعبي (٢٠٠٦) إلى أن الحوافز تُمثّل العوامل والمؤثرات التي تستخدمها الإدارة لتشجيع العاملين على رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتُعدّ الوسيلة التي تربط بين الجهد المبذول والمكافأة المُستحقّة، وهي بذلك تُشكّل جسراً بين فلسفة المنظمة في تقدير العمل وبين استجابة العامل لهذا التقدير. أما تجاني (٢٠٢٢) فيعرّف الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العامل إلى العمل بشكلٍ أفضل، وتُمثّل في الوقت ذاته أداةً لإشباع الحاجات الإنسانية المتعدّدة، سواءً أكانت فسيولوجيةً أم اجتماعيةً أم نفسيةً.

ويتوسّع درهوب (٢٠٢٠) في طرح المفهوم حين يُعرّف الحوافز بوصفها مجموعةً من العوامل والأساليب التي تستخدمها الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، بهدف تحقيق مستوياتٍ مرتفعةٍ من الأداء، مع مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين في الحاجات والدوافع والتطلّعات. ويُلاحظ في هذا التعريف انتباهٌ واضحٌ إلى البُعد السيكولوجي الفردي، الذي يستوجب على المنظمة تنويع حوافزها بما يتلاءم مع الفروق الفردية بين العاملين.

ومن منظورٍ يربط الحوافز بالأداء المتميّز، تُشير هلالتي وتيشات (٢٠١٦) إلى أن الحوافز تُمثّل مجموعةً من الإجراءات والوسائل التي تتبنّاها المنظمة لتحفيز العاملين على تجاوز الحد الأدنى للأداء، والسعي نحو مستوياتٍ من التميّز والإبداع، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ومنحهم شعوراً بالتقدير والانتماء.

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُعرّف Ogunmakin (2023) الحوافز بوصفها مجموعةً من المكافآت المالية وغير المالية التي تُقدّمها المنظمة للعاملين تقديراً لجهودهم ومساهماتهم، بهدف تعزيز روحهم المعنوية واستدامة دافعيتهم نحو العمل. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه Mu (2022) من أن الحوافز تُمثّل أداةً تنظيميةً ذات شقين: شقٍّ ماديٍّ يستهدف إشباع الحاجات الاقتصادية، وشقٍّ معنويٍّ يُلامس الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، وأن التكامل بين الشقين هو ما يُحقّق الفاعلية الحقيقية للمنظومة التحفيزية.

ويُضيف Tumi et al. (2022) بُعداً تكاملياً للمفهوم حين يُعرّفون الحوافز بوصفها جزءاً من منظومةٍ أشمل تتضمن التعويض وإثراء العمل والتدريب، وأنها لا تعمل بمعزلٍ عن باقي ممارسات الموارد البشرية، بل تتفاعل معها لتُنتج أثراً مركّباً على دافعية العامل. ومن جانبٍ آخر، يُقدّم Roos et al. (2021)

المفهوم في إطار سلوكي يربط الحوافز بالمعايير الاجتماعية وقيم العاملين، مُشيرين إلى أن الحوافز ليست مجرد محفزات مادية، بل عوامل تتفاعل مع الإطار القيمي والمعياري الذي يحكم بيئة العمل.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن الحوافز المادية والمعنوية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها منظومة متكاملة من الممارسات والسياسات التنظيمية التي تتبنّاها الإدارة بقصد مسبق، وتجمع بين المقابل المادي الملموس والاعتراف المعنوي غير الملموس، بهدف استثارة دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، مع مراعاة الفروق الفردية في الحاجات والقيم، والاستجابة لمتطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية .

وما يُميّز هذا التعريف هو جمعه بين البُعد المقصود (الإرادة الإدارية)، والبُعد التكاملي (مادي ومعنوي)، والبُعد السلوكي (التأثير في الدافعية والسلوك)، والبُعد الاستراتيجي (الارتباط بأهداف المنظمة).

3.1.2 التمييز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية

يستدعي البحث في الحوافز ضرورة التمييز بين شقيها الرئيسيين، إذ إن لكلٍ منهما طبيعةً مختلفةً وآليةً تأثيرٍ متميزة. فالحوافز المادية، كما يُعالجها عباس (٢٠١٩)، تتمحور حول كلّ ما يُقدّم للعامل من مكافآت ذات قيمة اقتصادية مباشرة، كالأجور والعلاوات والمكافآت النقدية والترقيات المرتبطة بزيادات مالية، وهي تستهدف بصورة رئيسية إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وفق التدرّج الهرمي للحاجات. أما الحوافز المعنوية، فيُعالجها القضاة (٢٠١٧) بوصفها تلك التي لا تتخذ شكلاً مادياً مباشراً، بل تتمثّل في الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو الوظيفي، وشهادات التقدير، وتقويض الصلاحيات، وهي تستهدف إشباع الحاجات العليا للفرد كحاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات.

ويُضيف فروانة وماضي (٢٠١٩) زاوية تحليلية تتعلّق بطبيعة الأثر، إذ يُشيران إلى أن الحوافز المادية تولّد استجابة سريعة ومرئية، لكنها قد تتلاشى مع التعود، في حين أن الحوافز المعنوية تُنتج أثراً تراكمياً عميقاً يبني الولاء والانتماء على المدى البعيد. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يُقدّمه Imanova and Hajiyeva (2024) من تمييز بين الحوافز المالية وغير المالية، حيث يُشيران إلى أن المنظمات

الحديثة باتت تُولي اهتماماً متزايداً بالحوافز غير المالية، إدراكاً منها لمحدودية الأثر الذي تُحدثه الحوافز المالية وحدها في بيئاتٍ تتزايد فيها الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

4.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الحوافز

مرّ مفهوم الحوافز بمراحل تطوّر متعاقبة عكست التحوّلات الكبرى في الفكر الإداري. ويُشير سليمان (٢٠١٧) إلى أن الفكر الإداري الكلاسيكي ركّز على البُعد المادي للحوافز، انطلاقاً من تصوّر ميكانيكيّ للعامل بوصفه كائناً اقتصادياً تُحرّكه المصلحة المادية في المقام الأول. غير أن انتقادات حركة العلاقات الإنسانية فتحت الباب أمام إعادة النظر في هذا التصرّو، إذ تبين أن الإنسان كائن اجتماعيّ ونفسيّ بقدر ما هو كائن اقتصادي، وأن إشباع حاجاته المعنوية لا يقلّ أهميةً عن إشباع حاجاته المادية.

ويتتبّع علي وعبدالحليم (٢٠٢١) هذا التطوّر، مُشيرين إلى أن المدرسة السلوكية وما تلاها من نظرياتٍ معاصرةٍ في الدافعية، كنظرية ماسلو ونظرية هيرزبرغ ونظرية التوقع، أسهمت في توسيع مفهوم الحوافز ليشمل أبعاداً نفسيةً واجتماعيةً وتنظيمية، وأن المنظمات الحديثة أصبحت تتبنّى مقاربةً تكامليةً تجمع بين المداخل المختلفة بدلاً من الاقتصار على مدخلٍ واحد.

5.1.2 أهمية الحوافز المادية والمعنوية

تكتسب الحوافز المادية والمعنوية أهميةً بالغَةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تتجاوز كونها أداةً تشغيليةً يومية، لتُصبح ركيزةً استراتيجيةً تتأسّس عليها قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئةٍ تتسم بالتغيّر المتسارع وحدة المنافسة. وتتبع هذه الأهمية من كون الحوافز تُمثّل الجسر الذي يربط بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين، وهو ربطٌ لا يتحقّق دون منظومةٍ تحفيزيةٍ مُحكمةٍ ومدروسة.

ويُشير الحربي (٢٠٢٢) إلى أن أهمية الحوافز تتجلّى في عدّة جوانب جوهرية: أولاً، أنها تُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توجيه طاقاتهم نحو الأهداف المنشودة؛ ثانياً، أنها تُعزّز الانتماء والولاء التنظيمي، مما يُقلّل من معدّلات دوران العمل والتسرّب الوظيفي؛ ثالثاً، أنها تُحفّز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، وتدفعهم إلى تجاوز الحد الأدنى للأداء المطلوب؛ رابعاً، أنها تُسهم في خلق مناخٍ تنظيميٍّ إيجابيٍّ يقوم على الثقة والتقدير المتبادل بين الإدارة والعاملين؛ خامساً، أنها تُمثّل أداةً

لجذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وهو ما يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في سوق العمل المعاصر.

ويرى مدخل وطير (٢٠٢٢) أن أهمية الحوافز تتجاوز المستوى الفردي لتشمل المستوى التنظيمي والمجتمعي، إذ تُسهم على المستوى الفردي في إشباع حاجات العاملين وتعزيز شعورهم بالأمان والاستقرار النفسي، وتُسهم على المستوى التنظيمي في تحقيق الكفاءة والفاعلية وتعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، وتُسهم على المستوى المجتمعي في رفع مستوى الإنتاجية الكلية وتحسين جودة الخدمات والسلع المُقدّمة للمجتمع.

ويُضيف بوريش ووافي (٢٠٢٢) بُعداً تتجلى فيه أهمية الحوافز في أوقات الأزمات، مُشيرين إلى أن المنظومة التحفيزية تُمثّل صمّام الأمان الذي يُحافظ على تماسك بيئة العمل واستمرارية الأداء في الظروف الاستثنائية، وهو ما يستدعي من الإدارات تطوير سياساتٍ تحفيزيةٍ مرنةٍ قادرةٍ على التكيف مع المتغيرات الطارئة.

ومن منظورٍ يتعلّق بدافعية العاملين، يُشير Engidaw (2021) إلى أن أهمية الحوافز تتمثّل في كونها المُحدّد الرئيسي لمستوى الانخراط الوظيفي (Employee Engagement)، الذي يُمثّل حالةً نفسيةً إيجابيةً تجعل العامل أكثر اندماجاً في عمله وأكثر استعداداً لبذل جهودٍ تتجاوز المطلوب رسمياً. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يطرحه Kalogiannidis (2021) من أن الحوافز تُمثّل المدخل الأساسي لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، وأن المنظمات التي تُهمل بناء منظومة تحفيزية متكاملة تُعرّض نفسها لمخاطر تراجع الإنتاجية وفقدان الميزة التنافسية.

ويرى Ahmad et al. (2024) أن الحوافز تكتسب أهميةً مضاعفةً في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتنوع الثقافي والديموغرافي، إذ تستوجب هذه البيئات تصميم منظومات تحفيزية مرنة تستجيب للفروق بين الأجيال والثقافات داخل المنظمة الواحدة، بما يضمن تحقيق الإنصاف والعدالة في توزيع الحوافز.

6.1.2 أهداف الحوافز المادية والمعنوية

تتعدّد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيق منظومات الحوافز، وتتباين هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة وفلسفتها الإدارية ومرحلة نموّها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة:

يُحدّد الناصر وعبدالرحمن (٢٠٢١) جملةً من الأهداف الرئيسية التي تنطوي عليها منظومة الحوافز، وفي مقدّماتها: تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بحيث يشعر العامل أن نجاحه الشخصي مرتبطٌ بنجاح المنظمة؛ ثم تحفيز السلوكيات الإيجابية وردع السلوكيات السلبية من خلال آليات التعزيز الإيجابي والسلبي؛ ثم استقطاب الكفاءات المتميّزة والاحتفاظ بها في ظلّ المنافسة الشديدة على المواهب؛ ثم رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية.

ويُضيف باذيب (٢٠٢١) أهدافاً أخرى لا تقلّ أهميةً، تتمثّل في: تنمية روح الفريق والتعاون بين العاملين من خلال الحوافز الجماعية التي تُكافئ الأداء التشاركي؛ وتشجيع الابتكار والإبداع من خلال ربط الحوافز بالأفكار الجديدة والحلول المُبدعة؛ وتعزيز الانضباط الوظيفي والالتزام بمعايير العمل من خلال ربط الحوافز بمؤشرات الانتظام والجودة؛ والمساهمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميّز والاستحقاق.

ومن منظورٍ يُركّز على البُعد الاقتصادي، يرى جبوري وآخرون (٢٠٢٠) أن أهداف الحوافز تتمثّل في: تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال رفع إنتاجية العامل؛ وتقليل التكاليف المرتبطة بدوران العمل وغياب العاملين وأخطاء الأداء؛ وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال امتلاكها لقوّة عاملة متحفّزة ومنتجة؛ وتحقيق الاستدامة المالية للمنظمة من خلال الربط بين الأجور المتغيّرة والأداء الفعلي.

ويقدّم Forson et al. (2021) رؤيةً للأهداف من زاويةٍ تتعلّق ببناء العلاقة بين العامل والمنظمة، مُشيرين إلى أن الحوافز تستهدف بناء عقدٍ نفسيّ متينٍ بين الطرفين، يقوم على الالتزامات المتبادلة والتوقّعات المشروعة، وأن هذا العقد النفسي هو ما يُحدّد جودة العلاقة وعمقها على المدى الطويل. ويُضيف Dangol (2021) هدفاً يتعلّق بربط الحوافز بنظام تقييم الأداء، إذ تستهدف الحوافز توفير

تغذية راجعة موضوعية للعاملين حول مستوى أدائهم، وتوجيههم نحو تطوير جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة.

ويرى (Liu and Liu (2022 أن الحوافز في الاقتصادات الناشئة تستهدف تحقيق توازنات معقدة تتجاوز الأهداف التقليدية، إذ تُسهم في رفع مستوى الصحة العامة للعاملين من خلال تخفيف الضغوط الاقتصادية، وفي تعزيز قدرة الاقتصاد على مواجهة التقلبات الدورية من خلال الحفاظ على معدلات إنتاجية مستقرة.

7.1.2 أبعاد الحوافز المادية والمعنوية

تمّ تحديد أبعاد الحوافز المادية والمعنوية في هذه الدراسة بناءً على الاستعراض النقدي للأدبيات النظرية والتطبيقية، ولا سيما دراسة توام وكلاخي (٢٠٢١) ودراسة علي ورفاعي (٢٠١٦)، اللتين تقاطعتا في اعتماد تقسيم ثنائي يُفرّق بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وهو التقسيم الذي يحظى بإجماع واسع في الأدبيات المتخصصة لما يتمتع به من وضوح مفاهيمي ودقة في القياس. وفيما يلي شرح تفصيلي لكلٍ من البُعدين:

البُعد الأول: الحوافز المادية

تُمثّل الحوافز المادية كلّ ما يُقدّم للعامل من مكافآت ذات قيمة اقتصادية ملموسة، ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى أدائه أو إنتاجيته أو التزامه. ويتناول النعيمي وصماري (٢٠٢١) هذا البُعد بوصفه المظهر الأكثر ظهوراً وقابلية للقياس في منظومة الحوافز، إذ يشمل الأجر الأساسي الذي يُمثّل المقابل الثابت للعمل، والعلاوات الدورية المرتبطة بالأقدمية والترقي، والمكافآت التشجيعية المرتبطة بالإنجازات الاستثنائية، والمشاركة في الأرباح التي تربط مصلحة العامل بمصلحة المنظمة، والبدلات المختلفة كبذل السكن والمواصلات والطبيعة، إضافةً إلى الترقّيات التي تتضمن زيادات في الراتب والمسؤوليات.

ويُضيف الحميري (٢٠٢٥) إلى هذه المكونات ما يُعرف بالحوافز المادية غير النقدية، كالتأمين الصحي وبرامج التقاعد والإجازات المدفوعة والقروض الميسّرة، وهي حوافز ذات قيمة مالية ضمنية تُسهم في تعزيز الأمان الاقتصادي للعامل دون أن تُدفع نقداً مباشرة. ويتميّز هذا الصنف من الحوافز بقدرته على بناء ولاءٍ طويل الأمد، نظراً لارتباطه باستمرارية العامل في المنظمة.

ومن منظورٍ يربط الحوافز المادية بأبعادها النفسية، يرى (Alkandi et al. (2023 أن قيمة الحافز المادي لا تكمن في مقداره المطلق فحسب، بل في إدراك العامل لعدالته ومناسبته لجهدته مقارنةً بزملائه. وهذا الطرح يتقاطع مع نظرية العدالة التنظيمية، التي تُشير إلى أن الإحساس بعدالة التوزيع هو ما يُحدّد فاعلية الحافز المادي، وليس قيمته المطلقة فقط. ويُضيف (SOFIAN and LATURKAR (2022 أن فاعلية الحوافز المادية ترتبط بمدى ارتباطها بمعايير أداءٍ واضحةٍ وقابلةٍ للقياس، وأن غياب هذا الارتباط يُحوّلها إلى تكلفةٍ ثابتةٍ لا تُحقّق الأثر التحفيزي المنشود.

ويُشير (Alnsour and Kanaan (2021 إلى أن الحوافز المالية تلعب دوراً محورياً في قرار العامل بالاستمرار في وظيفته أو تركها، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدّة البقاء الوظيفي (Job Tenure)، وهو ما يجعلها أداةً استراتيجيةً في الاحتفاظ بالكفاءات. وفي السياق ذاته، يُلفت (Okeke et al. (2020 النظر إلى ضرورة تصميم نظام المكافآت بحيث يكون متوافقاً مع طبيعة المنظمة وقطاعها، إذ إن النظام الفعّال في قطاعٍ صناعيّ قد لا يكون كذلك في قطاعٍ خدميّ أو معرفي.

البُعد الثاني: الحوافز المعنوية

تُمثّل الحوافز المعنوية كلّ ما يُقدّم للعامل من تقديرٍ واعترافٍ وتمكينٍ لا يتّخذ شكلاً مادياً مباشراً، لكنّه يُلامس الحاجات النفسية والاجتماعية العميقة للفرد. ويتناول مهدي وآخرون (٢٠٢١) هذا البُعد بوصفه الجانب الأكثر تأثيراً في بناء الانتماء التنظيمي على المدى البعيد، إذ يشمل: الاعتراف بالإنجاز والثناء العلني على الأداء المتميّز، وشهادات التقدير والتكريم في المناسبات الرسمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتقويض الصلاحيات بوصفه دليلاً على الثقة، وإتاحة فرص التدريب والتطوير المهني، وتحسين بيئة العمل المادية والنفسية، وتوفير الأمن الوظيفي الذي يُمثّل أحد أعمق الحاجات الإنسانية.

ويُضيف قبلان (٢٠٢٥) مكوّناتٍ أخرى للحوافز المعنوية تتعلّق بإثراء العمل من خلال تنويع المهام وزيادة درجة التحديّ فيها، وإتاحة فرص النمو الوظيفي والتقدّم في السلم الوظيفي، وتوفير مساحاتٍ للمبادرة والابتكار، والاهتمام بالظروف الشخصية للعامل وتقديم الدعم في الأوقات الصعبة. ويتميّز هذا التناول بإدراكه للطبيعة الإنسانية الشاملة للعامل، التي تتجاوز كونه مجرد منتجٍ للسلع والخدمات.

ومن زاويةٍ تتعلّق بالأثر طويل المدى، يُشير (Elkwafi and Yeşilada (2024) إلى أن الحوافز المعنوية تتميّز بقدرتها على بناء التزامٍ عاطفيٍّ عميقٍ بين العامل والمنظمة، يصعب تكوينه من خلال الحوافز المادية وحدها، وهو ما يجعلها رافداً استراتيجياً لا غنى عنه في منظومة الحوافز. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يُقدّمه (Haggag and Saadon (2024 من أن الحوافز المعنوية تكتسب أهميةً مضاعفةً في القطاعات التي تتطلّب جهداً معرفياً وإبداعياً عالياً، إذ إن المعرفة والإبداع يصعب استثارتهما بالمقابل المادي وحده، ويحتاجان إلى مناخٍ من التقدير والثقة والتمكين.

ويُضيف (Englmaier et al. (2024 بُعداً يتعلّق بطبيعة المهام، مُشيرين إلى أن الحوافز المعنوية تكتسب فاعليةً أكبر في المهام التحليلية غير الروتينية التي تتطلّب تفكيراً عميقاً وحلولاً مبتكرة، وأن المنظمات التي تعتمد على مثل هذه المهام مطالبةٌ بإيلاء عنايةٍ خاصةٍ بالأبعاد المعنوية للتحفيز.

ويُقدّم (Khawaja (2025 رؤيةً متكاملةً تربط بين البُعدين، مُشيراً إلى أن التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في القطاعات الإنسانية، كالقطاع الصحي، يُمثّل ضرورةً مهنيةً وأخلاقيةً، نظراً لطبيعة العمل التي تجمع بين المتطلبات الفنية والإنسانية المعقّدة.

ويمكن إضافة عناصر تحليليةٍ أخرى تُسهم في فهمٍ أعمقٍ للأبعاد، تتمثّل في: مبدأ التكامل بين البُعدين، إذ لا يمكن لأحدهما أن يُغني عن الآخر، بل يعمل كلّ منهما على إشباع مستوىٍ مختلفٍ من الحاجات؛ ومبدأ المرونة في التطبيق، إذ تستوجب الفروق الفردية بين العاملين تنوع المنظومة التحفيزية بدلاً من اعتماد نمطٍ موحدٍ؛ ومبدأ الارتباط بالأداء، الذي يُحدّد مدى عدالة المنظومة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

8.1.2 استراتيجيات تطبيق الحوافز المادية والمعنوية

تتباين الاستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمات في تطبيق منظومات الحوافز، وتتأثّر هذه الاستراتيجيات بفلسفة المنظمة وطبيعة قطاعها ومرحلة نموّها. ويُشير العامري ودهليز (٢٠٢٣) إلى أن استراتيجية الحوافز ينبغي أن تنطلق من تشخيصٍ دقيقٍ لحاجات العاملين وتطلّعاتهم، وأن تُبنى على أسسٍ علميةٍ تشمل: تحليل الوظائف وتحديد مستويات الأداء المطلوبة، ووضع معايير موضوعيةٍ لتقييم الأداء، وربط

الحوافز بهذه المعايير ربطاً واضحاً ومُعلنًا، وضمان شفافية المنظومة وعدالتها، ومراجعتها الدورية لتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات.

ويُقدّم المصلوخي (٢٠٢٤) مقارنةً استراتيجيةً تقوم على التنوع، مُشيراً إلى أن المنظمات الفاعلة تتبنّى استراتيجياتٍ تحفيزيةً مُتعدّدة المسارات، تُلبّي حاجات الفئات المختلفة من العاملين بحسب أعمارهم ومستوياتهم الوظيفية وخصائصهم الشخصية. وتتضمّن هذه الاستراتيجيات: حوافز جماعية تُكافئ الأداء التشاركي، وحوافز فردية تُكافئ الإنجازات الشخصية، وحوافز قصيرة الأجل تُحفّز الأداء الفوري، وحوافز طويلة الأجل تبني الانتماء والولاء.

ويرى (Al-Zahrani and Al-Harbi (2023 أن استراتيجية الحوافز الناجحة تستوجب الربط بين الحوافز والرضا الوظيفي، وذلك من خلال تصميم منظومةٍ لا تكتفي بمكافأة الأداء، بل تستهدف بناء حالةٍ من الرضا الشامل تُغذّي دافعية العامل على المدى البعيد.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1.2.2 تمهيد

يحتلّ الأداء الوظيفي مكانةً محوريةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُمثّل المؤشّر الأكثر دلالةً على فاعلية المنظمة وكفاءتها في توظيف مواردها البشرية لتحقيق أهدافها. فالأداء الوظيفي ليس مجرد ناتجٍ نهائيّ يُقاس بالأرقام والمخرجات، بل هو محصّلةٌ معقّدةٌ تتضافر في تكوينها عواملٌ متعدّدة، تشمل قدرات الفرد ودفاعيته وبيئة العمل وممارسات الإدارة وثقافة المنظمة. ومن هذا المنطلق، يُعدّ الأداء الوظيفي حقلاً بحثيّاً غنيّاً استقطب اهتمام الباحثين في مجالات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لما يكتسبه من أهميةٍ في تفسير التباين بين المنظمات في تحقيق نتائجها، وفي تصميم السياسات والممارسات التي ترفع من كفاءة العنصر البشري. ويتزايد الاهتمام بدراسة الأداء الوظيفي في ظلّ التحوّلات الكبرى التي يشهدها سوق العمل، من رقمنةٍ وعولمةٍ وتزايدٍ في حدّة المنافسة، وهي تحوّلات جعلت من القدرة على تحقيق أداءٍ متميّزٍ شرطاً للبقاء، لا مجرد ميزةٍ تنافسية. وسيتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، وأهدافه، والعوامل المؤثّرة فيه، وأبعاده، واستراتيجيات تطويره، وذلك بصورةٍ تحليليةٍ تكشف عن تعدّد زواياه وتشعّب أبعاده.

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون للأداء الوظيفي، وتباينت زواياها بحسب الإطار النظري الذي ينطلق منه كلّ باحث؛ فمنهم من ركّز على الجانب السلوكي، ومنهم من اهتمّ بالنتائج النهائي، ومنهم من جمع بين الجانبين في تعريفٍ شامل.

يُعرّف توام وكلاخي (٢٠٢١) الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يُمارسه العامل في إطار وظيفته لتحقيق الأهداف المحدّدة له، وهو يتضمّن الجهد المبذول والوقت المُستغرق والمهارات المُستخدمة، ويُقاس بمدى التطابق بين هذا السلوك والمعايير المحدّدة سلفاً. ويُلاحظ في هذا التعريف تركيزٌ واضحٌ على البُعد السلوكي للأداء، الذي يُعنى بكيفية أداء العمل وليس فقط بنتائجه النهائية.

ومن زاويةٍ مغايرة، يُعرّف أبو حيمد (٢٠٢٠) الأداء الوظيفي بأنه ناتج تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية: قدرات الفرد ومهاراته، ودفاعيته نحو العمل، وبيئة العمل المُحيطة به؛ وأن أيّ خللٍ في أيٍّ من هذه

العناصر ينعكس مباشرةً على مستوى الأداء. وهذا التعريف يستند إلى المعادلة الكلاسيكية للأداء (الأداء = القدرة × الدافعية × البيئة)، التي تُمثّل أحد أهمّ الأطر المفاهيمية في دراسة الأداء الوظيفي.

ويُقدّم القضاة (٢٠١٧) تعريفاً أكثر تركيباً، إذ يرى أن الأداء الوظيفي يُمثّل المنظومة المتكاملة لنواتج عمل الفرد في ضوء ارتباطها بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويشمل الجوانب الكميّة والكيفيّة للعمل، وحُسن استغلال الموارد المتاحة، والقدرة على إنجاز المهام في الأوقات المُحدّدة. ويتميّز هذا التعريف بشموليّته، إذ يجمع بين بُعد الفاعلية (تحقيق الأهداف) وبُعد الكفاءة (حسن استغلال الموارد).

ويُعرّف الحربي (٢٠٢٢) الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، وذلك بمستوى من الجودة والانتقان يُحقّق الأهداف المرسومة، مع مراعاة الالتزام بالأنظمة واللوائح المعمول بها. ويُضيف هذا التعريف بُعداً يتعلّق بالامتثال التنظيمي بوصفه عنصراً من عناصر الأداء، وهو بُعدٌ يكتسب أهمية خاصةً في المنظمات الحكومية والمؤسسات ذات الطبيعة الرسمية.

ومن منظورٍ يربط الأداء بالكفاءة الكلّية، يُعرّف عباس (٢٠١٩) الأداء الوظيفي بأنه المخرج النهائي الذي يُمثّل محصّلة جهود العاملين، ويُقاس بمدى تحقيقه للأهداف المنشودة في حدود الموارد المُتاحة، مع مراعاة المعايير الكميّة والنوعية وأبعاد الوقت والتكلفة. ويُلاحظ في هذا التعريف ميلٌ واضحٌ نحو المدخل النتائجي الذي يُركّز على المخرجات أكثر من تركيزه على العمليات.

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُعرّف (Kalogiannidis 2021) الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يُحقّقه الفرد في وظيفته مقارنةً بالمعايير المُحدّدة، ويتضمّن الأبعاد الكميّة والنوعية والسلوكية، ويتأثّر بمنظومة من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية. ويتقاطع هذا التعريف مع ما يُقدّمه Forson et al. (2021) من أن الأداء الوظيفي يُمثّل التعبير العملي عن قدرة الفرد على ترجمة مهاراته ومعارفه ودافعيته إلى نتائج ملموسة تُسهم في تحقيق رسالة المنظمة.

ويُقدّم Tumi et al. (2022) تعريفاً يربط بين الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية، مُشيرين إلى أن الأداء الوظيفي يُمثّل النتيجة الإجمالية لتفاعل العامل مع منظومة الممارسات التنظيمية التي تشمل التعويض والتدريب وتصميم العمل، وأن جودة هذه الممارسات هي ما يُحدّد إلى حدٍّ بعيدٍ مستوى الأداء المُحقّق.

ومن منظورٍ سلوكيّ تطبيقيّ، يُعرّف (Okeke et al. (2020) الأداء الوظيفي بأنه السلوك المُنجَز فعلياً من قِبَل العامل في إطار توقّعات الدور الوظيفي، ويُقاس بمدى توافقه مع المتطلّبات الرسمية للوظيفة من جهة، وتجاوزه لهذه المتطلّبات نحو ما يُعرف بسلوك المواطنة التنظيمية من جهةٍ أخرى. ويتميّز هذا التعريف بتمييزه بين الأداء داخل الدور (In-Role Performance) والأداء خارج الدور (Extra-Role Performance)، وهو تمييزٌ ذو أهميةٍ نظريّةٍ وتطبيقيةٍ بالغة.

ويرى الباحث في ضوء استعراض هذه التعريفات أن الأداء الوظيفي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه منظومةٌ متكاملةٌ من السلوكيات والنتائج التي يُحقّقها العامل في إطار وظيفته، تنبثق عن تفاعل قدراته ودافعيته مع بيئة العمل المحيطة به، وتُقاس بمعايير الكفاءة والفاعلية والجودة والالتزام، وتعكس مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وما يُميّز هذا التعريف هو جمعه بين البُعد السلوكي (الكيفية) والبُعد النتائجي (المخرجات)، والبُعد التفاعلي (تفاعل العوامل المؤثّرة)، والبُعد الاستراتيجي (الارتباط بأهداف المنظمة).

3.2.2 التمييز بين الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة

يستدعي البحث في الأداء الوظيفي التمييز بينه وبين مفاهيم أخرى مرتبطة به ومتداخلة معه، وفي مقدّمها مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفاعلية. فالإنتاجية، كما يُعالجها سليمان (٢٠١٧)، تُمثّل العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وهي بذلك مفهومٌ كمّيٌّ يركّز على الناتج النهائي، في حين أن الأداء الوظيفي مفهومٌ أشمل يتضمّن إلى جانب الناتج السلوكيّ والعمليات التي أدّت إليه. أما الكفاءة فتُشير إلى حسن استغلال الموارد، والفاعلية إلى تحقيق الأهداف، والأداء الوظيفي يجمع بين البُعدين معاً.

ويُضيف الناصر وعبدالرحمن (٢٠٢١) تمييزاً بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي، مُشيرين إلى أن الأداء الفردي يُمثّل المستوى الجزئي الذي يُقاس على مستوى العامل، في حين أن الأداء التنظيمي يُمثّل المستوى الكلي الذي يعكس محصّلة الأداء الفردي مضافاً إليه أثر التفاعلات بين العاملين والوحدات التنظيمية. ولا يُمكن للأداء التنظيمي أن يتحقّق دون أداءٍ فرديٍّ متميّز، لكن العكس ليس صحيحاً بالضرورة، إذ قد يتحقّق أداءٌ فرديٌّ متميّز دون أن ينعكس على الأداء التنظيمي بسبب اختلالاتٍ في التنسيق والتكامل.

4.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

تتبع أهمية الأداء الوظيفي من كونه المؤشر الأكثر دلالةً على نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وهو يُمثل في الوقت ذاته المحك الذي تُقاس عليه فاعلية كافة السياسات والممارسات التنظيمية، من تعيين وتدريب وتحفيز وقيادة. وتتجلى هذه الأهمية في كونها تربط بين المستوى الجزئي للفرد والمستوى الكلي للمنظمة، فلا يُمكن تحقيق أداءٍ تنظيميٍّ متميزٍ دون أداءٍ وظيفيٍّ فرديٍّ على مستوى التميز.

ويُشير علي ورفاعي (٢٠١٦) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتجلى في عدّة جوانب رئيسية: أولاً، أنه يُمثل المؤشر الأساسي الذي تستند إليه الإدارة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالترقيات والمكافآت والتدريب وغيرها من قرارات الموارد البشرية؛ ثانياً، أنه يُسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي والجماعي، مما يُتيح وضع خططٍ علاجيةٍ موجهة؛ ثالثاً، أنه يُمثل أداةً للتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، وبالتالي للتخطيط الفعال للموارد البشرية؛ رابعاً، أنه يُسهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والعدالة بين العاملين حين يكون مقياساً موضوعياً للتمييز بينهم.

ويرى مدخل وطرير (٢٠٢٢) أن أهمية الأداء الوظيفي تتجاوز البعد التنظيمي لتشمل البعد الفردي، إذ يُمثل الأداء المتميز مصدراً للرضا الذاتي للعامل وشعوره بقيمته ومكانته، كما يُمثل بوابةً لتحقيق طموحاته في النمو المهني والترقي الوظيفي. وعلى المستوى المجتمعي، يُسهم تحسين الأداء الوظيفي في رفع جودة الخدمات والسلع المُقدّمة للمجتمع، وفي زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل.

ويُضيف فروانة وماضي (٢٠١٩) بُعداً يتعلّق بالاستدامة، مُشيرين إلى أن الأداء الوظيفي المتميز يُمثل ركيزةً لاستدامة المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة، إذ إن المنظمات التي تعتمد على قوّة عاملة ذات أداءٍ مرتفعٍ تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحديات والأزمات، وبقدرة أعلى على التكيف مع المستجدات.

ومن منظورٍ يربط الأداء بالقدرة التنافسية، يُشير Alkandi et al. (2023) إلى أن الأداء الوظيفي يُمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، نظراً لصعوبة تقليده من قِبَل المنافسين، إذ إن الموارد المادية والتقنية يُمكن استنساخها، في حين أن الموارد البشرية ذات الأداء المتميز تتمتع بخصوصية يصعب تكرارها. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يُقدّمه Liu and Liu (2022) من أن الأداء الوظيفي يلعب

دوراً محورياً في الاقتصادات الناشئة، إذ يؤثر في الدورة الاقتصادية الكلية، وفي صحة العاملين، وفي قدرة الاقتصاد على تحقيق معدلات نمو مستدامة.

ويضيف (Ahmad et al. (2024) بُعداً يتعلّق ببيئات العمل الحديثة، مُشيراً إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتضاعف في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغيّر السريع، إذ يُصبح الأداء معياراً لقدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات وتحقيق رسالتها في ظلّ ظروفٍ غير مستقرّة.

ومن منظورٍ سلوكيّ تنظيمي، يرى (Engidaw (2021 أن الأداء الوظيفي يُمثّل المؤشّر الأكثر دقّةً على مستوى الانخراط الوظيفي للعاملين، وأن المنظمات التي تتمتع بمستوياتٍ مرتفعةٍ من الأداء تكون عادةً منظماتٍ تتجح في بناء حالةٍ من الاندماج النفسي والعاطفي بين العاملين ووظائفهم.

5.2.2 أهداف دراسة الأداء الوظيفي وتطويره

تتعدّد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال دراسة الأداء الوظيفي وتطويره، وتتباين هذه الأهداف بحسب مستوى نضج المنظمة وفلسفتها الإدارية. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة:

يُحدّد بوريش ووافي (٢٠٢٢) جملةً من الأهداف الرئيسية تتمثّل في: تحسين مستوى الإنتاجية الكميّة والنوعية للعاملين، بما ينعكس على المخرجات الإجمالية للمنظمة؛ ورفع مستوى الجودة في تقديم السلع والخدمات، الذي بات يُمثّل عاملاً حاسماً في المنافسة المعاصرة؛ وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءةٍ وفاعليةٍ؛ وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم بصورةٍ مستمرةٍ، بما يُمكنهم من مواكبة التطوّرات في مجالاتهم؛ وبناء قاعدةٍ موضوعيةٍ لاتخاذ قرارات الموارد البشرية المختلفة.

ويضيف القضاة (٢٠١٧) أهدافاً أخرى تتمثّل في: الكشف عن الاختلالات في الأداء وأسبابها، سواءً أكانت مرتبطةً بالفرد أم بالنظام أم بالبيئة؛ وتوجيه عمليات التدريب والتطوير نحو الحاجات الفعلية للعاملين، بدلاً من البرامج العامة التي قد لا تلامس الاحتياجات الحقيقية؛ وبناء نظامٍ موضوعيٍّ للحوافز والمكافآت يربط بين العائد والجهد، ويُحقّق الإنصاف في توزيع الموارد؛ وتعزيز الاتصال بين الإدارة والعاملين من خلال التغذية الراجعة المستمرة حول مستوى الأداء.

ومن زاويةٍ تتعلّق بالتوافق التنظيمي، يرى علي وعبدالحليم (٢٠٢١) أن دراسة الأداء الوظيفي تستهدف تحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات وظائفهم، من خلال إعادة تصميم الوظائف عند الحاجة، أو نقل العاملين إلى وظائف أكثر ملاءمةً لقدراتهم، أو رفع قدراتهم من خلال التدريب لئلا يتناسب مع متطلبات وظائفهم.

ومن منظورٍ يربط الأداء بتقييمه، يُقدّم (Dangol 2021) رؤيةً للأهداف تتمحور حول دور نظام تقييم الأداء في تحفيز العاملين، مُشيراً إلى أن دراسة الأداء تستهدف بناء حلقة متكاملة تربط بين التقييم والتغذية الراجعة والتدريب والحوافز، بحيث يُغذّي كلّ منها الآخر في دورة مستمرة من التحسين.

ويرى (Roos et al. 2021) أن من أهداف دراسة الأداء فهم العوامل التي تُحدّدها، بما فيها الحوافز والمعايير الاجتماعية وقيم العاملين، وأن هذا الفهم يُمكن المنظمة من تصميم تدخّلاتٍ موجّهةٍ تلامس الجذور الحقيقية لمستويات الأداء، بدلاً من التعامل مع الأعراض السطحية.

ومن منظورٍ استراتيجيٍّ شموليٍّ، يرى (Kalogiannidis 2021) أن دراسة الأداء الوظيفي تستهدف تعزيز الأداء التنظيمي الكلّي من خلال فهم العلاقات بين المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، وأن المنظمات الفاعلة هي التي تُدرك هذه العلاقات وتعمل على تعزيزها.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمنظومةٍ متشعبةٍ من العوامل، تتفاعل فيما بينها لتُنتج المستوى النهائي للأداء. ويُمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعاتٍ رئيسية:

العوامل الفردية: تتعلّق بخصائص العامل نفسه، وتشمل قدراته العقلية ومهاراته الفنية، ومستواه التعليمي وخبراته السابقة، وشخصيته ودوافعه وقيمه، وحالته الصحية والنفسية. ويُشير درهوب (٢٠٢٠) إلى أن هذه العوامل تُمثّل الأساس الذي تنبني عليه القدرة على الأداء، وأن أيّ تطويرٍ للأداء لا بدّ أن يبدأ من تنمية هذه العوامل من خلال التدريب والتطوير المستمر.

العوامل التنظيمية: تتعلّق ببيئة العمل الداخلية للمنظمة، وتشمل أسلوب القيادة والإشراف، وثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي، وأنظمة الحوافز والمكافآت، وتصميم الوظائف وتوزيع المهام، وفرص النمو

والترقي، وجودة الاتصال التنظيمي. ويُلفت جبوري وآخرون (٢٠٢٠) النظر إلى أن هذه العوامل تُمثّل الإطار الذي يُحدّد قدرة الفرد على ترجمة قدراته إلى أداءٍ فعلي، وأن بيئةً تنظيميةً سلبيةً قد تُحبط حتى أكثر العاملين قدرةً ودافعية.

العوامل البيئية الخارجية: تتعلّق بالبيئة المحيطة بالمنظمة، وتشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتطوّرات التقنية، والتشريعات والقوانين، وظروف سوق العمل. ويُشير باذيب (٢٠٢١) إلى أن هذه العوامل، رغم كونها خارج سيطرة المنظمة المباشرة، تُؤثّر بصورةٍ غير مباشرةٍ في مستويات الأداء من خلال تأثيرها في الحالة النفسية للعاملين ومستوى استقرارهم وتطلّعاتهم.

ويُضيف (Ogunmakin 2023) عاملاً يتعلّق بالحالة المعنوية للعامل، مُشيراً إلى أن الروح المعنوية تُمثّل وسيطاً مهماً بين الحوافز المالية والأداء، وأن إهمال هذا البُعد يُضعف فاعلية أيّ منظومة تحفيزية مهما بلغت قيمتها المالية.

7.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

تمّ تحديد أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بناءً على الاستعراض النقدي للأدبيات النظرية والتطبيقية، ولا سيما دراسة الحربي (٢٠٢٢) ودراسة النعيمي وصماري (٢٠٢١) ودراسة Forson et al. (2021)، التي تقاطعت في رصد مجموعةٍ من الأبعاد الجوهرية التي تُشكّل في تكاملها صورةً متكاملةً للأداء الوظيفي. وفيما يلي شرحٌ تفصيليٌّ لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: كميّة العمل المُنجز

يُمثّل هذا البُعد الجانب الكميّ للأداء، ويُقاس بمقدار العمل الذي يُنجزه العامل خلال فترةٍ زمنيةٍ مُحدّدة، ومدى توافق هذا المقدار مع المعايير المرسومة. ويتناول مهدي وآخرون (٢٠٢١) هذا البُعد بوصفه المؤشّر الأكثر مباشرةً وقابليّةً للقياس، نظراً لإمكانية ترجمته إلى أرقامٍ ومؤشّراتٍ واضحة، كعدد الوحدات المُنتجة أو عدد المعاملات المُنجزّة أو عدد العملاء المُخدّمين. غير أن الاعتماد على هذا البُعد وحده يحمل مخاطر، إذ قد يدفع العاملين إلى التركيز على الكمّ على حساب الجودة، وهو ما يستوجب الموازنة بينه وبين أبعادٍ أخرى.

البُعد الثاني: جودة الأداء

يُمثّل هذا البُعد الجانب النوعي للأداء، ويُقاس بمدى دقّة العمل المُنجز ومطابقته للمواصفات والمعايير المعتمدة، وخلوّه من الأخطاء والعيوب. ويُشير مدخل وطير (٢٠٢٢) إلى أن جودة الأداء باتت تُمثّل الميزة التنافسية الحاسمة في الأسواق المعاصرة، التي تتزايد فيها توقّعات العملاء ومتطلّباتهم، وأن المنظمات التي تتغافل عن هذا البُعد تُعرّض نفسها لمخاطر فقدان مكانتها التنافسية مهما بلغت كميّة إنتاجها.

ويُضيف (2022) Mu أن جودة الأداء تتأثّر بصورةٍ بالغةٍ بالحوافز المعنوية، إذ إن الجودة تتطلّب اهتماماً وعنايةً يصعب استثارتهما بالمقابل المادي وحده، وتحتاجان إلى ثقافةٍ تنظيميةٍ تُقدّر الإتيان وتُكافئه.

البُعد الثالث: المعرفة الوظيفية

يُمثّل هذا البُعد المخزون المعرفي والمهاري الذي يمتلكه العامل في مجال وظيفته، ومدى استثماره لهذا المخزون في أدائه اليومي. ويتناول الحميري (٢٠٢٥) هذا البُعد بوصفه القاعدة التي تنبني عليها كافّة جوانب الأداء الأخرى، إذ إن غياب المعرفة الوظيفية الكافية يجعل من المستحيل تحقيق أداءٍ متميّزٍ من حيث الكمّ أو الجودة. ويشمل هذا البُعد المعرفة الفنية بالعمل، والإلمام بالأنظمة واللوائح، وفهم العلاقات بين الوحدات التنظيمية، والقدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المعتمدة في العمل.

البُعد الرابع: الالتزام والانضباط الوظيفي

يُمثّل هذا البُعد مدى تقيّد العامل بمواعيد العمل وأنظمته ولوائحه، وحرصه على الانتظام في الحضور والمغادرة، والتزامه بالواجبات المُكلّف بها. ويُشير قبلان (٢٠٢٥) إلى أن هذا البُعد يكتسب أهميةً خاصّةً في المؤسسات الخدمية والحكومية، التي يتوقّف نجاحها على انضباط العاملين فيها وتقيّدهم بالمعايير المُحدّدة.

البُعد الخامس: التعاون والعمل الجماعي

يُمثِّل هذا البُعد قدرة العامل على العمل ضمن فريقٍ، والتفاعل الإيجابي مع زملائه ورؤسائه ومروسيه، والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية. ويتناول المصلوخي (٢٠٢٤) هذا البُعد بوصفه ضرورةً حتميةً في بيئات العمل المعاصرة، التي تتزايد فيها المهام المُعقَّدة التي يستحيل إنجازها فردياً، وتستوجب تضافر جهود مجموعاتٍ من العاملين بتخصّصاتٍ وخبراتٍ متنوّعة.

البُعد السادس: المبادرة والإبداع

يُمثِّل هذا البُعد قدرة العامل على تجاوز الحدّ الأدنى للأداء المطلوب، وتقديم أفكارٍ جديدةٍ وحلولٍ مبتكرةٍ لمشكلات العمل. ويُشير العامري ودهلير (٢٠٢٣) إلى أن هذا البُعد يُمثِّل المحرّك الرئيسي للتطوير المستمرّ في المنظمات، وأن المنظمات التي تتجح في استثارة المبادرة والإبداع لدى عاملها تتمتع بقدرةٍ أكبر على التكيف مع المتغيّرات وتحقيق التميّز.

البُعد السابع: المسؤولية وتحمل أعباء العمل

يُمثِّل هذا البُعد مدى استعداد العامل لتحمل مسؤولية مهامه ونتائجها، وقدرته على العمل تحت الضغط وفي الظروف الصعبة. ويتناول (Al-Zahrani and Al-Harbi (2023) هذا البُعد بوصفه مؤشراً على النضج المهني للعامل وعمق التزامه تجاه عمله ومنظّمته.

ويُضيف (Englmaier et al. (2024 أن أبعاد الأداء تتباين في أهميتها النسبية بحسب طبيعة المهام؛ ففي المهام الروتينية تكتسب أبعاد الكميّة والانضباط أهميةً مضاعفة، في حين تكتسب أبعاد الجودة والإبداع والمبادرة أهميةً أكبر في المهام التحليلية وغير الروتينية. وهذا الطرح يستوجب من المنظمات تصميم أنظمة تقييم مرنة تراعي طبيعة كلّ وظيفةٍ على حدة.

ويُمكن إضافة عناصر تحليليةٍ أخرى تُسهم في فهمٍ أعمقٍ للأبعاد، تتمثّل في: تكامل الأبعاد، إذ لا يُمكن النظر إلى أيٍّ منها بمعزلٍ عن غيره، بل تعمل جميعها في منظومةٍ متكاملةٍ تُنتج صورةً شاملةً للأداء؛ والتفاوت في الأبعاد، إذ قد يتميَّز العامل في بُعدٍ ويُقصر في آخر، مما يستوجب تقييماً متعدّداً للأبعاد بدلاً من تقييمٍ أحادي؛ والتطوُّر في الأبعاد، إذ تتغيّر أهمية الأبعاد بمرور الوقت ومع تطوُّر طبيعة العمل وأدواته.

8.2.2 استراتيجيات تطوير الأداء الوظيفي

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتطوير الأداء الوظيفي، وتتأثر هذه الاستراتيجيات بفلسفة المنظمة وطبيعة قطاعها وموارد المتاحة. ويُشير تجاني (٢٠٢٢) إلى أن استراتيجيات تطوير الأداء تتمحور حول عدّة محاور رئيسية: محور التدريب والتطوير المستمر، الذي يستهدف رفع قدرات العاملين ومهاراتهم؛ ومحور الحوافز والمكافآت، الذي يستهدف استثارة دافعيتهم؛ ومحور بيئة العمل، الذي يستهدف توفير الظروف الملائمة للأداء؛ ومحور القيادة والإشراف، الذي يستهدف توجيه العاملين وتمكينهم.

ويُضيف (Haggag and Saadon (2024 استراتيجية تقوم على ربط الحوافز بمعايير أداء واضحة وموضوعية، مُشيرين إلى أن هذا الربط هو ما يُحوّل منظومة الحوافز من مجرد تكلفة إلى استثمار يُنتج عائداً ملموساً في صورة تحسّن في الأداء.

ويُختم هذا المبحث بالإشارة إلى أن الأداء الوظيفي يُمثّل ظاهرة مُركّبة ومتعدّدة الأبعاد، تتطلّب فهمها وتطويرها مقارنةً شاملة تُراعي تفاعل العوامل المختلفة، وتُوظّف الأدوات المتنوّعة في خدمة هدفٍ واحدٍ هو تحقيق التميّز المستدام للمنظمة وعاملها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١.٣ تمهيد

يُمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في معالجتها العلمية لإشكاليّتها، إذ يتناول الإجراءات المنهجية التي اتّبعها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وذلك بدءاً من تحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة الموضوع، ومروراً بتوصيف مجتمع الدراسة وعيّنتها، وعرض أداة جمع البيانات وخطوات بنائها، والتحقّق من صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية المعتمدة، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظّفت في معالجة البيانات وتحليلها. ويستمدّ هذا الفصل أهميته من كونه يُشكّل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري الذي عُرض في الفصلين السابقين، وبين النتائج الميدانية التي ستُعرض في الفصل اللاحق، إذ تتوقّف مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على دقّة الإجراءات المنهجية المُتّبعة وموضوعيّتها.

وقد حرص الباحث في كافّة مراحل هذا الفصل على الالتزام بالمعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية والاجتماعية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة تُعبّر بصدقٍ عن الواقع الميداني للشركة السعودية للطاقة، ويُمكن من اختبار العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمةً لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ثم تحليل بياناتها وتفسير العلاقات بين متغيّراتها، والوصول إلى استنتاجاتٍ علميةٍ قابلةٍ للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

ويتميّز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والكيفي للظاهرة، مما يُتيح للباحث رصد خصائصها وسماتها، وتحليل أبعادها، واستخلاص العلاقات بين متغيّراتها. وقد اقتضت طبيعة هذه الدراسة، التي تستهدف الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين

في الشركة السعودية للطاقة، استخدام هذا المنهج لما يُتيح من إمكانية وصف واقع تطبيق منظومة الحوافز في الشركة المبحوثة، وتحليل علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

كما اعتمد الباحث على الأسلوب الإحصائي في معالجة البيانات الميدانية التي جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار الفروض إحصائياً، والوصول إلى نتائج كمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

٣.٣ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وقد استُخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات الاستبانة بشكل علمي.

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

٤.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية للطاقة، والبالغ عددهم الإجمالي (٤٢٠) موظفاً وموظفةً موزعين على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية في الشركة خلال فترة إجراء الدراسة.

عينة الدراسة

نظراً لتوزّع مجتمع الدراسة وتعدّد فئاته الوظيفية، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وذلك لضمان تمثيل جميع شرائح المجتمع تمثيلاً عادلاً ومتوازناً.

وقد تمّ تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العيّنة من مجتمعٍ محدود، عند مستوى ثقةٍ بلغ (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وقد بلغ الحجم المطلوب للعيّنة (٢٠١) مفردة.

وحرصاً من الباحث على تعويض الاستبانات غير المسترجعة أو غير الصالحة للتحليل، تمّ توزيع (٢٢٠) استبانة على أفراد العيّنة، استُرجع منها (٢١٠) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٩٥.٤٥٪)، واستُبعد منها (٨) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جدية الاستجابة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٢) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (٩١.٨٢٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من موثوقية النتائج التي ستُسفر عنها الدراسة.

يوضّح الجدول التالي توزيع استبانات الدراسة على أفراد العيّنة، ونسب الاسترجاع والصلاحية للتحليل:

جدول (٣-١): توزيع استبانات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	220	الاستبانات الموزعة
95.45%	210	الاستبانات المسترجعة
3.64%	8	الاستبانات المستبعدة
91.82%	202	الاستبانات الصالحة للتحليل

الخصائص الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة

تمّ توزيع أفراد العيّنة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الخمسة المعتمدة في الدراسة، ويوضّح الجدول التالي هذا التوزيع:

جدول (٣-٢): التوزيع التكراري لأفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	73.27%
	أنثى	54	26.73%
	المجموع	202	100%
	أقل من ٣٠ سنة	42	20.79%

38.61%	78	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	العمر
27.72%	56	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
12.87%	26	50 سنة فأكثر	
100%	202	المجموع	
10.89%	22	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
18.81%	38	دبلوم	
58.42%	118	بكالوريوس	
11.88%	24	دراسات عليا	
100%	202	المجموع	
17.82%	36	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
31.68%	64	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
28.71%	58	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
21.78%	44	15 سنة فأكثر	
100%	202	المجموع	
8.91%	18	إدارة عليا	المسمى الوظيفي
25.74%	52	إدارة وسطى	
41.58%	84	إدارة تنفيذية	
23.76%	48	موظف	
100%	202	المجموع	

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، وقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في وقت قصير وبتكلفة منخفضة، فضلاً عن إتاحتها لخصوصية المستجيبين وضمان موضوعية الاستجابات.

• خطوات بناء الاستبانة

مرّ بناء الاستبانة بعدّة مراحل منهجية متتابعة: بدأت بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ثم صياغة فقراتها الأولية بما يتلاءم مع أبعاد المتغيرات وأهداف الدراسة،

فعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية والمناهج الإحصائية، ثم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، وأخيراً تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها قبل اعتمادها بصورتها النهائية.

• أقسام الاستبانة

تكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمّن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغيّر المستقل (الحوافز المادية والمعنوية)، ويتضمّن بُعدين رئيسيين: البُعد الأول هو الحوافز المادية ويُقاس من خلال (٤) فقرات، والبُعد الثاني هو الحوافز المعنوية ويُقاس من خلال (٤) فقرات.

القسم الثالث: المتغيّر التابع (الأداء الوظيفي)، ويُقاس بوصفه متغيراً أحادي المحور من خلال (١٠) فقرات.

• مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ تحديد درجات المقياس وأوزانها على النحو التالي:

جدول (٣-٣): درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات، تمّ احتساب طول الفترة وفقاً للمعادلة التالية: (٥ - ١)

÷ ٥ = ٠.٨٠، وبناءً على ذلك تمّ تحديد مستويات الموافقة على النحو التالي:

جدول (٣-٤): مستويات الموافقة وفق المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	منخفض جداً
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفض
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسط
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفع
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	مرتفع جداً

٦.٣ صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية والإحصاء، بهدف إبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرات للأبعاد التي وُضعت لقياسها، ووضوح الصياغة اللغوية، وملاءمة المقياس المُستخدَم. وقد تمَّ الأخذ بالملاحظات والتعديلات المقترحة، وأُجريت التعديلات اللازمة في صياغة بعض الفقرات وحذف ما لا يتفق عليه (٨٠٪) من المحكمين فأكثر، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

تمَّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كلِّ فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) مفردةً من خارج عينة الدراسة الأصلية. ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات كلِّ بُعد:

جدول (٣-٥): معاملات ارتباط فقرات بُعد الحوافز المادية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.812	0.000
2	0.789	0.000
3	0.845	0.000
4	0.798	0.000

جدول (٣-٦): معاملات ارتباط فقرات بُعد الحوافز المعنوية بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.823	0.000
2	0.776	0.000
3	0.834	0.000
4	0.801	0.000

جدول (٣-٧): معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.768	0.000
2	0.792	0.000
3	0.815	0.000
4	0.783	0.000
5	0.806	0.000
6	0.774	0.000
7	0.829	0.000
8	0.797	0.000
9	0.811	0.000

0.000	0.785	10
-------	-------	----

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وأن قيمها تراوحت بين (٠.٧٦٨) و (٠.٨٤٥)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة. ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٣-٨): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0.892	0.000
الحوافز المعنوية	0.876	0.000

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكلٍ من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وللاستبانة ككل. ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات:

جدول (٣-٩): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

المحور / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	4	0.847
الحوافز المعنوية	4	0.831

0.879	8	الحوافز المادية والمعنوية (إجمالي)
0.912	10	الأداء الوظيفي
0.926	18	الاستبانة ككل

يتّضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (٠.٨٣١) و(٠.٩١٢)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٢٦)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠) وفق ما هو متعارف عليه في البحوث الإدارية والاجتماعية، مما يُشير إلى تمتّع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وقدرتها على إعطاء نتائج متّسقة إذا ما أُعيد تطبيقها على العيّنة ذاتها في ظروف مماثلة.

٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاستكشاف طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة قبل إجراء تحليلات الانحدار. ويوضّح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (١٠-٣): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز (إجمالي)	الأداء الوظيفي
الحوافز المادية	1			
الحوافز المعنوية	0.624**	1		
الحوافز المادية والمعنوية (إجمالي)	0.892**	0.901**	1	
الأداء الوظيفي	0.713**	0.748**	0.806**	1

** الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتّضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جاءت موجبةً ودالةً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذ بلغ معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي (٠.٧١٣)، وبين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي (٠.٧٤٨)، وبين إجمالي الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي (٠.٨٠٦)، وهي قيمٌ تُشير إلى وجود علاقاتٍ ارتباطيةٍ موجبةٍ قويةٍ بين متغيرات الدراسة، وتُهمّد لإجراء تحليلات الانحدار لاختبار فروض الدراسة.

كما يتّضح من المصفوفة أن معامل الارتباط بين بُعدي المتغير المستقل (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) بلغ (٠.٦٢٤)، وهي قيمةٌ تقع ضمن الحدود المقبولة التي لا تُشير إلى وجود مشكلة ارتباطٍ خطيٍّ متعدّد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مما يُتيح استخدامهما معاً في نموذج الانحدار المتعدّد.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، وقد وُظِّفت مجموعةً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتلاءم مع طبيعة بيانات الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو التالي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** (Frequencies & Percentages) لوصف خصائص أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **المتوسّطات الحسابية:** (Means) لتحديد متوسّط استجابات أفراد العيّنة على كلّ فقرةٍ من فقرات الاستبانة، وعلى كلّ بُعدٍ من أبعادها.
- **الانحرافات المعيارية:** (Standard Deviations) لقياس مدى تشتّت استجابات أفراد العيّنة عن متوسّطها الحسابي، والكشف عن مدى تجانس الاستجابات.
- **معامل ارتباط بيرسون:** (Pearson Correlation Coefficient) للتحقّق من صدق الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وتحديد مدى ملاءمتها لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كلٍّ من بُعدي المتغير المستقل (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك لاختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي للدراسة.
- معامل التضخم في التباين (Variance Inflation Factor – VIF) للتحقق من خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، إن وجدت.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، التي جمعت من أفراد عينة الدراسة العاملين في الشركة السعودية للطاقة. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، والمحور الثاني يعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بمتغيريها المستقل والتابع، والمحور الثالث يُخصّص لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تمّ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين.

جدول (٤-١): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	148	73.27%
أنثى	54	26.73%
المجموع	202	100%

يتّضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٧٣.٢٧٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٦.٧٣٪). ويُعزى ذلك إلى طبيعة قطاع الطاقة الذي يستقطب الذكور بدرجة أكبر نظراً لطبيعة الأعمال الفنية والميدانية السائدة فيه.

جدول (٤-٢): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	42	20.79%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	78	38.61%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	56	27.72%
50 سنة فأكثر	26	12.87%
المجموع	202	100%

يتبين من الجدول (٢) أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً في العينة هي فئة (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٨.٦١٪)، تليها فئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٧.٧٢٪)، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في الشركة هم من الفئات الشابة والمتوسطة العمر، وهي فئات تمتلك مزيجاً من الحيوية والخبرة يُتيح لها استيعاب منظومة الحوافز والتفاعل معها بفاعلية.

جدول (٤-٣): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	22	10.89%
دبلوم	38	18.81%
بكالوريوس	118	58.42%
دراسات عليا	24	11.88%
المجموع	202	100%

تُشير بيانات الجدول (٣) إلى أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (٥٨.٤٢٪)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (١٨.٨١٪)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (١١.٨٨٪)، وأخيراً حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة (١٠.٨٩٪). ويُعكس هذا التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي بين العاملين في الشركة، وهو ما يُعزّز موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

جدول (٤-٤): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	36	17.82%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	64	31.68%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	58	28.71%
15 سنة فأكثر	44	21.78%
المجموع	202	100%

يتّضح من الجدول (٤) أن أكبر فئة في العينة هي فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣١.٦٨٪)، تليها فئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٧١٪)، مما يدلّ على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرةً عمليّةً معتبرةً في الشركة، ثمّكنهم من تكوين رؤيةٍ ناضجةٍ حول منظومة الحوافز والأداء الوظيفي.

جدول (٥-٤): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	18	8.91%
إدارة وسطى	52	25.74%
إدارة تنفيذية	84	41.58%
موظف	48	23.76%
المجموع	202	100%

تُظهر بيانات الجدول (٥) أن الإدارة التنفيذية تُمثّل النسبة الأكبر من أفراد العينة (٤١.٥٨٪)، تليها الإدارة الوسطى (٢٥.٧٤٪)، ثم الموظفون (٢٣.٧٦٪)، وأخيراً الإدارة العليا (٨.٩١٪)، وهو توزيعٌ منطقيٌّ يعكس الهرم الوظيفي الطبيعي في المنظمات.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة، وترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، مع تحديد مستوى الموافقة وفق المعيار المعتمد في الفصل الثالث.

١. التحليل الوصفي لبُعد الحوافز المادية

جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوافز المادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به في الشركة.	3.78	0.892	3	مرتفع
2	تمنح الشركة مكافآت مالية تشجيعية للعاملين المتميزين في الأداء.	3.92	0.834	1	مرتفع
3	تُقدّم الشركة علاوات دورية مرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز.	3.85	0.876	2	مرتفع
4	توفّر الشركة بدلات ومزايا مالية إضافية كافية (بدل سكن، نقل، طبيعة عمل).	3.71	0.918	4	مرتفع
المتوسط العام لبُعد الحوافز المادية		3.82	0.764	مرتفع	

يتّضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوافز المادية بلغ (٣.٨٢)، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يدلّ على أن العاملين في الشركة السعودية للطاقة يُدركون أن الشركة تُقدّم لهم منظومةً من الحوافز المادية بمستوى مقبول. وقد جاءت الفقرة (٢) المتعلقة بالمكافآت المالية التشجيعية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٢)، في حين جاءت الفقرة (٤)

المتعلّقة بالبدلات والمزايا الإضافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧١)، وإن ظلّت ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

٢. التحليل الوصفي لبُعد الحوافز المعنوية

جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات بُعد الحوافز المعنوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الإدارة على تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.	3.96	0.812	1	مرتفع
2	تُتاح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.68	0.945	4	مرتفع
3	توفّر الشركة فرصاً للنمو المهني والتطور الوظيفي للعاملين.	3.84	0.867	2	مرتفع
4	تُمنح شهادات التقدير ودروع التكريم للعاملين المتميّزين.	3.79	0.891	3	مرتفع
المتوسط العام لبُعد الحوافز المعنوية		3.82	0.748	مرتفع	

يبيّن الجدول (٧) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العيّنة على فقرات بُعد الحوافز المعنوية بلغ (٣.٨٢)، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع. وقد جاءت الفقرة (١) المتعلقة بتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٦)، في حين جاءت الفقرة (٢) المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٨)، مما يُشير إلى أن جانب التمكين والمشاركة في القرار قد يحتاج إلى مزيدٍ من الاهتمام من قِبَل الإدارة.

٣. التحليل الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور

الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	أنجز المهام الموكلة إليّ في الأوقات المحددة لها.	4.12	0.756	2	مرتفع
2	أحرص على أداء عملي بدقّة وإتقانٍ يُحقّق المعايير المعتمدة.	4.18	0.728	1	مرتفع
3	أمتلك المعرفة والمهارات الكافية لأداء مهامي الوظيفية.	4.05	0.781	3	مرتفع
4	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية وأنظمتي ولوائحي.	4.02	0.794	4	مرتفع
5	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام الجماعية بكفاءة.	3.98	0.812	5	مرتفع
6	أقدم أفكاراً جديدة ومقترحات لتطوير العمل.	3.74	0.923	9	مرتفع
7	أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي ومهامي.	3.96	0.834	6	مرتفع
8	أستطيع العمل تحت ضغط ومواجهة الظروف الصعبة.	3.88	0.867	7	مرتفع
9	أبادر إلى حلّ المشكلات التي تواجهني في العمل دون انتظار التوجيه.	3.81	0.889	8	مرتفع

10	أُسعى باستمرار إلى تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.	3.71	0.918	10	مرتفع
المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي		3.95	0.681	مرتفع	

تُشير بيانات الجدول (٨) إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء الوظيفي بلغ (٣.٩٥)، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يدل على أن العاملين في الشركة السعودية للطاقة يُقدرون أداءهم الوظيفي بمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (٢) المتعلقة بالدقة والإتقان في الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٨)، في حين جاءت الفقرة (١٠) المتعلقة بالسعي إلى تطوير القدرات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71).

٤. الترتيب العام لمتغيرات الدراسة

جدول (٩-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الحوافز المادية	3.82	0.764	مرتفع
الحوافز المعنوية	3.82	0.748	مرتفع
الحوافز المادية والمعنوية (إجمالي)	3.82	0.712	مرتفع
الأداء الوظيفي	3.95	0.681	مرتفع

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوافز المادية والمعنوية (كعوامل مستقلة) على الأداء الوظيفي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤-١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.624	3.847	0.000 **
الحوافز المادية	0.412	6.928	0.000 **
الحوافز المعنوية	0.476	7.815	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٣٢		معامل التحديد = ٠.٦٩٢	
قيمة الاختبار F = 223.617		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدّد الموضّحة في الجدول (١٠) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوافز المادية والمعنوية كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٦٩٢)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٦٩.٢٪) من التباين في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة يُمكن تفسيره من خلال المتغيّرين المتعلّقين بالحوافز المادية والمعنوية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.832$) إلى وجود ارتباط قويّ بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٢٢٣.٦١٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يُؤكّد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “الحوافز المعنوية” هو الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.476$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية (7.815) (Sig. = 0.000). ويُؤكّد ذلك الدور الجوهرى الذي تلعبه الحوافز المعنوية في استثارة دافعية العاملين، من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية كحاجات التقدير والانتماء وتحقيق الذات.

كما أظهرت النتائج أن الحوافز المادية تُساهم بشكلٍ دالٍ في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الانحدار لها ($B = 0.412$) ، بقيمة ($T = 6.928$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعكس الأهمية التي يُوليها العاملون للمقابل المادي الذي يحصلون عليه نظير جهودهم. وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

“يوجد أثر ذو دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة”.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (٤-١١): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.713	0.508	1	206.582

وللتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “الحوافز المادية” باعتبارها أحد أبعاد المتغير المستقل على “الأداء الوظيفي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (١١)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.713$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطٍ موجبةٍ قويةٍ بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.508$ ، مما يُشير إلى أن (٥٠.٨٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير الحوافز المادية فقط، دون تدخّل البُعد الآخر.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٠٦.٥٨٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.635) ، بقيمة (T = 14.373) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أن أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحوافز المادية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٣٥) في مستوى الأداء الوظيفي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

الفرضية الفرعية الثانية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة”.

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (٤-١٢): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.748	0.559	1	253.864

وللتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “الحوافز المعنوية” باعتبارها أحد أبعاد المتغير المستقل على “الأداء الوظيفي”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (١٢)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = (0.559)$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.559)$ ، مما يُشير إلى أن (٥٥.٩٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره

من خلال متغير الحوافز المعنوية فقط، دون تدخل البعد الآخر. ويُلاحظ أن قيمة معامل التحديد للحوافز المعنوية أعلى منها للحوافز المادية، مما يدل على أن الحوافز المعنوية تمتلك قوة تفسيرية أعلى للتباين في الأداء الوظيفي.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٥٣.٨٦٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.681$)، بقيمة ($T = 15.933$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٨١) في مستوى الأداء الوظيفي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية في الفصل السابق، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم استخلاص جملة من التوصيات العملية التي يُمكن أن تُسهم في تطوير منظومة الحوافز المادية والمعنوية في الشركة السعودية للطاقة، وتعزيز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

٢.٥ نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية بأبعادها مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.692$)، مما يعني أن (٦٩.٢٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال منظومة الحوافز بشقيها المادي والمعنوي. ويُعزى ذلك إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تعمل في إطار تكاملي يلامس مختلف مستويات الحاجات الإنسانية للعاملين؛ فالشوق المادي يُشبع الحاجات الاقتصادية والأمان، في حين يستجيب الشوق المعنوي للحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والانتماء وتحقيق الذات، وهذا التكامل هو ما يُؤد حالة من الدافعية الشاملة التي تنعكس مباشرة على مستوى الأداء. وتتقاطع هذه النتيجة مع التوجّه النظري الذي طرحه (Tumi et al. (2022) حول التأثير المركب لمنظومة ممارسات الموارد البشرية على دافعية العاملين، وتتلاقى أيضاً مع الإطار التحليلي الذي قدّمه (Kalogiannidis (2021) حول الدور المحوري للحوافز في تشكيل الأداء التنظيمي، كما تتسجم مع المعالجة التي قدّمها مدخل وطير (٢٠٢٢) حول الترابط الوثيق بين منظومة الحوافز وكفاءة العاملين، والطرح الذي تبناه (Ahmad et al. (2024) حول الأثر التكاملي للحوافز في بيئات العمل المتنوعة.

كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية بمفردها على الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الانحدار ($B = 0.635$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.508$)، وهو ما يدل على أن الحوافز المادية تُفسّر ما نسبته (٥٠.٨٪) من التباين في الأداء الوظيفي. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الطبيعة الاقتصادية للعلاقة الوظيفية، إذ يدخل العامل إلى المنظمة بحثاً عن مقابل مادي يُؤمن له

ولأسرته متطلبات الحياة، ويُمثّل هذا المقابل في الوقت ذاته اعترافاً موضوعياً بقيمة جهده وإسهامه. كما يرتبط ذلك بطبيعة قطاع الطاقة الذي يميّز بارتفاع التوقعات المادية للعاملين فيه نظراً لطبيعة المهام الفنية المتخصصة التي يؤدونها. وتتسجم هذه النتيجة مع التوجّه النظري الذي تبناه Ogunmakin (2023) حول الدور الذي تلعبه الحوافز المالية في تشكيل الروح المعنوية والدافعية، كما تتقاطع مع المعالجة التي قدّمها Alkandi et al. (2023) حول العلاقة بين أنظمة المكافآت والأداء في القطاعات الصناعية، وتتلاقى مع الطرح الذي قدّمه SOFIAN and LATURKAR (2022) حول دور الحوافز المالية في الأداء، إضافةً إلى الإطار الذي طرحه Alnsour and Kanaan (2021) حول ارتباط الحوافز المالية بقرارات البقاء الوظيفي.

وقد كشفت الدراسة كذلك عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية بمفردها على الأداء الوظيفي، إذ بلغ معامل الانحدار ($B = 0.681$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.559$)، وهو ما يُشير إلى أن الحوافز المعنوية تُفسّر ما نسبته (٥٥.٩٪) من التباين في الأداء الوظيفي. ويُعزى ذلك إلى أن الحوافز المعنوية تُلامس حاجاتٍ أعمق من تلك التي تُلامسها الحوافز المادية، إذ ترتبط بمشاعر العامل تجاه عمله ومنظمته وتجاه ذاته المهنية، وتُسهم في بناء عقدٍ نفسيّ متين بين العامل والمنظمة يقوم على الثقة والتقدير المتبادل. كما أن أثرها يميّز بالاستدامة، إذ لا تخضع لظاهرة التعوّد التي قد تُصيب الحوافز المادية، بل تتراكم بمرور الوقت لتنتج التزاماً عاطفياً عميقاً تجاه المنظمة. وتتسجم هذه النتيجة مع الإطار التحليلي الذي قدّمه Elkwafi and Yeşilada (2024) حول الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في القطاعات الحكومية، وتتقاطع مع الطرح الذي تبناه Haggag and Saadon (2024) حول أهمية الحوافز المعنوية في القطاعات المعرفية، كما تتلاقى مع المعالجة التي قدّمها مهدي وآخرون (٢٠٢١) حول التأثير العميق للحوافز المعنوية في بناء الانتماء، والإطار الذي طرحه Englmaier et al. (2024) حول فاعلية الحوافز المعنوية في المهام التحليلية غير الروتينية.

ومن النتائج التي كشفت عنها الدراسة كذلك أن أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي جاء أعلى نسبياً من أثر الحوافز المادية، وذلك من خلال المقارنة بين معاملي التحديد لكلٍ منهما (٠.٥٥٩ للمعنوية مقابل ٠.٥٠٨ للمادية)، وبين معاملي الانحدار في نموذج الانحدار المتعدد (٠.٤٧٦ للمعنوية مقابل ٠.٤١٢ للمادية). ويُمكن تفسير هذا التفوّق النسبي في ضوء عدّة اعتباراتٍ مترابطة؛ أولها أن غالبية أفراد العيّنة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا (٧٠.٣٠٪)، وهذه الفئة تميل إلى إيلاء عناية

خاصةً بحاجات التقدير والاعتراف وتحقيق الذات، فضلاً عن الحوافز المادية. ثانيها أن أكثر من نصف العينة يتمتعون بخبرة تتجاوز عشر سنوات في الشركة، وهي فئة تتجاوزت في الغالب مرحلة الإلحاح على الحاجات المادية الأساسية، وأصبحت تبحث عن الإشباع المعنوي والنفسي. ثالثها أن منظومة الحوافز المادية في القطاع باتت متقاربة بين الشركات، مما جعل من التميز في البعد المعنوي عاملاً فارقاً في التأثير على الأداء. وتتقاطع هذه النتيجة مع الإطار التحليلي الذي طرحه (Mu (2022) حول الأثر النسبي للحوافز المادية وغير المادية، كما تتسجم مع المعالجة التي قدمها Imanova and Hajiyevea (2024) حول التوجّه المتزايد نحو الحوافز غير المالية في المنظمات الحديثة، وتتلاقى مع الطرح الذي قدّمه فروانة وماضي (٢٠١٩) حول الأثر التراكمي للحوافز المعنوية.

وأوضحت الدراسة أن مستوى تقدير العاملين لمنظومة الحوافز المادية والمعنوية في الشركة السعودية للطاقة جاء مرتفعاً بمتوسطٍ حسابيٍّ عام بلغ (٣.٨٢)، وهو ما يدلّ على أن الشركة تتبنّى منظومةً تحفيزيةً معقولةً في مجملها. غير أن الفقرة المتعلقة بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات الحوافز المعنوية بمتوسط (٣.٦٨)، وكذلك الفقرة المتعلقة بالبدايات والمزايا الإضافية ضمن فقرات الحوافز المادية بمتوسط (٣.٧١). ويُعزى ذلك إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تتطلب تحولاً ثقافياً في أسلوب الإدارة من النمط المركزي إلى النمط التشاركي، وهو تحولٌ يستغرق وقتاً ويستوجب تغييراتٍ هيكليةً وثقافية. كما أن البدلات والمزايا الإضافية تتأثر بسياسات الشركة الكلية وقدراتها المالية وموقعها التنافسي في سوق العمل. وتتقاطع هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحه العامري ودهليز (٢٠٢٣) حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بوصفها حافزاً معنوياً متقدماً، كما تتسجم مع المعالجة التي قدّمها Roos et al. (2021) حول دور القيم والمعايير الاجتماعية في تشكيل فاعلية الحوافز.

وكشفت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة جاء مرتفعاً بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (٣.٩٥)، وقد جاءت في مقدّمة فقراته تلك المتعلقة بالدقة والإتقان في الأداء بمتوسط (٤.١٨)، والالتزام بالمواعيد بمتوسط (٤.١٢)، في حين جاءت في المراتب الأخيرة الفقرات المتعلقة بتطوير القدرات الذاتية والمبادرة وتقديم الأفكار الإبداعية. ويُمكن تفسير ذلك بأن الجوانب التقليدية للأداء، كالالتزام والدقة، تخضع لمعايير رقابية واضحة ومُحدّدة في بيئة العمل، في حين أن الجوانب الإبداعية والتطويرية تتطلب مناخاً تنظيمياً يُشجّع على المخاطرة المحسوبة والتجريب، وهو مناخٌ لا يتكوّن تلقائياً بل يحتاج إلى استثمارٍ ممنهجٍ من قبل الإدارة. وتتلاقى هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحه الحربي

(٢٠٢٢) حول تعدّد أبعاد الأداء الوظيفي وتباين العوامل المؤثرة في كلّ منها، كما تتقاطع مع المعالجة التي قدّمها (Forson et al. (2021) حول العلاقة بين الدافعية وأبعاد الأداء المتعدّدة، إضافةً إلى الطرح الذي تبناه (Engidaw (2021) حول الانخراط الوظيفي بوصفه وسيطاً بين الحوافز والأداء.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات التي يأمل أن تُسهم في تطوير منظومة الحوافز وتعزيز الأداء الوظيفي في الشركة السعودية للطاقة، وهي على النحو التالي:

- إعادة هيكلة منظومة الحوافز المعنوية في الشركة بحيث تتجاوز الأشكال التقليدية للتكريم نحو ممارساتٍ أكثر عمقاً وأثراً، تتضمن برامج التمكين الوظيفي وتقويض الصلاحيات وإشراك العاملين الفعلي في صياغة القرارات المتعلقة بأعمالهم ووحداتهم التنظيمية.
- تطوير برنامج متكامل للاعتراف بالإنجازات والاحتفاء بالأداء المتميّز، يقوم على معايير موضوعية شفافة ومعلّنة، ويتضمّن آليات تكريميةً متنوّعةً تستجيب للفروق الفردية بين العاملين في تطلّعاتهم وحاجاتهم.
- مراجعة هيكل البدلات والمزايا المالية الإضافية في الشركة وتطويره بما يتلاءم مع المتغيّرات الاقتصادية وأسعار السوق، مع مراعاة العدالة الداخلية بين الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة.
- ربط منظومة الحوافز بنظام تقييم موضوعيٍّ للأداء يقوم على مؤشّراتٍ كميّةٍ ونوعيةٍ واضحة، بحيث يشعر العامل بأن ما يحصل عليه من حوافزٍ يتناسب مباشرةً مع جهده وإسهامه، ويتجنّب أيّ شعورٍ بالتمييز أو المحاباة.
- تصميم برامج تدريبيةٍ متخصصةٍ للقيادات الإدارية في الشركة حول مهارات التحفيز المعنوي وفنون التقدير والاعتراف، باعتبار أن المشرف المباشر يُمثّل القناة الأهم لإيصال الحوافز المعنوية إلى العاملين.
- إيلاء عنايةٍ خاصةٍ بتممية البُعد الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين، من خلال إنشاء قنواتٍ مؤسسيةٍ لتقديم المقترحات والأفكار التطويرية، وربطها بحوافز ماديةٍ ومعنويةٍ تتناسب مع قيمتها وأثرها على العمل.

- تبني مفهوم العقد النفسي بين الشركة والعاملين، الذي يتجاوز التعاقد الرسمي إلى منظومة من الالتزامات المتبادلة والتوقعات المشروعة، بما يُعزّز الانتماء والولاء التنظيمي على المدى البعيد.
- تنويع منظومة الحوافز بحيث تستجيب للفروق الفردية والديموغرافية بين العاملين، إذ تختلف حاجات الشباب عن حاجات الفئات الأكبر سناً، وتختلف تطلّعات حملة الشهادات العليا عن غيرهم، مما يستوجب مرونةً في التطبيق بدلاً من النمط الموحد.
- إنشاء وحدة متخصصة ضمن إدارة الموارد البشرية تُعنى بمتابعة فاعلية منظومة الحوافز وقياس أثرها على الأداء بصورة دورية، وتقديم التقارير اللازمة لاتخاذ القرارات التطويرية المستندة إلى بيانات.
- تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال آليات مؤسسية كاللجان الاستشارية ومجموعات العمل المشتركة وجلسات العصف الذهني، بما يُتيح للعاملين الإسهام الفعلي في صياغة السياسات والممارسات التي تخصهم.
- توسيع نطاق الحوافز غير المالية ذات القيمة الاقتصادية الضمنية، كبرامج التأمين الصحي الشامل وبرامج التطوير المهني وإجازات الدراسة والتدريب، باعتبارها استثماراً طويلاً الأمد في الموارد البشرية.
- إجراء مسوحات دورية لرضا العاملين عن منظومة الحوافز، تُتيح الكشف المبكر عن أي خلل في فاعلية المنظومة، وتُمكن من إجراء التعديلات اللازمة قبل أن ينعكس ذلك على مستويات الأداء.
- ربط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية للشركة، بحيث تُوجّه نحو السلوكيات والممارسات التي تخدم الرؤية بعيدة المدى، لا مجرد الأداء التشغيلي اليومي، بما يُحقّق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصّلت إليه هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء دراساتٍ مستقبليةٍ تتناول الموضوع من زوايا أخرى تُثري الحقل المعرفي في هذا المجال، ومن ذلك دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على متغيّراتٍ تابعةٍ أخرى كالالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي ونية ترك العمل، ودراسة دور المتغيّرات الوسيطة كالرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في العلاقة بين الحوافز والأداء، وإجراء دراساتٍ مقارنةٍ بين

الشركة السعودية للطاقة وشركاتٍ مماثلةٍ في المنطقة، إضافةً إلى دراسة أثر الفروق الفردية والديموغرافية في تحديد فاعلية الحوافز.

Abstract

This study aimed to identify the impact of material and moral incentives on the job performance of employees at the Saudi Energy Company, by measuring the effect of the two dimensions of the independent variable (material incentives and moral incentives) on the dependent variable (job performance). The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate methodology for its nature and objectives, and the questionnaire was used as the main tool for collecting field data. It consisted of three sections: demographic data, the independent variable with its eight items, and the dependent variable with its ten items, employing a five-point Likert scale. The study population comprised all employees at the Saudi Energy Company, totaling (420) employees, and the study was applied to a stratified random sample of (202) valid units for statistical analysis. Data were processed using SPSS software, and a set of statistical methods were employed, including frequencies and percentages, means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, and simple and multiple linear regression analysis. The study concluded that there is a statistically significant impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of material and moral incentives combined on job performance, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.692$). It also found a statistically significant impact for both material and moral incentives separately on job performance, with a relative superiority of the impact of moral incentives. The study recommended restructuring the system of moral incentives, developing recognition programs for achievements, reviewing the structure of financial allowances, linking incentives to an objective performance evaluation system, promoting a culture of participation in decision-making, and diversifying the incentive system to respond to individual differences among employees.

Keywords: Material Incentives, Moral Incentives, Job Performance, Saudi Energy Company.

المراجع

المراجع العربي

- أبو حيمد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢١٤ ، ٦٣١ - ٦٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436627>
- باذيب، عثمان عمر عوض. (٢٠٢١). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر ٢٠٢٠ م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج ١٠، ٢٤ ، ٩٩ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443795>
- البلوي، على بن صالح الهرفي، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٠٦). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/611983>
- بوريش، أحمد، و وافي، ميلود. (٢٠٢٢). تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ١٤ ، ١٠٨ - ١٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313564>
- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢٢). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج ٥، ١٤ ، ٢٠٣٨ - ٢٠٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1280096>
- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ١٤ ، ٦٤٥ - ٦٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173853>
- جبوري، محمد، رحمان، أحمد، و بوصلاح، عبداللطيف محمد. (٢٠٢٠). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة.

مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج ٩، ع ٢٤ ، ٧٥ - ٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1153605>

- الحربي، جميل عطية. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة.

العلوم التربوية، مج ٣٠، ع ٣٤ ، ٣٥٣ - ٣٧٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357555>

- الحميري، عبدالله حميد مرشد. (٢٠٢٥). أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء

الإداري لموظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية في محافظة إب. مجلة جامعة المستقبل، ع ٦٤ ،

١٨٦ - ٢٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633939>

- درهوب، عبدالهادي محمد الهادي. (٢٠٢٠). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع

العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ. المجلة العلمية لكلية

الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ع ٢٤ ، ٢٦٥ - ٢٨٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467301>

- سليمان، الهادي. (٢٠١٧). أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة.

مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع ١٠ ، ١٠ - ٣٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/935849>

- العامري، علي بن سالم بن علي، و دهليز، خالد بن عبد بن عبدالسلام. (٢٠٢٣). أثر الحوافز

على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة

عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1587200>

- عباس، منير خالد. (٢٠١٩). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة

"الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٥، ع ١٤ ، ٨٧

- ١٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216345>

- علي، المنتصر محمود إبراهيم بشير، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠١٦). أثر نظم

الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجمع محاكم ونيابات

محكمة شرق بنغازي الابتدائية بالدولة الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣ ، ١٢١ -

١٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/810686>

- علي، أبو بكر عطا الله أحمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (٢٠٢١). أثر الحوافز على أداء العاملين (بال تطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة ٢٠١٧ م. - ٢٠١٩ م.) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1252885>
- فروانة، حازم أحمد محمد، و ماضي، خليل إسماعيل. (٢٠١٩). انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٤، ع ١٤ ، ٦١ - ٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/993206>
- قبلان، هاشم إبراهيم ضيف الله. (٢٠٢٥). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في وزارة التربية والتعليم بالملكة الأردنية الهاشمية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ع ١٢٤ ، ١ - ٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1606495>
- القضاة، حسن صالح سليمان. (٢٠١٧). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث، ع ١٧ ، ٤١٧ - ٤٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/874809>
- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج ٩، ع ١٤ ، ٣٧٠ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265552>
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ملحق ، ٥٢ - ٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517812>
- مهدي، عمر، زوامبية، عبدالنور، و مسعودان، مخلوف. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤ ، ٨٧٠ - ٨٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202315>
- الناصر، منذر، و عبدالرحمن، ميس. (٢٠٢١). دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية السورية: دراسة ميدانية على فنادق أربع وخمس نجوم في حمص وطرطوس. مجلة

جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٣، ع ١٥، ٤٥ - ٧٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1145545>

- النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (٢٠٢١). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٦، ١٩ - ٣٠. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1151293>

- هلال، سهير، و تيشات، سلوى. (٢٠١٦). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1017048>

المراجع الأجنبية

- Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12
- 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.
- Alnsour, A. S., & Kanaan, O. A. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Science Letters*, 11(3), 729-736
- Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital.

- Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13–26.
- Elkwafi, G. M. M., & Yeşilada, F. (2024). Incentivizing Excellence: Evaluating the Impact of Financial and Moral Incentives on Employee Performance in Libyan Governmental Universities. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 7(1).
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43.
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2024). The effect of incentives in nonroutine analytical team tasks. *Journal of Political Economy*, 132(8), 2695–2747.
- Forson, J. A., Ofosu–Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30.
- Haggag, M. H. E., & Saadon, M. S. I. (2024). THE EFFECT OF INCENTIVES ON IMPROVING THE EMPLOYEES’ PERFORMANCE FOR PUBLIC SECTORS IN MALAYSIAN UNIVERSITIES. *‘Abqari Journal*, 30(1), 39–56.
- Imanova, G. E., & Hajiyeva, A. (2024, April). Impact of Financial and Non–financial Incentives on Employee Motivation. In *FAI International Conference on Digitalisation and Artificial Intelligence Revolution in Business Management* (pp. 233–241). Singapore: Springer Nature Singapore.

- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).
- Khawaja, H. (2025). IMPACT OF MATERIAL AND MORAL INCENTIVES ON PERFORMANCE OF MEDICAL STAFF AND HEALTH OUTCOMES IN HOSPITALS: A CROSS-SECTIONAL STUDY IN PALESTINE (Doctoral dissertation, An-Najah National University).
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.
- Mu, X. (2022). Brief analysis of the impact of material incentives and non-material incentives on the performance of enterprise employees. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 6(3), 67–69
- Ogunmakin, A. (2023) Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 465–484. doi: 10.4236/ajibm.2023.136030
- Okeke, F.E., Ugwu, J.I., Nebeife, D.O., & Ngige, C.D. (2020). Reward management and employee performance in selected manufacturing firms in Enugu state. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 139–157.
- Roos, M., Reale, J., & Banning, F. (2021). The effects of incentives, social norms, and employees' values on work performance. *arXiv preprint arXiv:2107.01139*
- SOFIAN, A. S. A., & LATURKAR, V. N. (2022). Financial incentives and their impact on the performance of employees in Yemeni Private Universities.

International Journal of Science and Research Archive, 7(2), 390–401.

<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0301>

- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139

الملاحق

استماره استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في شركة السعودية للطاقة.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير لمساهمتكم في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٣- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
- ٤- المنطقة الإدارية ☐ منطقة الرياض ☐ منطقة مكة المكرمة ☐ المنطقة الشرقية ☐ منطقة عسير ☐ منطقة المدينة المنورة
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير مالي ☐ رئيس قسم محاسبة / تكاليف ☐ أخصائي أشعة ☐ مدقق داخلي ☐ محاسب تكاليف ☐ مدير قسم الأشعة ☐ مشرف إداري

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: بُعد الحوافز المادية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده	البعد
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به في الشركة.
					تمنح الشركة مكافآت مالية تشجيعية للعاملين المتميزين في الأداء.
					تُقدّم الشركة علاوات دورية مرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز.
					توفّر الشركة بدلات ومزايا مالية إضافية كافية (بدل سكن، نقل، طبيعة عمل).

المحور الثاني : بُعد الحوافز المعنوية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده	البعد
					تحرص الإدارة على تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.
					تُتاح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
					توفّر الشركة فرصاً للنمو المهني والتطور الوظيفي للعاملين.
					تُمنح شهادات التقدير ودروع التكريم للعاملين المتميزين.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشده	أوافق	محايد	معارض	معارض بشده	البعد
					أنجز المهام الموكلة إليّ في الأوقات المحددة لها.
					أحرص على أداء عملي بدقّة وإتقانٍ يُحقّق المعايير المعتمدة.
					أمتلك المعرفة والمهارات الكافية لأداء مهامي الوظيفية.
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية وأنظمتي ولوائحي.
					أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام الجماعية بكفاءة.
					أقدّم أفكاراً جديدة ومقترحات لتطوير العمل.
					أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي ومهامي.
					أستطيع العمل تحت ضغط ومواجهة الظروف الصعبة.
					أبادر إلى حلّ المشكلات التي تواجهني في العمل دون انتظار التوجيه.
					أسعى باستمرار إلى تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Material and Moral Incentives on Employee Performance:
A Field Study on Employees of the Saudi Energy Company (SEC)."**

Prepared by:

Sultan Rashdan Al-Mutairi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026