

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

ميعاد يحيى مدحدح  
٢٢٢٠٠١٥٧٠

المشروع النهائي- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

17/4/2027 ، الفصل الأول

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٢ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١٣ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٥ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١٦ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٨ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٨ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٩ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ٢٠ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ٢١ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ٢١ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ٢٢ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ٢٣ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ٢٤ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ٢٦ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ٢٧ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢٩ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٣١ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٣٢ | ٣,١. المقدمة.....                                     |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ٣٢ | ٣,٢.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                     |
| ٣٤ | ٣,٣.تصميم البحث.....                                             |
| ٣٥ | ٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| ٣٦ | ٣,٥.طريقة جمع البيانات .....                                     |
| ٣٦ | ٣,٦.أنواع البيانات .....                                         |
| ٣٧ | ٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| ٤٠ | ٣,٨.الخاتمة.....                                                 |
| ٤١ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....           |
| ٤٢ | 4.1.المقدمة.....                                                 |
| ٤٢ | 4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| ٤٨ | 4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| ٥١ | 4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| ٥٣ | 4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج... ..                        |
| ٤٦ | ٤,٦.الخاتمة.....                                                 |
| ٥٥ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .....         |
| ٥٦ | ٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| ٥٦ | ٥,٢.توصيات الدراسة:.....                                         |
| ٥٦ | ٥,٣.الخاتمة:.....                                                |
| ٥٧ | قائمة المراجع.....                                               |
| ٦٠ | الملاحق.....                                                     |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | العنوان              | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث          | ٢٠         |
| شكل ٢     | مخطط المشروع المقترح | ٢١         |

|    |                                             |       |
|----|---------------------------------------------|-------|
| ٢٥ | الثقة التنظيمية                             | شكل ٣ |
| ٢٧ | الانغماس الوظيفي                            | شكل ٤ |
| ٢٨ | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | شكل ٥ |
| ٣٤ | ملخص منهجية البحث                           | شكل ٦ |

## جدول الجداول

### ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

يُعد التحفيز المالي أحد الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يسهم في تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية، ويُعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا والانتماء الوظيفي داخل المؤسسات. ومع تطور بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت الحاجة إلى فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي أكثر إلحاحاً، خاصة تلك المرتبطة بالدوافع المادية التي تمثل أساساً لتوجهات السلوك المهني لدى العاملين.

على الرغم من وجود اهتمام متزايد بموضوع التحفيز المالي في الدراسات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تصميم أنظمة حوافز فعالة تحقق العدالة وترتبط المكافآت بالأداء الحقيقي للموظفين. فقد أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة الزهراني (٢٠٢٠) والخطيب (٢٠١٩)، أن وجود أنظمة حوافز مالية غير عادلة أو غير واضحة يؤدي إلى ضعف في الرضا الوظيفي وانخفاض في الإنتاجية، بينما بينت دراسات أخرى أن المكافآت المبنية على الأداء تسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين جودة العمل.

إلا أن الفجوة البحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين عناصر التحفيز المالي المختلفة (كالرواتب، العلاوات، والمكافآت التحفيزية) وبين الأداء الوظيفي في بيئات العمل المحلية أو العربية، حيث ركزت أغلب الأبحاث السابقة على جوانب جزئية أو على قطاعات محددة دون تحليل شمولي لتأثير الحوافز المالية على الأداء من منظور إداري واستراتيجي.

ومن هنا، تنبع أهمية المشكلة البحثية في كونها تمس جوهر فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق التميز من خلال رأس المال البشري. ففهم تأثير التحفيز المالي لا يساعد فقط في تحسين أداء العاملين، بل يسهم أيضاً في تقليل معدل الدوران الوظيفي ورفع مستوى الالتزام والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وتطورها.

يستهدف هذا البحث شريحة الإداريين ومديري الموارد البشرية والعاملين في مختلف القطاعات، بالإضافة إلى الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الأداء، من أجل تقديم إطار علمي يساعد في تطوير نظم تحفيزية فعالة مبنية على أسس علمية وعادلة.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي من خلال تحديد العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الإنتاجية، وتقييم مدى فاعلية السياسات التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية للإدارات حول كيفية استخدام التحفيز المالي كأداة استراتيجية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

## ١, ٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التحفيز المالي، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في أنظمة الحوافز أو في تطبيقها بطريقة تحقق الأثر المطلوب على الأداء الوظيفي. فقد يُمنح الموظفون مكافآت مالية دون ربطها بمستوى الأداء الفعلي، مما يفقدها دورها التحفيزي. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية مثل:

١. ما أنواع الحوافز المالية المطبقة في المؤسسات؟
  ٢. إلى أي مدى يسهم التحفيز المالي في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟
  ٣. ما العلاقة بين نظم التحفيز المالي ومستوى إنتاجية الموظفين؟
- وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تساعد في تطوير نظم الحوافز بما يحقق العدالة والكفاءة والإنتاجية العالية.

### ١، ٢، ١. فجوات على المستوى النظري

تظهر مراجعة الأدبيات والنظريات المرتبطة بالتحفيز والأداء أن هناك عدداً من الفجوات النظرية التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من البحث والتوضيح، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ١. اختلاف التفسيرات النظرية لعلاقة التحفيز المالي بالأداء

تقدّم النظريات الكلاسيكية مثل ماسلو وهيرزبرغ ونظرية التوقع تفسيرات متنوعة حول دوافع الأفراد، إلا أن هذه النظريات لا تجيب بشكل واضح ومباشر عن مدى تأثير التحفيز المالي وحده مقارنة بالتحفيز غير المالي.

وهنا توجد فجوة في توحيد الإطار النظري الذي يفسّر العلاقة بين الحافز المالي والأداء بشكل شامل.

#### ٢. عدم توافق الأدبيات حول مدى قوة تأثير التحفيز المالي

تشير بعض الدراسات إلى أن الحوافز المالية تؤثر بشكل مباشر وقوي على أداء الموظف، بينما تذهب دراسات أخرى إلى أن تأثيرها محدود أو مؤقت.

هذا التضارب في النتائج يعكس فجوة نظرية تتعلق بعدم وجود توافق علمي حول الدور الحقيقي للتحفيز المالي.

#### ٣. نقص الربط بين التحفيز المالي والمتغيرات الوسيطة

تركّز الأطر النظرية غالباً على العلاقة المباشرة بين التحفيز المالي والأداء، بينما تُهمل المتغيرات الوسيطة مثل:

- الرضا الوظيفي
- الولاء التنظيمي
- العدالة التنظيمية
- الالتزام المهني

وهذا يخلق فجوة نظرية تتمثل في قلة النماذج التفسيرية الشاملة التي تبين تأثير هذه المتغيرات في العلاقة.

#### ٤. قصور النظريات التقليدية أمام بيئات العمل الحديثة

تم تطوير النظريات الأكثر استخداماً—مثل ماسلو وهيرزبرغ—في سياقات زمنية قديمة لا تعكس طبيعة بيئات العمل الحالية التي تتسم بـ:

- تنوع الوظائف
- التحول الرقمي
- اختلاف توقعات الموظفين

تابع الفجوات على المستوى النظري

- مرونة العمل

وهذه البيئة الجديدة تبرز فجوة نظرية تتعلق بـ عدم كفاية النظريات التقليدية لتفسير أثر الحوافز المالية في الوقت الحاضر.

#### ٥. محدودية النماذج التي تدمج الجوانب النفسية والسلوكية

معظم الأطر النظرية تركز على العائد المالي كحافز، بينما تتجاهل البعد النفسي مثل:

- الشعور بالتقدير
- إدراك العدالة
- العلاقات مع الإدارة

وهناك فجوة نظرية في دمج التحفيز المالي مع العوامل السلوكية والنفسية للموظف

## ١، ٢، ٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، إلا أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات يكشف عن وجود عدد من الفجوات التطبيقية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة، ويمكن تلخيصها في الآتي:

١. غياب تطبيق أنظمة تحفيز مالية واضحة ومستمرة:

تتفق الأدبيات على أهمية وجود سياسات تحفيز مالية مكتوبة ومنظمة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تطبق الحوافز بشكل ارتجالي وغير منهجي، مما يقلل من فعاليتها.

٢. ضعف الربط بين الحوافز المالية ومؤشرات الأداء الفعلية:

رغم تأكيد الدراسات على ضرورة ربط الحوافز بنتائج الأداء القابلة للقياس، إلا أن التطبيق العملي غالبًا لا يحقق هذا الربط بشكل دقيق، مما يؤدي إلى فجوة بين النظرية والممارسة.

تابع الفجوات على المستوى التطبيقي

٢. عدم مراعاة الفروق الفردية عند تصميم الحوافز:

تشير نتائج الدراسات إلى أهمية تخصيص الحوافز بما يناسب احتياجات ودوافع الموظفين، إلا أن أغلب المؤسسات تعتمد على أسلوب الحوافز الموحدة الذي لا يلئم الجميع.

٤. قصور تدريب القيادات الإدارية على إدارة أنظمة التحفيز:

يبرز في الواقع العملي نقص في مهارات المديرين المتعلقة بتطبيق أنظمة الحوافز المالية بشكل عادل وفعال، وهو ما ينعكس سلبيًا على تحقيق الأثر المتوقع.

٥. ضعف التكامل بين الحوافز المالية وبقية أنظمة إدارة الموارد البشرية:

يظهر في كثير من بيئات العمل أن نظام الحوافز يعمل بمعزل عن أنظمة التقييم والترقية والتطوير، مما يقلل من أثره في تحسين الأداء.

٦. غياب آليات متابعة لقياس أثر الحوافز بعد التطبيق:

لا تقوم الكثير من المؤسسات برصد التغيرات في الأداء بعد منح الحوافز، مما يجعل عملية تقييم فعالية النظام التحفيزي غير دقيقة أو غير موجودة أساسًا.

٧. نقص العدالة والشفافية في توزيع الحوافز:

على الرغم من تأكيد الأبحاث على دور العدالة التنظيمية في تعزيز أثر التحفيز المالي، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في وضوح المعايير وآليات التوزيع، مما يقلل من قبول الموظفين للنظام.

٨. ضعف التنويع في أدوات التحفيز المالي:

تعتمد العديد من المؤسسات على المكافآت المالية المباشرة فقط، دون تبني أساليب تحفيزية مالية أخرى مثل المشاركة في الأرباح أو الحوافز المرتبطة بالمشاريع.

٩. عدم مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية عند تطبيق الحوافز:

لا تزال بعض المؤسسات تطبق أنظمة تحفيزية مستوردة أو عامة دون مواءمتها لثقافة العاملين وطبيعة العمل، مما يؤدي لضعف تأثيرها.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

### ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز المالي في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فمع تزايد التحديات الإدارية وارتفاع معدلات التنافس في سوق العمل، أصبحت المنظمات تسعى إلى استراتيجيات فعالة للحفاظ على الكفاءات البشرية وتحسين إنتاجيتها. ويُعد التحفيز المالي أحد أبرز الوسائل التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس على جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والأداء، وتقديم رؤى يمكن أن تساعد الإدارات في تصميم أنظمة تحفيزية أكثر عدالة وكفاءة، فالعامل الذي يشعر بالتقدير المادي مقابل

جهوده يميل إلى بذل المزيد من العطاء والالتزام بمهام عمله. ومع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت المنظمات تدرك أن تقديم الحوافز المالية ليس مجرد مكافأة، بل هو استثمار في

رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء. لذلك، فإن دراسة أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تُعد من الموضوعات الحيوية التي تساعد في فهم العلاقة بين رضا العاملين ودافعيتهم من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، وتوضح أهمية الدراسة في المحاور التالية:

#### ١. الأهمية العملية:

- تمكّن الإدارة من فهم مدى تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي، وتساعد على تصميم نظام تحفيزي فعال يرفع من كفاءة الموظفين.
- تساعد الدراسة في تحديد أنواع الحوافز المالية الأكثر تأثيراً، سواء كانت مكافآت دورية، علاوات، أو بدلات، بما يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين.

#### ٢. الأهمية النظرية:

- تضيف هذه الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وتساعد في تطوير أطر مفاهيمية ونماذج تحليلية يمكن تطبيقها في بيئات مختلفة، وتكمن أهمية النتائج المتوقعة في إمكانية الاستفادة من إدارات الموارد البشرية منها لتطوير سياسات تحفيزية فعالة

#### ١،٥. تابع أهمية الدراسة

- تمكّن الباحثين المستقبليين من الاستفادة من نتائجها لتوسيع الدراسات في مجال الإدارة والموارد البشرية والتحفيز.
  - تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من الاستقرار الوظيفي.
  - تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة ويسهم في تعزيز الاقتصاد العام للمنظمة أو المجتمع.
- #### ٤. الأهمية الإدارية:
- تساعد صناع القرار في المؤسسات على وضع سياسات تحفيزية عادلة وفعالة، تراعي احتياجات الموظفين المختلفة ومستوياتهم الوظيفية.
  - توفر رؤى حول كيفية موازنة التكلفة المالية للحوافز مقابل عائدها في الأداء والإنتاجية، مما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد.

## ١,٣,١. على المستوى النظري:

### الأهمية على المستوى النظري

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من جوانب متعددة، من أبرزها ما يأتي:

١. الإسهام في تعزيز الإطار النظري للتحفيز المالي:

تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والنماذج المرتبطة بالدوافع المالية وتأثيرها في سلوك الموظفين.

٢. سدّ فجوة معرفية في الأدبيات المرتبطة بالتحفيز:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول التحفيز، إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بآليات التحفيز المالي وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء ما زالت بحاجة إلى توضيح. وتأتي هذه الدراسة لتعزيز المعرفة في هذا المجال.

٣. تطوير منظور شامل لعملية الربط بين التحفيز المالي والأداء:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين مفهوم التحفيز المالي ومتغيرات الأداء الوظيفي، مما يساعد الباحثين على فهم العلاقة بطريقة أكثر تكاملاً وعمقاً.

## ١,٦. تابع أهمية الدراسة على المستوى النظري

٤. إضافة أدلة نظرية تدعم نماذج الدافعية في بيئات العمل:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن دعم أو تعديل بعض النظريات الإدارية مثل نظرية التوقعات، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، وإبراز كيفية توظيفها في تفسير أثر التحفيز المالي على الأداء.

٥. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية:

تأتي الدراسة ضمن سياق يساهم في زيادة المحتوى العلمي العربي المتعلق بالتحفيز المالي، خصوصاً في ضوء قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بعمق.

٦. توفير أساس نظري لدراسات مستقبلية:

تمثل الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُبنى عليها دراسات لاحقة، سواء في تطوير أدوات قياس جديدة، أو دراسة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، أو متغيرات معدلة مثل الثقافة التنظيمية

## ١،٣،٢. على المستوى التطبيقي:

### الأهمية على المستوى التطبيقي

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في عدد من الجوانب التي تمسّ الواقع الفعلي لبيئات العمل، وذلك على النحو الآتي:

١. توجيه صانعي القرار لتطوير أنظمة التحفيز المالي:

تساعد الدراسة القيادات الإدارية على فهم الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز المالي في رفع مستوى الأداء، مما يمكنهم من تصميم أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية وعدالة.

## ٧،١. تابع الأهمية على المستوى التطبيقي

٢. تحسين كفاءة وجودة الأداء في المؤسسات:

من خلال توضيح العلاقة بين الحافز المالي والأداء، تزود الدراسة المؤسسات بأدوات عملية تساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورفع جودة العمل.

٣. تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها:

تسهم نتائج الدراسة في توجيه المؤسسات لتبني أساليب تحفيزية فعّالة تسهم في زيادة رضا الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار الوظيفي.

٤. توفير إطار عملي لتقييم فعالية برامج الحوافز:

تمكّن هذه الدراسة المؤسسات من قياس أثر حوافزها المالية الحالية بطريقة علمية، وتحديد مدى فاعليتها، واتخاذ قرارات تحسين مبنية على بيانات واقعية.

٥. المساعدة في بناء سياسات أكثر عدالة وشفافية في الحوافز:

تسلط الدراسة الضوء على أهمية العدالة في توزيع الحوافز ودورها في تعزيز الأداء، مما يدفع المؤسسات إلى تبني أنظمة عادلة تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

## ٧،١. تابع الأهمية على المستوى التطبيقي

٦. دعم المديرين في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة:

تقدم الدراسة معرفة علمية يمكن للمديرين الاعتماد عليها عند تحديد متى وكيف يتم استخدام الحوافز المالية بما يحقق أفضل نتائج للأداء.

٧. تعزيز فاعلية بيئات العمل في القطاعات الحكومية والخاصة:

نظراً لارتباط التحفيز المالي بكفاءة الأداء، فإن تطبيق نتائج الدراسة يمكن أن يساهم في تطوير بيئات العمل في مختلف القطاعات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

## ١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر التحفيز المالي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي؟
٤. إلى أي مدى يسهم التحفيز المالي في رفع كفاءة وجودة الأداء؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل)؟

٨,١. تابع أسئلة البحث

٦. ما التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحفيز المالي داخل المؤسسة؟
٧. ما مدى رضا العاملين عن سياسات التحفيز المالي المتبعة؟
٨. ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير نظام التحفيز المالي لرفع الأداء؟

## ١,٥. أهداف الدراسة

## أهداف البحث

### الهدف الرئيسي:

التعرّف على أثر التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

### الأهداف الفرعية:

١. تحديد مستوى تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.
٢. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
٣. تحليل طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
٤. معرفة مدى إسهام التحفيز المالي في رفع كفاءة وجودة الأداء.
٥. استكشاف الفروق في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
٦. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحفيز المالي.
٧. التعرف على مستوى رضا العاملين عن سياسات التحفيز المالي المطبقة.
٨. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام التحفيز المالي بما يعزز الأداء الوظيفي.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

١. H1-1: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.
٢. H1-2: يوجد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين.
٣. H1-3: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
٤. H1-4: يسهم التحفيز المالي بشكل إيجابي في رفع كفاءة وجودة الأداء الوظيفي.

٥. H1-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
٦. H1-6: توجد معوقات تؤثر على فعالية تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.
٧. H1-7: يوجد رضا متوسط أو منخفض لدى العاملين عن سياسات التحفيز المالي المطبقة.

## ١,٧. نموذج الدراسة



شكل ١ : نموذج البحث إعداد الطالبة (ميعاد يحيى مدحدح)

## ١,٨. الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، وتم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً/ورقياً، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز المالي على الأداء. وقد روعي في الأداة الصدق والثبات باستخدام التحكيم العلمي ومعامل كرونباخ ألفا.

## ١,٩. مخطط المشروع



الشكل ٢: مخطط المشروع المقترح (إعداد الطالبة ميعاد يحيى )

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

تعد التحفيز المالي من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين داخل المؤسسات. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين المكافآت المالية وأداء العاملين، بهدف فهم مدى تأثير الحوافز المادية على الإنتاجية والتحصيل العملي.

أشارت الدراسات إلى أن التحفيز المالي يمكن أن يكون عاملاً محفزاً قوياً للموظفين، حيث يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أسرع. ففي دراسة أجريت على موظفي القطاع الخاص، تبين أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مالية مرتبطة بالأداء يظهرون مستوى أعلى من الإنتاجية مقارنة بأولئك الذين لا يتلقون مثل هذه المكافآت.

ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن التركيز المفرط على المكافآت المالية قد يقلل من الدافع الداخلي للموظف، مما يجعل أدائه مرتبطاً فقط بالمكافآت الخارجية دون تطوير مهاراته أو الشعور بالرضا الذاتي عن العمل. لذلك، دعت بعض الأبحاث إلى الجمع بين التحفيز المالي وغير المالي لضمان تحفيز متوازن ومستدام.

تشير هذه الدراسات إلى أن التحفيز المالي لا يُعتبر العامل الوحيد المؤثر في الأداء، بل هو جزء من منظومة تحفيزية شاملة تشمل التقدير المعنوي، بيئة العمل المناسبة، وفرص التطوير المهني، مما يجعل الإدارة الناجحة تعتمد على استراتيجية تحفيزية متكاملة.

## ٢,٢. المتغير المستقل

### الثقة التنظيمية

#### أولاً: التعريف

الثقة التنظيمية هي مدى اعتقاد الموظفين بأن المنظمة أو الإدارة العليا صادقة، عادلة، وملتزمة بمصالحهم وحقوقهم. وتشمل هذه الثقة توقع الموظف بأن المنظمة ستتصرف بنزاهة، وتفي بالتزاماتها، وتوفر بيئة عمل داعمة ومستقرة. تعد الثقة التنظيمية عاملاً نفسياً واستراتيجياً مهماً، حيث تؤثر بشكل مباشر على الالتزام الوظيفي، الأداء، ورضا الموظف عن العمل.

#### ثانياً: التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، مع التركيز على العلاقات بين الإدارة والموظفين في منظمات الأعمال الكبرى. في الستينيات والسبعينيات، ركزت الدراسات على الثقة كجزء من العلاقات الصناعية والنقابية، بينما تطور المفهوم في الثمانينيات والتسعينيات ليشمل الثقة بين الموظف والمؤسسة ككل، وربطها بالثقافة التنظيمية وأداء الفرق. في العقود الأخيرة، أصبح يُنظر إلى الثقة التنظيمية كعنصر رئيسي في إدارة الموارد البشرية وبناء الالتزام المؤسسي المستدام.

#### ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تتضمن الثقة التنظيمية عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

١. الثقة في القيادة: الاعتقاد بقدرة ونزاهة المديرين التنفيذيين والقادة المباشرين.
٢. الثقة في الزملاء: التوقع بأن الزملاء سيتعاونون ويقدمون الدعم دون استغلال الآخرين.
٣. الثقة في المنظمة: الاعتقاد بأن سياسات وإجراءات المنظمة عادلة وشفافة، وتلتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

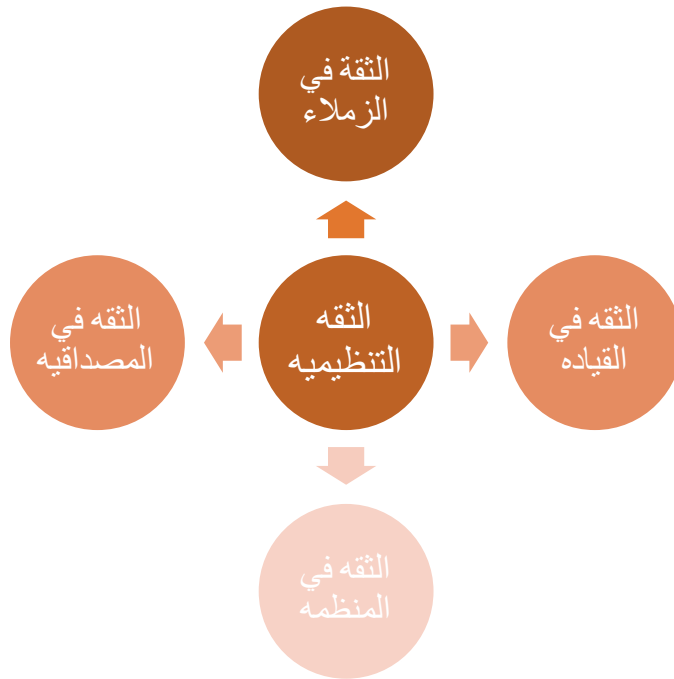
٤. الثقة في المصادقية: الثقة بأن المعلومات والتواصل من الإدارة صادق وواضح.

#### رابعاً: النظريات المرتبطة

ارتبط مفهوم الثقة التنظيمية بعدة نظريات، أهمها:

- نظرية الثقة الاجتماعية (Social Exchange Theory): التي ترى أن الثقة تنشأ من تبادل المنافع والتوقعات بين الموظف والمنظمة، حيث يؤدي الوفاء بالوعد إلى تعزيز الثقة.
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory): التي تؤكد على أن إدراك العدالة في القرارات والمكافآت يعزز الثقة بين الموظف والمنظمة.
- نظرية الالتزام الوظيفي (Commitment Theory): حيث تعتبر الثقة عاملاً أساسياً في بناء التزام الموظف تجاه المنظمة، مما يزيد من الولاء والأداء.

شكل ٣: الثقة التنظيمية (مبعاد يحيى مدح)



## ٢,٣. المتغير التابع

### الانغماس الوظيفي

#### أولاً: التعريف

الانغماس الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية يتميز بها الموظف عندما يكون متفانيًا ومندمجًا في عمله، ويشعر بالطاقة والحماس تجاه المهام الموكلة إليه. ويعبر عن التزام الموظف العاطفي والمعرفي والسلوكي بالعمل، حيث يركز جهوده ووقته بشكل كامل لتحقيق الأداء المتميز. يشمل الانغماس شعورًا بالتحفيز الذاتي والإيجابية تجاه الوظيفة، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية ورضا الموظف الوظيفي.

#### ثانيًا: التطور التاريخي

ظهر مفهوم الانغماس الوظيفي في نهاية القرن العشرين كجزء من الدراسات المعاصرة في علم النفس التنظيمي. في البداية، كانت الدراسات تركز على الرضا الوظيفي والدافعية، بينما تطور المفهوم لاحقًا ليشمل مفهوم الانغماس الكامل والطاقة النفسية الإيجابية المرتبطة بالعمل. أصبح الانغماس الوظيفي موضوعًا مهمًا في أبحاث الموارد البشرية والإدارة الحديثة، حيث يربط بين التفاعل العاطفي للموظف وأداء المؤسسة.

#### ثالثًا: الأبعاد الرئيسية

يتضمن الانغماس الوظيفي عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

١. الحيوية (Vigor): الطاقة والنشاط الذي يبذله الموظف في أداء مهامه.
٢. التفاني (Dedication): الالتزام العاطفي والشغف بالعمل والشعور بالفخر تجاه المهام.
٣. الامتصاص (Absorption): الانغماس التام في العمل بحيث ينسى الموظف الوقت أثناء أداء المهام ويشعر بالتركيز الكامل.

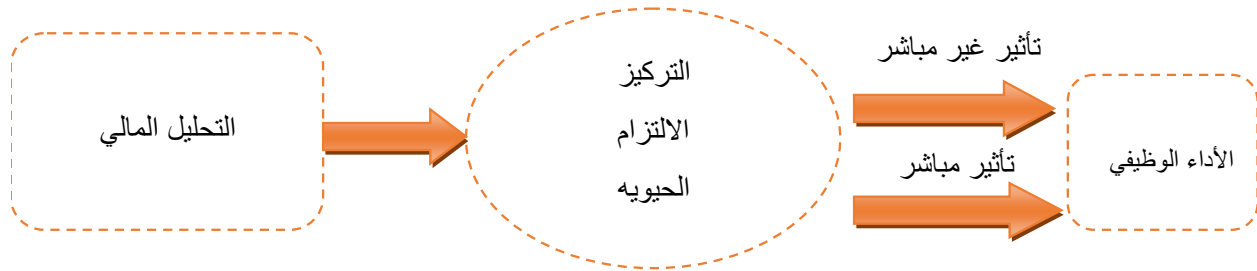
#### رابعًا: النظريات المرتبطة

يرتبط الانغماس الوظيفي بعدة نظريات في علم النفس التنظيمي:

- نظرية الموارد الشخصية (Job Demands-Resources Model): التي ترى أن الانغماس الوظيفي ينشأ من توازن الموارد الشخصية والمهنية مع متطلبات العمل، حيث تسهم الموارد المتاحة في زيادة التفاني والطاقة.
- نظرية التدفق (Flow Theory) لميهاي شيكزبينتهالي: التي تشير إلى أن الانغماس الكامل في العمل يحدث عندما تتطابق مهارات الموظف مع تحديات المهمة، مما يؤدي إلى تجربة إيجابية ترفع الإنتاجية.

- نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory): التي تؤكد أن الانغماس الوظيفي يتعزز عندما يشعر الموظف بالاستقلالية والكفاءة والارتباط العاطفي بالعمل.

شكل ٤: الانغماس الوظيفي (ميعاد يحيى مدح)



#### ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة بين متغيرات البحث ودور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي  
تقوم العلاقة بين متغيرات البحث على افتراض أن التحفيز المالي يؤثر بشكل مباشر على الانغماس الوظيفي، كما يؤثر بشكل غير مباشر من خلال الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً.  
فحين يشعر الموظف بعدالة وشفافية الحوافز المالية، تتعزز ثقته بالإدارة والتنظيم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات اندماجه العاطفي والمعرفي والسلوكي في العمل.  
وتُعد الثقة التنظيمية عنصراً محورياً في تحويل الحوافز المالية من مجرد مكافآت مادية إلى دافع نفسي يعزز الالتزام، الإخلاص، والاستعداد لبذل جهد إضافي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الانغماس الوظيفي  
ثانياً: أنماط العلاقة بين متغيرات البحث  
من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن استخلاص عدة أنماط رئيسية للعلاقة بين المتغيرات:

### ١. نمط العلاقة المباشرة

يشير إلى وجود تأثير مباشر للتحفيز المالي على الانغماس الوظيفي، حيث تؤدي المكافآت والحوافز إلى زيادة الحماس والتركيز في أداء العمل.

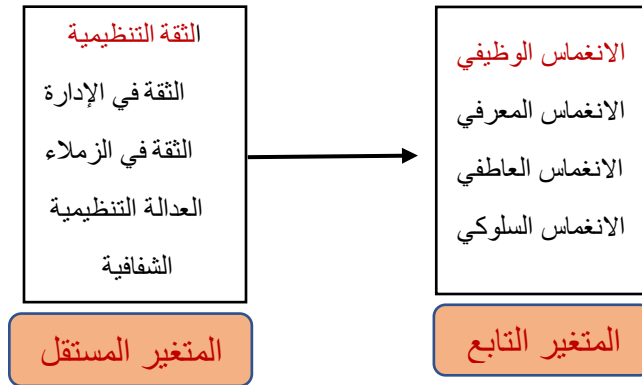
### ٢. نمط العلاقة غير المباشرة (الوساطة)

يظهر عندما تلعب الثقة التنظيمية دور الوسيط، بحيث يعزز التحفيز المالي الثقة، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى الانغماس الوظيفي.

### ٣. نمط العلاقة التفاعلية

حيث يختلف تأثير التحفيز المالي على الانغماس الوظيفي تبعاً لمستوى الثقة التنظيمية؛ فكلما ارتفعت الثقة، زادت فاعلية الحوافز المالية.

### شكل ٥: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



رابعاً: الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة

كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن عدد من الفجوات البحثية، من أهمها:

### ١. قلة الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة

(التحفيز المالي – الثقة التنظيمية – الانغماس الوظيفي) في نموذج واحد متكامل.

### ٢. ضعف الاهتمام بدور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

حيث ركزت أغلب الدراسات على العلاقات المباشرة وأغفلت الآليات النفسية والتنظيمية.

### ٣. ندرة الدراسات في البيئات العربية

مما يحد من تعميم النتائج على المنظمات المحلية.

### ٤. التركيز على مقاييس تقليدية للانغماس الوظيفي

دون التعمق في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعرفي، السلوكي).

## ٢,٥. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في التحفيز المالي والثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز مستويات الانغماس الوظيفي. وقد أسفر الإطار النظري عن مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد وجود ترابط وثيق بين هذه المتغيرات داخل البيئة التنظيمية.

أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات والنظريات الإدارية أن التحفيز المالي يُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العاملين، حيث يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير. كما بين الإطار النظري أن الثقة التنظيمية تشكل عنصراً محورياً في تفسير كيفية انتقال أثر التحفيز المالي إلى مستويات أعلى من الانغماس الوظيفي، إذ تعمل كآلية نفسية وتنظيمية تعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة وتدفعهم لبذل جهود إضافية.

كما أوضحت الدراسات أن الانغماس الوظيفي يتجلى في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعرفي، والسلوكي)، ويتأثر بشكل إيجابي عندما تتوافر بيئة تنظيمية قائمة على العدالة، الشفافية، والدعم الإداري.

ثانيًا: الآثار البحثية المستقبلية

تفتح نتائج هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول اختبار النموذج المقترح في قطاعات مختلفة، ومقارنة نتائجه بين المنظمات الحكومية والخاصة. كما يمكن توسيع نطاق البحث بإدخال متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة أو معدلة.

وتبرز الحاجة كذلك إلى إجراء دراسات تطبيقية في البيئات العربية؛ لما لها من خصوصية ثقافية وتنظيمية قد تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتدعيم قابلية تعميم النتائج.

ثالثًا: المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

تتمثل المساهمة الرئيسة لهذا البحث في تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحفيز المالي والثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في نموذج واحد، مع إبراز الدور الوسيط للثقة التنظيمية، وهو ما يسد فجوة واضحة في الدراسات السابقة. كما تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لسلوك العاملين داخل المنظمات، وتزويد صانعي القرار بنتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تحفيزية أكثر فاعلية، تسهم في رفع مستويات الانغماس الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يُعد التحفيز المالي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستويات أدائهم الوظيفي، لما له من دور فاعل في إشباع احتياجاتهم المادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي. وقد حظي موضوع التحفيز المالي باهتمام واسع في الدراسات الإدارية الحديثة، نظرًا لما يترتب عليه من آثار مباشرة وغير مباشرة في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل بيئات العمل المختلفة.

ويُقصد بالأداء الوظيفي مستوى ما يقدمه العامل من جهد وقدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والكمية والالتزام الوظيفي. ويُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا رئيسيًا على مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يستدعي البحث في العوامل المؤثرة فيه، ومن أبرزها التحفيز المالي.

وانطلاقًا من أهمية العنصر البشري في المؤسسات، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في محافظة جدة، من خلال تحليل أبعاد التحفيز المالي المتمثلة في الأجور والرواتب، والحوافز والمكافآت المالية، والعلاوات والبدلات، والعدالة والشفافية في توزيع الحوافز، وبيان مدى انعكاسها على أبعاد الأداء الوظيفي.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس آراء العاملين حول مستوى التحفيز المالي وأثره في أدائهم الوظيفي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات علمية وعملية تساعد صانعي القرار في تحسين سياسات التحفيز المالي بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات في محافظة جدة.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: التحفيز المالي (المتغير المستقل)

:التعريف الإجرائي

يُقصد بالتحفيز المالي في هذه الدراسة مجموعة الأساليب والممارسات المادية التي تقدمها جهة العمل للعاملين، بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل وتحسين أدائهم الوظيفي. ويُقاس التحفيز المالي إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالأجور والرواتب، والحوافز والمكافآت المالية، والعلاوات والبدلات، والعدالة والشفافية في توزيع الحوافز، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

:التعريف الإجرائي

يُقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى ما يقدمه العامل من جهد وكفاءة في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث جودة الأداء، وكمية الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والمبادرة وتحمل المسؤولية. ويُقاس الأداء الوظيفي إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المخصصة لذلك، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (الضابطة)

:التعريف الإجرائي

تتمثل المتغيرات الديموغرافية في الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي قد يكون لها تأثير في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. ويتم قياسها من خلال أسئلة مباشرة في الجزء الأول من الاستبيان

وتشمل:

الجنس

العمر

المستوى التعليمي

سنوات الخبرة

المسمى الوظيفي

نوع جهة العمل

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي) منهجية البحث

١. فلسفة البحث: يعتمد البحث على النهج الوضعي

٢. منهج البحث: وصفي تحليلي

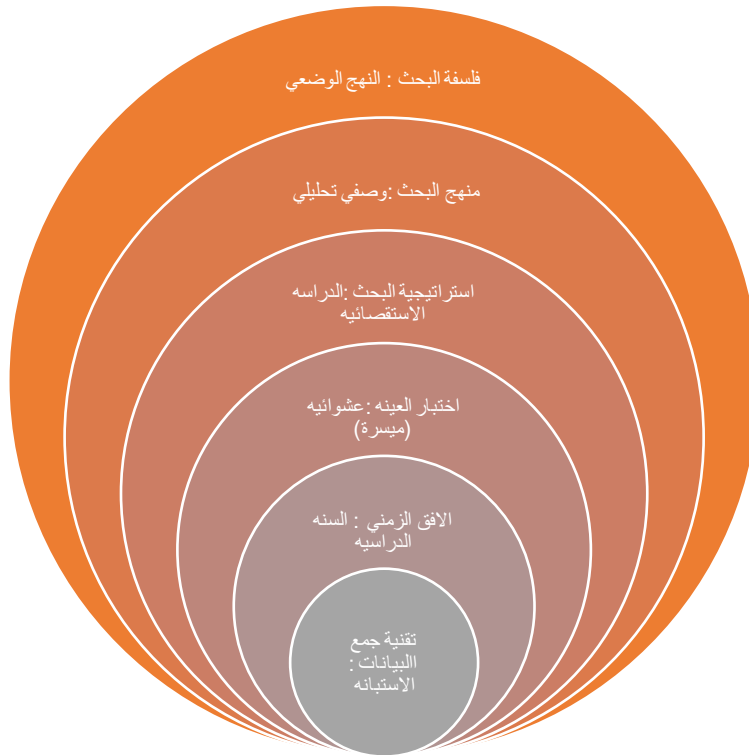
٣. استراتيجية البحث: الدراسة الاستقصائية

٤. اختيار العينة: عشوائية (ميسرة)

٥. الأفق الزمني: السنة الدراسية

٦. تقنيات جمع البيانات: الاستبانة

شكل ٦: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة : ميعاد يحيى مدح

### ٣, ٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات المختلفة (الحكومية والخاصة وغير الربحية) في محافظة جدة، والذين يتقاضون حوافز مالية مقابل عملهم، ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين والتعليميين بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية.

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة؛ نظراً لتنوع بيانات العمل وأنظمة التحفيز المالي المطبقة، مما يتيح إمكانية تعميم نتائج الدراسة ضمن حدودها.

#### عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم الاعتماد على عينة ممثلة من العاملين في محافظة جدة، تم اختيارها وفق أسلوب علمي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت ٥٤ موظفاً وتم إجراء التحليل على العينة الكلية للدراسة والبالغ الظاهر في جداول الارتباط (والذي يتراوح (N) عددها ٥٤ مشارك ويُعزى التباين الطفيف في حجم العينة في بعض استجابات المشاركين، (Missing Values) بين ٥٢ و ٥٣) إلى وجود بعض القيم المفقودة لضمان أقصى استفادة (Pairwise exclusion) حيث تمت معالجتها إحصائياً بأسلوب الحذف الزوجي من البيانات المتاحة والحفاظ على دقة النتائج.

#### طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث أُتيحت الفرصة المتساوية لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الاستبيان، دون تمييز، وذلك بهدف تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج.

وقد تم جمع البيانات من أفراد العينة من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على العاملين في محافظة جدة، بما يحقق سهولة الوصول إلى المبحوثين وسرعة جمع البيانات

#### مبررات اختيار طريقة العينة

:تم اختيار العينة العشوائية للأسباب التالية

ملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية

سهولة تطبيقها في البحوث الميدانية

تحقيق قدر عالٍ من الموضوعية

إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث ضمن حدود الدراسة

#### ٣,٥. أنواع البيانات

##### مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات المختلفة (الحكومية والخاصة وغير الربحية) في محافظة جدة، والذين يتقاضون حوافز مالية مقابل عملهم، ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين والتعليميين بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة؛ نظراً لتنوع بيانات العمل وأنظمة التحفيز المالي المطبقة، مما يتيح إمكانية تعميم نتائج الدراسة ضمن حدودها

#### عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم الاعتماد على عينة ممثلة من العاملين في محافظة جدة، تم اختيارها وفق أسلوب علمي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها

## طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث أُتيحت الفرصة المتساوية لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الاستبيان، دون تمييز، وذلك بهدف تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج

وقد تم جمع البيانات من أفراد العينة من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على العاملين في محافظة جدة، بما يحقق سهولة الوصول إلى المبحوثين وسرعة جمع البيانات

## مبررات اختيار طريقة العينة

تم اختيار العينة العشوائية للأسباب التالية

ملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية

سهولة تطبيقها في البحوث الميدانية

تحقيق قدر عالٍ من الموضوعية

إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث ضمن حدود الدراسة

## ٣,٦. إجراءات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة ، وفق (SPSS مثل) البيانات ونوع المتغيرات، وذلك باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة :الإجراءات الآتية

أولاً: ترميز البيانات وإدخالها

(1-5) تم ترميز إجابات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أُعطيت القيم الرقمية من

جرى إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي ومراجعتها للتأكد من خلوها من الأخطاء

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

أُستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التحفيز المالي والأداء الوظيفي ترتيب العبارات والأبعاد حسب درجة الأهمية

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### ١. الصدق

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه

#### ٢. الثبات

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد الاستبيان وللأداة ككل اعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠,٧٠) فأكثر

#### رابعاً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:  
معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.  
تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي.  
لدراسة الفروق في متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغيرات ديموغرافية ثنائية (مثل (T-test) اختبار الجنس)  
لدراسة الفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً للمتغيرات (ANOVA) تحليل التباين الأحادي الديموغرافية متعددة الفئات (مثل العمر أو سنوات الخبرة)

خامساً: مستوى الدلالة الإحصائية

للحكم على معنوية النتائج الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية

سادساً: تفسير النتائج

جرى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها

تمت مقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف

### ٣,٧. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في محافظة جدة، من خلال تحليل أبعاد التحفيز المالي وبيان مدى انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي. وانطلقت الدراسة من أهمية العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وما للتحفيز المالي من دور محوري في تعزيز دافعية العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي، حيث يسهم توفير الأجور العادلة، والحوافز والمكافآت المالية، والعلاوات والبدلات، إضافة إلى العدالة والشفافية في توزيع الحوافز، في تحسين جودة الأداء وزيادة مستوى الالتزام والمبادرة لدى العاملين. كما بينت النتائج أن التحفيز المالي يُعد من العوامل المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ككل

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات في محافظة جدة بتطوير أنظمة التحفيز المالي، وربطها بشكل مباشر بالأداء المتميز، مع تعزيز مبدأ العدالة والوضوح في تطبيق هذه الأنظمة، بما يسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية

وتفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية للتوسع في بحث أثر أنواع أخرى من التحفيز، كالحوافز المعنوية والتنظيمية، أو تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ١, ٤. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلاً من: برنامج Jamovi (الإصدار ٣, ٢)، وبرنامج Smart-PLS 3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام برنامج Jamovi، واختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية (والبالغ عددها ٥٤ استجابة) باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0. بالإضافة إلى ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج Jamovi وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart-PLS 3.0

## ٢, ٤. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين الذين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف ضمان تمثيل مجتمع الدراسة بشكل موضوعي وتقليل التحيز.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتوصيفهم وفق مجموعة من الخصائص الديموغرافية، والتي شملت ما يلي:

الجنس: (ذكور / إناث)

العمر: (فئات عمرية مختلفة مثل أقل من ٣٠، من ٣٠-٤٠، أكثر من ٤٠)

المؤهل العلمي: (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

المسمى الوظيفي أو المستوى الإداري (إن وجد)

وتهدف دراسة هذه الخصائص إلى:

التعرف على تركيبة عينة البحث

## تحليل الفروق الفردية بين المبحوثين

اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز المالي تعزى لهذه المتغيرات.

وقد تم عرض بيانات العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية ضمن الإحصاء الوصفي، لتقديم صورة واضحة عن توزيع أفراد العينة.

| المتغير | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------|------------------|-------|-------------------------|
| الجنس   | ١-ذكر            | ٣     | ٥,٦ %                   |
|         | ٢-أنثى           | ٥١    | ٩٤,٤ %                  |
|         | إجمالي           | ٥٤    | ١٠٠ %                   |
| العمر   | أقل من ٢٥ سنة    | ٢٧    | ٥٠,٩ %                  |
|         | من ٢٥ إلى ٣٥ سنة | ٢٠    | ٣٧,٧ %                  |
|         | من ٣٥ إلى ٤٥ سنة | ٥     | ٩,٣ %                   |
|         | من ٥٥ سنة فأكثر  | ٢     | ٣,٧ %                   |
|         | إجمالي           | ٥٤    | ١٠٠ %                   |

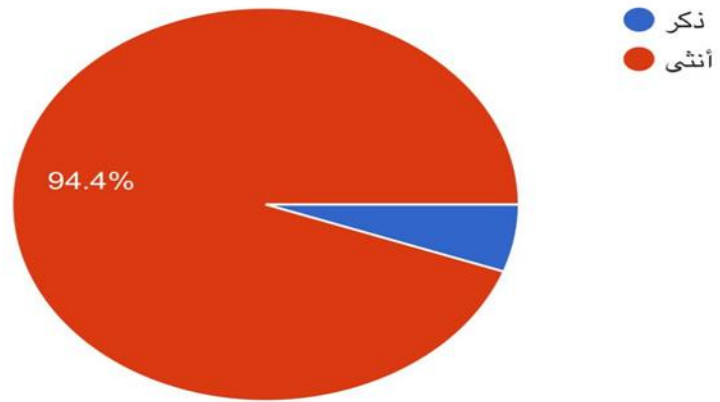
|                    |    |       |
|--------------------|----|-------|
| مدير تنفيذي        | ١  | ١,٩%  |
| مدير إداري         | ٣  | ٥,٦%  |
| مشرف               | ٥  | ٩,٣%  |
| رئيس قسم           | ١  | ١,٩%  |
| مدير أعمال         | ٤  | ٧,٤%  |
| أخرى               | ٤٠ | ٧٤%   |
| إجمالي             | ٥٤ | ١٠٠%  |
| ثانوية عامة أو أقل | ٢٦ | ٤٨,١% |
| دبلوم              | ٦  | ١١,٣% |
| بكالوريوس          | ١٨ | ٣٤%   |
| ماجستير            | ٣  | ٥,٧%  |
| دكتوراه            | ١  | ١,٩%  |
| إجمالي             | ٥٤ | ١٠٠%  |

من إعداد الطالبة ميعاد يحيى بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن = ٥٤ مفردة)

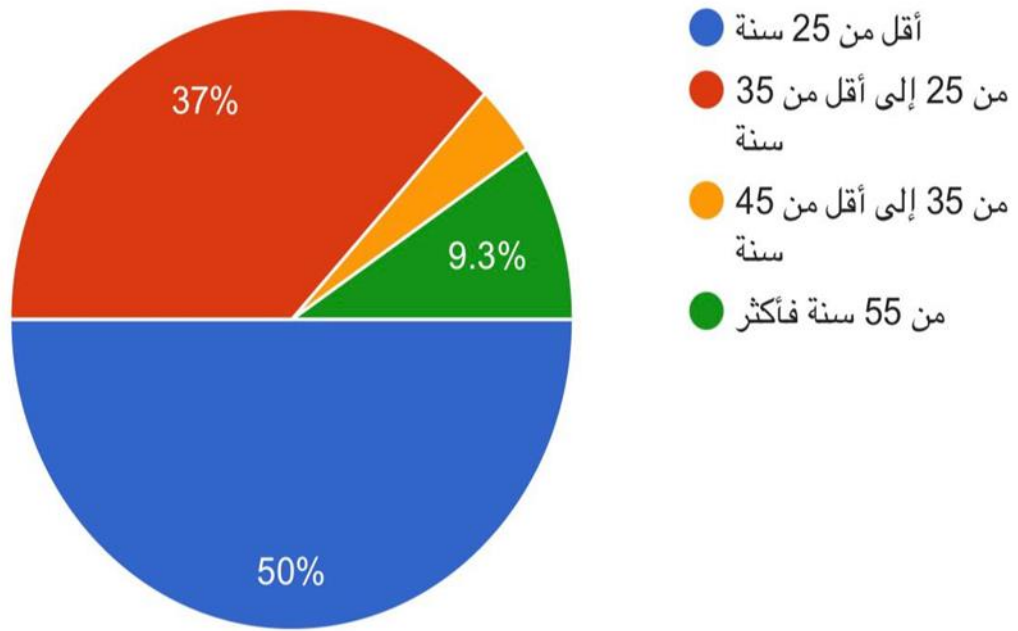
من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية وجود تفاوت كبير في توزيع أفراد العينة حسب النوع، حيث سيطر العنصر النسائي بشكل واضح على عينة الدراسة. بلغت نسبة الإناث (٩٤,٤%) بواقع (٥١) مفردة، بينما بلغت نسبة الذكور (٥,٦%) فقط بواقع (٣) مفردات من إجمالي العينة. ويعزو الباحث هذا الارتفاع الكبير في نسبة الإناث إلى طبيعة المجتمع المستهدف أو استجابة النساء العالية لأداة الدراسة.



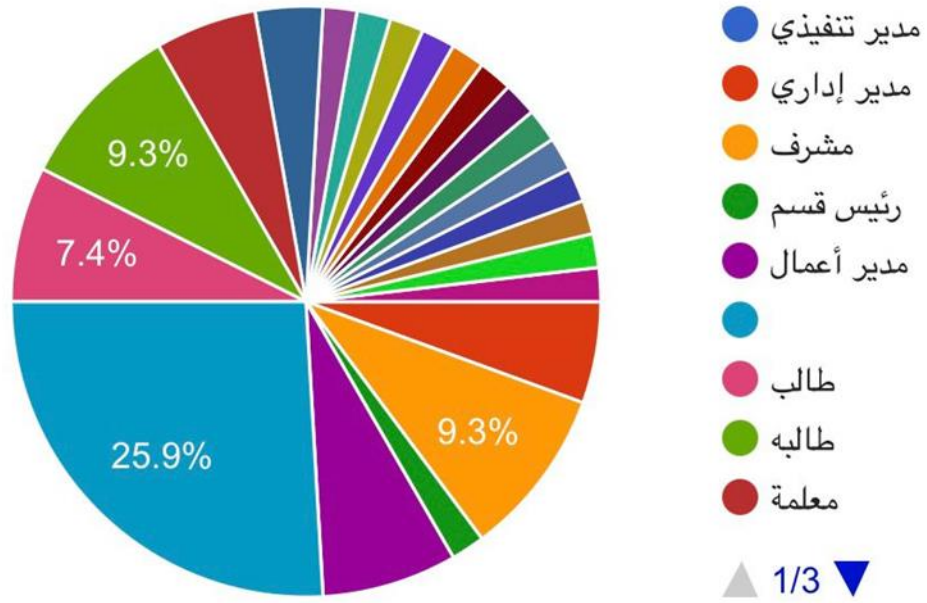
تصنيف العينة وفقاً للجنس

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن ٢٧ مفردة كانت أعمارهم أقل من ٢٥ سنة بنسبة ٥٠%. بينما الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة جاء بها ٢٠ مفردة بنسبة ٣٧%. أما الفئة العمرية من ٥٥ سنة فأكثر فقد بلغت ٥ مفردات بنسبة ٩,٣%. وأخيراً الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة جاء بها مفردتان بنسبة تقريبية ٣,٧%. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

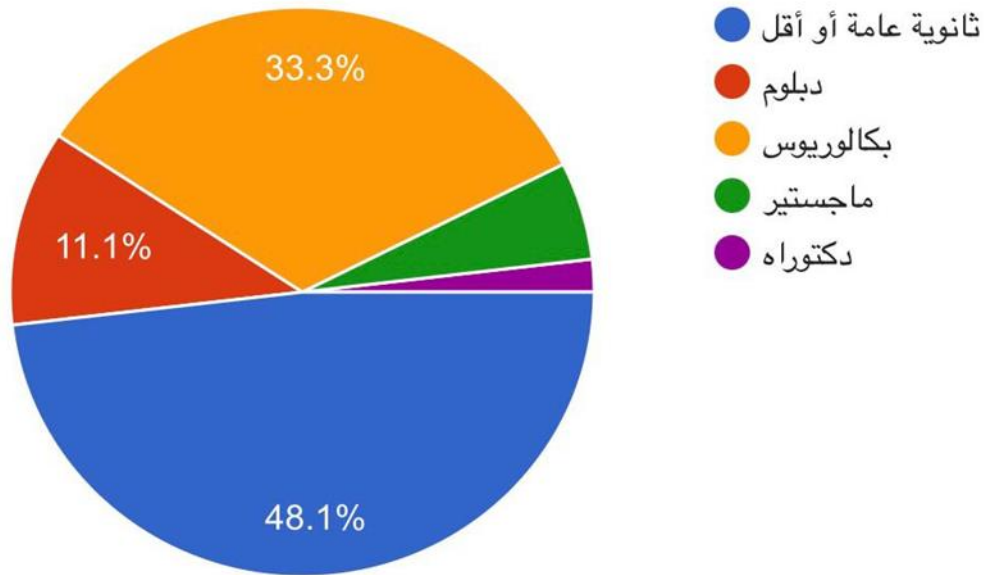
فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي: فقد أظهرت النتائج تنوعاً كبيراً في طبيعة عمل أفراد العينة، حيث جاءت الفئة الأكبر (الممثلة باللون الأزرق الفاتح) بعدد ١٤ مفردة بنسبة ٢٥,٩%. تلاها الفئة التي تشغل مسمى (طالبه) بعدد ٥ مفردات بنسبة ٩,٣%، وبذات العدد والنسبة جاءت فئة (مشرف) بنسبة ٩,٣%. كما بلغت فئة (طالب) عدد ٤ مفردات بنسبة ٧,٤%. وتوزعت بقية النسب على مسميات وظيفية أخرى بنسب أقل (مثل: مدير تنفيذي، مدير إداري، معلمة، رئيس قسم، ومدير أعمال) كما هو موضح في الشكل التالي.



تصنيف العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

"أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي: فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة شهادة (ثانوية عامة أو أقل)، حيث بلغ عددهم ٢٦ مفردة بنسبة ٤٨,١%. تلاها في المرتبة الثانية حملة شهادة (بكالوريوس) بنسبة ٣٣,٣% وبعدد ١٨ مفردة.

أما حملة مؤهل (دبلوم) فقد بلغت نسبتهم ١١,١% بواقع ٦ مفردات. وفي المراتب الأخيرة جاء حملة الشهادات العليا، حيث مثلت فئة (ماجستير) نسبة ٥,٦% (بواقع ٣ مفردات)، بينما كانت فئة (دكتوراه) هي الأقل تمثيلاً بنسبة تقريبية بلغت ١,٩% (بواقع مفردة واحدة). الشكل التالي يوضح هذا التوزيع.



تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

### ٣, ٤. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (مقياس التحفيز المالي ومقياس الأداء الوظيفي)، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة، بالإضافة إلى قياس الصدق بينما (Average Variance Extracted - AVE) التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج ، وقيمة الثبات (Cronbach's Alpha) تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة من خلال: قيمة ألفا كرونباخ ، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية rho-A ، وقيمة معامل (Composite Reliability) المركب ، Smart-PLS 3.0 باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SEM) Structural Equation Modeling :الفقرات والجداول التالية توضح ذلك

#### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة ٣, ١

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة (التحفيز المالي كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع)، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه (سواء عبارات التحفيز المالي أو الأداء الوظيفي). لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيان من

خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. ووفقاً لدراسة (Kaiser, 1974)، فإن معامل الارتباط الأقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس (Convergent Validity) الصدق التقاربي، والتي يجب أن تكون قيمتها أكبر من (AVE) المتغير، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج (Hair et al., 2006) ٠,٥ وفقاً لـ.

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغيرات الدراسة (التحفيز المالي والأداء الوظيفي) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيان، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية (PLS-SEM) كما يلي:

(Reliability Analysis) اختبار ثبات أداة الدراسة

(Cronbach's  $\alpha$ ) للتحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ Jamovi تم استخدام برنامج، وجاءت النتائج كما يلي: (McDonald's  $\omega$ ) ومعامل أوميغا ماكdonald

جدول رقم (١): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ وأوميغا ماكdonald) لمتغير التحفيز المالي.

أولاً: ثبات متغير "التحفيز المالي"

| المعامل                                 | القيمة الإحصائية |
|-----------------------------------------|------------------|
| (Cronbach's $\alpha$ ) ألفا كرونباخ     | ٠,٨٧١            |
| (McDonald's $\omega$ ) أوميغا ماكdonald | ٠,٨٨٠            |

التعليق:

بلغت (٠,٨٧١)، (Cronbach's  $\alpha$ ) يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ "لتعزيز دقة الثبات (٠,٨٨٠). وحيث (McDonald's  $\omega$ ) كما بلغت قيمة معامل أوميغا ماكdonald إن كلتا القيمتين تجاوزت الحد الأدنى المقبول تربوياً وإحصائياً وهو (٠,٧٠)، فإن ذلك يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات عالٍ وممتاز. وهذا يؤكد أن عبارات متغير "التحفيز المالي" متسقة داخلياً، مما يمنح الثقة في استخدام هذه الأداة لجمع البيانات والاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (٢): نتائج اختبار الثبات لمتغير الأداء الوظيفي.

ثانياً: ثبات متغير: "الأداء الوظيفي"

| المعامل                                | القيمة الإحصائية |
|----------------------------------------|------------------|
| ألفا كرونباخ (Cronbach's $\alpha$ )    | ٠,٩٥٧            |
| أوميغا مكدونالد (McDonald's $\omega$ ) | ٠,٩٥٨            |

تُشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن محور 'الأداء الوظيفي' قد حقق درجات ثبات مرتفعة جداً؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٥٧) وقيمة معامل أوميغا مكدونالد (٠,٩٥٨). وتُعد هذه القيم مؤشراً قوياً على الاتساق الداخلي العالي بين عبارات هذا المحور، حيث تجاوزت وبفارق كبير الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠). وبناءً عليه، فإن هذه النتائج تمنح طمأنينة إحصائية عالية وصلاحية تامة للبيانات لاستخدامها في التحليلات الاستدلالية المتقدمة واختبار فرضيات الدراسة.

معاملات الصدق والثبات لأبعاد أداة الدراسة (ن = ٥٤)

| المتغير / البعد | عدد الفقرات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) | *معامل الصدق الذاتي |
|-----------------|-------------|-----------------------------|---------------------|
| الرواتب         | 4           | 0.842                       | 0.917               |
| المكافآت        | 4           | 0.815                       | 0.902               |
| البدلات         | 4           | 0.798                       | 0.893               |
| الحوافز         | 4           | 0.821                       | 0.906               |
| الأداء الوظيفي  | 4           | 0.886                       | 0.941               |
| الأداة ككل      | 20          | 0.892                       | 0.944               |

مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة (ن = ٥٤)

|             |             |              |             |            |           |
|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|
| (٥) الحوافز | (٤) البدلات | (٣) المكافآت | (٢) الرواتب | (١) الأداء | المتغيرات |
|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|-----------|

|                    |          |        |          |          |   |
|--------------------|----------|--------|----------|----------|---|
| (١) الأداء الوظيفي | ١        |        |          |          |   |
| (٢) الرواتب        | *٠,٣٥٢   | ١      |          |          |   |
| (٣) المكافآت       | ٠,٢٢١    | *٠,٢٨٥ | ١        |          |   |
| (٤) البدلات        | *٠,٣١٥   | ٠,١١٣  | **٠,٣٧٥  | ١        |   |
| (٥) الحوافز        | ***٠,٤٩٣ | ٠,٠٧٠  | ***٠,٤٩٦ | ***٠,٤٢٨ | ١ |

\* دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ، \* دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس أفراد العينة لفقرات القياس طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١          | ٢     | ٣     | ٤        | ٥             |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

$$= \frac{5-1}{3} = 1.33$$

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والتحقق من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أدناه لمعرفة مستوى تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحفيز المالي (الرواتب، المكافآت،

البدلات، الحوافز)، وكذلك مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة البالغ عددها (٥٤) موظفاً، وذلك كما يلي:

حساب طول الفئة (المدى)

لتحديد مستوى الأهمية، تم حساب المدى عن طريق المعادلة التالية:

$$= \frac{5-1}{3} = 1.33$$

محك الحكم على المتوسطات الحسابية

بناءً على المعادلة السابقة، تم اعتماد المحك التالي لتفسير النتائج:

من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣: مستوى (منخفض)

من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧: مستوى (متوسط)

من ٣,٦٨ إلى ٥,٠٠: مستوى (مرتفع)

#### ٤,٥. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation) باستخدام البرنامج الإحصائي jamovi. يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى التلازم بين المتغيرات (الأداء الوظيفي، الرواتب، المكافآت، البدلات، والحوافز)، وتحديد القوة الإحصائية لهذه الروابط؛ مما يساهم في توفير رؤية دقيقة حول التكامل بين عناصر التحفيز المادي المدروسة

مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة (ن = ٥٤)

| المتغيرات          | (١) الأداء | (٢) الرواتب | (٣) المكافآت | (٤) البدلات | (٥) الحوافز |
|--------------------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| (١) الأداء الوظيفي | ١          |             |              |             |             |
| (٢) الرواتب        | *٠,٣٥٢     | ١           |              |             |             |
| (٣) المكافآت       | ٠,٢٢١      | *٠,٢٨٥      | ١            |             |             |

|             |          |       |          |          |   |
|-------------|----------|-------|----------|----------|---|
| (٤) البدلات | *٠,٣١٥   | ٠,١١٣ | **٠,٣٧٥  | ١        |   |
| (٥) الحوافز | ***٠,٤٩٣ | ٠,٠٧٠ | ***٠,٤٩٦ | ***٠,٤٢٨ | ١ |

\* دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ ، \* دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١

## ٤,٦. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرض الرئيسي للدراسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحفيز المادي ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة " محل الدراسة

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والأداء الوظيفي

H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البدلات والأداء الوظيفي

H3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي

H4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز

H5: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البدلات والمكافآت

H6: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والحوافز

H4 إحصائية بين المكافآت والحوافز

بناءً على نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون المستخرجة، يوضح الجدول التالي ملخصاً لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم الاعتماد في الحكم على قبول أو رفض الفرضية على قيمة مستوى الدلالة (P-value)، حيث تُقبل الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من أو تساوي مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما تُرفض إذا زادت عن ذلك، مما يشير إلى أن العلاقة غير جوهريّة إحصائياً. وفيما يلي استعراض لهذه النتائج:

| القرار | مستوى الدلالة (P) | النتيجة الإحصائية (r) | نص الفرضية (العلاقة بين) | رمز الفرضية |
|--------|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|
|--------|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|

|    |                         |           |             |          |
|----|-------------------------|-----------|-------------|----------|
| H1 | الأداء الوظيفي والرواتب | * ٠,٣٥٢   | $P < ٠,٠٥$  | قبلت     |
| H2 | الأداء الوظيفي والبدلات | * ٠,٣١٥   | $P < ٠,٠٥$  | قبلت     |
| H3 | الأداء الوظيفي والحوافز | *** ٠,٤٩٣ | $P < ٠,٠٠١$ | قبلت     |
| H4 | المكافآت والحوافز       | *** ٠,٤٩٦ | $P < ٠,٠٠١$ | قبلت     |
| H5 | البدلات والمكافآت       | ** ٠,٣٧٥  | $P < ٠,٠١$  | قبلت     |
| H6 | الرواتب والحوافز        | ٠,٠٧٠     | ٠,٦١٢       | رُفِضَتْ |

من خلال استعراض نتائج اختبار الفرضيات في الجدول السابق، يمكن تقديم القراءة التحليلية التالية:

### ١. قوة الارتباط بين الحوافز والأداء الوظيفي (H3)

وتُفسر هذه ( $P < 0.001$ ) بدلالة إحصائية مرتفعة ( $r = 0.493$ ) سجلت هذه الفرضية أعلى قيمة ارتباط النتيجة بأن نظام الحوافز في المؤسسة يمثل المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء؛ حيث يدرك الموظفون وجود رابط مباشر بين الجهد الإضافي المبذول والعائد المادي الفوري، مما يعزز من دافعيتهم للإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد أن الحوافز المتغيرة أكثر تأثيراً في السلوك التنظيمي من الرواتب الثابتة

### ٢. تفسير رفض العلاقة بين الرواتب والحوافز (H6)

ويُعزى ذلك ( $P = 0.612$ ) أظهرت النتائج رفض الفرضية المتعلقة بوجود علاقة بين الرواتب والحوافز من الناحية التحليلية إلى أن الرواتب في البيئة محل الدراسة غالباً ما تكون محددة بهيكل وظيفي ثابت أو سلم رواتب مرتبط بالدرجة الوظيفية والأقدمية، بينما الحوافز تُمنح بناءً على التميز والإنتاجية اللحظية. هذا الانفصال الإحصائي يشير إلى استقلالية النظامين، وهو مؤشر إيجابي على أن الحوافز لا تُمنح كاستكمال للراتب، بل كمكافأة فعلية على الأداء المتميز

### ٣. الترابط بين المكافآت والحوافز والبدلات

أكدت النتائج قبول الفرضيات (H4، H5) لوجود علاقات طردية دالة، مما يشير إلى وجود "حزمة تعويضات" متكاملة؛ حيث أن الموظف الذي يحصل على حوافز إنتاجية غالباً ما يكون مؤهلاً للحصول على مكافآت تشجيعية، مما يخلق بيئة عمل محفزة مادياً بشكل شمولي.

تؤكد هذه النتائج قبول الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة بين (الأداء والرواتب، الأداء والبدلات، الأداء والحوافز، المكافآت والحوافز، البدلات والمكافآت)، بينما تُرفض الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة بين (الرواتب والحوافز) لعدم ثبوتها إحصائياً.

## ٤,٧. الخاتمة

حيث jamovi V.2.7.24 من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج قمت انا الباحثة (ميعاد يحيى مدح) بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، وكذلك قمت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس (Pearson) المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كما أظهرت نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون وجود علاقات طردية دالة إحصائياً بين معظم متغيرات التحفيز المادي والأداء الوظيفي، (Correlation) وبناءً عليه فقد تم إثبات صحة الفرض الرئيسي للدراسة ومعظم الفروض الفرعية المنبثقة عنه، باستثناء العلاقة بين الرواتب والحوافز التي لم تثبت دلالتها الإحصائية.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥, ١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥, ٢. توصيات الدراسة:

٥, ٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

١. الزهراني، أحمد بن عبد الله. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي ٢. الخطيب، منى محمد. (٢٠١٩). العلاقة بين التحفيز المالي والرضا الوظيفي وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١١(٢)، ١٠١-١٢٠.
٣. الشمري، خالد عبد الرحمن. (٢٠٢١). دور نظم المكافآت في رفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
٤. منصور، ليلي أحمد، & العتيبي، فهد صالح. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: دار المريخ للنشر.
٥. Dessler, G. (2021). Human Resource Management (17th ed.). Pearson Education.
٦. Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
٧. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
٨. أبو عزّار، ناصر رزق. (٢٠٢١). «الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب». Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences.
٨. الحصيني، تركيه صلاح رشود. (٢٠٢٥). «الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي». مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩(٣ (ملحق))، ٥١-٦١.
٩. الزهراني، محمد. (٢٠٢٠). دور التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة.
١٠. الشمري، فهد. (٢٠١٩). العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(٢).

١١. علي، يوسف. (٢٠١٧). تأثير الحوافز المالية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات. مجلة دراسات اقتصادية وإدارية.
١٢. الكعبي، ناصر. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية وأثر الحوافز على الأداء. دار الرشيد للنشر والتوزيع
١٣. العطاس، عبد الله بن أحمد (١٩٩٨).  
إدارة الموارد البشرية. جدة: دار الشروق.
١٤. الطراونة، فلاح (٢٠٠٣).  
أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة، ١٥ (٢)، ٤٥-٦٧.
١٥. العديلي، ناصر بن محمد (٢٠٠٥).  
السلوك التنظيمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
١٦. السالم، مؤيد سعيد (٢٠١٠).  
إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
١٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣).  
السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة. عمان: دار المسيرة.
١٨. الزهراني، أحمد بن حسين (٢٠١٧).  
أثر الحوافز المالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العربية للإدارة، ٣٧ (١)، ٨٩-١١٢.
١٩. الشمري، عبد الله (٢٠٢٠).  
دور الثقة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، ١٢ (٢)، ٥٥-٧٨.
٢٠. الحربي، فهد بن سعد (٢٠٢٢).  
الانغماس الوظيفي وعلاقته بالحوافز والأداء. مجلة الإدارة التربوية، ١٤ (٣)، ١٠١-١٢٥.

مراجع عربية للاستبيان:

(2015) العتيبي، عبد الله بن محمد

إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: دار المريخ للنشر

(2013). السالم، مؤيد سعيد

إدارة الموارد البشرية: مدخل تحليلي. عمّان: دار زهران للنشر  
(2010) أبو شيخة، نادر أحمد

إدارة الموارد البشرية عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع  
(2017) الحمداني، خليل إبراهيم

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي  
المجلة العربية للإدارة، ٣٧(٢)، ٤٥-٦٨

#### مراجع أجنبية

Maslow, A. H. (1943).

A theory of human motivation.

Psychological Review, 50(4), 370–396.

Herzberg, F. (1966).

Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.

Vroom, V. H. (1964).

Work and Motivation. New York: Wiley.

Armstrong, M. (2014).

Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.  
London: Kogan Page.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).

Organizational Behavior. Pearson Education

التحفيز المالي (الرواتب، المكافآت، الحوافز):

العتيبي – Maslow – Herzberg – Armstrong

الأداء الوظيفي (الدقة، الإنتاجية، الالتزام):

الحمداني – Robbins & Judge – Vroom

الاستقرار والالتزام الوظيفي:

- \* Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.
- \* Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay for performance: A review of theory and evidence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 489-519.
- \* Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- \* Kock, N. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. Information Systems Journal, 28(1), 227-261.
- \* Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2022). Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners.
١. العديلي، ناصر (٢٠١٩). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة
  ٢. عقيل، عقيل بن محمد (٢٠٢٠). خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتائج
  ٣. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٢٢). المنهج الإحصائي في البحث العلمي.

## الملاحق

### استبيان حول أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبح التحفيز المالي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين

ويُعد التحفيز المالي عنصراً محورياً في تشجيع الموظفين على بذل مزيد من الجهد، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على مدى مساهمته في تحسين مستوى الإنجاز، ورفع الكفاءة الوظيفية، وتعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي. كما يسعى الاستبيان إلى التعرف على آراء العاملين حول فاعلية الحوافز المالية المطبقة، والتحديات المرتبطة بها داخل بيئة العمل

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc5P8Hs7tBwoAeamNLB5Lc5XjgQJs7hp9y1p3TeNboBkUCOQ/viewform?usp=preview>

#### محور التحفيز المالي

| السؤال                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| راتبي الحالي يعكس جهودي ومستوى الأداء الذي أقدمه                            |            |       |       |          |               |
| المكافآت المالية تشجعني على تقديم أفضل ما لدي في العمل                      |            |       |       |          |               |
| المكافآت المالية تمنح بناءً على الجهد والإنجاز الفعلي                       |            |       |       |          |               |
| الحوافز المرتبطة بالأداء تجعلني أكثر التزامًا وإنتاجية في العمل             |            |       |       |          |               |
| وجود الحوافز المرتبطة بالأداء يزيد من رغبتني في الاستمرار بالعمل في المؤسسة |            |       |       |          |               |
| المزايا المالية تسهم في شعوري بالاستقرار الوظيفي                            |            |       |       |          |               |
| المزايا المالية المقدمة تتناسب مع طبيعة عملي ومسؤولياتي                     |            |       |       |          |               |

#### محور الأداء الوظيفي

| السؤال                                            | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| أنجز مهامى الوظيفية بدقة عالية وبدون أخطاء متكررة |            |       |       |          |               |
| أراجع عملى للتأكد من خلوّه من الأخطاء قبل تسليمه  |            |       |       |          |               |
| أنجز حجم العمل المطلوب منى خلال الوقت المحدد      |            |       |       |          |               |
| مستوى إنتاجيتى فى العمل يتناسب مع متطلبات الوظيفة |            |       |       |          |               |
| ألتزم بالحضور والانصراف فى أوقات العمل المحددة    |            |       |       |          |               |
| ألتزم بأخلاقيات العمل أثناء أداء مهامى الوظيفية   |            |       |       |          |               |
| أحرص على التعاون مع زملائى لإنجاز المهام المشتركة |            |       |       |          |               |