

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة



## أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض

فهد صخني خميس الرويلي

222000572

مشروع التخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المستوى التاسع – 2025

## المحتويات

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| 8.....  | الفصل الأول : الاطار العام للبحث   |
| 9.....  | المقدمة :                          |
| 9.....  | الحوافز المادية :                  |
| 10..... | الأداء الوظيفي :                   |
| 10..... | الدراسات السابقة :                 |
| 13..... | مشكلة الدراسة :                    |
| 13..... | الفجوات النظرية :                  |
| 14..... | الفجوات العملية :                  |
| 15..... | أهمية الدراسة :                    |
| 16..... | الأهمية النظرية :                  |
| 16..... | الأهمية العلمية :                  |
| 16..... | سؤال البحث الرئيسي :               |
| 17..... | الأسئلة الفرعية :                  |
| 17..... | اهداف البحث :                      |
| 17..... | فرضيات البحث :                     |
| 18..... | الفرضيات العامة :                  |
| 18..... | الفرضيات الفرعية :                 |
| 19..... | نموذج البحث :                      |
| 19..... | الدراسة الميدانية :                |
| 20..... | منهجية البحث :                     |
| 21..... | هيكل المشروع ( مكتوب ) :           |
| 22..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة    |
| 23..... | المقدمة :                          |
| 24..... | أهمية الدراسة :                    |
| 25..... | المبحث الأول ( الحوافز المادية ) : |
| 26..... | مفهوم الحوافز المادية :            |
| 26..... | أهمية الحوافز المادية :            |
| 27..... | اهداف الحوافز المادية :            |
| 28..... | ابعاد الحوافز المادية :            |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 29 | المبحث الثاني ( الأداء الوظيفي ) :               |
| 29 | مفهوم الأداء الوظيفي :                           |
| 30 | أهمية الأداء الوظيفي :                           |
| 31 | أهداف الأداء الوظيفي :                           |
| 32 | أبعاد الأداء الوظيفي :                           |
| 33 | خاتمة :                                          |
| 34 | الفصل الثالث: منهجية البحث                       |
| 35 | المقدمة :                                        |
| 35 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :           |
| 35 | المتغير المستقل ( الحوافز المادية ) :            |
| 36 | المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) :              |
| 36 | تصميم البحث :                                    |
| 38 | مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة :          |
| 38 | طرق وتقنيات أخذ العينة :                         |
| 38 | طريقة جمع البيانات :                             |
| 38 | المتغير المستقل ( حوافز المادية ) :              |
| 39 | المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) :              |
| 40 | أنواع البيانات :                                 |
| 40 | البيانات الأولية :                               |
| 40 | البيانات الثانوية :                              |
| 41 | طرق و أساليب تحليل البيانات :                    |
| 41 | الخاتمة :                                        |
| 42 | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج |
| 43 | المقدمة :                                        |
| 43 | توصيف عينة الدراسة :                             |
| 47 | قياس ثبات و صدق أدوات البحث :                    |
| 47 | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :              |
| 50 | الملاحق                                          |
| 51 | الاستبيان                                        |
| 52 | ❖ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:            |



## جدول الجداول

| رقم<br>الجدول | عنوان الجدول                           | رقم<br>الصفحة |
|---------------|----------------------------------------|---------------|
| 1             | مجتمع البحث و عينة الدراسة             | 37            |
| 2             | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل | 38            |
| 3             | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع  | 39            |
| 4             | توصيف عينة الدراسة                     | 44            |
| 5             | توصيف العينة وفقا لنوع                 | 45            |
| 6             | توصيف العينة وفقا للعمر                | 45            |
| 7             | توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي     | 46            |
| 8             | توصيف العينة وفقا لعدد سنوات العمل     | 46            |

## جدول الاشكال

| رقم<br>الشكل | عنوان الشكل                | رقم<br>الصفحة |
|--------------|----------------------------|---------------|
| 1            | نموذج البحث                | 18            |
| 2            | يوضح منهجية البحث          | 19            |
| 3            | هيكل المشروع               | 20            |
| 4            | يوضح ابعاد الحوافز المادية | 27            |
| 5            | وضح ابعاد الأداء الوظيفي   | 31            |

## الفصل الأول : الاطار العام للبحث

## المقدمة :

تُعد شركة دار الأركان من الشركات السعودية العاملة في قطاع التطوير العقاري، وتتخذ من مدينة الرياض مقرًا لها. ونظرًا لما تشهده الشركة من نمو مستمر وتوسّع في أعمالها، تبرز أهمية الاهتمام بالموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعد الحوافز المادية من أبرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان، من خلال تحليل العلاقة بين نظام الحوافز المتبع وأداء الموظفين، ومدى فاعلية هذا النظام في تحسين النتائج داخل بيئة العمل.

تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية علمية تدعم تطوير السياسات التحفيزية داخل الشركة بما يساهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

## الحوافز المادية :

تُعد الحوافز المادية أحد أهم أدوات التحفيز في بيئة العمل، وهي تعني كل ما يُمنح للموظف من مقابل مادي مباشر أو غير مباشر بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيزه على تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل الحوافز المادية مجموعة من الأشكال، مثل: الرواتب المجزية، المكافآت، العلاوات، الحوافز المرتبطة بالإنتاج، البدلات، والتأمينات، وغيرها من الامتيازات التي تتخذ طابعًا ماليًا ملموسًا.

تلعب الحوافز المادية دورًا حيويًا في دفع الموظفين لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أعلى، كما تساهم في خفض معدلات الغياب، وتقليل دوران الموظفين، ورفع روح الانتماء للمؤسسة. ومن خلال تصميم نظام حوافز عادل وفعال، يمكن للمؤسسات أن تحقق توازنًا بين رضا العاملين وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الموظفين يستجيبون بشكل واضح للحوافز المالية، لا سيما في بيئات العمل التي تعتمد على الأداء والنتائج، ما يجعل الحوافز المادية أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

## تنقسم الحوافز المادية إلى نوعين رئيسيين:

- **حوافز مادية مباشرة:** وتشمل الرواتب، المكافآت النقدية، العلاوات، والحوافز المرتبطة بالإنتاج أو الإنجاز. وهي تدفع للموظف مقابل ما يقدمه من أداء أو نتائج محددة.
- **حوافز مادية غير مباشرة:** مثل التأمين الصحي، تذاكر السفر، السكن، الإجازات المدفوعة، ومزايا التقاعد. تُمنح هذه الحوافز غالبًا كجزء من نظام الامتيازات، وتساهم في رفع جودة الحياة المهنية للموظف.

## الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، إذ يُمثل المعيار الرئيسي الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ولا يقتصر الأداء الوظيفي على مجرد تنفيذ الأوامر، بل يشمل أيضًا الكفاءة في العمل، ومستوى الإبداع، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ويُشكل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في بناء المنظمات الناجحة، حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على جودة أداء موظفيها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئات تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور المتسارع. من هنا، تولي الإدارات الناجحة اهتمامًا بالغًا بتقييم الأداء وتحسينه من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتطبيق أنظمة عادلة للمكافآت والتقدير.

وتبرز أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أداة تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## الدراسات السابقة :

### • دراسة نجوى رمضان (2016) بعنوان : الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يساهم تطبيق نظام الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال أربعة محاور رئيسية: القيادة، المشاركة، تطبيق النظام، والتحسين المستمر. اعتمدت على عينة من موظفي الهيئة باستخدام استبانة (SPSS)، ووجدت علاقات ذات دلالة إحصائية إيجابية لجميع المتغيرات على الأداء الوظيفي.

### • دراسة اياد الجهني ، ريوف صقر ( 2023) بعنوان : تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

سلطت الدراسة الضوء على أهمية آليات تقييم الأداء لتحسين كفاءة واحترافية موظفي القطاع الخاص السعودي. باستخدام استبانة إلكترونية لعينة من 456 موظفًا، أثبتت وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة العمل، والانضباط والدقة في التنفيذ .

- **دراسة مصطفى صالح ، حسن عبدالسلام (2024) بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي**

درست الدراسة تأثير استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بمدينة الخمس.

باستخدام منهج وصفي وتحليل استبانة من 80 قيادياً مصرفياً، وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأداء.

- **دراسة هيا الشغدي ، محمد انس (2020) بعنوان : أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة**

تهدف إلى إيضاح أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسات. اعتمدت المنهج الوصفي، وأكدت النتائج أن للحوافز المادية دور إيجابي في رفع الأداء، خصوصاً للأفراد ذوي الدخل المنخفض، كما للحوافز المعنوية أثر نفسي معنوي ملحوظ. وقدمت توصيات لضمان العدالة والتنوع في تقديم الحوافز.

- **دراسة هادية عثمان (2006) بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين**

ركزت على دراسة التأثير المباشر للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والأداء.

استخدمت استبانة لعينة محلية، فكانت النتائج: الأجور غير كافية، ونقص الاقتناع بالإجراءات، لكن الحوافز بنوعها ترفع الأداء والرضا. أوصت بتطوير الرواتب، ومشاركة الموظفين، وتحسين بيئة العمل

- **The effect of monetary incentives on task attractiveness, effort and performance (2021)**

تهدف الدراسة إلى فحص علاقة الحوافز المالية بمدى جاذبية المهام لكل فرد، وتوزيع الجهد، وأثر ذلك على الأداء.

ظهرت التجربة أن الحوافز المالية تعزز الأداء مبدئياً خصوصاً لدى المهام الجذابة، لكنها لا تستمر؛ ففي الحالات المعقدة جُدد تناقص الأداء بمرور الوقت بسبب تراجع الجاذبية.

- **Meta-analysis of monetary rewards on performance (2013)**

تحليل شامل من 72 دراسة حقلية، يقارن بين الحوافز المالية والاجتماعية.

زيادة بنحو 23% في الأداء عند اعتماد الحوافز المالية؛ وعند دمجها مع التقدير الاجتماعي (recognition)، يصل الأثر إلى 45% . الأداء في الصناعات التحويلية كان أعلى من الخدمات.

## • Incentivizing High Quality Crowdwork ( 2015 )

تجربة عشوائية على منصة Mechanical Turk تقيس تأثير المكافآت على جودة العمل. وجدوا أن مكافآت الأداء (PBPs) فعالة فقط في المهام التي تستجيب للجهد (effort-responsive tasks)، وأن حجم المكافأة يجب أن يكون واضحًا لـ "يحسن الجودة"، لكن ليس لكل المهمات .

عند دراسة عن أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض قد توجد بعض الفجوات البحثية التي يمكن استكشافها، ومنها:

### 1. ضعف في التمييز بين أنواع الحوافز المادية :

كثير من الدراسات السابقة تتعامل مع "الحوافز المادية" كمفهوم عام دون التفصيل بين الرواتب، العلاوات، المكافآت، العمولات، البدلات.

### 2. إغفال الفروق الفردية (الوظيفية أو الديموغرافية):

قلة الدراسات التي تربط بين الحوافز المادية وخصائص الموظف مثل: (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، القسم الوظيفي).

### 3. ندرة الأبحاث على القطاع العقاري تحديدًا :

معظم الدراسات تركز على قطاعات التعليم، الصحة، البنوك، والخدمات الحكومية.

### 4. محدودية الربط بين الحوافز المادية والمعنوية :

تُعالج الحوافز المادية غالبًا بمعزل عن المعنوية، بينما الأداء قد يتأثر بمزيج من الاثنين.

### 5. الافتقار إلى منظور الموظفين أنفسهم :

كثير من الدراسات تعتمد على مؤشرات إدارية أو تقارير الأداء فقط دون الرجوع لتجربة الموظف ورأيه الفعلي

## 6. غياب البُعد الزمني (الطولي) :

معظم الدراسات تقيس العلاقة في نقطة زمنية واحدة.

## 7. قياس الأداء بشكل تقليدي :

الأداء عادةً يُقاس بالحضور والانضباط، دون التركيز على جودة العمل، الإبداع، خدمة العملاء.

### مشكلة الدراسة :

تُعد الحوافز المادية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن أنظمة المكافآت المادية، كالأجور والمكافآت والعلاوات، تلعب دورًا بارزًا في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للموظفين. ومع ذلك، فإن الكثير من المنظمات، خاصة في قطاع التطوير العقاري، لا تزال تواجه صعوبات في الربط الفعلي والفعال بين أنظمة الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين. وتبرز هنا أهمية قياس مدى فاعلية الحوافز المالية المطبقة في شركة دار الأركان، كونها من كبرى الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة ما إذا كانت هذه الحوافز تؤدي فعلاً إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

"ما أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المادية المعمول به في الشركة؟
2. هل تختلف درجة تأثير الحوافز المادية على الأداء باختلاف متغيرات مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، القسم الوظيفي)؟
3. ما الجوانب الأكثر تأثرًا بالأداء (الالتزام، الجودة، الكفاءة) نتيجة الحوافز المادية؟
4. ما مدى ملاءمة وتوازن الحوافز المادية مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين؟

## الفجوات النظرية :

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض ، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

- قصور في تناول الحوافز المادية ضمن نماذج تحليلية متكاملة: معظم الدراسات السابقة تناولت الحوافز المادية كعامل مستقل دون دمجها ضمن إطار نظري أوسع يربط بين الدوافع، السلوك، والنتائج.

- محدودية الأطر النظرية المخصصة للقطاع العقاري: تفتقر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية ترتبط بالبيئات التنظيمية والوظيفية للشركات العقارية، التي تتسم بأنظمة عمولات متغيرة وضغوط مهنية عالية.

- الخلط بين أنواع الحوافز دون التمييز النظري بينها: تستخدم بعض الدراسات مفاهيم الحوافز المادية بشكل فضفاض دون تصنيفها (أساسية، متغيرة، دورية)، مما يحد من دقة الفهم النظري لتأثير كل نوع.

- قصور في النماذج النظرية المتكاملة : معظم الأطر النظرية السابقة اعتمدت على نموذج الحافز – الاستجابة دون دمج متغيرات وسيطة مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، العدالة التوزيعية.

- هيمنة الاتجاه النفقي (التحفيز مقابل أداء مباشر) : تركز الأدبيات بشكل مفرط على العلاقة الميكانيكية بين الحافز المادي وزيادة الأداء، دون النظر في الجوانب النفسية والسلوكية طويلة المدى (مثل الاستدامة، الولاء، أو تراجع الدافعية الذاتية بسبب الاعتماد على الحوافز الخارجية).

## الفجوات العملية :

الفجوات العملية لدراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

- عدم مواءمة الحوافز مع الجهد الفعلي المبذول : في كثير من المؤسسات، لا يتم ربط الحوافز بشكل دقيق بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي، مما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم العدالة.

- **ضعف في قياس أثر الحوافز على الأداء بشكل منهجي :**  
تفتقر الكثير من المؤسسات إلى أدوات دقيقة ومنتظمة تقيس تأثير الحوافز على جوانب الأداء (مثل: الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل).
- **غياب مبدأ العدالة والشفافية في توزيع الحوافز :**  
يشعر بعض الموظفين بأن المكافآت تُمنح بطريقة غير واضحة أو مبنية على العلاقات الشخصية لا على معايير موضوعية.  
يؤدي ذلك إلى انخفاض في الروح المعنوية، وبالتالي في الأداء الوظيفي، وهو أمر يُمكن قياسه وتحليله ميدانيًا في الشركة.
- **قلة المرونة في تصميم الحوافز المادية :**  
تعتمد بعض المؤسسات على نموذج حوافز ثابت وغير مخصص حسب طبيعة الوظيفة أو مستوى الإنجاز.
- **عدم الأخذ برأي الموظفين في تصميم أنظمة الحوافز :**  
تضع بعض المؤسسات أنظمة حوافز دون إشراك العاملين أو استطلاع آرائهم، مما يقلل من فاعلية النظام ويجعله غير محفز واقعيًا.
- **عدم استغلال الحوافز لتقليل الدوران الوظيفي ورفع الولاء :**  
رغم وجود نظام حوافز، قد تظل معدلات الاستقالات أو عدم الرضا مرتفعة، ما يشير إلى أن الحوافز الحالية لا تُحقق أثرًا عمليًا مستدامًا.

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل بيئات العمل، خصوصًا في الشركات الكبرى مثل شركة دار الأركان التي تُعد من أبرز المؤسسات في قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. وفي ظل التنافس المتزايد بين الشركات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، تزداد الحاجة إلى فهم آليات التحفيز الفعالة التي تُسهم في تعزيز الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

### الأهمية النظرية :

- تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي الحوافز والأداء الوظيفي، لا سيما في السياق السعودي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة.
- تُساعد في سد الفجوات النظرية المتعلقة بعدم وضوح العلاقة الدقيقة بين أنواع الحوافز المادية وأبعاد الأداء المختلفة (مثل الكفاءة، الجودة، الالتزام).
- توفر إطارًا علميًا يمكن استخدامه لاحقًا في مقارنة أو تطوير دراسات مشابهة في قطاعات أخرى أو شركات مختلفة.

### الأهمية العلمية :

- تقدم نتائج قابلة للتطبيق تساعد إدارة شركة دار الأركان على تقييم نظام الحوافز المادية الحالي وتطويره بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين ويعزز من فاعليته.
- تُمكن مسؤولي الموارد البشرية من فهم تأثير الحوافز المادية بشكل دقيق على الأداء، ما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات حقيقية.
- تساعد على تقليل مشكلات دوران الموظفين أو انخفاض الإنتاجية عبر تقديم توصيات علمية لتحسين رضا العاملين وأدائهم.
- تُسهم في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين كفاءة سوق العمل وزيادة الإنتاجية في القطاع الخاص.

---

### سؤال البحث الرئيسي :

هذا السؤال يهدف الى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية المقدّمة من شركة دار الأركان في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

" ما أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض ؟ "

## الأسئلة الفرعية :

1. ما أنواع الحوافز المادية المقدّمة في شركة دار الأركان؟
2. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المادية المطبّق في الشركة؟
3. ما تأثير الحوافز المادية على جوانب الأداء الوظيفي مثل الكفاءة، الالتزام، وجودة العمل؟
4. هل يختلف تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. ما التحديات التي يواجهها الموظفون أو الإدارة في تطبيق نظام الحوافز المادية بشكل عادل وفعال؟

## اهداف البحث :

**الهدف العام ( الرئيسي ) :** التعرف على أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض.

## الاهداف الفرعية :

1. التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة من شركة دار الأركان .
2. قياس مستوى رضا العاملين عن نظام الحوافز المادية في الشركة.
3. تحليل أثر الحوافز المادية على أبعاد الأداء الوظيفي مثل: (الكفاءة، الالتزام، جودة العمل).
4. دراسة الفروقات في أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).
5. تقديم توصيات لتطوير نظام الحوافز المادية بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

## فرضيات البحث :

تُعد الحوافز المادية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم، لما لها من تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل. وتُعتبر شركات القطاع

العقاري، مثل شركة دار الأركان في الرياض، من القطاعات التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والانضباط لتحقيق أهدافها التجارية والتنموية.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان، ومعرفة مدى فعالية نظم الحوافز في تحسين الكفاءة الفردية والجماعية للموظفين.

## الفرضيات العامة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان.
2. تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
3. تختلف استجابة الموظفين للحوافز المادية باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية في شركة دار الأركان.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان.
5. تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في الشركة.
6. تختلف استجابة الموظفين للحوافز المادية باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية في شركة دار الأركان.
7. تلعب الحوافز المادية دورًا أساسيًا في تحفيز الموظفين نحو الإبداع وتحسين جودة العمل.

## الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقدار الحافز المالي ومستوى أداء الموظف.
2. تؤثر المكافآت النقدية الشهرية والإضافية على التزام الموظفين في أداء المهام الوظيفية.
3. تلعب البدلات والمزايا المالية (مثل بدل السكن والمواصلات) دورًا في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

4. تختلف فعالية الحوافز المادية بناءً على نوع الوظيفة (إدارية، ميدانية، فنية).

5. يؤثر انتظام صرف الحوافز المادية على مستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

## نموذج البحث :

الشكل -1- نموذج البحث



H1 , Ha , Hb , Hc , Hd , He , Hf , Hg , Hh

## الدراسة الميدانية :

<https://www.daralarkan.com>

شركة دار الأركان للتطوير العقاري هي شركة سعودية مساهمة عامة رائدة في مجال التطوير العقاري. تأسست عام 1994 على يد اثنتي عشرة عائلة أعمال سعودية ذات خبرة في المقاولات والتطوير العقاري، وحققت نموًا سريعًا في السوق العقارية المحلية.

المقر الرئيسي: طريق مكة المكرمة (جوار فندق ماريوت) – الرياض، ولها فروع في جدة، ومكة، والمدينة، ودولياً في دبي، ولندن، والبوسنة، وغيرها.

التحول والتداول: تحولت إلى شركة مساهمة عامة في ديسمبر 2007، واستؤدِلَ سهمها في سوق “تداول” تحت الرمز (4300).

أنشطة الشركة: تشمل تطوير الأراضي والبنى التحتية، إنشاء المجمعات السكنية والتجارية، وإدارة الممتلكات وتأجيرها وصيانتها.

التوسع والابتكار: لها حضور في 8 دول، واستخدمت تقنيات مثل الطباعة الخرسانية ثلاثية الأبعاد، وتمت شركات مع علامات عالمية (فيرساتشي، روبرتو كافالي، إل) لتصميم مشاريع فاخرة.

## منهجية البحث :

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

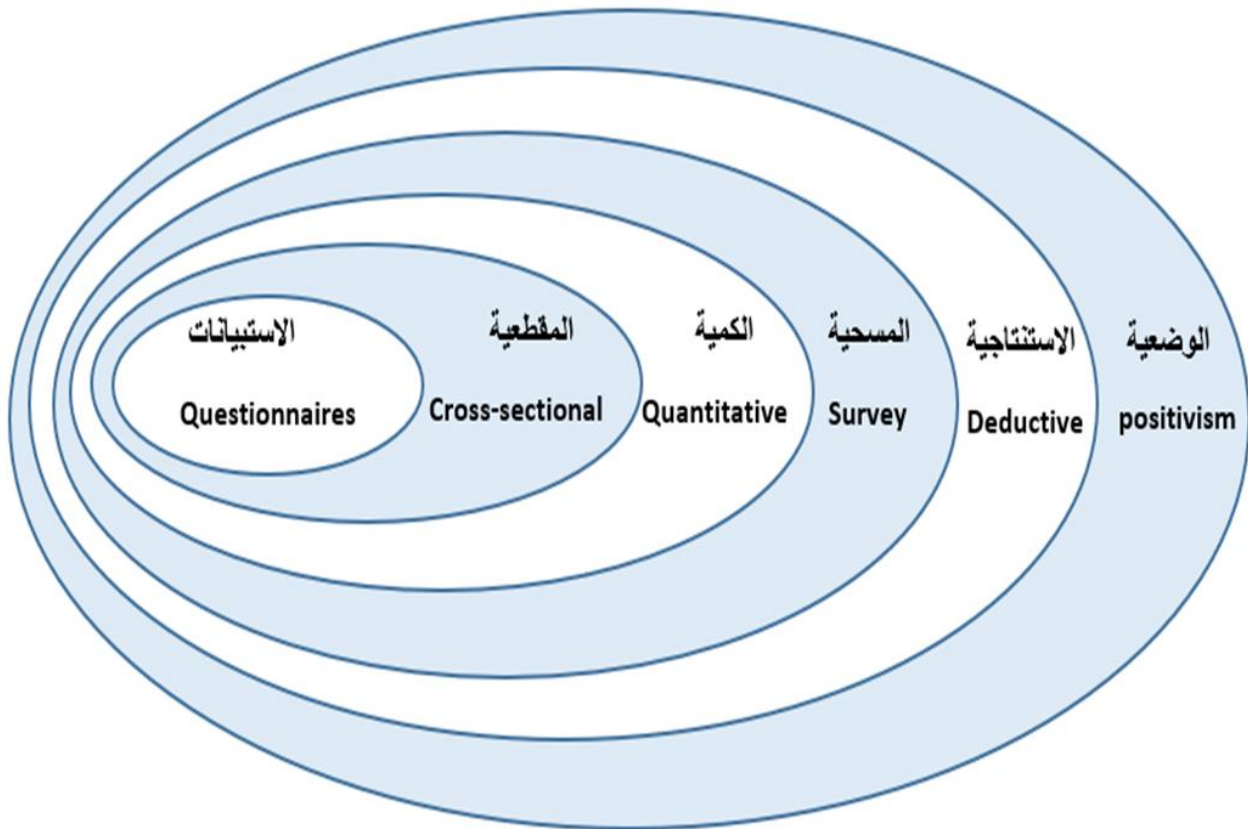
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي.

شكل 2- يوضح منهجية البحث



## هيكل المشروع ( مكتوب ) :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

شكل -3- هيكل المشروع مرسوم

### هيكل المشروع ( مرسوم )



## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## المقدمة :

يشير العديد من الباحثين إلى أن الحوافز المادية تُعد من أبرز الأدوات المستخدمة في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز أدائهم داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم المهنية ودرجة التزامهم تجاه الأهداف التنظيمية.

(العززي، 2014؛ Alshmemri et al., 2017؛ أحمد، 2010).

وقد أوضحت نتائج دراسة العززي (2014) أن الحوافز المالية مثل الرواتب، والمكافآت، والبدلات لها تأثير مباشر على رضا العاملين في القطاع الخاص بالسعودية، وتؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين ورفع معدلات الإنتاجية.

وفي دراسة مماثلة أجراها أحمد (2010) على موظفي القطاع الحكومي، تبين أن عدم وضوح نظام الحوافز، أو غيابها، يؤدي إلى تراجع في مستويات الولاء المؤسسي، بينما تُحدث الحوافز المادية الفعالة أثراً إيجابياً على دافعية الموظفين.

ويشير Alshmemri et al (2017) في دراستهما إلى أهمية دمج الحوافز المالية مع حوافز معنوية لتعزيز الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل، خاصة في المؤسسات التي تعاني من تحديات استقطاب الكفاءات.

أصبح الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية في تقييم مدى كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره نتاجاً لعوامل متعددة تشمل بيئة العمل، نظم التحفيز، الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية.

(الزيادي، 2011؛ Robbins & Judge, 2013؛ الطراونة، 2015).

أظهرت دراسة الزيادي (2011) أن مستوى الأداء يتأثر بمدى وضوح التوصيف الوظيفي ومدى توفر الدعم الإداري والتدريب المستمر، حيث وُجد أن الموظفين الذين يحصلون على إشراف فعال وتغذية راجعة مستمرة يحققون مستويات أداء أعلى.

كما أوضحت دراسة الطراونة (2015) أن التقدير المعنوي والمشاركة في اتخاذ القرار من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الأداء، مما يدل على أن العوامل النفسية تلعب دوراً مكملاً للحوافز المادية في هذا السياق.

أما Robbins and Judge (2013) فقد ناقشا من خلال دراستهما العلاقة بين الدافعية والأداء، وأكدوا أن المؤسسات التي تنجح في مواءمة أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة تحقق أداءً وظيفياً أكثر استقراراً وفعالية.

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

1. تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، مما يساهم في توجيه إدارات الموارد البشرية نحو تفعيل نظم تحفيزية أكثر فاعلية.
2. توفير قاعدة معلومات علمية حول أثر الحوافز المادية على الموظفين في القطاع العقاري، وتحديدًا في شركة دار الأركان، إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال بالمملكة العربية السعودية.
3. إبراز دور الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي، مما يساعد في دعم قرارات الإدارة المتعلقة بتحسين بيئة العمل.
4. إسهام الدراسة في تطوير السياسات الداخلية لشركة دار الأركان، بما يتوافق مع متطلبات تعزيز الأداء والاحتفاظ بالكفاءات.
5. سد الفجوة البحثية في الدراسات المحلية، خاصة أن الكثير من الأبحاث ركزت على القطاعات الحكومية أو الصحية، بينما تعالج هذه الدراسة واقع القطاع العقاري الخاص.
6. إمكانية تعميم النتائج على شركات مشابهة، مما يعزز استفادة جهات أخرى من التوصيات والمقترحات التي تقدمها هذه الدراسة.
7. مساعدة متخذي القرار في شركة دار الأركان على فهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية لتعزيز فعالية بيئة العمل.
8. تقديم إطار تحليلي يمكن استخدامه لتقييم برامج الحوافز المطبقة حالياً، والكشف عن مدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
9. تعزيز الوعي بأهمية الحوافز المادية كأداة إدارية، وليس فقط كعنصر مالي، مما يساهم في تحسين العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

## المبحث الأول ( الحوافز المادية ) :

تُعد الحوافز المادية من أبرز أدوات التحفيز الإداري التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الأداء. وقد تناولت عدة دراسات سابقة هذا الموضوع، وأبرزت أثر الحوافز المادية على سلوك العاملين ودافعيتهم للعمل، سواء في القطاع العام أو الخاص.

يشير عدد من الباحثين إلى أن الحوافز المادية تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز رضا الموظف وزيادة ولائه الوظيفي، إذ أن المكافآت المالية والرواتب المجزية تشكّل حافزًا مباشرًا لتحسين مستوى الأداء وتطوير المهارات الفردية.

(العنزي، 2014؛ سليمان، 2012؛ Malhotra & Mukherjee, 2004).

وقد توصلت دراسة العنزي (2014) إلى أن الموظفين الذين يحصلون على حوافز مالية منتظمة يتمتعون بدرجات أعلى من الالتزام والانضباط في العمل، مقارنةً بغيرهم، وأوصى الباحث بضرورة ربط الحوافز بنتائج الأداء بشكل مباشر.

أما سليمان (2012)، فقد أشار إلى أن الحوافز المادية تُسهم في خلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المنظمة، وتشجّع على الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أبرزت الدراسة أن غياب هذه الحوافز يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية وزيادة معدلات التسرب الوظيفي.

وفي دراسة Malhotra and Mukherjee (2004) التي أجريت في قطاع الخدمات البنكية، تبين أن الحوافز المالية تشكّل عامل جذب رئيسي للكفاءات البشرية، وتُعد مؤشرًا على مدى تقدير المؤسسة لموظفيها. وقد أوصى الباحثان بضرورة تخصيص ميزانية دائمة للحوافز، وربطها بأهداف الأداء الفردي والجماعي.

ويشير كل من أحمد وعلي (2015) إلى أن الحوافز المادية لا تؤثر فقط في الجوانب الاقتصادية للموظف، بل تتعدى ذلك لتؤثر في شعوره بالأمان والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته.

وتؤكد دراسة Nasri and Charfeddine (2012) أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة تحفيزية فعالة تُظهر مؤشرات أداء أعلى على مستوى الأفراد، كما أنها أكثر قدرة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد فقط على الرواتب الثابتة دون حوافز إضافية.

## مفهوم الحوافز المادية :

يرى أبو زيد (2005) أن الحوافز المادية تُعد من أكثر العناصر فعالية في جذب الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أداء أعلى، لا سيما في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على النتائج الإنتاجية. كما أشار إلى أن الحوافز ترتبط مباشرة بمبدأ العدالة التنظيمية، حيث يسعى العاملون إلى الشعور بأن جهودهم تُقابل بتقدير مادي ملموس.

أما الدليمي (2010) فقد ركّز على البعد الاقتصادي للحوافز المادية، مشيرًا إلى أنها تُلبّي الحاجات الأساسية للموظف وفقًا لهم ماسلو، مما ينعكس إيجابًا على التزامه الوظيفي وولائه المؤسسي. وأضاف أن غياب الحوافز قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وظهور سلوكيات سلبية مثل الغياب المتكرر وضعف الالتزام.

وفي ذات السياق، تشير دراسة Alam et al. (2013) إلى أن الحوافز المادية ترتبط بدرجة كبيرة بالتحفيز الداخلي للموظف، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الأداء القائم على النتائج (Performance-based organizations)، حيث تمثل هذه الحوافز عنصرًا أساسيًا في نظام تقييم الأداء.

كما تطرقت دراسة المرزوقي (2017) إلى أن الحوافز المادية لا تقتصر على مجرد صرف مبالغ نقدية، بل تشمل أيضًا المكافآت العينية، كالإجازات المدفوعة والسيارات الوظيفية والتأمين الطبي، مما يعكس توجهًا حديثًا في ربط الحوافز بالاحتياجات الشخصية والاجتماعية للموظف.

وقد خلصت مجمل الدراسات إلى أن الحوافز المادية تُعد عنصرًا جوهريًا لا يمكن إغفاله في إدارة الموارد البشرية، وأن فاعليتها تعتمد على وضوح سياسات المؤسسة في توزيعها، وعدالتها، وربطها مباشرة بمستوى الأداء الفردي والجماعي.

(أبو زيد، 2005؛ الدليمي، 2010؛ Alam et al., 2013؛ المرزوقي، 2017).

## أهمية الحوافز المادية :

تُعد الحوافز المادية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية، وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذه الحوافز في دعم الاستقرار الوظيفي وتعزيز الرضا المهني.

يشير السرحاني (2011) إلى أن الحوافز المادية تلعب دورًا مركزيًا في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة، حيث يشعر العاملون بالتقدير عندما تُترجم جهودهم إلى مقابل مادي ملموس.

أما النجار (2013) فقد أشار إلى أن الحوافز المادية تُعد من أبرز عوامل الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة، خصوصًا في بيئات العمل التنافسية التي يسهل فيها انتقال الكفاءات بين المؤسسات، مؤكدًا أن المؤسسات التي تطبق نظم حوافز عادلة وشفافة، تنخفض فيها معدلات التسرب الوظيفي.

كما أوضحت دراسة Yousaf et al (2016) أن الحوافز المادية لا تؤثر فقط على الأداء الفردي، بل تمتد لتنعكس على مستوى أداء الفريق والمؤسسة ككل، إذ إن توفير بيئة عمل مجزية ماديًا يعزز من ثقافة التنافس الإيجابي ويحفز على التعاون والابتكار.

وفي ذات السياق، يرى الطراونة (2015) أن أهمية الحوافز المادية تزداد في القطاعات الخاصة التي تعتمد على الأداء المرتبط بالنتائج، حيث تُعتبر الحوافز بمثابة أداة مباشرة لدفع الموظفين نحو تحقيق المستهدفات الإنتاجية.

وتشير مجمل الدراسات إلى أن الحوافز المادية ليست مجرد أداة لإشباع الحاجات الاقتصادية للموظف، بل إنها تُعد عنصرًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية، تساهم في تحقيق الولاء الوظيفي، ورفع مستوى الالتزام، ودعم الثقافة التنظيمية الإيجابية. (السرحاني، 2011؛ النجار، 2013؛ Yousaf et al., 2016؛ الطراونة، 2015).

## اهداف الحوافز المادية :

تهدف الحوافز المادية إلى تحقيق مجموعة من الغايات التنظيمية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز فعالية العاملين، ورفع مستويات الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي. وقد بينت العديد من الدراسات أن الحوافز المادية ليست مجرد مكافآت مالية، بل أدوات استراتيجية تُستخدم لتحفيز الموظفين على الإنجاز وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يشير الرويلي (2012) إلى أن الهدف الأساسي من الحوافز المادية هو تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين، وذلك من خلال ربط الجهد المبذول بالمقابل المادي، مما يعزز من شعور الموظف بالإنصاف، ويقلل من التذمر وعدم الرضا.

أما حمود (2014) فقد بيّن أن من أبرز أهداف الحوافز المادية هو تشجيع السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، مثل الالتزام بالمواعيد، وتحقيق الجودة، والابتكار في أداء المهام.

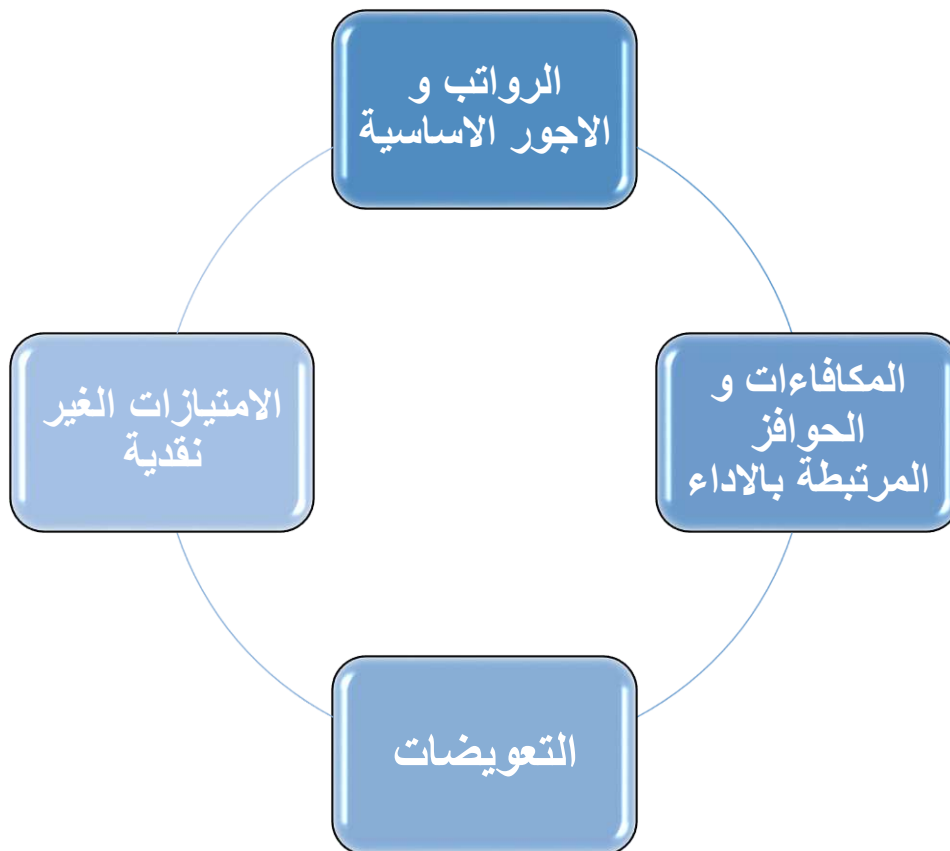
وحددت دراسة Khan et al (2013) مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للحوافز المادية، أهمها: زيادة الولاء المؤسسي، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمالة، بالإضافة إلى تعزيز التنافس الإيجابي بين الموظفين.

وتؤكد مجمل الدراسات أن الحوافز المادية تُستخدم كأداة فعالة لتحقيق التوازن بين مصالح الموظف ومصالح المؤسسة، إذ أنها تساهم في رفع الكفاءة، وتحقيق الانضباط، وتعزيز العلاقة الإيجابية بين العاملين والإدارة.

(الرويلي، 2012؛ حمود، 2014؛ Khan et al., 2013؛ الهويدي، 2010).

### ابعاد الحوافز المادية :

شكل -4- يوضح ابعاد الحوافز المادية



## المبحث الثاني ( الأداء الوظيفي ) :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، لما له من ارتباط مباشر بكفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الدراسات الإدارية، نظرًا لكونه المؤشر الأهم لفعالية الموظف، وانعكاسًا لمستوى إنتاجيته ومدى التزامه بمهامه.

يشير Robbins & Judge (2013) إلى أن الأداء الوظيفي يمثل السلوكيات والنتائج التي يُظهرها الموظف أثناء تأديته لعمله، ويتأثر بعوامل متعددة داخلية وخارجية، تشمل الدافعية، القدرات، بيئة العمل، ونظام التقييم.

أما الزياي (2011) فقد عرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى إنجاز الفرد لمهامه بحسب المعايير المعتمدة في المؤسسة، مؤكدًا أن وضوح الأهداف وتوفير التحفيز والتدريب من أبرز المحددات المؤثرة في هذا الأداء.

وتبيّن من دراسة الطراونة (2015) أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج الكمية، بل يتضمن أيضًا عناصر نوعية مثل الالتزام، المبادرة، والقدرة على العمل الجماعي، مما يعكس شمولية المفهوم وتعقيده.

كما أشارت دراسة Sonnentag & Frese (2002) إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بالمناخ التنظيمي والدعم الإداري، موضحة أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والثقة يحققون مستويات أداء أعلى مقارنةً بزملائهم في بيئات عمل مضطربة.

وتؤكد معظم الأدبيات أن الأداء الوظيفي لا يمكن فصله عن العوامل المحيطة به، مثل نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، القيادة، والرضا الوظيفي، مما يستدعي اهتمامًا متكاملًا في معالجته داخل بيئة العمل.

(Robbins & Judge, 2013؛ الزياي، 2011؛ الطراونة، 2015؛ Sonnentag & Frese, 2002)

## مفهوم الأداء الوظيفي :

تناول العديد من الباحثين مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، حيث يُعد المؤشر الحقيقي لكفاءة الموظف، ودرجة التزامه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

يشير Flippo (1984) إلى أن الأداء الوظيفي هو "النتيجة الفعلية التي يحققها الفرد عند قيامه بالمهام والواجبات المحددة له في الوظيفة"، مما يعكس مدى توافق سلوك الموظف مع متطلبات الوظيفة.

أما الخواجا (2007) فيُعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مدى إتقان العامل للمهام الوظيفية الموكلة إليه، مقارنة بالمعايير المعتمدة في المؤسسة من حيث الكم والنوع والوقت والجودة"، موضحاً أن الأداء الجيد لا يقتصر فقط على تنفيذ العمل، بل يشمل جودة التنفيذ أيضاً.

ويرى الزيايدي (2011) أن الأداء الوظيفي يُمثل نتاجاً لتفاعل عدة عناصر، منها قدرات الفرد، وحوافزه، وطبيعة العمل، والعلاقات التنظيمية. ويؤكد أن الأداء العالي يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تحفز الأفراد على الإنجاز.

كما يعرّف Campbell (1990) الأداء الوظيفي على أنه "السلوك المرتبط بالأهداف التنظيمية، والذي يمكن قياسه وتقييمه من خلال معايير موضوعية". ويُفرّق بين الأداء كفعل وسلوك، وبين النتائج التي تتحقق منه، مشيراً إلى أن الظروف الخارجية قد تؤثر على النتائج دون أن تعكس بدقة أداء الفرد.

وتجمع معظم الدراسات على أن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط من خلال النتائج النهائية، بل يُنظر إليه كعملية مستمرة تتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية ومجتمعية، ويُعد تحسينه هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه لضمان التميز والتنافسية.

(Flippo, 1984؛ الخواجا، 2007؛ الزيايدي، 2011؛ Campbell, 1990)

## أهمية الأداء الوظيفي :

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية والموارد البشرية، باعتباره المؤشر العملي على مدى كفاءة الفرد في تنفيذ مهامه، ومدى فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها البشرية. ويُعد تحسين الأداء الوظيفي أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق التميز والاستدامة.

يشير Robbins & Judge (2013) إلى أن الأداء الوظيفي يُعد حجر الأساس في تقييم فعالية المنظمة، لأنه يُمثل مخرجات الجهد البشري في مختلف المستويات، وهو ما ينعكس مباشرة على الإنتاجية والربحية.

أما الخواجا (2007) فيؤكد أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في كونه وسيلة للكشف عن نقاط القوة والضعف في بيئة العمل، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تطويرية دقيقة سواء في مجالات التدريب أو التحفيز أو التقييم.

وتوضح دراسة الطراونة (2015) أن الأداء الوظيفي يُسهم في تعزيز روح الانتماء لدى العاملين، إذ يشعر الموظف بقيمته وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة إذا تم ربط الأداء بالتقدير والمكافآت.

كما أشارت دراسة Sonnentag & Frese (2002) إلى أن الأداء العالي للموظفين يُعد من العوامل الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب التكيف السريع مع التغييرات.

وتتفق الأدبيات على أن الأداء الوظيفي لا يؤثر فقط على نتائج المؤسسة، بل يمتد تأثيره إلى رضا العملاء، والسمعة المؤسسية، واستمرارية النمو والتطوير. ولذلك فإن الاستثمار في تحسينه يُعد من الأولويات الإدارية في المؤسسات الحديثة.

(Robbins & Judge, 2013؛ الخواجا، 2007؛ الطراونة، 2015؛ Sonnentag & Frese, 2002).

## أهداف الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة الموظفين، وتحقيق أهدافها التنظيمية. ولا تقتصر أهمية الأداء على مجرد إنجاز المهام، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة لتحسين جودة العمل وتعزيز الفعالية المؤسسية. وقد أشارت الدراسات إلى أن للأداء الوظيفي مجموعة من الأهداف المحورية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلاله.

يشير الزيايدي (2011) إلى أن من أبرز أهداف الأداء الوظيفي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال قياس مدى إنتاجية الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو الأعمال التي تحقق أكبر عائد للمؤسسة.

أما الخواجا (2007) فيرى أن الأداء الوظيفي يُستخدم كأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، إذ يساعد على كشف نقاط الضعف لدى الموظفين، مما يُمكن الإدارة من بناء برامج تدريب فعالة وهادفة.

وتؤكد دراسة Sonnentag & Frese (2002) أن أحد الأهداف الأساسية للأداء الوظيفي هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يُعد الأداء المرتفع مؤشراً على كفاءة النظام الإداري وفعالية بيئة العمل.

كما أشار الطراونة (2015) إلى أن الأداء الوظيفي يهدف أيضاً إلى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال ربط المكافآت والترقيات والتقدير بمستوى أداء الموظف، مما يعزز الدافعية والرضا الوظيفي.

وتتفق الأدبيات على أن الأداء الوظيفي يُسهم كذلك في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ودعم اتخاذ القرار الإداري، وتوجيه السياسات المستقبلية للموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة العامة والخاصة.

(الزيادي، 2011؛ الخواج، 2007؛ Sonnentag & Frese، 2002؛ الطراونة، 2015)

### أبعاد الأداء الوظيفي :

شكل 5- يوضح ابعاد الأداء الوظيفي



## خاتمة :

خلاصة مما سبق تعرضت له الدراسات السابقة هي أن الأدلة العلمية تميل بشكل عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي، لكن هذه العلاقة ليست مباشرة أو ثابتة في كل السياقات. بينت مجموعات من الدراسات أن الحوافز المادية تعمل كمحفز قصير المدى يزيد من الجهد والسلوكيات القابلة للقياس (مثل الإنتاجية والحضور)، بينما أظهرت دراسات أخرى أن أثرها يتوسطه أو يعتوره عوامل تنظيمية ونفسية مثل رضا الموظف، العدالة التنظيمية، وضوح الأهداف، وتصميم نظام التقييم. كما لفتت بعض البحوث الانتباه إلى مخاطر التأثير العكسي (crowding-out) حيث قد تقلل الحوافز المادية من الدافع الداخلي إذا لم تُصمم بصورة تراعي القيم والدوافع الذاتية للموظفين.

من ناحية منهجية ومجالية، تركزت كثير من الدراسات السابقة على قطاعات صناعية وإنتاجية أو منظمات عامة، بينما كانت الأبحاث التطبيقية المحددة لقطاع العقار أو لشركات محددة في المملكة العربية السعودية نادرة أو محدودة بالحجم أو بالطابع العرضي. كذلك توجد تباينات منهجية (تصميمات مقطعية مقابل طولية، مقاييس أداء موضوعية مقابل ذاتية، وتحكم متفاوت في المتغيرات الوسيطة) مما يجعل استنتاجات عامة أقل قوة ويبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية أعمق تتبنى قياسات متعددة وتراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة :

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي استُخدم في دراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمنهج البحث المستخدم ومبررات اختياره، إضافةً إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل النتائج. كما يوضح الفصل كيفية تصميم الاستبانة (إن وُجدت)، والتأكد من صدقها وثباتها، فضلًا عن الإجراءات الميدانية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة.

ومن خلال هذا الإطار المنهجي، يسعى الباحث إلى ضمان الموضوعية والدقة في معالجة مشكلة البحث، بما يحقق موثوقية النتائج ويساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة شركة دار الأركان في تطوير سياساتها التحفيزية وتعزيز مستويات الأداء الوظيفي لدى موظفيها.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة.

## المتغير المستقل ( الحوافز المادية ) :

تُعد الحوافز المادية من أبرز الأدوات التي تستخدمها المنظمات الحديثة لرفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ تقوم الفكرة الأساسية لهذا المتغير على تقديم مقابل مادي مباشر أو غير مباشر للموظف نظير جهده أو إنجازه أو التزامه بالمعايير التنظيمية. وتشمل هذه الحوافز رواتب مجزية، ومكافآت، وبدلات، وحوافز إنتاج، ومزايا مالية أخرى تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير.

تستند أهمية هذا المتغير إلى الدور الذي تلعبه الحوافز المادية في تشكيل سلوك العاملين، حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن وجود نظام حوافز مادية عادل وواضح يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية. وفي المقابل، فإن ضعف أو غياب الحوافز المادية قد ينعكس سلبيًا على روح المبادرة والانتماء المؤسسي.

وفي إطار هذه الدراسة، يمثل هذا المتغير المستقل العنصر الأساسي الذي يسعى الباحث إلى قياس أثره على الأداء الوظيفي لموظفي شركة دار الأركان في الرياض، من خلال تحديد أبعاده ومؤثراته الكمية، وتحليل علاقته بالمتغير التابع وفقاً للأساليب الإحصائية الملائمة.

### المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) :

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المتغيرات التي تحظى باهتمام الباحثين والإدارات على حد سواء، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة المؤسسة. ويعبر الأداء الوظيفي عن مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً من قبل المنظمة. ويُعد هذا الأداء انعكاساً لمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، مثل الحوافز، والرضا الوظيفي، والمهارات، والإشراف الإداري.

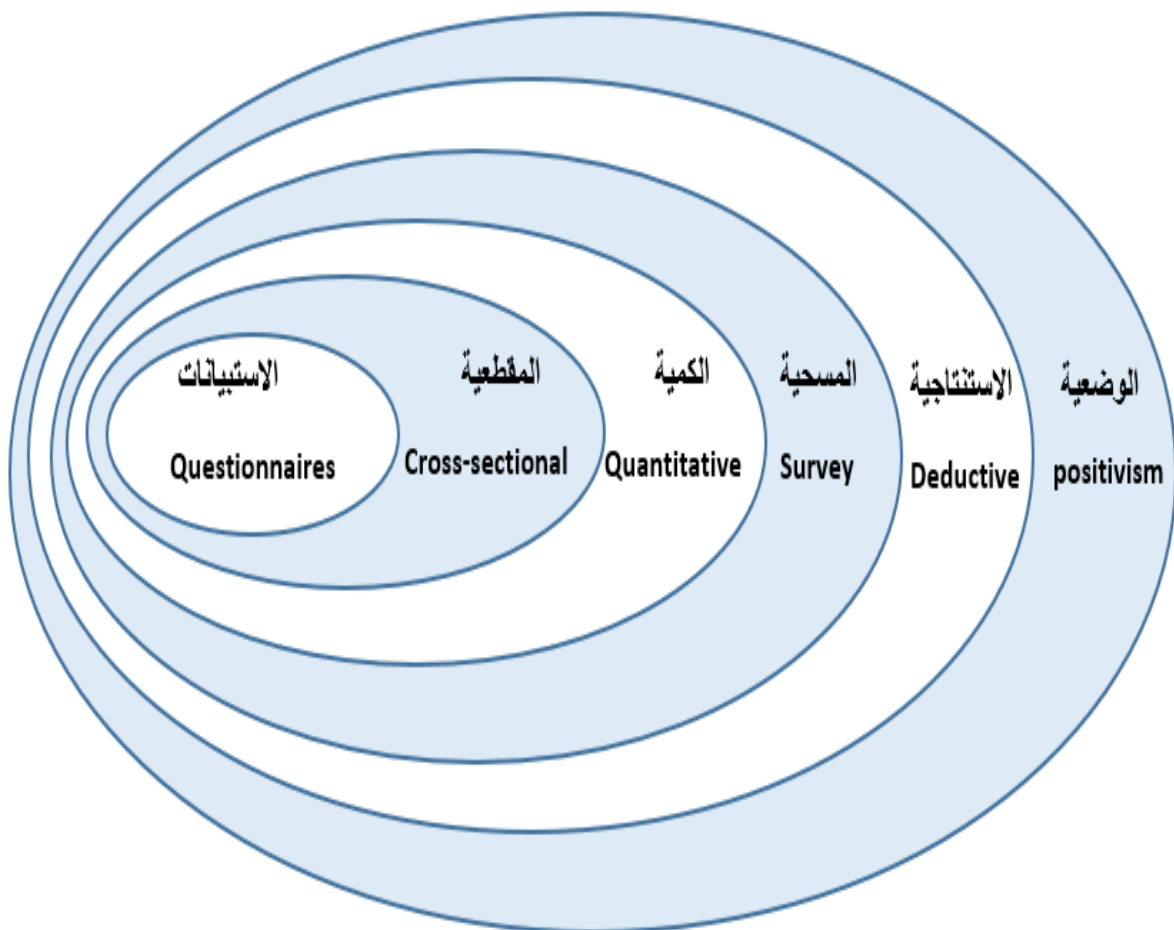
يُقاس الأداء الوظيفي عادةً من خلال مجموعة من المؤشرات مثل جودة العمل، ودقته، وسرعة إنجازه، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على الابتكار والمبادرة. وتُستخدم هذه المؤشرات لتقييم مدى كفاءة الموظفين ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي إطار هذه الدراسة، يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع الذي يسعى الباحث إلى قياس أثر الحوافز المادية عليه داخل شركة دار الأركان في الرياض. حيث سيتم تحديد أبعاده ومظاهره السلوكية والإنتاجية من خلال أداة البحث (الاستبانة)، وتحليل العلاقة بينه وبين المتغير المستقل وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة تساهم في فهم دور الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء داخل بيئة العمل.

### تصميم البحث :

- **فلسفة الدراسة : الوضعية**  
تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناءً على الأدلة التجريبية .
- **منهج الدراسة : الاستنتاجي**  
النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر التكنولوجيا على نجاح المشروع.

- **استراتيجية الدراسة : المسحية**  
هي دراسة بحثية تهدف إلى جمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد حول ظاهرة أو مشكلة معينة من خلال أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات المنظمة.
- **نوع الدراسة : الكمي.**  
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الاحصائية بين المتغيرات هذا الطرية تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين التكنولوجيا ونجاح المشروع.
- **الأفق الزمني: المقطعية**  
الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.
- **التقنيات والاجراءات: الاستبيان**  
تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات التي يمكن تحليلها احصائيا لإستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث وتصميم الاستبيان يعتمد على الاسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .



## مجتمع البحث و طرق و تقنيات اخذ العينة :

مجتمع الدراسة : جميع موظفي شركة دار الأركان .

طرق أخذ العينة : سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية بشركة دار الأركان .

عينة الدراسة : تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق من الموظفين بمختلف الأقسام.

جدول (1) مجتمع البحث و عينة الدراسة

| العينة | المجتمع | مكان الدراسة     |
|--------|---------|------------------|
| 30     | 30      | شركة دار الاركان |

## طرق وتقنيات أخذ العينة :

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية البسيطة .

## طريقة جمع البيانات :

هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

## المتغير المستقل ( حوافز المادية ) :

اعتمد الباحثون هنري مينتزبرغ , مايكل بورتر ( 2005), وذلك لقياس المتغير المستقل ( الحوافز المادية ) وذلك من حيث ( أربعة أبعاد ) وهي ( الرواتب و الأجور الأساسية ، المكافآت و الحوافز ، التعويضات ، الامتيازات الغير نقدية ) بإجمالي 8 فقرات للمتغير بأكمله حيث ان بعد الرواتب و الأجور الأساسية يتكون من 2 عنصر , و بعد المكافآت و الجوائز يتكون من 2 عنصر , و بعد التعويضات يتكون من 2 عنصر , و بعد الامتيازات الغير نقدية يتكون من 2 عنصر, نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي حيث أن 1= موافق بشدة , بينما ان 5= غير موافق بشدة .

جدول (2) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

| المتغير المستقل | الابعاد                   | عدد العبارات | المصدر                                                         |
|-----------------|---------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------|
| الحوافز المادية | الرواتب و الأجور الأساسية | 2            | HENRY MINTZBEG ,<br>MICHAEL PORTER (2005) ,<br>ROBERT M. GRANT |
|                 | المكافآت و الحوافز        | 2            |                                                                |
|                 | التعويضات                 | 2            |                                                                |
|                 | الامتيازات الغير نقدية    | 2            |                                                                |
|                 | العدد الكلي               | 8            |                                                                |

#### المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) :

حيث اعتمد الباحث على استبانة أوليفر (1999) وذلك لقياس المتغير المستقل ( الأداء الوظيفي ) , وذلك من حيث أربعة أبعاد و هي : جودة الأداء , الالتزام والانضباط , الانتاجية , التعاون , بإجمالي 8 فقرات للمتغير كلة. حيث أن جودة الاداء يتكون من 2عناصر , و الالتزام والانضباط يتكون من 2 عناصر , و الانتاجية يتكون من 2 عناصر , و بعد التعاون يتكون من 2 عناصر , . نوع الإستبيان هو ليكرت خماسي , حيث أن 1= موافق بشدة , بينما 4= غير موافق بشدة .

جدول (3) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

| المتغير<br>التابع | الابعاد             | عدد العبارات | المصدر                                     |
|-------------------|---------------------|--------------|--------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي    | جودة الاداء         | 2            | Oliver (1999)<br>morgan and<br>(1994) hunt |
|                   | الالتزام و الانضباط | 2            |                                            |
|                   | الانتاجية           | 2            |                                            |
|                   | التعاون             | 2            |                                            |
|                   | العدد الكلي         | 8            |                                            |

#### أنواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق اهدافها وهي موضحة كالآتي.

#### البيانات الأولية :

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث وذلك ( Statistical Package For Social Science ) SPSS الاحصائي البرنامج باستخدام للإجابة عن اسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة.

#### البيانات الثانوية :

- المراجع العربية والاجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

## طرق و أساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة .

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخاص ومجتمع العينة.

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفصيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشاف ( لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا)

تقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفصيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة الأفراد المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة :

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن هذا الجزء من البحث قد وضع الأسس المنهجية التي استند إليها الباحث في دراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان بالرياض. فقد تم من خلاله توضيح المنهج العلمي المستخدم ومبررات اختياره، إلى جانب تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي سستخدم لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. كما تم تعريف المتغيرين الرئيسيين للدراسة — الحوافز المادية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) — بشكل نظري وإجرائي يوضح كيفية قياسهما وتفسير العلاقة بينهما.

ويسهم هذا الإطار المنهجي في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، ويعزز من مصداقية الدراسة في اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وعليه، يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

## الفصل الرابع : التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

## المقدمة :

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28 يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض .

## توصيف عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل : ( العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، عدد السنوات التي كنت بها موظفاً في شركة دار الأركان ) .

- النوع : ذكر – انثى
- العمر : أقل من 18 سنة – 18 – 25 سنة – 26 – 35 سنة – 36 – 45 سنة
- المستوى التعليمي : دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه
- عدد السنوات التي كنت بها موظفاً في شركة دار الأركان : أقل من سنة – 1-3 سنوات – 4-6 سنوات – 6 سنوات فأكثر .

الجدول و الرسومات و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة ، كما يلي :

جدول -4- توصيف عينة الدراسة

| المتغير          | التصنيف         | التكرار   | النسب المئوية |
|------------------|-----------------|-----------|---------------|
| النوع            | ذكر             | 26        | %60.5         |
|                  | انثى            | 17        | %39.5         |
|                  | الاجمالي        | <b>46</b> | <b>%100</b>   |
| العمر            | اقل من 18 سنه   | 5         | %5.7          |
|                  | 18 – 25 سنه     | 9         | %20.9         |
|                  | 26 – 35 سنه     | 16        | %37.2         |
|                  | 36 – 45 سنه     | 16        | %37.2         |
|                  | الاجمالي        | <b>46</b> | <b>%100</b>   |
|                  | دبلوم           | 18        | %41.9         |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس       | 17        | %39.5         |
|                  | ماجستير         | 7         | %16.3         |
|                  | دكتوراه         | 1         | %2.3          |
|                  | الاجمالي        | <b>46</b> | <b>%100</b>   |
|                  | اقل من سنه      | 22        | %53.7         |
| عدد سنوات العمل  | 1 – 3 سنوات     | 6         | %14.6         |
|                  | 4 – 6 سنوات     | 6         | %14.6         |
|                  | اكثر من 6 سنوات | 7         | %17.1         |
|                  | الاجمالي        | <b>46</b> | <b>%100</b>   |
|                  |                 |           |               |

يقدم هذا الجدول توصيفا تفصيليا لعينة الدراسة على الأربعة المتغيرات الرئيسية :

النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل

و من خلاله يتم استخلاص النتائج التالية :

- أولاً فيما يتعلق بالنوع : كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، بعدد 26 مشاركة يمثلن 60.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الاناث 17 مشاركاً بنسبة 39.5% من مجموع المشاركين، كما يوضح الشكل التالي:

جدول -5- توصيف العينة وفقاً للنوع

|       |       | النوع     |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent |               |                    |
| Valid | ذكر   | 26        | 60.5    | 60.5          | 60.5               |
|       | انثى  | 17        | 39.5    | 39.5          | 100.0              |
|       | Total | 46        | 100.0   | 100.0         |                    |

- ثانياً المتعلق بالعمر : كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئتا 18 – 25 سنة و 26 – 35 سنة و بعدد متشاركين متساوي 16 مشارك و بنسبة 37.2% ، تليها فئة اقل من 18 سنة كانت الأقل و ب 5 مشاركين و بنسبة 5.7% كما هو موضح في الشكل التالي :  
جدول -6- توصيف العينة وفقاً للعمر

|       |               | العمر     |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent |               |                    |
| Valid | اقل من 18 سنة | 5         | 5.7     | 5.7           | 5.7                |
|       | 18 – 25 سنة   | 9         | 20.9    | 20.9          | 20.9               |
|       | 26 – 35 سنة   | 16        | 37.2    | 37.2          | 37.2               |
|       | 36 – 45 سنة   | 16        | 37.2    | 37.2          | 100.0              |
|       | Total         | 46        | 100.0   | 100.0         |                    |

- **ثالثا فيما يتعلق بالمستوى التعليمي :** كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون درجة الدبلوم بعدد 18 مشاركا يمثلون 41.9% من إجمالي العينة، تليها فئة حملة البكالوريوس بعدد 17 مشاركا بنسبة 39.5%، بينما جاءت فئة الماجستير بعدد 7 مشاركين و بنسبة 16.3% والدكتوراه بعدد مشارك واحد لكل منهما بنسبة 2.3%، كما يوضح الشكل التالي:

جدول -7- توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

|       |           | المستوى_التعليمي |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |           | Frequency        | Percent |               |                    |
| Valid | دبلوم     | 18               | 41.9    | 41.9          | 41.9               |
|       | بكالوريوس | 17               | 39.5    | 39.5          | 39.5               |
|       | ماجستير   | 7                | 16.3    | 16.3          | 16.3               |
|       | دكتوراه   | 1                | 2.3     | 2.3           | 100.0              |
|       | Total     | 46               | 100.0   | 100.0         |                    |

- **رابعا فيما يتعلق بعدد سنوات العمل :** كما نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة عملوا اقل من سنة بعدد 22 مشاركا يمثلون 53.7% من إجمالي العينة، تليها فئة أكثر من 6 سنوات بعدد 7 مشاركين بنسبة 17.1%، ثم فتتا من 1 – 3 سنوات و فئة من 4 – 6 سنوات بعدد متساوي 6 مشاركين بنسبة 14.6% كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول -8- توصيف العينة وفقا لعدد سنوات العمل

|       |                 | عدد_سنوات_العمل |         | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                 | Frequency       | Percent |               |                    |
| Valid | اقل من سنة      | 22              | 53.7    | 53.7          | 53.7               |
|       | 1 – 3 سنوات     | 6               | 14.6    | 14.6          | 14.6               |
|       | 4 – 6 سنوات     | 6               | 14.6    | 14.6          | 14.6               |
|       | اكثر من 6 سنوات | 7               | 17.1    | 17.1          | 100.0              |
|       | Total           | 46              | 100.0   | 100.0         |                    |

## قياس ثبات و صدق أدوات البحث :

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 (Average Variance) Extracted AVE متوسط

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

## صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted .

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0,5 . 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 ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al 2006).

المراجع

1. أبو حيمد، محمد، (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جدة.
2. أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية) هيا بنت حمود الشغدي ، الدكتور/ محمد أنس شمسي  
[https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8/?utm_source=chatgpt.com)
3. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ابن محيا، العنود بنت متعب تركي ; مقدم، عبد الحفيظ سعيد مشرف. ; حمزاوي، محمد سيد مناقش. ; كشكوشة، نجوى متولي مناقش.  
 (2014)  
[https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55247?utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55247?utm_source=chatgpt.com)
4. تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - إياد محمد الجهني - ريوف صقر بن صقير - موزي عبد المحسن  
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.95.2023.893>
5. الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية - فرج علي - الطبيب محمد القبي  
<https://doi.org/10.37375/esj.v6i1.364>
6. الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت  
<https://doi.org/10.37375/esj.v3i4.2108>
7. دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي  
[https://www.researchgate.net/publication/373013303\\_dwr\\_astratyjyat\\_adart\\_almrft\\_fy\\_tnmyt\\_alada\\_alwzyfy\\_drast\\_thlylyt\\_lynt\\_mn\\_ada\\_alhyyt\\_altdrysyf\\_fy\\_klyt\\_aladart\\_walaqtsad\\_jamt\\_alk\\_wft](https://www.researchgate.net/publication/373013303_dwr_astratyjyat_adart_almrft_fy_tnmyt_alada_alwzyfy_drast_thlylyt_lynt_mn_ada_alhyyt_altdrysyf_fy_klyt_aladart_walaqtsad_jamt_alk_wft)  
 The role of knowledge management strategies in developing job perfo
8. دراسة: " Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination  
[https://www.mdpi.com/1660-4601/16/14/2536?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/1660-4601/16/14/2536?utm_source=chatgpt.com)
9. دراسة: " Making the grade? A meta-analysis of academic performance as a predictor of work "performance and turnover  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39190439>
10. مراجعة منهجية: " Job performance in healthcare: a systematic review " <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35120495>

الملاحق

## الاستبيان

السادة موظفي شركة دار الأركان المحترمين،

تحية طيبة وبعد

يُجري الباحث هذا الاستبيان ضمن متطلبات إعداد بحث جامعي بعنوان:

"أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض"،

وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز المادية المطبق في الشركة على مستوى أداء الموظفين، والمساهمة في تقديم مقترحات عملية لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

يرجو الباحث منكم التكرم بالتعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات الواردة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة دون ذكر أسماء المشاركين أو الكشف عن أي بيانات شخصية. كما أن المشاركة طوعية، ويمكنكم الامتناع عن الإجابة على أي سؤال لا ترونه مناسباً.

راجين منكم تخصيص بضع دقائق لتعبئة هذا الاستبيان بصدق وشفافية، لما لذلك من أثر كبير في نجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه العلمية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم.

الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة :

<https://www.daralarkan.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8/A%D8%A9>

رابط الاستبيان :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfE\\_kJDukRtQqTOCFrAFK8rvw8plZjLEGiMWjpD06Heb3PPuQ/viewform?usp=publish-editor](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfE_kJDukRtQqTOCFrAFK8rvw8plZjLEGiMWjpD06Heb3PPuQ/viewform?usp=publish-editor)

## ❖ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

### القسم الأول : الأسئلة العامة

#### • النوع :

✓ ذكر

✓ انثى

#### • العمر :

✓ أقل من 18 سنة

✓ 18-25 سنة

✓ 26-35 سنة

✓ 36-45 سنة

#### • المستوى التعليمي :

✓ دبلوم

✓ بكالوريوس

✓ ماجستير

✓ دكتوراه

#### • عدد السنوات التي كنت بها موظفا في شركة دار الأركان :

✓ أقل من سنة

✓ 1 – 3 سنوات

✓ 4 – 6 سنوات

✓ أكثر من 6 سنوات

القسم الثاني: الحوافز المادية

| رقم<br>العبارة            | العبارة                                                                              | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|
| الرواتب و الأجور الاساسية |                                                                                      |                      |              |       |       |               |
| 01                        | هل ترى أن راتبك<br>الشهري يعكس<br>حجم الجهد<br>والمسؤوليات التي<br>تقوم بها؟         |                      |              |       |       |               |
| 02                        | هل تعتقد أن<br>الأجور في الشركة<br>عادلة مقارنة<br>بالوظائف<br>المشابهة في<br>السوق؟ |                      |              |       |       |               |
| المكافآت و الحوافز        |                                                                                      |                      |              |       |       |               |
| 03                        | هل تُمنح المكافآت<br>في الشركة بناءً على<br>مستوى الأداء<br>الفعلي للموظف؟           |                      |              |       |       |               |
| 04                        | هل يشجعك نظام<br>الحوافز في الشركة<br>على زيادة إنتاجيتك<br>وتحسين جودة<br>عملك؟     |                      |              |       |       |               |
| التعويضات                 |                                                                                      |                      |              |       |       |               |
| 05                        | هل تقدم الشركة<br>تعويضات مالية<br>مناسبة عن العمل<br>الإضافي أو الجهود<br>المتميزة؟ |                      |              |       |       |               |

|                        |  |  |  |  |                                                                                                   |    |
|------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                        |  |  |  |  | هل تُطبق سياسة التعويضات في الشركة بعدالة وشفافية بين الموظفين؟                                   | 06 |
| الامتيازات الغير نقدية |  |  |  |  |                                                                                                   |    |
|                        |  |  |  |  | هل توفر الشركة امتيازات غير مالية (مثل التأمين الصحي أو الإجازات المدفوعة) تساهم في رضاك الوظيفي؟ | 07 |
|                        |  |  |  |  | هل تجعلك الامتيازات غير النقدية التي تقدمها الشركة أكثر التزامًا واستقرارًا في عملك؟              | 08 |

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

| رقم<br>العبارة     | العبارة                                                        | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|
| جودة الاداء        |                                                                |                      |              |       |       |               |
| 09                 | هل تحرص على تنفيذ مهامك بدقة وجودة عالية؟                      |                      |              |       |       |               |
| 10                 | هل تسعى دائماً لتطوير مهاراتك وتحسين جودة عملك؟                |                      |              |       |       |               |
| الالتزام والانضباط |                                                                |                      |              |       |       |               |
| 11                 | هل تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف وسياسات العمل في الشركة؟     |                      |              |       |       |               |
| 12                 | هل تلتزم بإنجاز المهام المطلوبة منك ضمن المواعيد المحددة؟      |                      |              |       |       |               |
| الانتاجية          |                                                                |                      |              |       |       |               |
| 13                 | هل تسعى إلى زيادة إنتاجيتك من خلال تحسين أسلوب أدائك في العمل؟ |                      |              |       |       |               |
| 14                 | هل تنجز حجم العمل المطلوب                                      |                      |              |       |       |               |

|                             |  |  |  |  |                                                                             |    |
|-----------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|----|
|                             |  |  |  |  | منك بكفاءة<br>وفعالية؟                                                      |    |
| التعاون والتفاعل مع الزملاء |  |  |  |  |                                                                             |    |
|                             |  |  |  |  | هل تتعاون مع<br>زملائك لإنجاز<br>المهام المشتركة<br>بكفاءة؟                 | 15 |
|                             |  |  |  |  | هل تحرص على<br>بناء علاقات عمل<br>إيجابية تسهم في<br>تحقيق أهداف<br>الفريق؟ | 16 |