

**أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين
في شركة (V-KOOL السعودية) مدينة جدة
(دراسة حالة)**

اسم الطالبة

نسرين كمال عبدالسلام

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

جدول المحتويات

3.....الشكر والتقدير.

1. الفصل الأول:

5.....1.1. المقدمة:

7.....1.2. مشكلة الدراسة

7.....1.2.1. فجوات على المستوى النظري

8.....1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

9.....1.3. أهمية الدراسة

9.....1.3.1. على المستوى النظري:

10.....1.3.2. على المستوى التطبيقي:

10.....1.4. أسئلة الدراسة

11.....1.5. أهداف الدراسة

11.....1.6. فرضيات الدراسة

13.....1.7. نموذج الدراسة

14.....1.9. الدراسة الميدانية

14.....1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

16.....2.1. المقدمة:

20.....2.2. المتغير المستقل

21.....2.3. المتغير التابع

23.....2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

25.....2.5. الخاتمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

.....3.1. المقدمة

.....2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3	تصميم البحث
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة
3.5	طريقة جمع البيانات
3.6	انواع البيانات
3.7	إجراءات التحليل الاحصائي
3.8	الخاتمة
4	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
4.1	المقدمة
4.2	توصيف عينة الدراسة
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
4.4	الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
4.6	الخاتمة
5	الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات
5.1	حدود الدراسة والدراسة المستقبلية:
5.2	توصيات الدراسة:
5.3	الخاتمة:
	قائمة المراجع
	الملاحق

الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى شركة (في كول السعودية) على دعمهم وتعاونهم خلال إجراء هذا البحث .. كما أشكر جميع الموظفين والعاملين في الشركة الذين أجابوا على الاستبيان وساهموا في إنجاح هذه الدراسة البحثية ..

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتورة منى مصطفى العشري ، مشرفة هذا البحث ، على توجيهاته القيمة ومساعدتها المستمرة طوال مراحل إعداد هذا البحث ، ، فقد كان لتوجيهاته ونصائحه الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل النهائي ..

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان لجميع من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا البحث و إنجازه .. فلولاً جهودكم ومساعدتكم لما استطعت إنجاز هذا العمل .

شكراً لكم جميعاً...

الباحثة: نسرين كمال

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة , وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه . (مرعي, 2005).

يُعد أثر الحوافز على أداء الموظفين من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية. الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (Armstrong & Taylor, 2020).

قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع واستكشاف العلاقة بين أثر الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين. فقد أظهرت دراسة (Bassett-Jones & Lloyd, 2005) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين. فإن أهمية الحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير في تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم. تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها الشركات لتحفيز موظفيها. الحوافز المادية مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة. بالمقابل، تلعب الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، وتوفير بيئة عمل إيجابية دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. (Robbins & Judge, 2017).

تشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي فعندما يحصل الموظف على مكافآت مالية تتناسب مع جهوده وأدائه، فإنه يشعر بالتقدير ويزداد التزامه بعمله. أن الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية منتظمة يظهرون مستويات أعلى من الأداء مقارنةً بأولئك الذين لا يتلقون أي حوافز (Smith and Jones, 2020).

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية. التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة يمكن أن يؤديان إلى زيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يعزز من الأداء العام للموظفين. فإن الشركات التي تعتمد على نظام حوافز معنوية تشهد مستويات عالية من الرضا الوظيفي والابداع (Brown, 2019)

سيتم تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة علميا لما له من آثار كبيرة توجيه سلوك الموظفين وعملها لما سوف نتوصل إليه من نتائج وامكانية للاستفادة من ذلك في تأثير الحوافز .

الحوافز تؤدي إلى تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز إلى تكاتف الموظفين لتحقيق المعايير المطلوبة في العمل بكفاءة .

وآثار حماس الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم وتنمية المهارات حيث تؤدي الحوافز إلى تشجيع ذوي المهارات العالية وتحسين الأداء .(الوليد ,143:2009-142)

من فوائد الحوافز المادية والمعنوية هي الزيادة في أرباح الشركة من خلال رضا الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية وزيادة مدخلات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للشركة (الكلالدة , 116:2011)

كذلك تعرف الحوافز على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلالدة , 2011)

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه له مكانته وأنه مقدر في عمله .(الوليد ,143:2009). كما ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستعماله الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف الشركة (العزاوي :جواد)

1.2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة V-KOOL السعودية، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الرئيسية في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح التنظيمي. الموظفون باعتبارهم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، لذا فإن تحفيزهم وتطوير أدائهم يعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة. في هذا السياق، تبرز أهمية نظم الحوافز كأداة فعالة لتحسين سلوكيات وأداء الموظفين. إلا أن تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث لا يزال هناك جدل حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين. إلا ان تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال تحديا كبيرا للمنظمات .

1.2.1 الفجوات النظرية :

معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة والتعليم والمؤسسات الحكومية، مما يستدعي إجراء دراسات أكثر تنوعاً تشمل قطاعات أخرى. هناك حاجة إلى دراسات أكثر تعمقاً تبحث في التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية وأثرها المشترك على أداء الموظفين، بدلاً من التركيز على كل نوع من الحوافز بشكل منفصل.

الفجوات العملية:

بناءً على البحث الذي قام به معهد التنمية الإدارية في دراسة بعنوان "تحديات تطبيق نظم الحوافز في القطاع العام" (2022)، يمكن تحديد بعض الفجوات العملية الرئيسية في هذا المجال وهي التركيز المفرط على الحوافز المادية فقد تشير الدراسة إلى أن العديد من المنظمات العامة تعتمد بشكل كبير على الحوافز المالية والترقيات كوسيلة رئيسية لتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى إهمال الحوافز المعنوية والتقدير والمشاركة والتطوير المهني (معهد التنمية الإدارية، 2022). كما أن غياب رؤية استراتيجية متكاملة لنظم الحوافز وفقاً للدراسة، تفتقر العديد من المنظمات العامة إلى وجود إطار استراتيجي شامل لتصميم وتطبيق نظم الحوافز، مما يؤدي إلى عدم ربط هذه النظم باستراتيجية المنظمة وأهدافها التنظيمية (معهد التنمية الإدارية، 2022).

و ضعف مشاركة الموظفين في تصميم الحوافز تشير إلى أن هناك قلة في إشراك الموظفين في عملية تحديد أنواع الحوافز المناسبة لهم، مما يؤدي إلى عدم مراعاة احتياجات ودوافع الموظفين عند تصميم نظم الحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022). تحديات في ربط الحوافز بالأداء الوظيفي تواجه العديد من المنظمات العامة صعوبات في ربط الحوافز بمعايير أداء موضوعية وقابلة للقياس، بالإضافة إلى غياب الشفافية والموضوعية في نظم تقييم الأداء المرتبطة بالحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022).

1.3 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في تحسين الأداء والإنتاجية إذ تقدم الحوافز المادية والمعنوية حافزاً قوياً للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. فهم هذا التأثير يساعد شركة v-kool على تصميم برامج حوافز فعالة. فإن الحوافز المناسبة تساعد في جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. هذا يحد من معدلات دوران الموظفين المرتفعة والتكاليف المرتبطة بها. وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة. هذا يساهم في زيادة الالتزام والولاء للمنظمة على المدى الطويل.

برامج الحوافز الفعالة تعزز الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين. هذا يساعد في خلق بيئة عمل داعمة وتعاونية. وتحقيق الأهداف التنظيمية و ربط الحوافز بالأهداف التنظيمية يساهم في تحفيز الموظفين على تحقيق هذه الأهداف.

هذا ينعكس على النتائج الإجمالية للشركة وقدرتها على المنافسة. في مجملها، دراسة تأثير الحوافز على أداء الموظفين تساعد المنظمات في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز وإدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الكلي.

1.3.1 الأهمية النظرية :

الحوافز المادية تلبي الاحتياجات الأساسية والأمان، بينما الحوافز المعنوية تلبي الاحتياجات الاجتماعية والتقدير والمعنوية تؤثر على توقعات الموظفين بشأن العلاقة بين الجهد والنتائج والتوازن بين الحوافز المادية والتحقيق الذاتي وإشباع الحاجات العليا (المعنوية) يؤدي إلى مستويات أداء أعلى. فإن الحوافز المادية والمعنوية تعزز توقعات الموظفين وبالتالي دافعيتهم وأدائهم.

1.3.2 الأهمية العلمية :

هناك دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام (2021) وجدت أن الحوافز المعنوية مثل تقدير الإدارة والشعور بالإنجاز كان لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظفين في المقابل، كانت الحوافز المادية مثل الزيادات في الرواتب أقل تأثيراً على الأداء على المدى الطويل. كما أن دراسة أجرتها شركة "ماكنزي" عام (2022) أشارت إلى أن الموظفين الذين تلقوا حوافز معنوية مثل المرونة في العمل والتطوير المهني كانوا أكثر ارتياحاً وانخراطاً في عملهم. هذا انعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والابتكار لدى هؤلاء الموظفين هذا ساهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل مقارنة بالشركات التي ركزت فقط على الحوافز المادية. هذه الدراسات التطبيقية تؤكد على أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. وتشير إلى أن التركيز المفرط على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً لتحقيق نتائج مستدامة.

1.4 أسئلة الدراسة:

وفقا لما سبق يهدف البحث الحالي الى الاجابة على السؤال الرئيسي:

"ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة V-KOOL السعودية ؟"

السؤال الفرعي 1 :ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 2: ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 3: ماهي الطرق المختلفة التي استخدمتها الشركة لموازنة الحوافز المادية والمعنوية؟

1.5 أهداف الدراسة :

تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين و الكشف عن الاختلافات في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية على المدى القصير والطويل وفهم الآليات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج المختلفة. تقييم مستويات الارتياح والانخراط الوظيفي للموظفين المرتبطة بتطبيق أنواع مختلفة من الحوافز والتعرف على العناصر الرئيسية للحوافز المعنوية (مثل المرونة والتطور المهني) وتأثيرها ودراسة كيفية تصميم وتنفيذ هذه الحوافز المعنوية بفعالية وتحليل كيفية موازنة الحوافز المادية والمعنوية بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل. تحديد الممارسات والاستراتيجيات الناجحة في إدارة المكافآت والتحفيز. إن تحقيق هذه الأهداف يساعد في تعميق فهمنا لكيفية تأثير مختلف أنواع الحوافز على سلوك وأداء الموظفين، مما يمكن من تطوير سياسات وممارسات تحفيزية أكثر فعالية.

1.6 فرضيات الدراسة:

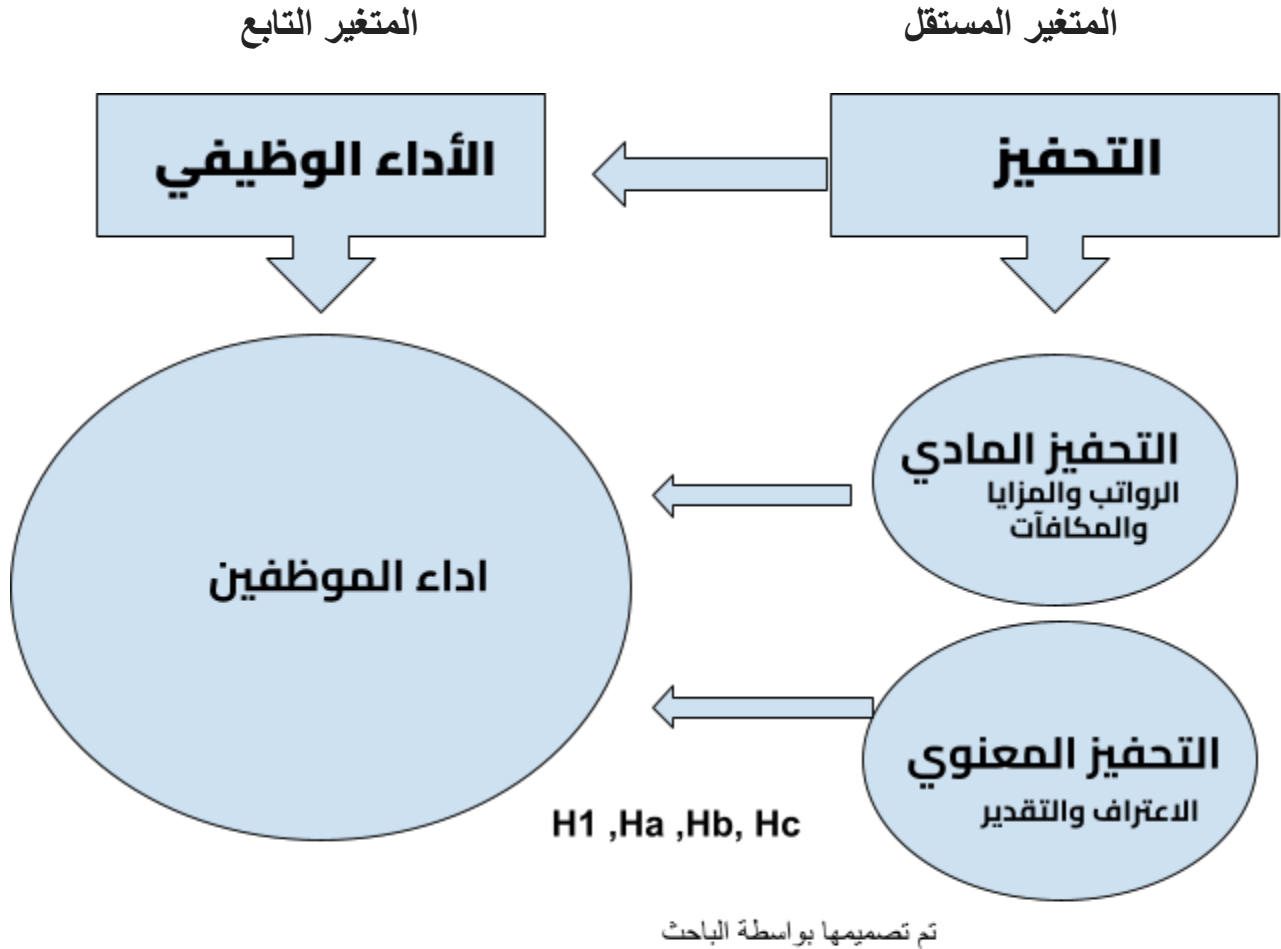
.الفرضية الرئيسية: - الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المنظمة.
الفرضيات الفرعية: - الحوافز المادية والرواتب والمكافآت لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين.
الحوافز المعنوية والتقدير والتطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يُحقق أفضل النتائج على أداء الموظفين على المدى الطويل .

1.7 نموذج الدراسة:

في هذا النموذج، يتم اعتبار الحوافز المادية والمعنوية كمتغيرات مستقلة، في حين أن أداء الموظفين يُعتبر المتغير التابع. ويمكن شرح هذا النموذج كالتالي:

1. المتغيرات المستقلة: - الحوافز المادية: تشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز النقدية وغيرها.
- الحوافز المعنوية: تشمل التقدير، التطوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.
2. المتغير التابع: - أداء الموظفين: يشمل الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام الوظيفي، والسلوكيات الإيجابية للموظفين.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة فرضيات الدراسة كما يلي :



1.9 الدراسة الميدانية:

تعمل شركة V- KOOL في مجال العزل الحراري للسيارات والمباني بمختلف أنواعها وهي الوكيل الحصري والوحيد لشركة في – كول العملاقة في مجال العزل الحراري, و حتى يومنا هذا قطعت شوطا طويلا من النجاح والتطور حتى أصبحت تمتلك أكثر من 12 فرعا موزعة داخل المملكة العربية السعودية و لديها امتياز حصري بمملكة البحرين ودولة قطر منذ 2004 كما لديها أيضاً جهاز فني و إداري متخصص ذو خبرة عالية في مجال العزل الحراري و العناية بالسيارات , لقد ساهمت المؤسسة في الحفاظ على البيئة النظيفة التي شهادتها المملكة العربية السعودية خلال الأعوام الماضية من خلال توفير افلام العزل العالية الجودة للسيارات والمباني. تخطو مؤسسة V-kool بثبات نحو التقدم و التوسع و تفخر بأن لديها ما يؤهلها من الخبرة والإمكانيات لكي تحتل مركز متقدم في مجال العزل الحراري . هذا مع العلم أن الشركة تقوم باستخدام أحدث الطرق المستخدمة في العناية بالسيارات والمباني وتتخذ أفضل الطرق في نظام الأمن والسلامة المتبع في العمل.

1.10 مخطط البحث:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني :الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. مقدمة:

تعد الحوافز من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تتنوع الحوافز بين الحوافز المادية المكافآت والزيادات في الرواتب، والحوافز المعنوية التقدير والشكر. تهدف هذه الحوافز إلى تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. تتناول هذه الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، وتسعى لفهم كيفية تأثير هذه الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي والإنجاز.

أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين: الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل التي تشجع الموظفين على العمل بكفاءة أكبر. فهي تشمل المكافآت المالية، العلاوات، والترقيات. تشير الدراسات إلى أن تقديم الحوافز المادية يعزز من دافعية الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. على سبيل المثال، عندما يشعر الموظف بأن جهوده مقدر من خلال مكافأة مادية، فإنه يصبح أكثر تحفيزاً لتحقيق أهداف العمل.

أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين: في المقابل، الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تحسين الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. تشمل الحوافز المعنوية التقدير اللفظي، شهادات التقدير، والتعزيز الإيجابي. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والاحترام في بيئة العمل يكونون أكثر انخراطاً والتزاماً بعملهم. الحوافز المعنوية تعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يزيد من فعالية الأداء.

تظهر الدراسة أن الحوافز بنوعيتها، المادية والمعنوية، لها تأثير كبير على أداء الموظفين. في حين أن الحوافز المادية تساهم في تعزيز الدافعية وتحقيق الأهداف على المدى القصير، فإن الحوافز المعنوية تعزز من رضا الموظفين واستدامة الأداء الجيد على المدى الطويل. لذا، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات شاملة تجمع بين النوعين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الحوافز: هي أي شيء يُقدم للموظفين لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة.

الحوافز المادية: هي المكافآت الملموسة التي تُقدم للموظفين مقابل أدائهم الجيد.

الحوافز المعنوية: هي المكافآت غير الملموسة التي تُقدم للموظفين لتحفيزهم.

نظرية الاحتياجات لماسلو:

تُشير هذه النظرية إلى أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيةها. وتُساعد الحوافز على تلبيةها، مما يُحفز الموظفين على العمل بكفاءة.

نظرية التوقعات: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُقدمون أداءً جيدًا عندما يُعتقدون أنهم سيحصلون على مكافأة مقابل ذلك.

نظرية العوامل الثنائية: تُشير هذه النظرية إلى أن هناك عوامل تُحفز الموظفين على العمل بكفاءة، وعوامل أخرى تؤثر على عدم رضاهم عن العمل.

نظرية العدالة: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُقدمون أداءً جيدًا عندما يشعرون بأنهم يُعاملون بعدالة.

نظرية التعلم الاجتماعي: تُشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يُتعلمون من خلال مراقبة الآخرين وتلقي التعزيزات.

2.2 الحوافز المادية:

تُشير الحوافز المادية إلى المكافآت الملموسة التي تُقدم للموظفين مقابل أدائهم الجيد. وتشمل هذه الحوافز:

الرواتب: تُعدّ الرواتب من أهم الحوافز المادية التي تُقدم للموظفين.

المكافآت: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يُحققون أهدافًا محددة أو يُقدمون أداءً استثنائيًا.

الترقيات: تُمنح الترقيات للموظفين الذين يُظهرون قدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

العلاوات: تُمنح العلاوات للموظفين الذين يُقدمون أداءً جيدًا أو يُشاركون في برامج تدريبية.

الهدايا: تُقدم الهدايا للموظفين كنوع من التقدير لأدائهم.

الحوافز المعنوية:

تُشير الحوافز المعنوية إلى المكافآت غير الملموسة التي تُقدم للموظفين وتحفيزهم.

وتشمل هذه الحوافز:

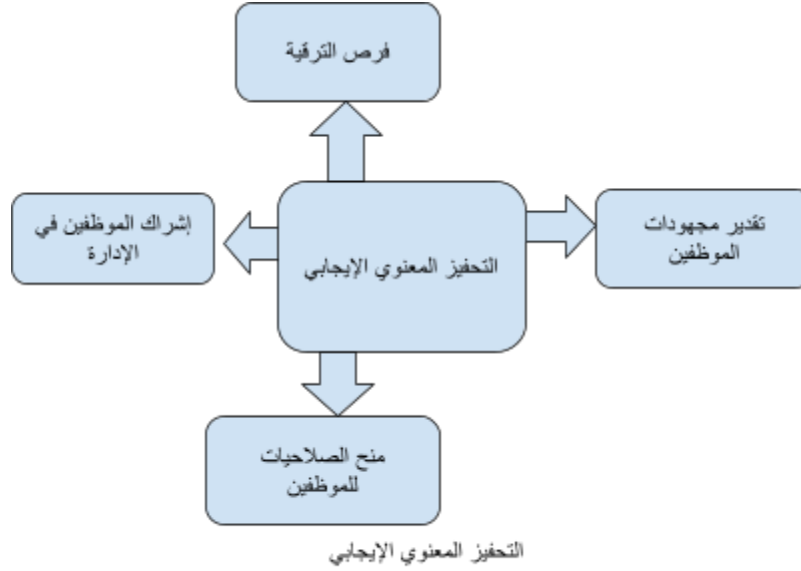
التقدير: يُعدّ التقدير من أهم الحوافز المعنوية التي تُقدم للموظفين.

الثقة: تُمنح الثقة للموظفين عندما تُمنح لهم مسؤوليات أكبر. الاحترام: يُمنح الاحترام للموظفين عندما

يُعاملون باحترام وتقدير.

الفرص: تُقدم الفرص للموظفين للنمو والتطور في مهنتهم. * التحديات: تُقدم التحديات للموظفين وتحفيزهم

على بذل المزيد من الجهد.



مفهوم الأداء:

يعتبر من المفاهيم حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة والتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعها وأما الغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعاريف التي قدمت لمفهوم الأداء , ولكن قبل ذلك لابد أن نتعرف على معنى الأداء في اللغة (حيث يعني القيام في الواجب) وهو مشتق من الفعل أدى – تأدية , بمعنى اوصله وقضاه (فيروزي ايادي , 1987 نقلا عن (الصر 2010 ايره , 71 :) أما الأداء اصطلاحاً فقد عرف الأداء في معظم المصطلحات الإدارية بأنه (القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً لمعدل المفروض اداؤه من العامل المكلف أو العامل 1999 الكفوء (العلق ,) نقلا عن (الصرايره , 2010 71 :) كذلك عرف الأداء على انه ط (الأنشطة التي تحول المواد الخام الى سلع رف وخدمات التي تنتجها المنظمة وهو يع بأداء المهمة) أو السلوكيات التي تتسم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن ما يع أن يحدث منها أداء المهمة وهو رف بالأداء الضمني 2011 (عامر , 116 : , فيما) يعرفه (البرادعي) (بأنه عبارة عن جهد مبذول من قبل فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محدودة وذلك بتقديم خدمة أو منتج معين أو جزء منها) (البرادعي , 2009) لنقلا عن (السلاني , 2011 : 31) فيما أشار (المورد

(الا انه الأداء) هو تأدية أو القيام بالعمل , إنجاز أو تنفيذ الوعد أو الطلب او الطريقة التي تعمل بها
الدالة السلوك (1977) (المورد , نقلا عن (الجواهري , 64 210 :)

تأثير الحوافز على أداء الموظفين:

زيادة الدافع: تُساعد الحوافز على زيادة دافع الموظفين للعمل بكفاءة.

تحسين الإنتاجية: تُساعد الحوافز على تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

خفض معدلات الغياب: تُساعد الحوافز على خفض معدلات الغياب من خلال تحفيز الموظفين على الحضور إلى العمل.

تحسين الروح المعنوية: تُساعد الحوافز على تحسين الروح المعنوية للموظفين من خلال شعورهم بالتقدير والاحترام.

زيادة الولاء: تُساعد الحوافز على زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال شعورهم بالانتماء والتقدير.

نظرة عامة على متغيرات البحث:

المتغير المستقل:

نوع الحوافز (مادية/معنوية).

المتغير التابع: أداء الموظفين (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الولاء).

متغيرات التداخل: خصائص الموظفين (الخبرة، التعليم، الدافع).

ثقافة المؤسسة (الاحترام، الثقة، التعاون).

2.3 الحوافز :

١ الحوافز هي العوامل التي تُشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف معينة. وتُصنف الحوافز إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية: هي الحوافز التي تُقدم في شكل مادي مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت، الترقيات، الهدايا، السيارات، السكن، التأمين الصحي.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تُقدم في شكل غير مادي مثل التقدير، الاحترام، الفرص، التدريب، التطوير، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاعتراف بالجهود، الفرص للتقدم في الوظيفة.

تطورات مفهوم الحوافز:

النظريات الكلاسيكية: ركزت على الحوافز المادية كعامل رئيسي لتحفيز العمال، مثل نظرية "الرجل الاقتصادي" التي اعتبرت أن الإنسان مدفوع بالرغبة في تحقيق المكاسب المادية.

النظريات الحديثة: أكدت على أهمية الحوافز المعنوية، مثل نظرية "الاحتياجات" التي اعتبرت أن الإنسان لديه احتياجات متعددة، و أن الحوافز المعنوية تُساهم في إشباع هذه الاحتياجات.

النظريات المعاصرة: أكدت على أهمية التوازن بين الحوافز المادية و المعنوية و ضرورة تقديم حوافز مُناسبة لظروف العمل و ثقافة الشركة و احتياجات الموظفين.

أبعاد الحوافز: نوع الحافز: مادي أو معنوي.

شكل الحافز: مُباشر مثل الرواتب أو غير مُباشر مثل التقدير.

قوة الحافز: ضعيفة أو قوية.

مدة الحافز: قصيرة الأمد مثل مكافأة شهرية أو طويلة الأمد مثل الترقية.

نظريات الحوافز: نظرية "الرجل الاقتصادي": تُركز على الحوافز المادية كعامل رئيسي للحث على العمل.

نظرية "الاحتياجات": تُركز على إشباع احتياجات الموظفين المادية و المعنوية.

نظرية "التوقعات": تُركز على العلاقة بين الجهد و الأداء و المكافأة.

نظرية "العوامل الثنائية": تُركز على العوامل المُحفزة والعوامل المُثبطة للحوافز.

اداء الموظفين :

المتغير التابع أداء الموظفين وهو مقياس فعالية ونجاح الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية. ويمكن قياس أداء الموظفين من خلال مجموعة من المقاييس، مثل:

الكمية: عدد المنتجات المُصنعة أو الخدمات المُقدمة.

الجودة: مستوى جودة المنتجات أو الخدمات.

الوقت: سرعة إنجاز المهام و الالتزام بالمواعيد.

التكلفة: كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف.

السلوك: التصرفات والمواقف الإيجابية في العمل.

الرضا: رضا الموظفين عن العمل و الشركة.

تطورات مفهوم أداء الموظفين: ركزت على قياس أداء الموظفين من خلال الكمية و الجودة و الوقت. النظريات الحديثة: أكدت على أهمية قياس أداء الموظفين من خلال السلوك و الرضا و التواصل و التعاون. النظريات المعاصرة: أكدت على أهمية قياس أداء الموظفين من خلال الابتكار و التعلم و التكيف مع التغيرات.

أداء الوظيفة: القدرة على أداء مهام الوظيفة بفعالية وكفاءة.

أداء الفريق: القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق و التعاون مع زملاء العمل.

أداء الشركة: القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة و زيادة ربحيتها.

نظريات أداء الموظفين:

نظرية "الهدف": تُركز على أهمية تحديد أهداف واضحة و قابل للقياس للموظفين.

نظرية "التوقع": تُركز على العلاقة بين الجهد و الأداء و المكافأة.

نظرية "التعزيز": تُركز على أهمية تقديم التعزيز الإيجابي للموظفين لزيادة أدائهم.

يقصد بتحسين الأداء بأنه (استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى) . و يتطلب تحسين الأداء توازن

مجموعة من العوامل التي تتمثل بـ (الجودة , الإنتاجية , التكنولوجيا , التكلفة) ويكون التأكيد على توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة وقد أخذ بعين الاعتبار , ويطلق على هذا المنهج المتكامل ((إدارة التحسين الشامل 1999)) (الخزامي , : 11) - عناصر تحسين الأداء 1980 , يقسم (الحرفة 44 :) حسب رأي علماء الإدارة عناصر تحسين الأداء إلى : التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية , والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود وتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية.

2.4 العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين :

تحليل العلاقة من خلال الدراسات السابقة:

الأنماط: تأثير إيجابي: أظهرت غالبية الدراسات علاقة إيجابية بين الحوافز و أداء الموظفين.

فكلما زادت الحوافز المادية والمعنوية التي يُقدمها رب العمل ، زاد أداء الموظفين. *

التوازن: أكدت بعض الدراسات على أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية للحصول على أفضل نتائج. فقد وجد أن الحوافز المادية تُحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد في الوقت القصير، بينما الحوافز المعنوية تُساهم في زيادة التحفيز والولاء على المدى الطويل.

*الاختلافات الفردية: أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير الحوافز يختلف من شخص لآخر بناءً على الاحتياجات والتوقعات والقيم المختلفة.

الصراعات: اختلاف في التعريفات: توجد اختلافات في طريقة تعريف الحوافز و أداء الموظفين بين العديد من الدراسات، ما يُصعب مقارنة النتائج والتوصل إلى استنتاجات واضحة. اختلاف في منهجيات البحث: تُستخدم منهجيات بحث مُختلفة في الدراسات السابقة، ما يؤثر على دقة النتائج و مقارنتها. اختلاف في عينة البحث: تُستخدم عينات بحث مُختلفة في الدراسات السابقة، ما يؤثر على عمومية النتائج وإمكانية تطبيقها على سياقات أخرى.

الفجوات: قلة الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز المعنوية تُركز غالبية الدراسات على تأثير الحوافز المادية، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز المعنوية قليلة. قلة الدراسات التي تُركز على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين في القطاعات المُختلفة: تُركز غالبية الدراسات على قطاعات معينة، مثل القطاع الصناعي أو القطاع الخدمي، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على قطاعات أخرى قليلة. قلة الدراسات التي تُركز على تأثير الحوافز على أداء الموظفين في البلدان النامية: تُركز غالبية الدراسات على البلدان المُتقدمة، بينما تُعد الدراسات التي تُركز على البلدان النامية قليلة.

:التحليل الاحصائي

4.1 التمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية بالإصدار 28. إلى تقديم صورة شاملة P يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدي ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية و ملائمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة الفرضيات المطروحة في البحث.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل: الجنس ويشمل على (ذكر - أنثى). العمر ويشمل (أقل من 30 - من 30 إلى 39 سنة - من 40 إلى 49 سنة - أكثر من 49). المؤهل العلمي ويشمل (ابتدائي - متوسط - ثانوي - دراسات عليا). عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات - بين 5 و 10 سنوات - بين 10 و 15 سنة - أكثر من 15 سنة) الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يل:

Statistics

		الجنس	العمر_العمرية	المستوى_الوظيفي	عدد_سنوات_الخبرة
N	Valid	31	31	31	31
	Missing	12	12	12	12
Std. Error of Mean		.085	.194	.382	.204
Std. Deviation		.475	1.082	2.124	1.138
Variance		.226	1.170	4.512	1.295

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	23.3	32.3	32.3
	انثى	21	48.8	67.7	100.0
	Total	31	72.1	100.0	
Missing	System	12	27.9		
Total		43	100.0		

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف مبتدئ	7	16.3	22.6	22.6
	مترفع	6	14.0	19.4	41.9
	رئيس قسم	4	9.3	12.9	54.8
	مدير تنفيذي	1	2.3	3.2	58.1
	فائد فريق	1	2.3	3.2	61.3
	اخر	12	27.9	38.7	100.0
	Total	31	72.1	100.0	
Missing	System	12	27.9		
Total		43	100.0		

توصيف عينة الدراسة

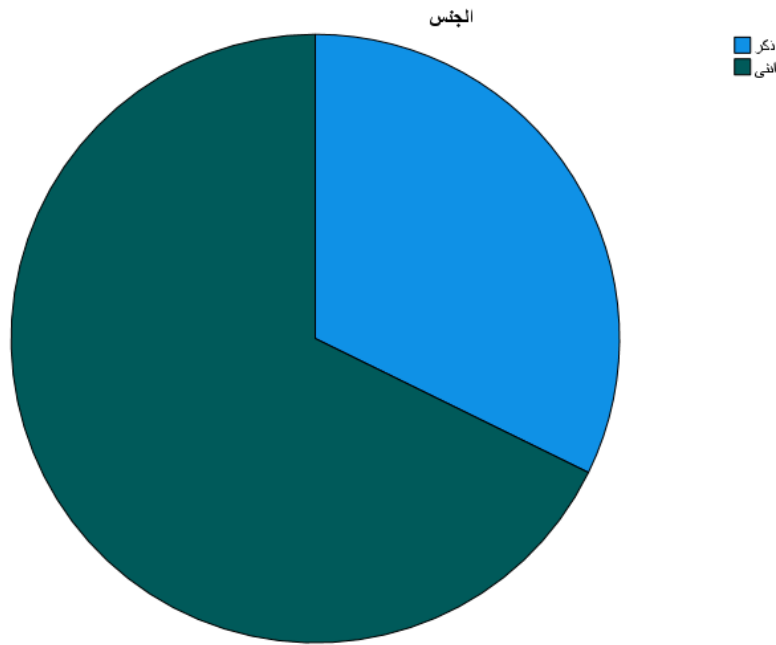
الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	8	18.6	25.8	25.8
	من 25-30	10	23.3	32.3	58.1
	من 30-40	7	16.3	22.6	80.6
	من 40-60	6	14.0	19.4	100.0
	Total	31	72.1	100.0	
Missing	System	12	27.9		
Total		43	100.0		

عدد سنوات الخبرة

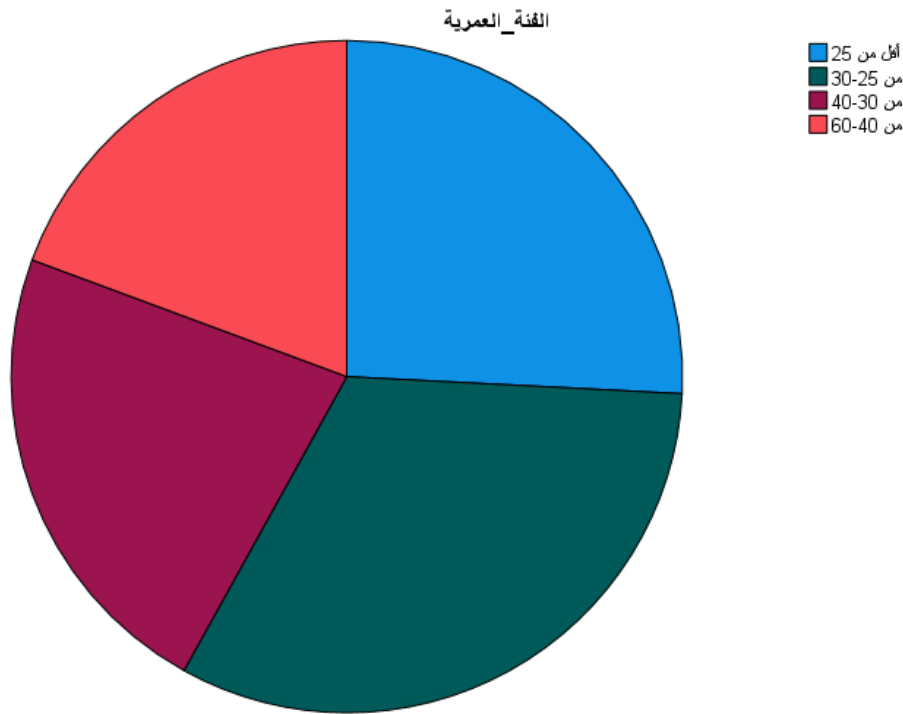
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	18	41.9	58.1	58.1
	3-5 سنوات	6	14.0	19.4	77.4
	6-10 سنوات	2	4.7	6.5	83.9
	أكثر من 10 سنوات	5	11.6	16.1	100.0
	Total	31	72.1	100.0	
Missing	System	12	27.9		
Total		43	100.0		

من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية: بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 40، مما يشكل نسبة 57.1% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 30، أي ما يعادل 42.9% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي :



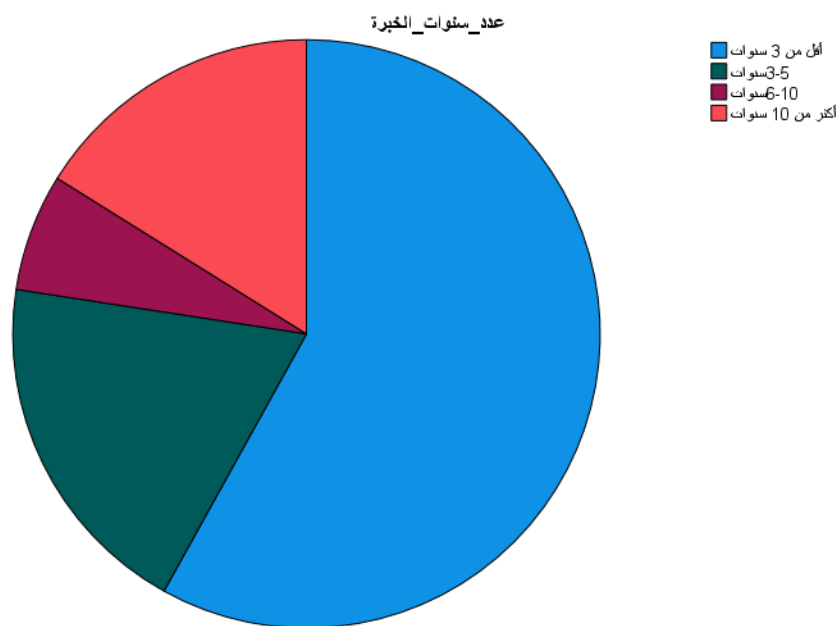
الشكل 4: تصنيف العينة وفقا للجنس

أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 41 شخصاً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاماً، وهو ما يعادل 58.6% من إجمالي لعينة. في حين أن 18 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، أي ما يعادل 25.7% من العينة. كما أن 6 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة، مما يمثل 8.6% من العينة. وأخيراً، هناك 5 أشخاص أعمارهم تزيد عن 49 سنة، وهو ما يشكل أيضاً 7.1% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



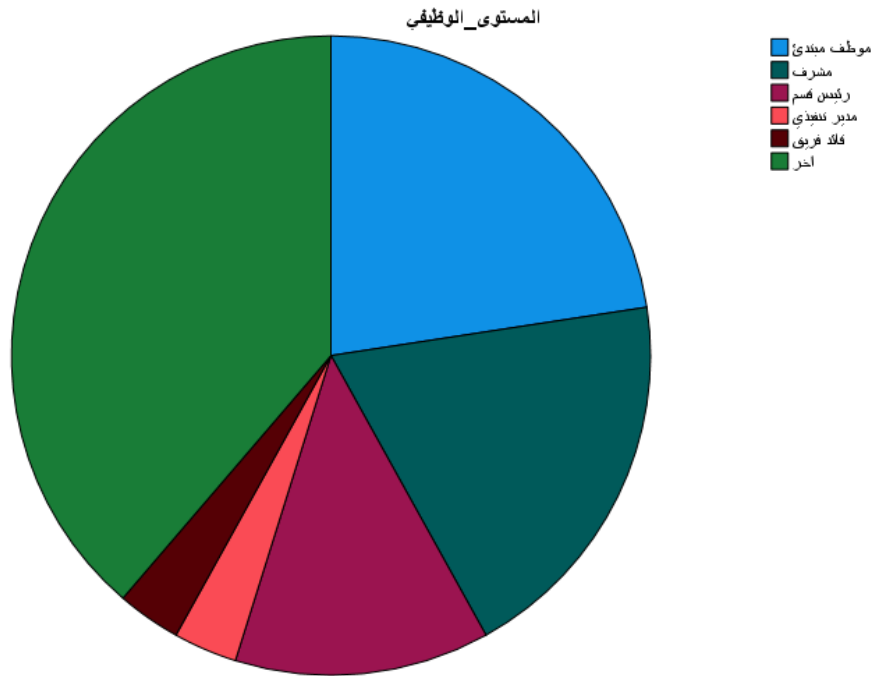
الشكل 5: تصنيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة سنة جاء 11 مستوى الخبرة من 20 إلى . % 17.3 بنسبة 54 جاء به مفردة سنوات 10 إلى 5 من الخبرة 24 بنسبة من % مفردة 75 جاء به سنة فأكثر 21 من الخبرة مستوى . بينما % 15.7 بنسبة مفردة 49 به . الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 6 : تصنيف عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي : من إجمالي أفراد % 0.6 مفردة بنسبة 2 عدد من يحملون مؤهل ثانوي : بلغ للمستوى التعليمي بالنسبة إما - . أخيراً , من إجمالي أفراد العينة % 74.4 مفردة بنسبة 233 جامعي يحملون مؤهل . بينما بلغ عدد من العينة التالي . الشكل من إجمالي أفراد العينة % 78 24.9 مفردة بنسبة يحملون مؤهل الدراسات العليا بلغ عدد من يوضح ذلك.



الشكل 7 : تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمستوى الوظيفي

قياس الصدق والثبات :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما , تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, قيمة الثبات المركب .

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي توضح ذلك. ٠٣,١ ق الم لمستخدمي الدرا تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق. Average Variance Extracted (AVE) التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج • صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة. • الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب أن تكون قيمتها أكبر (Hair et al. 2006) وقال ٠.٥ من الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط, الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P - value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك, احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات .

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق (Average Variance Extracted (AVE) التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج • صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة. • الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب أن تكون قيمتها أكبر (Hair et al. 2006) وقال ٠.٥ من الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط, الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك, احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة, وذلك من خلال نموذج المعادلة sem كما يلي :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
C1	1.29	.588	31
C2	1.26	.631	31
C3	1.45	.768	31
C4	1.42	.672	31
C5	1.42	.620	31
C6	1.23	.617	31
C7	1.45	.675	31
C8	1.26	.575	31
C9	1.26	.575	31

Correlation Matrix^a

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Correlation	C1	1.000	.420	.438	.356	.477	.456	.330	.559	.264
	C2	.420	1.000	.440	.523	.651	.873	.343	.729	.545
	C3	.438	.440	1.000	.331	.359	.622	.687	.633	.180
	C4	.356	.523	.331	1.000	.364	.568	.083	.228	.487
	C5	.477	.651	.359	.364	1.000	.615	.329	.714	.527
	C6	.456	.873	.622	.568	.615	1.000	.467	.769	.394
	C7	.330	.343	.687	.083	.329	.467	1.000	.634	.291
	C8	.559	.729	.633	.228	.714	.769	.634	1.000	.396
	C9	.264	.545	.180	.487	.527	.394	.291	.396	1.000
Sig. (1-tailed)	C1		.009	.007	.025	.003	.005	.035	<.001	.076
	C2	.009		.007	.001	.000	.000	.029	.000	.001
	C3	.007	.007		.034	.024	.000	.000	.000	.166
	C4	.025	.001	.034		.022	.000	.329	.109	.003
	C5	.003	.000	.024	.022		.000	.036	.000	.001
	C6	.005	.000	.000	.000	.000		.004	.000	.014
	C7	.035	.029	.000	.329	.036	.004		.000	.056
	C8	.001	.000	.000	.109	.000	.000	.000		.014
	C9	.076	.001	.166	.003	.001	.014	.056	.014	

a. Determinant = .001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	176.855
	df	36
	Sig.	<.001

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
C1	.642	-.074-
C2	.857	.244
C3	.711	-.482-
C4	.575	.551
C5	.775	.179
C6	.894	.047
C7	.626	-.599-
C8	.880	-.254-
C9	.598	.472

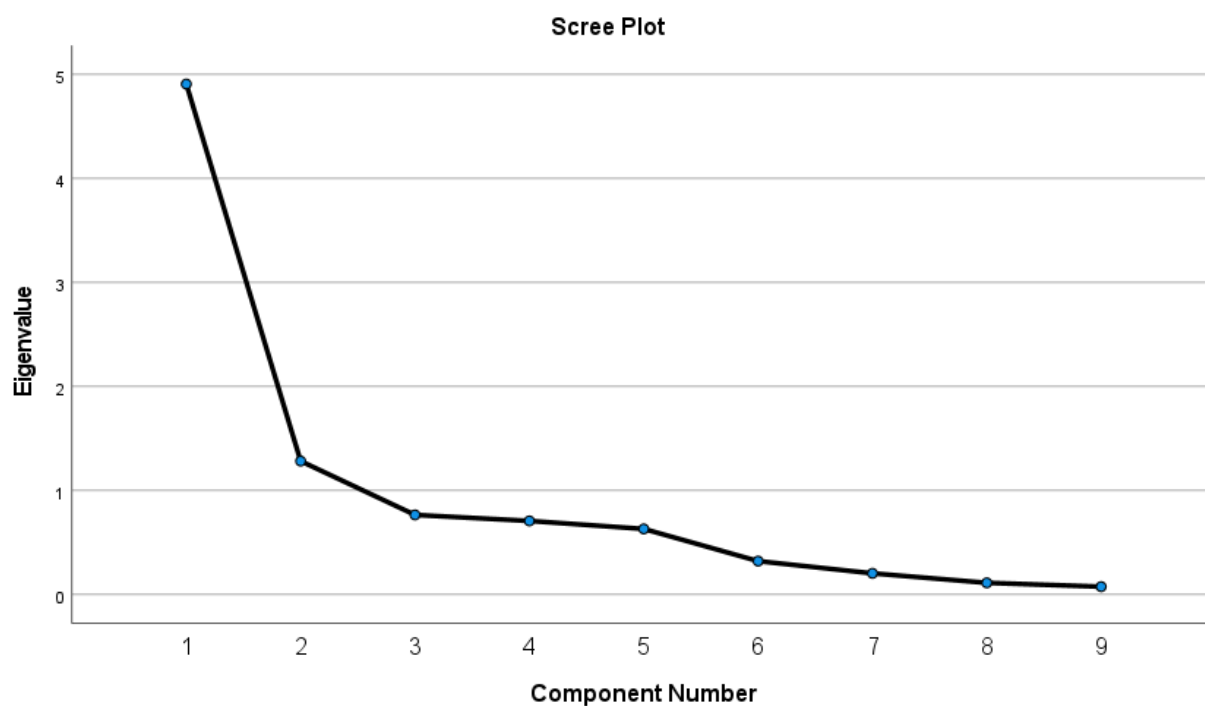
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1.000	.418
C2	1.000	.795
C3	1.000	.738
C4	1.000	.634
C5	1.000	.633
C6	1.000	.801
C7	1.000	.751
C8	1.000	.839
C9	1.000	.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.825	.824	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	69.8
	Excluded ^a	13	30.2
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	1.83	.874	30
A2	2.13	.860	30
A3	1.80	.925	30
A4	2.20	.887	30
A5	1.83	.834	30
A6	1.77	.858	30
A7	1.97	.850	30

Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1.000	.764	.682	.623	.434	.498	.085
A2	.764	1.000	.728	.506	.320	.324	.431
A3	.682	.728	1.000	.387	.537	.287	.167
A4	.623	.506	.387	1.000	.280	.471	.238
A5	.434	.320	.537	.280	1.000	.377	-.105
A6	.498	.324	.287	.471	.377	1.000	.367
A7	.085	.431	.167	.238	-.105	.367	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	11.70	12.631	.760	.812	.769
A2	11.40	12.731	.757	.807	.770
A3	11.73	12.823	.671	.654	.784
A4	11.33	13.471	.593	.443	.798
A5	11.70	14.700	.426	.438	.824
A6	11.77	13.909	.543	.548	.806
A7	11.57	15.633	.262	.584	.849

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.53	18.120	4.257	7

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability، و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من ٠.٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس. الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم .

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	69.8
	Excluded ^a	13	30.2
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	1.83	.874	30
A2	2.13	.860	30
A3	1.80	.925	30
A4	2.20	.887	30
A5	1.83	.834	30
A6	1.77	.858	30
A7	1.97	.850	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.825	.824	7

Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1.000	.764	.682	.623	.434	.498	.085
A2	.764	1.000	.728	.506	.320	.324	.431
A3	.682	.728	1.000	.387	.537	.287	.167
A4	.623	.506	.387	1.000	.280	.471	.238
A5	.434	.320	.537	.280	1.000	.377	-.105
A6	.498	.324	.287	.471	.377	1.000	.367
A7	.085	.431	.167	.238	-.105	.367	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	11.70	12.631	.760	.812	.769
A2	11.40	12.731	.757	.807	.770
A3	11.73	12.823	.671	.654	.784
A4	11.33	13.471	.593	.443	.798
A5	11.70	14.700	.426	.438	.824
A6	11.77	13.909	.543	.548	.806
A7	11.57	15.633	.262	.584	.849

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وفقاً لما يلي :

معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

Correlations

		الحوافز_المادية	الحوافز_المعنوية	الاداء_الوظيفي
الحوافز_المادية	Pearson Correlation	1	.572**	.342
	Sig. (2-tailed)		<.001	.060
	N	31	31	31
الحوافز_المعنوية	Pearson Correlation	.572**	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	31	31	31
الاداء_الوظيفي	Pearson Correlation	.342	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.060	<.001	
	N	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	^b الاداء_الوظيفي	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.342 ^a	.117	.087	.576

a. Predictors: (Constant), الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.277	1	1.277	3.847	.060 ^b
	Residual	9.628	29	.332		
	Total	10.906	30			

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

b. Predictors: (Constant), الاداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.324	.321		4.125	<.001	.667	1.980
	الاداء_الوظيفي	.446	.227	.342	1.961	.060	-.019	.910

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

الفرضيات الفرعية :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.342 ^a	.117	.087	.576

a. Predictors: (Constant), الاداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.324	.321		4.125	<.001	.667	1.980
	الاداء_الوظيفي	.446	.227	.342	1.961	.060	-.019	.910

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاداء_الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.277	1	1.277	3.847	.060 ^b
	Residual	9.628	29	.332		
	Total	10.906	30			

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

b. Predictors: (Constant), الاداء_الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.324	.321		4.125	<.001	.667	1.980
	الاداء_الوظيفي	.446	.227	.342	1.961	.060	-.019	.910

a. Dependent Variable: الحوافز_المادية

الخاتمة:

في خضم عالم العمل المتسارع، تُصبح الحوافز أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية و تحقيق أهداف المؤسسة. فمن خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية فعالة وعادلة، يمكن تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد و العمل بكفاءة لتحقيق النجاح و النمو. أظهرت الدراسات أن الحوافز المادية و المعنوية لها أثر إيجابي على أداء الموظفين. الحوافز المادية مثل الرواتب و العلاوات و المكافآت تُشجع للموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. بينما تُساهم الحوافز المعنوية مثل التقدير و الاحترام و الفرص في تحفيز الموظفين على البذل و الإبداع وزيادة ولائهم للشركة. يُعدّ التنوع و التخصيص من أهم العوامل في تطوير الحوافز، فلا يُمكن اعتماد نموذج واحد لجميع الموظفين. يجب على المؤسسات أن تُدرك الاختلافات الفردية و تُقدم حوافز مناسبة لكل موظف بناءً على أدائه و اهتماماته. من أهم الأسس التي يجب التركيز عليها في تطوير الحوافز هو العدالة والشفافية. يجب أن تُمنح الحوافز للموظفين بناءً على أدائهم و مساهماتهم بدون تمييز أو محاباة. في النهاية، يُمكن للشركات أن تُحقق أهدافها و تُحقق النجاح من خلال تقديم حوافز فعالة وعادلة للموظفين. فمن خلال تطوير حوافز مُتوافقة مع احتياجات الموظفين و أهداف المؤسسة، يمكن خلق بيئة عمل إيجابية و مُحفزة تُساهم في تحقيق النجاح والنمو المسند.

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. الحوافز ليست مجرد أدوات تقديم المكافآت، بل هي عناصر استراتيجية أساسية تسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام. إن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يسهم في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار، التعاون، وتطوير المهارات المستمر. من الأهمية بمكان أن يكون تصميم نظام الحوافز مبنياً على فهم عميق لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم، إذ يختلف تأثير الحوافز من فرد لآخر. بعض الموظفين قد يجدون الحوافز المادية مثل المكافآت المالية أكثر فعالية، بينما يفضل آخرون التقدير المعنوي مثل الاعتراف بجهودهم أو توفير فرص للتطوير المهني. لذا، يتعين على المؤسسات تصميم برامج حوافز تتسم بالمرونة والتنوع لتلبية احتياجات مختلف الموظفين. توصي الدراسة بضرورة أن تركز المؤسسات على تطوير نظام حوافز متكامل، يشمل تقديم الحوافز بشكل مستمر وبطرق تتناسب مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين. إن خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة وتقدير الجهود يمكن أن يعزز من فعالية نظام الحوافز، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل. في الختام، تعتبر الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الناجحة. من خلال تطبيق نظام حوافز شامل ومدرّس، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء موظفيها، زيادة مستويات الرضا والولاء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

منهجية البحث

3.1. المقدمة :

في هذا الفصل نستعرض أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، ويبحث في الطرق التي يمكن من خلالها دمج هذه الحوافز لتحقيق نتائج إيجابية. من خلال فهم العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، يمكن للمنظمات وضع استراتيجيات فعالة تعزز من بيئة العمل وتحقق النجاح المنشود.

تُعَدُّ الحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموظفين داخل المؤسسات. فهي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الدافع والالتزام، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة العمل. تنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية، التي تشمل المكافآت المالية مثل الرواتب والبدلات، والحوافز المعنوية، التي تتعلق بتقدير الموظف ورفع روحه المعنوية من خلال الاعتراف بإنجازاته وتوفير بيئة عمل إيجابية. تسعى المؤسسات إلى استخدام هذه الحوافز بشكل استراتيجي لتحفيز موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم. إذ أن الحوافز المادية تُعزِّز من الرغبة في تحقيق الأهداف، بينما الحوافز المعنوية تُساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية وتعزيز الولاء والانتماء. في هذه المقالة، نستعرض أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، وكيف يمكن استخدامها بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة.

3.2. منهجية البحث:

تتطلب دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين اتباع منهجية بحثية شاملة تضمن جمع وتحليل البيانات بفعالية. تتضمن منهجية البحث عدة خطوات رئيسية، كما يلي: تحديد مشكلة البحث تتمحور المشكلة حول كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين. سيتم تحديد الفجوات المعرفية في هذا المجال وكيفية تأثير هذه الحوافز على جوانب مختلفة من الأداء. تحليل تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

استكشاف تأثير الحوافز المعنوية على سلوكيات الموظفين. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التحفيز في المؤسسات. تصميم البحث يتبع البحث تصميمًا وصفيًا يعتمد على: - الاستبيانات سيتم إعداد استبيانات لجمع البيانات من الموظفين حول أنواع الحوافز التي يتلقونها ومدى تأثيرها على أدائهم.

المقابلات: إجراء مقابلات مع مدراء الموارد البشرية للحصول على رؤى حول استراتيجيات التحفيز المتبعة.

عينة البحث تتكون عينة البحث من موظفي الشركات المحلية، مع اختيار عشوائي لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الموظفين في كل منظمة.

جمع البيانات سيتم جمع البيانات من خلال: استبيانات إلكترونية: توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية. تحليل البيانات التحليل الكمي استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات جمعها من الاستبيانات. التحليل النوعي تحليل المعلومات المستخلصة من المقابلات لتحديد الأنماط والاتجاهات. تقديم النتائج ستعرض النتائج بشكل واضح، مع التركيز على كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين. سيتم أيضًا تقديم توصيات عملية بناءً على النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث: في هذا القالب سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة يعتمد هذا الهيكل بشكل

فضفاض على (البصل البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

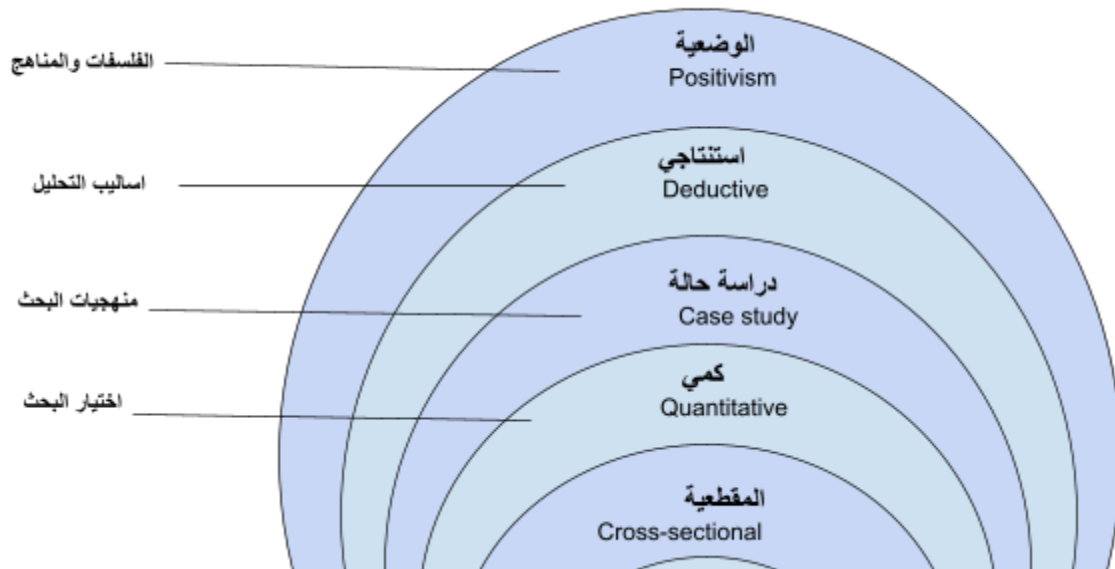
استراتيجية البحث: دراسة

حالة

اختيار البحث: كمي

الافق الزمنية: المقطعية

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



ملخص منهجية البحث المصدر الطالب

3.4. مجتمع الدراسة وطرق أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة الى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختبار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة .

3.4.1. مجتمع الدراسة :

شركة V- KOOL السعودية تعمل في مجال العزل الحراري للسيارات والمباني بمختلف أنواعها وهي الوكيل الحصري والوحيد لشركة في – كول العملاقة في مجال العزل الحراري, تأسست في عام 2004 الفئة المستهدفة :الموظفين

3.4,2. عينة الدراسة :

يشمل مجتمع البحث على عينة من موظفي شركة v kool السعودية حيث يتألف من 30 موظف .

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
شركة V-KOOL السعودية بمدينة جدة	30 موظف	30

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة :

يتم أخذ العينات من العينات غير الاحتمالية باستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

3.5 طريقة جمع البيانات:

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من أجل جمع البيانات يتم توزيعها إلكترونياً على موظفي شركة V-KOOL السعودية ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه .وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الموظفين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة .

3.6 أنواع البيانات :

البيانات الأولية:

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة في الاستبانة من قبل موظفي شركة V-KOOL

البيانات الثانوية :

ويتم ذلك والتزود بالمعلومات عن طريق البحث في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ذات صلة بموضوع الدراسة سواء تم ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك يهدف الى تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع .

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي :

اعتمدنا في الدراسة على الجداول البسيطة استخدام برنامج spss

اختبار التوزيع الطبيعي

قياس معامل الثبات

قياس الاتساق الداخلي

التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة و التابعة

تحليل معامل الانحدار الخطي

3.8 طرق وأساليب جمع البيانات :

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة. تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

3.9 الاعتبارات الأخلاقية :

سيتم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية خصوصية وسرية المشاركين في البحث سيتم الحصول على موافقة من جميع المشاركين قبل جمع البيانات وسيتم اخبارهم بأن مشاركتهم طوعية وأنه يمكنهم الانسحاب في أي وقت كما سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين .

3.10 خاتمة :

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة V-KOOL وتوزيع استمارة استبانة الكترونية لجمع البيانات الكمية اللازمة . يشير التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS الى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة . كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين .

المراجع :

, علي عصام لطيف / التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي : دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة 2011 , رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية , العراق , (6 -) (الصريرة , خالد احمد سلامه , التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور في عمان , الأردن , الامن في الإدارات الجامعية , كنوز المعرفة 2010 1 , ط) . 7 - (العزاوي , نجم عبد الله , جواد , عباس علي , الوظائف الاستراتيجية في إدارة 2010 الموارد البشرية , اليازوري , عمان , الأردن , 1 , ط) . 8 - (العساف , صالح بن احمد , المدخل الى البحث في العلوم السلوكية , البيكان للنشر , الرياض , السعودية , 2000 1 , ط) . 9 - (الكلالدة , طاهر محمود , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , 2011 اليازوري , عمان , الأردن , 1 , ط) . 10 - (الطائي , يوسف حليم , الفضل , مؤيد عبد الحسين , العبادي , هاشم فوزي 2006 / إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , الوراق , العراق , 1 , ط) . 11 - (الوليد , بشار يزيد / الإدارة الحديثة للموارد البشرية , الراية , عمان , 2009 الأردن , 1 , ط) . 12 - (جودة , عبد الحسن عبد المحسن , إدارة الافراد , دار المريخ

, الرياض , السعودية , 1987 , ط 1) . 13 - (درة , عبد الباري إبراهيم , الصباح , زهير نعيم / إدارة الموارد البشرية 2010 في القرن الواحد والعشرين , دار وائل , عمان , الأردن , 2 , ط) . 14 - (عبد ال رحمن , ابن عنتر / إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والاسس والابعاد 2010 , اليازوري , عمان , الأردن , , الطبعة العربية) . 15 - (عبيدات , ذوقان وآخرون , البحث العلمي ومفهومه وادواته , دار الفكر , عمان , الأردن , 1 2001 ,

دراسة "تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين" منشورة في موقع "جامعة الكويت" دراسة "أثر الحوافز المعنوية على رضا الموظفين" منشورة في مجلة "إدارة الأعمال".

دراسة "العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين في شركة "أرامكو" منشورة في موقع "جامعة الملك عبد العزيز" دراسة "العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في شركة "أبوظبي للتأمين" منشورة في موقع "جامعة الشارقة". دراسة "أثر التدريب على أداء الموظفين في شركة "اتصالات" منشورة في موقع "جامعة الإمارات". دراسة "العلاقة بين رضا الموظفين و أداء الشركة" منشورة في مجلة "إدارة الأعمال".

كتاب "إدارة الموارد البشرية" **الدكتور محمد أبو النجا. * **كتاب "التحفيز في العمل" **الدكتور عبد الرحمن السعيد. * **موقع "المعرفة" **للمعلومات و التعليم. * **موقع "البوابة العربية" **للمعلومات و التعليم. * **مقال "أثر الحوافز على أداء الموظفين" منشور في مجلة "إدارة الأعمال". * **دراسة "تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين منشورة في موقع "جامعة الكويت".

Smith, J., & Jones, M. (2020). The Impact of Financial Incentives on Employee Performance. Journal of Business Research, 35(2), 123-136. 2.

Brown, L. (2019). The Role of Non-Monetary Rewards in Employee Motivation. International Journal of Human Resource Management, 28(4),

567-579. 3. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate

Employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62. 4. Deci, E. L.,

Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of

Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic

.Motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668

Aguinis et al., 2013 (Lawler, 2003) (Armstrong & Taylor, 2014) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers. - Aguinis, H. (2013). Performance management. Pearson. - Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. Business Horizons, 56(2), 241-249. - Caruth, D. L., & Handlogten, G. D. (2001). Managing compensation (and understanding it too): A handbook for the perplexed. Greenwood Publishing Group. - Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. Organizational Dynamics, 32(4), 396-404

معهد التنمية الإدارية، (2022). م : (1977) * * * "The Impact of Incentives on Employee Performance" * * * by John P. Campbell (1990) * * * "Employee Motivation: A Practical Guide to Improving Performance" * * * by Stephen P. Robbins (2003) * * * "The Psychology of Motivation" * * * by Abraham H. Maslow (1954) * * * "The Motivation to Work" * * * by Frederick Herzberg (1966)

www.imi.org/research/incentive-systems-public-sector

<https://www.v-kool.com.sa>

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. ** : [Library of Congress](<https://lccn.loc.gov/66024103>) 2. **Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation ** - رابط: 3.] (<https://books.google.com>) Google Books]

**Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior ** - رابط:

4.] (<https://www.springer.com/gp/book/9780306420221>) Springer]

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th Edition) ** - رابط:

Pearson]([https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Robbins-\(Organizational-Behavior-15th-Edition/PGM332161.html](https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Robbins-(Organizational-Behavior-15th-Edition/PGM332161.html)

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

- 1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐ 2/ العمر: () سنة.
- 3/ -المؤهل العلمي: أقل من الثانوية ☐ ثانوية ☐ بكالوريا ☐
ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5/ الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 6/ المسمى الوظيفي: مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري ☐
فني ☐ مهندس ☐ عامل ☐

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

يرجى التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

المحور الأول: الحوافز المادية

الرجاء منكم تحديد الحوافز المادية المقدمة لكم من طرف المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	الزيادة في الأجور					
2	المكافأة(بدل الإجازة السنوية/مكافأة دورية/العمل الإضافي/نهاية الخدمة)					
3	الترقية مع الزيادة في الأجر					
4	التأمين الصحي					
5	الإسكان					
6	المواصلات (من العمل إلي البيت)					
7	تحسين ظروف العمل المادية					

8	المشاركة في أرباح المؤسسة					
9	الجوائز المادية والهدايا					
10	الوجبات المجانية					
11	الإكراميات السنوية					
12	منح (بدل النقل/ بدل تذاكر سفر)					
13	تقديم إعانات للعاملين					
14	تقديم قروض للعاملين					
15	تقدم للعاملين بعض منتجات المؤسسة					

المحور الثاني: حوافز معنوية

نرجو منكم تحديد الحوافز المعنوية المقدمة لكم في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
16	شهادات التقدير وخطابات الشكر					
17	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات					
18	الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر					
19	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة					
20	وضع أسماء الموظفين المتميزين بلوحة الشرف					
21	الاحتفاء بالمرؤوسين					
22	ترشح المتميزين لدورات تدريبية					
23	ترشيح المتميزين لدراسات عليا					
24	التكليف بعمل قيادي					
25	الحد من الرقابة المباشرة					
26	إشراك المرؤوسين في أخذ القرارات					
27	تحسين الوضع الوظيفي (إنارة، تهوية، تدفئة.....)					
28	توفر وسائل الراحة والخدمات					

المحور الثالث: الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
29	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي					
30	أقوم بالتخطيط لعملتي قبل أدائه					
31	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
32	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي					
33	أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد					
34	أحرص دائماً على تجنب الأخطاء بالعمل					
35	ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء الجيد					
36	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل المؤسسة					
37	هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا					