

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر الحوافز الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على  
الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو).

أسم الطالب

معيض مهدي القحطاني

233000892

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | ٣  |
| ١,١. المقدمة: .....                                    | ١  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               | ٢  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  | ١  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | ٢  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٣. أهمية الدراسة .....                               | ٣  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       | ١  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     | ٢  |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. ....                 |    |
| ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               | ٤  |
| ١,٥. أهداف الدراسة .....                               | ٥  |
| ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              | ٦  |
| ١,٧. نموذج الدراسة .....                               | ٧  |
| ١,٨. منهجية الدراسة .....                              | ٨  |
| ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           | ٩  |
| ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       | ٩  |
| ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |    |
| ١. ....                                                | ١  |
| ٢,١. المقدمة: .....                                    | ١١ |
| ٢,٢. المتغير المستقل .....                             | ١١ |
| ٢,٣. المتغير التابع .....                              | ١١ |
| ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | ١١ |
| ٢,٥. الخاتمة .....                                     | ١٢ |
| قائمة المراجع .....                                    | ١٢ |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد عامل من عوامل الإنتاج، بل أصبح يُمثّل رأس المال الحقيقي والميزة التنافسية التي تُحدّد قدرة المنظمات على البقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. ومن هنا، تسعى المنظمات الحديثة إلى توفير بيئة عمل محفّزة تُسهم في إطلاق طاقات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، باعتبار أن الأداء الوظيفي المتميز هو المحصلة النهائية لتفاعل العاملين مع بيئتهم التنظيمية وما توفره من ممارسات إدارية داعمة (بازيب، ٢٠٢١).

وتمثّل الحوافز أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في التأثير على سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق المستويات المرغوبة من الأداء، حيث تعمل الحوافز على إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع في أعمالهم. كما تُسهم الحوافز في خلق حالة من التنافس الإيجابي بين العاملين، مما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات (الحميري، ٢٠٢٥).

وتتنوع الحوافز التي تستخدمها المنظمات لتشمل الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والعلاوات والمزايا المالية الأخرى، والحوافز المعنوية كالترقية والتقدير والشهادات والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ يُكمّل كلا النوعين الآخر في إحداث الأثر المطلوب على دافعية العاملين وأدائهم. وقد أكدت الدراسات أن الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية تُعدّ أمراً جوهرياً لضمان تحقيق نظام الحوافز لأهدافه، إذ إن الاعتماد على نوع واحد منها قد لا يُحقّق الفاعلية المطلوبة على المدى البعيد (العامري ودهلز، ٢٠٢٣).

ويُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية المحورية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره المعيار الذي يُقاس به نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، من بينها جودة الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، وأنظمة الحوافز المُطبّقة داخل المنظمة،

مما يجعل دراسة هذه العوامل والعلاقات بينها أمراً ضرورياً لتطوير الممارسات الإدارية وتحسين مستويات الأداء (بلواضح وآخرون، ٢٠٢١).

وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية بشكل خاص، ومنها الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين، باعتبار أن القطاع الصناعي يتطلب مستويات عالية من الإنتاجية والجودة والالتزام، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود نظام حوافز فعال يُلبّي توقعات العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم المتنوعة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة في بيئة عمل ميدانية محددة، بما يُساهم في إثراء الأدب الإداري وتقديم توصيات عملية للمنظمة محل الدراسة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الصناعية في الوقت الراهن تحديات متزايدة فيما يتعلق بالحفاظ على مستويات أداء مرتفعة لدى العاملين، في ظل تنامي توقعاتهم وتعدد احتياجاتهم المادية والمعنوية. وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على واقع الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) وجود تفاوت في مستويات أداء العاملين، وما قد يرتبط بذلك من قصور في نظام الحوافز المطبق، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية للكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز الوظيفية بنوعها المادي والمعنوي والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وتحديد مواطن الخلل في النظام الحالي للحوافز.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، إلا أنه يمكن رصد عدد من الفجوات النظرية، أبرزها:

- وجود تباين واضح في نتائج الدراسات السابقة حول حجم تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، إذ أكدت بعض الدراسات كدراسة (الحميري، ٢٠٢٥) أهمية الحوافز المادية، في حين رجّحت دراسات أخرى كقوة الحوافز المعنوية، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات لحسم هذا الجدل في بيانات عمل مختلفة.

- ندرة الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في قطاع الصناعات البلاستيكية على وجه التحديد، إذ تركّزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الحكومية والخدمية والصحية مثل دراسة (العامري ودهليز، ٢٠٢٣) ودراسة (باذيب، ٢٠٢١).
- اقتصار كثير من الدراسات على تناول الحوافز كمتغير مستقل دون التعمق في دراسة أبعادها الفرعية وعلاقة كل بُعد بأبعاد الأداء الوظيفي المختلفة.
- محدودية الدراسات العربية التي ربطت بين الحوافز والأداء في سياق الشركات الصناعية الخاصة، مقارنة بالدراسات الأجنبية كدراسة (Liu & Liu, 2022) ودراسة (Kartika, 2024).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- على المستوى التطبيقي، يمكن رصد عدد من الفجوات في واقع الشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو):
- وجود مؤشرات على عدم رضا بعض العاملين عن نظام الحوافز المُطبّق في الشركة، وما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على مستوى الأداء والإنتاجية.
  - ضعف الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية في النظام المُطبّق، حيث يغلب الطابع المادي على نظام الحوافز دون إيلاء الاهتمام الكافي للحوافز المعنوية.
  - غياب معايير واضحة وموضوعية لمنح الحوافز، مما قد يُؤلّد شعوراً بعدم العدالة لدى العاملين.
  - الحاجة إلى تقييم علمي لفاعلية نظام الحوافز الحالي ومدى إسهامه في تحقيق مستويات الأداء المستهدفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر الحوافز الوظيفية بنوعها (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو)؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن طبيعة المنظمة محل الدراسة، ويمكن إبراز ذلك من خلال المستويين الآتيين:

### 1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا فيما يتعلق بالعلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي.
- تتناول الدراسة موضوعاً حيويًا يحظى باهتمام الباحثين والمختصين، وتسعى إلى سدّ بعض الفجوات النظرية التي رصدتها الدراسات السابقة.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفهوم الحوافز وأنواعها ونظرياتها، ومفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته، بما يُشكّل مرجعاً للباحثين في المجال.
- تفتح الدراسة آفاقاً لدراسات مستقبلية في القطاع الصناعي، الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تُثري الدراسة المكتبة العربية بإضافة بحثية تربط بين متغيرين مهمين في سياق بيئة عمل صناعية محددة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن للشركة العربية لصناعة البلاستيك (أبلكو) الاستفادة منها في تطوير نظام الحوافز المُطبّق فيها.
- تُساعد الدراسة إدارة الشركة على تشخيص واقع نظام الحوافز الحالي وتحديد مواطن القوة والضعف فيه.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو تبني ممارسات أكثر فاعلية في مجال تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- يمكن للشركات المماثلة في قطاع الصناعات البلاستيكية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير أنظمة الحوافز لديها.

- تُقدم الدراسة مؤشرات قابلة للقياس يمكن الاعتماد عليها في تقييم فاعلية نظام الحوافز وأثره على الأداء.
- تُسهم الدراسة في توعية متخذي القرار بأهمية الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظام الحوافز.

#### ١,١ . أسئلة الدراسة

#### ١,٢ . أهداف الدراسة

#### ١,٣ . فرضيات الدراسة

#### ١,٤ . نموذج الدراسة

١,٥ . منهجية الدراسة

١,٦ . الدراسة الميدانية

١,٧ . مخطط المشروع المقترح

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## ٢,٥ . الخاتمة

### قائمة المراجع

بازيب، عثمان عمر عوض. (٢٠٢١). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر ٢٠٢٠ م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج ١٠، ع ٢٤، ٩٩ -

١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443795>

الحميري، عبدالله حميد مرشد. (٢٠٢٥). أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الإداري لموظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية في محافظة إب. مجلة جامعة المستقبل، ع ٦، ١٨٦ - ٢٣٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1633939>

العامري، علي بن سالم بن علي، و دهليز، خالد بن عبد بن عبدالسلام. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء.

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

بلواضح، أحمد سيف الدين، الجلولي، محمد، و مهدي، عمر. (٢٠٢١). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج ٨، ع ٢٤،

٤٩٨ - ٥١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249496>

تجاني، الطيب حسن، فجة، علي يحيى، و أحمد، محمد النور آدم. (٢٠٢٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات التبادلية: دراسة تطبيقية على بعض الشركات الخاصة بأنجمينا. مجلة البحوث التجارية، مج ٧، ع ٣، ٢٣٣ - ٢٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624556>

**Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. Frontiers in public health, 9, 778101**

**Kartika, L. (2024). The Influence of Employee Incentives and Work Motivation on Employee Performance. Journal of Economic, Management and Entrepreneurship, 2(3), 132-138**

**Carandang, R. (2023). Impact of Incentives to the Job Performance of Employees on Selected Private Companies in San Pablo City Laguna. Business and Economics in Developing Countries, 1, 97-100.**