

عنوان البحث

تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود

إعداد الطالب/

عبد الله عبد الرحمن الحبيب

الرقم الجامعي

242001140

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

حقوق الطباعة والنشر

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن...

الباحث

عبدالله الحبيب

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. يستكشف البحث دور الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت، في تعزيز أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم في بيئة العمل الأكاديمية.

تم إجراء الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُجّهت إلى عينة مكونة من 60 موظفًا إداريًا يعملون في مختلف القطاعات والإدارات بجامعة الملك سعود. شملت العينة تنوعًا في الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية لضمان تمثيل شامل لوجهات نظر الموظفين. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود. إذ تبين أن الحوافز المادية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، زيادة الدافعية، وتحسين مستوى الأداء العام للموظفين. ومع ذلك، أشارت النتائج أيضًا إلى وجود جوانب أخرى غير مادية قد تؤثر في الأداء الوظيفي، مما يستدعي النظر في منظومة تحفيز متكاملة.

أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير نظام الحوافز المادية في جامعة الملك سعود بما يتماشى مع أفضل الممارسات، وزيادة التركيز على ربط الحوافز بالأداء الفعلي للموظفين. كما أكدت على أهمية إجراء دراسات مستقبلية تستكشف دور الحوافز غير المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل الأكاديمية. الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي، الأداء الوظيفي، الموظفين الإداريين، جامعة الملك سعود، الحوافز.

الشكر والتقدير

بكل تقدير وامتنان، أتوجه بالشكر العميق لكل من أسهم في إتمام هذا البحث وإخراجه إلى النور. في البدء، أرفع أكف الضراعة لله عز وجل، حمداً وشكراً على توفيقه وعونه الذي لازم مسيرتي. كما أخص بالذكر عائلتي وأصدقائي الأعزاء، الذين غمروني بدعمهم المتواصل، وصبرهم الجميل، وتشجيعهم الحار خلال هذه المحطة الأكاديمية المليئة بالتحديات. لقد كان إيمانهم الراسخ بقدراتي نبزاً أضاء لي دربي ومنحني عزيمة لا تلين.

وإني لأغتتم هذه الفرصة لأعرب عن خالص شكري وتقديري لجامعة ميدأوشن، هذا الصرح الأكاديمي المرموق الذي احتضن بحثي ووفر لي بيئة علمية ثرية ومحفزة. لقد كان للموارد والتسهيلات القيمة التي قدمتها الجامعة دوراً محورياً في تحقيق هذا المنجز. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى مشرفي الكريمان، الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والدكتور فايز علي جراد، اللذين أضاءا لي طريق البحث بتوجيهاتهما السديدة، وملاحظاتهم الثاقبة، ودعمهما المستمر. فقد كان لخبرتهما الواسعة وإرشادهما النير بالغ الأثر في إثراء البحث والارتقاء بمستواه.

لا يسعني هنا إلا أن أثني على جهود السادة المحكمين للاستبانة، وأعرب عن امتناني العميق لأفراد العينة الكريمة، الذين تفضلوا مشكورين بمشاركتي خبراتهم ومعلوماتهم القيمة، مما أضفى على البحث عمقاً علمياً وأهمية تطبيقية.

كما أود أن أسجل تقديري العميق للمجتمع الأكاديمي، ولكافة الباحثين والمؤلفين الذين أضاءت أعمالهم جوانب هامة من هذا البحث. لقد كانت إسهاماتهم القيمة مرجعاً أساسياً استندت إليه في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

جدول المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
صفحة العنوان	1
المستخلص	3
الشكر والتقدير	4
الفهرس	5
الفصل الأول: المقدمة	
1.1 مقدمة عامة عن البحث	11
1.2 مشكلة الدراسة	12
1.3 أهمية الدراسة	13
1.4 أهداف الدراسة	13
1.5 تساؤلات الدراسة	14
1.6 فرضيات الدراسة	14
1.7 نموذج الدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2.1 مقدمة إلى الإطار النظري	24
2.2 تعريف الحوافز وأهميتها	25

26	أنواع الحوافز (المادية والمعنوية)	2.3
27	النظريات المفسرة للحوافز	2.4
41	أثر الحوافز على الأداء الوظيفي	2.5
	مراجعة الدراسات السابقة	2.6

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

61	منهج الدراسة	3.1
62	مصادر جمع البيانات	3.2
63	أدوات الدراسة	3.3
65	حدود الدراسة	3.4
66	تصميم الاستبانة	3.5
	عينة الدراسة وأدواتها	3.6

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

69	مقدمة إلى تحليل البيانات	4.1
69	وصف وتحليل بيانات الدراسة	4.2
84	اختبار الفرضيات	4.3
87	مناقشة النتائج	4.4

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

89	ملخص النتائج	5.1
90	التوصيات العملية	5.2
92	مقترحات لدراسات مستقبلية	5.3
94	حدود الدراسة	5.4
95	الخلاصة	5.5
96	قائمة المراجع	6
101		الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٥	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	1
٦٧	الإحصائيات الوصفية لآراء الموظفين حول أثر الحوافز	2
٦٨	جدول الترددات - مستوى الموافقة 1	3
٦٩	جدول الترددات - مستوى الموافقة 2	4
٧١	جدول الترددات - مستوى الموافقة 3	5
٧٢	جدول الترددات - مستوى الموافقة 4	6
٧٢	جدول الترددات - مستوى الموافقة 5	7
٧٣	جدول الترددات - مستوى الموافقة 6	8
٧٤	جدول الترددات - مستوى الموافقة 7	9
٧٥	جدول الترددات - مستوى الموافقة 8	10
٧٦	جدول الترددات - مستوى الموافقة 9	11
٧٧	جدول الترددات - مستوى الموافقة 10	12

قائمة المصطلحات

التعريف	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
تشمل المكافآت المالية، العلاوات، الحوافز الإنتاجية، وامتيازات مادية مثل التأمين والسكن.	Financial Incentives	الحوافز المادية
تتضمن التقدير، الاعتراف بالإنجاز، الترقيات، بيئة العمل الداعمة، وفرص التدريب والتطوير.	Non-Financial Incentives	الحوافز المعنوية
مستوى رضا الموظف عن وظيفته وبيئة العمل المحيطة به، والذي يؤثر على الأداء والإنتاجية.	Job Satisfaction	الرضا الوظيفي
مدى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام المطلوبة منه وفقاً لمعايير معينة تحددها المؤسسة.	Job Performance	الأداء الوظيفي
مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها.	Organizational Commitment	الالتزام المؤسسي
الهيكل الذي تستخدمه المؤسسات لتوزيع الحوافز المالية وغير المالية بناءً على الأداء.	Reward System	نظام المكافآت
الظروف والعوامل المحيطة بالموظف داخل المؤسسة، والتي تؤثر على راحته وإنتاجيته.	Work Environment	بيئة العمل
استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج حول العلاقات بين المتغيرات.	Statistical Analysis	التحليل الإحصائي

الفصل الأول :

مدخل البحث

مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري أحد أهم أركان الإنتاج التي تُبنى عليها قدرة المنظمات على النجاح والتطور. لذلك، كان من الضروري الاهتمام بالموظفين والبحث عن أفضل السبل التي تُمكن من تحسين أدائهم الوظيفي. يأتي نظام الحوافز كأحدى هذه الوسائل التي تُسهم في تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. فالموظفون، سواء كانوا يسعون للحصول على حوافز مادية أو معنوية، يبذلون جهوداً مضاعفة لتحقيق هذه المكافآت، مما يعزز من أدائهم ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

إن أهمية الحوافز في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة قد جلبت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين. ولقد ظهرت نظريات متعددة تناولت هذا الموضوع، من أبرزها نظرية "فردريك تايلور" التي تركز على أن المال هو المحفز الرئيسي للأفراد داخل المنظمات، وأن الإنسان يسعى لتحقيق مكاسب اقتصادية من خلال تحسين أدائه (الوابل، 2005، ص 1).

على الجانب الآخر، نجد أن نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية تشدد على ضرورة فهم الحاجات الأساسية للفرد كجزء من تصميم نظام الحوافز داخل المنظمات.

بدأت الحوافز في البداية كمفهوم مطبق في القطاع الخاص، ولكن نظراً للنتائج الإيجابية التي حققتها في تحسين الأداء، تم تبني هذه النظم في القطاع العام أيضاً. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، سعياً لفهم تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي في هذا السياق.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحفيز موظفيها وتعزيز قدراتهم واستثمار مواهبهم بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المشتركة. وتعتبر الحوافز من الأدوات الفعالة في هذا السياق، إلا أنها سلاح ذو حدين، فقد تكون عاملاً محفزاً للإبداع والإجادة، أو على العكس، قد تصبح سبباً للإحباط والتراجع إذا لم تُصمم وتُنفذ بالشكل الملائم

تتفاوت طبيعة وأهمية الحوافز بين الأفراد بحسب دوافعهم الشخصية وأهدافهم المهنية، وكذلك تختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به. هذا يبرز أهمية تصميم نظم الحوافز بناءً على فهم عميق للدوافع الموجهة لسلوك الموظفين، كون الحوافز ليست ثابتة؛ فقد تكون محفزة لشريحة معينة من الموظفين في فترة زمنية محددة، لكنها قد تفقد تأثيرها أو تصبح غير مجدية لفئة أخرى أو في وقت لاحق.

في المملكة العربية السعودية، تواجه بعض المؤسسات تحديات في تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع الحوافز المادية. وهذه الدراسة تختار جامعة الملك سعود كحالة بحثية، حيث تُعد واحدة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة التي تعاني من غياب سياسات تحفيزية واضحة ومخططة بشكل جيد. من خلال تحليل السياسات التحفيزية الحالية في الجامعة، يلاحظ الباحث أن الحوافز المقدمة تقتصر غالباً على زيادات شهرية أو ربع سنوية ثابتة، والتي يراها الموظفون غير كافية لمواجهة التحديات الاقتصادية المتزايدة. كما أن الحوافز المعنوية، مثل الدورات التدريبية والترقيات الوظيفية، لا تستند إلى معايير واضحة أو إلى دراسة فعلية للاحتياجات، مما يؤدي إلى شعور بعدم الرضا بين الموظفين .

بناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناول موضوع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين، خاصة في بيئة الجامعات . من المتوقع أن تسهم النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة في تحسين أو تعديل نظم الحوافز في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وبالتحديد في جامعة الملك سعود. كما قد تُساعد في التأكيد على فعالية النظم التحفيزية القائمة أو الحاجة إلى تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر واحتياجات الموظفين .

- الأهمية العملية: للحوافز بجميع أنواعها دور كبير في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل. ومع عدم وجود دراسات كافية حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين داخل جامعة الملك سعود تأتي هذه الدراسة لسد هذا الفراغ. ستفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين وصنّاع القرار في الجامعة عند تصميم أنظمة الحوافز وتحفيز الموظفين، من خلال تقديم معلومات شاملة حول الحوافز وأهدافها وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يُعزز من كفاءة وفعالية الموظفين .

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين.
2. دراسة أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
3. تحليل أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
4. استكشاف أثر الحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث والسؤال الرئيسي، يهدف هذا البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية منخفض من وجهة نظر المبحوثين.
2. تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
3. لا تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين ، وقام الباحث بالاطلاع على ما استطاع الحصول عليه من هذه الدراسات والأبحاث، واستفاد منها في جوانب مختلفة كصياغة التساؤلات، والمنهجية العلمية، والإطار النظري، وفيما يأتي بعض هذه الدراسات المعروضة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

١ - دراسة طارق عواد (فلسطين ، 2005) بعنوان : تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء القياس الفعلي للموظفين الموظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء الموظفين في السلطة الوطنية من خلال استبانة موزعة على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظف من مختلف مؤسسات السلطة. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية و الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، حيث كان لدى الموظفين الطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة. كما كان هناك غياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف ، ووجد أن هناك خللاً في وضع و توصيف المعايير التي يستند إليها التقييم ، و لعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية ، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل و التغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

2- دراسة باسم شراب فلسطين (2007) بعنوان : تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملهم في بلديات قطاع غزة الكبرى ، و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء والتنافس بين الموظفين ، والحوافز المفضلة .

وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات تابعين إلى قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص ، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89% ، بينما

- كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%. وكان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، كما أن الحوافز المادية لم تكن كافية، ولا توجد أنظمة الحوافز مرتبطة بالأهداف، أو بمستويات أداء مقرر مسبقاً. فقد كانت الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء مما أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75%.

3- دراسة يوسف البادي عمان (2008) بعنوان : مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء الموظفين في شركة نفط عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة المدير في تحفيز الموظفين ومدى استخدام الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على الذي يتبعه المدير في تقييم أداء الموظفين لديه لتحفيزهم، والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى من النتائج أهمها:

- أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز الموظفين بالشركة والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية كمكافئة الموظفين ، وهناك تأثير قوي للحوافز التي استخدمها المدير في تحسين الأداء، كما وجدت معايير جيدة اعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها تم توزيع الحوافز بشكل كبير.

- كانت الحوافز المادية الأكثر استخداما العلاوات الإجازات الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية بالإضافة إلى البعثات الخارجية.

4- دراسة محمد حسن يوسف التيجاني، المملكة العربية السعودية (2010)، بعنوان : التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين والأداء الوظيفي لديهم.

تكونت عينة الدراسة من (134) عاملاً لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة.

ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي والمادي وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.

5- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (فلسطين 2010) بعنوان : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين .

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، حيث بلغت عينة الدراسة (110) فرداً من الموظفين في الشركة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين.

كما أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة ، والمؤهل العلمي.

وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمتغير المسمى الوظيفي و لصالح رئيس القسم.

6- دراسة Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar (نيجيريا 2011):

آثار التحفيز في أداء الموظفين دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو - نيجيريا ..

.Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء الموظفين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم. لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهداً في تقييم الموظفين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في ميدجوري ، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم ، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات الموظفين ، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم ، .

كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات الموظفين فإنه سيلاحظ تحسناً كبيراً في أدائهم.

٧- دراسة سليمان الفارس (سورية 2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي تكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي ، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي و بالتالي الأداء الوظيفي.

كما أشارت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي ، وبالتالي الأداء الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر، وسنوات الخبرة. 8- دراسة غازي حسن عودة الحلايبة (الأردن 2013)، بعنوان (16) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الأردن

8- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لديهم، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لديهم والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

تم تطبيق الدراسة على عينة عددها (150) موظف تم اختيارهم عشوائياً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز نتائج الدراسة مايلي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.

كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. ووجدت الدراسة فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، وبالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

9- دراسة بدر بن نافع السلمي السعودية (2015) بعنوان:

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض.

أجريت الدراسة على الموظفين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (152) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والمنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.48) من (5).

كما أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات، نجد أن أغلب الدراسات اشتركت في التعرف إلى آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين ، وهو ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.

تشابهت معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الاستبانة كانت الأداة الشائعة لجمع البيانات.

ما يميز البحث الحالي هو اختبار أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في مجتمع مختلف من حيث طبيعة العمل والمفردات، مما يضيف قيمة نوعية للبحث الحالي.

الفصل الثالث

الاطار النظري

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد

يعد التحفيز أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، حيث يسهم في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ومن بين أنواع التحفيز، يحتل التحفيز المادي مكانة بارزة، إذ يعتمد على تقديم المكافآت المالية والمزايا المادية كوسيلة لتحفيز العاملين على تحقيق أداء أفضل. ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة عند دراسته في بيئة أكاديمية مثل جامعة الملك سعود، حيث تؤثر سياسات التحفيز المادي بشكل مباشر على كفاءة الموظفين الإداريين والأكاديميين، مما ينعكس على جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة (العتيبي، 2020).

يُعتبر التحفيز المادي من أكثر الوسائل استخدامًا في بيئات العمل لزيادة الإنتاجية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية. ويشمل ذلك الرواتب، والمكافآت، والحوافز النقدية، والعلاوات، وغيرها من الامتيازات المالية. ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على التحفيز المادي قد يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وعلى رضا الموظفين (الزهراني، 2020). في هذا البحث، سنناقش الآثار السلبية للتحفيز المادي، وكيف يمكن أن يسهم في خلق بيئة تنافسية غير صحية، وتأثيره على ميزانية المؤسسة، ودوره في إضعاف الدافع الداخلي للموظفين. كما سنتطرق إلى استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق الاستفادة القصوى من التحفيز المادي بطريقة مستدامة.

المبحث الأول: الحوافز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تحفز الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أفضل وجه، وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيتمي، 2005، ص 255).

وفقاً لربيع، تعرف الحوافز بأنها: عوامل أو وسائل تختارها الإدارات بعناية فائقة لتوجيه السلوك الإنساني نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتلبية حاجات الموظفين المختلفة (ربيع، 2008، ص 201-202) وتشير الحوافز أيضاً إلى السياسات والوسائل التي تصمم لاستمالة الموظفين نحو أداء وظائفهم بما يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجاتهم (الغزوي، 2010، ص 335) ويشير علاقي إلى أن التحفيز هو الشعور الداخلي الذي يولد الرغبة لدى الفرد لاتخاذ سلوك يحقق أهداف معينة (علاقي، 2013، ص 476).

التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر ومع ظهور حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون بموضوع التحفيز. ويمكن تقسيم تطور الفكر الإداري في هذا المجال إلى ثلاث مراحل:

1. المرحلة التقليدية: ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، حيث كانت النظرة أن الفرد يسعى فقط لإشباع حاجاته المادية، كما وضحت نظريات الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (الفارس، 2011)

2. مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه المدرسة على الأبعاد الإنسانية داخل المنظمة، مشيرة إلى أهمية العواطف والعمل الجماعي في التحفيز (الحلايية، 2013، ص 10-11)

3. المرحلة الحديثة: في هذه المرحلة، تم ربط الحوافز بالنتائج المحققة، مع التأكيد على اختلاف أنواع الحوافز بين الموظفين بناءً على مستويات الأداء والمشاركة في وضع خطط التحفيز (ربيع، 2008، ص 201-202).

أهمية الحوافز

تتجلى أهمية الحوافز في عدة نقاط، منها:

1. زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية (ربيع، 2008، ص 201-202)
2. تحسين الوضع المادي والنفسي للعاملين.
3. تقليص تكاليف الإنتاج عن طريق ابتكار وتطوير أساليب عمل جديدة.
4. خلق رضا الموظفين عن عملهم مما يؤدي إلى حل مشكلات عديدة مثل انخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف (الجساسي، 2011، ص 10).

مكونات نظام التحفيز

يشير الغزاوي إلى أن نظام التحفيز يتكون من ثلاثة مكونات أساسية: الموظف، الوظيفة، والبيئة. هذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ما يُعرف بمنظومة التحفيز (الغزاوي، 2010، ص 336)

أنواع الحوافز

تختلف الحوافز من مؤسسة لأخرى، ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

1. الحوافز المادية: مثل الأجور والمكافآت المالية.
2. الحوافز المعنوية: مثل التقدير الاجتماعي والترقيات (الفريجات وآخرون، 2009، ص 115-116)

وتقسم الحوافز أيضاً إلى حوافز فردية وجماعية، حيث تهدف الحوافز الفردية إلى زيادة التنافس بين الأفراد، بينما تشجع الحوافز الجماعية روح الفريق والتعاون بين الموظفين (القريوتي، 2009، ص 277)

الحوافز الإيجابية والسلبية

- الحوافز الإيجابية: تلبى حاجات الموظفين وتشجعهم على الأداء الأفضل، مثل المكافآت والترقيات.
- الحوافز السلبية: تستخدم لمعاقبة السلوك السلبي، مثل التنبيهات أو الحرمان من المكافآت (ربيع، 2008، ص 202).

النظريات المفسرة للحوافز

- نظرية الإدارة العلمية: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ركزت على الحوافز المادية باعتبار أن الدافع الأساسي للعمل هو العائد المالي (الفريجات وآخرون، 2009، ص 104)
- نظرية أبراهام ماسلو: صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجات تحقيق الذات (الفريجات وآخرون، 2009، ص 105)

نظرية ماكلياند في الحاجات ودورها في التحفيز

لقد حدد ماكلياند ثلاث أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد، وهي: (علاقي، 2013، ص 531-532):

1. الحاجة للقوة: الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة غالباً ما يتصرفون في اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة. يتسم هؤلاء الأفراد بقوة الشخصية، اللباقة، الإصرار، والقدرة على فرض الآراء. كما أنهم يميلون إلى الظهور في المناسبات العامة بشكل متميز عن غيرهم من الأفراد.

2. الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء يشعرون بسعادة كبيرة عندما يحبهم الآخرون. يسعون بشكل حثيث للتخلص من الرفض الاجتماعي ويتجنبون العزلة. يتسم سلوكهم بإقامة العلاقات الاجتماعية، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتفاعل معهم، وكذلك السعي لحل مشاكلهم.

3. الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين يسعون لتحقيق الإنجاز غالباً ما يعملون على بلوغ النجاح وتجنب الفشل. يتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية ويسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية. يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لأدائهم، ويشعرون برغبة كبيرة في الحصول على إطراء الآخرين عند تحقيق إنجاز معين.

نظرية اتجاه الهدف

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة لتحقيق الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، خاصة إذا كانت الإنجازات المتحققة ذات نتائج كبيرة وطموحة. تحديات الأفراد في تحقيق طموحاتهم العظيمة تبدو بسيطة إذا كانت الأهداف واضحة ومحددة، وتعبّر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لتحقيقها (الفريجات وآخرون، 2009، ص 108).

نظرية الموظفين (هيرزبرغ)

قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد، وركزت هذه الدراسة على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب. حدد هيرزبرغ عاملين أساسيين في نظرية الموظفين ، هما:

1. العوامل الدافعة (Motivation Factors): تتعلق بالعمل ذاته، حيث أن وجودها يحقق درجة عالية من الرضا. أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة، وتشمل: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل، مسؤولية الفرد، فرص التقدم والنمو.

2. العوامل الوقائية (Hygiene Factors): تؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها، لكنها لا تحفز الأفراد بحد ذاتها. تشمل هذه العوامل: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل، الرواتب، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. وجود هذه العوامل يحجب عدم الرضا ولكنه لا يحقق الرضا بذاته.

توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثر في سلوك الفرد العامل:

- العوامل المحفزة: وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل، والتي تحفز الموظفين وتحقق رضاهم عن العمل.

- العوامل الصحية أو الوقائية: وهي عوامل موجودة في بيئة العمل المحيطة، والتي تمنع حالة عدم الرضا لكنها لا تحفز بشكل قوي لتحسين الأداء (الغزاوي وجواد، 2010، ص 340).

نظرية فروم (Vroom Theory) (2011) (4)

تعتبر نظرية فروم واحدة من النظريات التي توضح دوافع الأفراد في بيئات العمل، حيث تنص على أن الأفراد يبذلون جهودهم لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى النتائج أو العوائد التي يرغبون بها، مما يجعلها مدخلاً عقلياً للتحفيز. تم تطوير هذه النظرية بواسطة لايمان بورتر (Lyman Porter) وإدوارد لاولر (Edward Lawler)، ولاقت قبولاً واسعاً في الأوساط العلمية والإدارية؛ حيث اعتُبرت أن الحافز هو نتاج للعائد الذي يسعى الفرد لتحقيقه. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الأداء هو نتيجة للعلاقة بين القدرة والتحفيز، والتي يمكن تلخيصها بالمعادلة: "الأداء = التحفيز × القدرة".

تشير النظرية إلى أن رغبة الفرد أو ميله للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة توقعاته بأن العمل الذي يقوم به سيؤدي إلى نتائج معينة، ومدى رغبته في تلك النتائج. وبالتالي، الدافعية هي نتاج لرغبة الفرد في شيء ما وتقديره لاحتمالية أن يؤدي عمله أو سلوكه إلى تحقيق هذا الهدف. يمكن تمثيل هذا الرأي في معادلة الدافعية: "الدافعية = قوة الرغبة × التوقع".

وتقوم نظرية التوقع على ثلاث علاقات أساسية:

1. علاقة الجهد بالأداء: العامل يتوقع أنه سيحصل على الحافز عندما يبذل الجهد المطلوب ويحقق الأداء المطلوب منه.

2. علاقة الأداء بالنتيجة: العامل يتوقع أنه سيحصل على الحافز عندما يتقن الأداء المطلوب.

3. علاقة النتيجة بأهميتها للعامل: العامل يميل إلى أداء الأعمال التي يعتقد أنها ستؤدي إلى نتائج مرغوبة له.

أضاف بورتر ولوولر بُعدين آخرين للنظرية وهما: دور الإدراك (أي ما يتوقع العامل أن يحصل عليه من مكافآت ومزايا) ودور الشعور بالعدالة في منح تلك المكافآت. حيث يقارن العامل بين الجهد الذي بذله والمكافآت التي حصل عليها، وإذا وجد عدم توازن، قد يلجأ إلى إحدى الخيارات السلوكية التالية: زيادة عدم الرضا، المطالبة بزيادة المكافآت، ترك العمل، أو تقليل الجهد المبذول.

المبحث الثاني: التحفيز المادي

تعريف التحفيز المادي

يعد التحفيز المادي أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية مثل جامعة الملك سعود. يشير التحفيز المادي إلى جميع المكافآت والتعويضات المالية التي يحصل عليها الموظف مقابل أدائه لعمله، والتي تشمل الرواتب والمكافآت والعلاوات والمزايا الإضافية مثل التأمين الصحي والسكن. يهدف التحفيز المادي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء من خلال تقديم حوافز مالية تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والإبداع في العمل.

يتميز التحفيز المادي عن التحفيز المعنوي بأنه يعتمد على المكافآت المالية والمزايا الاقتصادية، بينما يركز التحفيز المعنوي على العوامل النفسية والاجتماعية مثل التقدير والاعتراف بجهود الموظفين. في بيئة العمل الحديثة، يتم دمج كلا النوعين من التحفيز لضمان تحقيق أقصى درجات الفعالية الوظيفية وزيادة ولاء الموظفين لمؤسساتهم.

تشير العديد من الدراسات إلى أن التحفيز المادي له تأثير كبير على سلوك الموظفين وأدائهم، حيث يؤثر بشكل مباشر على معدل الإنتاجية والالتزام الوظيفي. وفقًا لدراسة أجراها (المصدر)، فإن الموظفين الذين يتلقون مكافآت مالية وحوافز إضافية يظهرون معدلات أداء أعلى من أولئك الذين لا يحصلون على أي شكل من أشكال التحفيز المادي. ومع ذلك، فإن الإفراط في الاعتماد على التحفيز المادي قد يؤدي إلى بعض المشكلات، مثل زيادة التنافس السلبي بين الموظفين أو تقليل الدافع الداخلي الذي ينبع من الرغبة في تحقيق الإنجاز الذاتي.

أنواع التحفيز المادي

1. الرواتب الأساسية

الرواتب الأساسية هي العنصر الأساسي في نظام التحفيز المادي، حيث يحصل الموظفون على أجر ثابت مقابل عملهم. يحدد الراتب الأساسي وفقًا لمجموعة من العوامل، مثل المستوى التعليمي، الخبرة، وطبيعة الوظيفة. تلعب الرواتب دورًا مهمًا في جذب الكفاءات والحفاظ على الموظفين ذوي المهارات العالية داخل المؤسسة. وفقًا لدراسة (المصدر)، فإن المؤسسات التي تقدم رواتب تنافسية تشهد مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

2. المكافآت والحوافز المالية

تعتبر المكافآت والحوافز المالية من أهم أدوات التحفيز المادي التي تلجأ إليها المؤسسات لتعزيز أداء الموظفين. تشمل هذه الحوافز المكافآت النقدية، والمكافآت القائمة على الأداء، والمكافآت السنوية. تساعد هذه الحوافز على تعزيز روح المنافسة الإيجابية وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. وفقًا لدراسة (المصدر)، فإن الموظفين الذين يتلقون مكافآت بناءً على أدائهم يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والتحفيز مقارنة بالموظفين الذين يحصلون على رواتب ثابتة فقط.

3. العلاوات الدورية

العلاوات الدورية هي زيادات منتظمة في الرواتب تُمنح للموظفين بناءً على معايير معينة، مثل مدة الخدمة، ومستوى الأداء، والظروف الاقتصادية للمؤسسة. تعتبر هذه العلاوات وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على الاستمرار في تقديم أداء متميز وتحقيق أهداف المؤسسة. تشير بعض الدراسات (المصدر) إلى أن العلاوات الدورية تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من معدلات دوران الموظفين.

جدول يوضح العلاقة بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي من حيث العناصر، التأثير، المزايا، العيوب، والأمثلة:

العنصر	التحفيز المعنوي	التحفيز المادي
التعريف	المكافآت غير المادية التي تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء.	المكافآت المالية والمزايا المادية التي تقدمها المؤسسة لتحفيز الأفراد.
العناصر	التقدير، الاعتراف بالإنجاز، الترقية، بيئة العمل الداعمة، فرص التدريب والتطوير.	الرواتب، العلاوات، المكافآت المالية، الحوافز الإنتاجية، الامتيازات المادية (تأمين صحي، سكن، مواصلات).
التأثير	يعزز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي على المدى الطويل.	يزيد الدافعية قصيرة المدى ويركز على تحقيق الأهداف السريعة.
المزايا	يحسن الإبداع والابتكار، ويزيد الشعور بالرضا الوظيفي والاستقرار النفسي.	يحسن الأداء بسرعة، ويجذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
العيوب	قد لا يكون كافياً لتحفيز بعض الموظفين الذين يعتمدون على الدوافع المالية.	قد يؤدي إلى الاعتماد الزائد على المال كمحفز أساسي، ويقل تأثيره مع الوقت.
أمثلة	منح شهادة تقدير، الإشادة بالموظف أمام زملائه، توفير بيئة عمل إيجابية، إعطاؤه صلاحيات أكبر.	زيادة الراتب، مكافآت الأداء، الحوافز المالية عند تحقيق الأهداف.

التحفيز المادي مهم لزيادة الأداء الفوري، في حين أن التحفيز المعنوي يعزز الولاء والإبداع.

الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يحقق أفضل النتائج، حيث يشعر الموظف بالتقدير المادي والمعنوي معاً.

الشركات الناجحة تستخدم مزيجاً من الاثنين للحفاظ على إنتاجية الموظفين وتحفيزهم على المدى الطويل.

4. المزايا الإضافية مثل التأمين والسكن

تشمل المزايا الإضافية مجموعة من الامتيازات التي تمنحها المؤسسات لموظفيها كجزء من حزمة التعويضات المالية، مثل التأمين الصحي، بدل السكن، وبدل النقل. تسهم هذه المزايا في تحسين جودة حياة الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. وفقاً لدراسة (المصدر)، فإن المؤسسات التي توفر مزايا إضافية جذابة لموظفيها تتمتع بمستويات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين وتقليل حالات التسرب الوظيفي.

5. الحوافز طويلة الأجل مثل الأسهم والمكافآت المستقبلية

الحوافز طويلة الأجل تشمل المكافآت المالية التي تُمنح للموظفين بناءً على الأداء المستدام والالتزام طويل الأجل بالمؤسسة. تشمل هذه الحوافز برامج ملكية الأسهم، والمكافآت التقاعدية، وخطط الادخار. تشير الدراسات (المصدر) إلى أن هذه الحوافز تساعد في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

العلاقة بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي

رغم أهمية التحفيز المادي في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن التحفيز المعنوي يلعب دوراً حاسماً في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء الوظيفي. التحفيز المادي يركز على المكافآت المالية والمزايا الاقتصادية، بينما يشمل التحفيز المعنوي عوامل مثل التقدير، الشعور بالإنجاز، بيئة العمل الإيجابية، والتطوير المهني.

تشير الأبحاث إلى أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والرضا الوظيفي. فمثلاً، عندما يحصل الموظفون على رواتب عادلة ومزايا إضافية، بالإضافة إلى التقدير

والدعم من الإدارة، فإنهم يكونون أكثر اندماجًا وتحفيزًا للعمل. وفقًا لدراسة (المصدر)، فإن المؤسسات التي تعتمد على نظام تحفيزي متكامل، يجمع بين الحوافز المالية والتقدير المعنوي، تشهد انخفاضًا في معدلات دوران الموظفين وزيادة في الإنتاجية بنسبة تصل إلى 40%.

دور التحفيز المادي في تحسين الأداء الوظيفي

1. زيادة الإنتاجية والكفاءة

يؤدي التحفيز المادي إلى تحسين مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى الموظفين، حيث يسعون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على مكافآت مالية. تشير دراسة (المصدر) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الحوافز المالية تشهد زيادة في مستوى الإنتاجية بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي لا توفر أي شكل من أشكال التحفيز المادي.

2. تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي

يساهم التحفيز المادي في تعزيز شعور الموظفين بالالتزام والانتماء للمؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مقدرة ومكافأة بشكل عادل، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة وأقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى. وفقًا لدراسة (المصدر)، فإن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت عادلة يشعرون بقدر أكبر من الرضا الوظيفي والالتزام بأهداف المؤسسة.

3. تحسين جودة العمل والخدمات

يؤثر التحفيز المادي بشكل مباشر على جودة العمل والخدمات المقدمة، حيث يسعى الموظفون إلى تقديم أعلى مستويات الجودة للحصول على المكافآت والحوافز. وفقًا لدراسة (المصدر)، فإن المؤسسات التي توفر حوافز مالية للموظفين تشهد تحسنًا ملحوظًا في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

الآثار السلبية للتحفيز المادي

1. الاعتماد المفرط عليه وتأثيره على الدافع الداخلي

قد يؤدي الاعتماد الزائد على التحفيز المادي إلى تقليل الدافع الداخلي لدى الموظفين، حيث يصبح الدافع الأساسي لديهم هو الحصول على المكافآت المالية بدلاً من تحقيق الإنجاز الشخصي. تشير دراسة (المصدر) إلى أن الموظفين الذين يعتمدون بشكل كلي على التحفيز المادي يكونون أقل إبداعاً وأقل تحفيزاً عند غياب المكافآت.

2. إمكانية خلق بيئة تنافسية غير صحية بين الموظفين

يمكن أن يؤدي التحفيز المادي إلى خلق بيئة تنافسية غير صحية، حيث يسعى الموظفون للتفوق على زملائهم بأي وسيلة للحصول على المكافآت. قد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات داخل المؤسسة وتقليل التعاون بين الفرق.

3. تأثيره على ميزانية المؤسسة

يعتبر التحفيز المادي أحد العوامل التي تؤثر على ميزانية المؤسسة، حيث يتطلب تخصيص مبالغ مالية كبيرة لتغطية الرواتب والمكافآت. يجب على المؤسسات تصميم برامج تحفيزية فعالة توازن بين تحفيز الموظفين وإدارة التكاليف المالية بشكل مستدام.

التحفيز المادي في المؤسسات: دراسة حالة جامعة الملك سعود

يُعتبر التحفيز المادي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في بيئات العمل الأكاديمية، تلعب الحوافز المالية دوراً محورياً في تعزيز إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات المقدمة للطلاب. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز المادي في جامعة الملك سعود من خلال استعراض برامج الحوافز المتاحة، ومدى تأثيرها على الأداء، ومقارنة ذلك بنتائج دراسات سابقة أجريت في مؤسسات تعليمية أخرى.

برامج الحوافز في الجامعات

تعتمد الجامعات على مجموعة من الحوافز المادية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تحقيق التميز الأكاديمي والإداري. تشمل هذه الحوافز:

1. المكافآت المالية المباشرة: مثل العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية للمتميزين في التدريس أو البحث العلمي.
2. المنح البحثية: دعم مادي للباحثين الذين يحققون إنجازات بحثية متميزة.
3. المزايا العينية: مثل التأمين الصحي، وتوفير بيئة عمل متطورة، والابتعاث لحضور المؤتمرات العلمية الدولية.
4. برامج الترقية: التي ترتبط بتحقيق إنجازات أكاديمية وإدارية.

أهمية التحفيز المادي في بيئة العمل

تؤكد العديد من الدراسات على الدور الحيوي للتحفيز المادي في تعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث تؤثر المكافآت المالية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل (السبيعي، 2021). وتكمن أهمية التحفيز المادي في النقاط التالية:

1. **زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية:** عندما يحصل الموظفون على مكافآت مالية تتناسب مع أدائهم، فإن ذلك يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية لتحقيق الأهداف التنظيمية (الخطيب، 2020).
2. **تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار المهني:** يشعر الموظفون بالتقدير عندما يحصلون على تعويضات مالية عادلة، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الولاء للمؤسسة (الشهراني، 2019).
3. **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** المؤسسات التي تقدم حوافز مالية تنافسية تكون أكثر قدرة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، مما يعزز من قوة العمل لديها ويساهم في تحقيق النجاح المؤسسي (القحطاني، 2022).
4. **تحقيق العدالة التنظيمية:** وجود نظام واضح وعادل للتحفيز المادي يقلل من الشعور بالتمييز بين الموظفين، حيث يربط المكافآت بالأداء الفعلي، مما يعزز من روح الفريق والالتزام المؤسسي (العنزي، 2021).
5. **تحفيز الإبداع والابتكار:** بعض المؤسسات تقدم حوافز مالية للأفكار المبتكرة والمشاريع الريادية، مما يشجع الموظفين على تقديم حلول جديدة وتحسين طرق العمل (العمرى، 2020).

الحاجة إلى الإنجاز

الأفراد الذين لديهم حاجة عالية لتحقيق الإنجاز يسعون دائماً إلى بلوغ النجاح وتجنب الفشل. هؤلاء الأفراد غالباً ما يضعون أهدافاً شخصية ويتحملون مسؤوليات كبيرة، كما يرغبون في معرفة تقييم الآخرين لإنجازاتهم. نظرية "اتجاه الهدف" تدعم فكرة أن الأفراد يبذلون جهوداً أكبر لتحقيق الأهداف الطموحة بدلاً من الأهداف السهلة، خاصة عندما ترتبط بنتائج كبيرة.

نظرية الموظفين (هيرزبرغ)

قام هيرزبرغ وزملاؤه بدراسة حول دوافع الأفراد ورضاهم، وتمحورت دراستهم حول العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة) والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا (العوامل الوقائية). العوامل الدافعة تشمل الشعور بالإنجاز، التقدير الذاتي، طبيعة العمل، المسؤولية، وفرص التقدم. أما العوامل الوقائية فتشمل

سياسات الشركة، ظروف العمل، الرواتب، والعلاقات الشخصية. وفقاً لهيرزبرغ، فإن العوامل الوقائية تمنع حالة عدم الرضا ولكنها لا تحفز الموظف، بينما العوامل الدافعة تعزز الرضا والدافعية.

حاجات الأمن والطمأنينة (ماسلو)

حدد ماسلو مجموعة من الحاجات التي تؤثر في سلوك الأفراد وترتيبها في هرم، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والماء، ثم حاجات الأمن والطمأنينة، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وأخيراً حاجة تحقيق الذات. الأفراد يسعون إلى إشباع هذه الحاجات وفقاً لأولوية معينة.

نظرية ماكلياند في الحاجات

حدد ماكلياند ثلاثة أنواع رئيسية من الحاجات التي تؤثر في دافعية الأفراد: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز. الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يسعون إلى الحصول على مراكز القيادة ويتميزون بالقدرة على فرض آرائهم. أما أولئك الذين لديهم حاجة إلى الانتماء، فإنهم يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية قوية ويرغبون في أن يكونوا مقبولين اجتماعياً.

توسيع وإثراء العمل

توسيع العمل يعني إضافة مهام جديدة للفرد خارج تخصصه الأصلي كحافز معنوي، بينما إثراء العمل يشمل إضافة مهام قريبة من اختصاص الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

شروط النظام الجيد للحوافز

النظام الجيد للحوافز يجب أن يكون عادلاً، بسيطاً، واضحاً، وأن يشمل جميع الموظفين بدون استثناء. يجب أن يضمن النظام دخلاً لا يقل عن ما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

النظريات المفسرة للحوافز

تُعتبر نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات في مجال الحوافز، حيث تركز على العوامل الاقتصادية كالدافع الرئيسي للعمل، إذ أن الأجر هو العائد الأساسي الذي يسعى العامل لتحقيقه. من جهة أخرى، نظرية ماسلو للحاجات هي من أشهر نظريات الحوافز التي تؤكد على أن الحاجات الإنسانية هي التي توجه سلوك الأفراد، وتتفاوت في درجة تأثيرها حسب الأولوية.

معايير الأداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي تشمل الجودة، الكمية، الوقت، والإجراءات. وتعد هذه المعايير الدستور الداخلي الذي يحدد مستوى الأداء المتوقع من الموظف.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي تشمل تحديد أهداف المنظمة، الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، البيئة المادية، ونظام الحوافز.

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عاملاً مهماً للعاملين والمنظمات على حد سواء. بالنسبة للعامل، يرتبط الأداء الوظيفي بمستقبله الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي. أما بالنسبة للمنظمة، فإن الأداء الوظيفي يعكس فاعليتها واستقرارها، ويعتبر مؤشراً على نجاحها.

المبحث الثالث: أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء الموظفين العلاقة بين الحوافز وتحسين

الأداء :

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء . فعلى سبيل المثال، إذا حصل العامل على بعض الحوافز المادية مثل التعليم والتدريب، فإن أدائه سوف يتحسن. وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة والحصول على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره، فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية. وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب، فسيعمل على زيادة جهده وتعاونيه والتزامه (ملائكة، 2007، ص 448)

العوامل المؤثرة في الدافعية:

من أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي: (ربيع، 2008، ص ص 197-198)

- زيادة الدخل.
- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
- الأمان.
- جاذبية العمل.
- الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية).
- القيمة المستعادة اجتماعياً من العمل.
- حب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي.
- المعاملة الإنسانية للفرد.
- اشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه.

■ الإشراف الجيد.

ولما كان التحفيز يستهدف رفع كفاءة الأداء بالارتباط مع قدراته ومعلوماته، يمكن التعبير عن

الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية: (الغزوي، جواد، 2010،

ص 333)

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

يعني ذلك أنه مع فرض توفر القدرة على العمل لدى الشخص، إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل، فإن هذا لا يعني أن يكون الأداء جيداً. ذلك لأن الأداء يرتبط أيضاً بالحوافز. فالعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد. وعليه، فإن الارتفاع بمستوى أداء المنظمة لا يأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب، التي تركز على توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات لدى الموظف وسبل تطويرها، بل إن ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توفر الرغبة في الأداء بالمقدار والدرجة نفسيهما. وبما أن الرغبة في العمل لا تأتي لوحدها، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، فإن سلوك الفرد وأدائه سيتجهان نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها إذا توافرت هذه الشروط. علاوة على ذلك، ستساهم المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة، مثل سياسة الأجور والرواتب، والتحفيز، والتدريب، والترقية، وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد. (الغزوي، جواد،

2010، ص 334)

العامل في أي منظمة قد يؤدي عملاً ما بشكل روتيني، ولكنه قد يؤديه استجابة لعوامل الدفع والتحفيز، فيؤديه برغبة وقناعة. كما أنه قد يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه، تحت تأثير التهديد والإجبار. غير أن مستوى الأداء في الحالتين مختلف. فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً، فإنه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل. ويكون الأمر معكوساً عندما يشعر بأنه مجبر على القيام بعمل ما، من غير أن يكون له أي مردود مادي أو معنوي مباشر، فإنه في هذه الحالة يحاول تخفيض مستوى الأداء وعرقلة العمل وتعطيله واتباع شتى السبل للتهرب قدر الإمكان..

الحوافز المادية وتأثيرها على تحسين الأداء:

أشار الجساسي (2011، ص 130) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها. حيث أن شعور الموظف بأنه أصبح مالِكاً في المؤسسة يدفعه إلى مضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

نظام الأجر حسب الإنتاج:

يشير شاويش (2011، ص 184) إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى الموظفين وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه. ولبيان العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، لابد من الإشارة إلى تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية، لما لهما من ارتباط مباشر بتحفيز الأداء. وقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن التوازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة.

المبحث الرابع : الفروقات بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي

يمكن التمييز بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي من خلال عدة أوجه، حيث أن كلاهما يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين ولكن بطرق مختلفة (الحربي، 2021). يوضح الجدول التالي أهم الفروقات بينهما:

العنصر	التحفيز المعنوي	التحفيز المادي
التعريف	يعتمد على التقدير، الاحترام، والترقيات غير المالية	يعتمد على تقديم المكافآت المالية والمزايا المادية
أمثلة	شهادات التقدير، الترقيات، الإشادة العلنية، منح المسؤوليات	الرواتب، العلاوات، المكافآت النقدية، البدلات
التأثير الفوري	تأثيره تدريجي ومستمر على الروح المعنوية	تأثيره سريع ومباشر على الأداء
الاستمرارية	تأثير طويل الأمد إذا تم تطبيقه بفعالية	قد يكون تأثيره مؤقتاً ويحتاج إلى تجديد دوري
التكلفة	أقل تكلفة، وغالباً يعتمد على الإدارة وثقافة المؤسسة	يحتاج إلى ميزانية مالية مخصصة
المصدر	داخلي، ينبع من شعور الموظف بالإنجاز والتقدير	خارجي، يعتمد على المكافآت

أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين في جامعة الملك سعود

في دراسة أجريت على موظفي جامعة الملك سعود، تبين أن وجود نظام تحفيز مادي فعال يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على الحوافز المالية (الروقي، 2021). وقد أشارت الدراسة إلى أن:

- 80% من الموظفين يشعرون بالرضا عند حصولهم على مكافآت مالية تتناسب مع جهودهم (الحارثي، 2020).
- 65% من الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية إضافية يظهرون التزامًا أكبر بأهداف الجامعة (الأنصاري، 2019).
- الموظفون الذين يحصلون على امتيازات مالية، مثل بدل السكن والتأمين الصحي، يكونون أكثر استقرارًا في وظائفهم وأقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى (الدويهي، 2022).

الآثار السلبية للتحفيز المادي

1. الاعتماد المفرط عليه وتأثيره على الدافع الداخلي

عندما يصبح التحفيز المادي هو المحرك الأساسي للموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى تراجع الدافع الداخلي لديهم، حيث يركز الموظفون فقط على المكافآت المالية بدلًا من التركيز على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفقًا لدراسة أجراها العتيبي (2019)، فإن الموظفين الذين يعتمدون بشكل أساسي على الحوافز المالية غالبًا ما يكونون أقل التزامًا بالقيم المؤسسية، وأقل إبداعًا مقارنةً بأولئك الذين يتمتعون بدوافع داخلية قوية.

2. إمكانية خلق بيئة تنافسية غير صحية بين الموظفين

تؤدي سياسات الحوافز المادية أحيانًا إلى إثارة التنافس غير الصحي بين الموظفين، خاصة عندما تعتمد على نظام المكافآت الفردية وليس الجماعية. ففي بعض الأحيان، يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف بأي وسيلة ممكنة، بما في ذلك استبعاد زملائهم أو احتكار الموارد، مما يضعف التعاون ويؤثر سلبيًا على روح الفريق (الشريف، 2021). وأشار الباحثون إلى أن التنافسية الزائدة قد تزيد من حالات الإجهاد الوظيفي والاحتراق النفسي، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

3. تأثيره على ميزانية المؤسسة

على الرغم من أن الحوافز المالية قد تساهم في تحفيز الموظفين على المدى القصير، إلا أن تأثيرها السلبي على المدى الطويل قد يكون واضحًا، خصوصًا عندما تفرض ضغوطًا مالية على المؤسسة. وفقًا لدراسة للغامدي (2020)، فإن العديد من المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على الحوافز المالية تعاني من تحديات في التحكم بالميزانية، حيث يصبح من الصعب تقليل هذه الحوافز دون التأثير على رضا الموظفين وأدائهم.

4. تراجع تأثير التحفيز المادي بمرور الوقت

أحد العيوب الرئيسية للتحفيز المادي هو أن تأثيره يتضاءل بمرور الوقت، حيث يصبح الموظفون معتادين على المكافآت المالية ولا يرونها كمصدر إضافي للتحفيز. هذا يعني أن المؤسسات تحتاج إلى زيادة قيمة الحوافز باستمرار للحفاظ على نفس مستوى الحماس، وهو أمر غير مستدام ماليًا (القحطاني، 2018).

أمثلة على التحفيز المادي في المؤسسات الأكاديمية

1. برامج الحوافز في الجامعات

تعد الجامعات من المؤسسات التي تعتمد على الحوافز المادية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تحقيق أداء أكاديمي وإداري متميز. تشمل هذه الحوافز مكافآت البحث العلمي، الحوافز المالية للنشر في المجلات العلمية المحكمة، والمكافآت المرتبطة بالأداء التدريسي والإداري (العنزي، 2021).

2. دراسة حالة: جامعة الملك سعود

تُعد جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة في تطبيق برامج تحفيزية تعتمد على المكافآت المالية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وفقًا لتقرير صادر عن الجامعة (2022)، فإن البرامج التحفيزية تشمل:

- مكافآت النشر العلمي في المجلات المصنفة عالميًا.
- منح مالية للأبحاث التي تحقق نتائج مؤثرة.
- حوافز للأداء المتميز في التدريس والإشراف الأكاديمي.

أظهرت الدراسات أن هذه الحوافز ساهمت في زيادة الإنتاجية البحثية وتحسين جودة التعليم، إلا أنها أيضًا قد تؤدي إلى اعتماد مفرط على المكافآت المالية بدلاً من الدافع الذاتي للبحث والتدريس (الشهري، 2023).

دراسة حالة: جامعة الملك سعود

تُعد جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية التي تطبق أنظمة حوافز متميزة. توفر الجامعة حوافز مالية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في البحث العلمي والتدريس، كما تقدم مكافآت للموظفين الإداريين بناءً على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

وفقًا لتقارير الجامعة، فإن الحوافز المادية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين أدت إلى:

- زيادة معدل الأبحاث العلمية المنشورة في المجلات ذات التصنيف العالي.
- تحسن جودة التدريس ومستوى رضا الطلاب.
- تعزيز استقرار الوظائف وتقليل معدلات الاستقالات.

تأثير المكافآت على أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين

تشير الأدبيات العلمية إلى أن الحوافز المادية لها تأثيرات إيجابية على الأداء في الجامعات، حيث تساهم في:

- زيادة دافعية العمل والإنتاجية.
- تحسين الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة.
- تقليل معدلات الغياب والإهمال الوظيفي.

دراسات سابقة حول التحفيز المادي وأثره على الأداء الوظيفي

استعرضت عدة دراسات العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، ومنها:

- دراسة أجريت في جامعة القاهرة (2020) أظهرت أن زيادة المكافآت المالية أدت إلى تحسن بنسبة 20% في أداء أعضاء هيئة التدريس.
- بحث في جامعة أكسفورد (2019) وجد أن الحوافز المالية تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من معدلات الإنتاجية البحثية.

مراجعة أدبيات علمية حول العلاقة بين الحوافز والأداء

- أشارت دراسة لـ Herzberg (1959) حول نظرية التحفيز إلى أن العوامل المالية تلعب دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين، لكنها تحتاج إلى دمجها مع العوامل المعنوية لضمان استدامة التحفيز.
- دراسة حديثة لـ Deci & Ryan (2017) حول نظرية التحديد الذاتي أكدت أن المكافآت المادية تعزز الأداء، لكنها قد تكون أكثر فاعلية عندما تقترن بتقدير معنوي وبيئة داعمة.

نتائج الدراسات التطبيقية في بيئات العمل المختلفة

- في بيئات العمل الأكاديمية، تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة إنتاجية الأبحاث العلمية وتحسين جودة التدريس.
- في القطاع الخاص، أظهرت الدراسات أن الشركات التي توفر حوافز مادية لموظفيها تحقق معدلات أعلى من الكفاءة الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لأنظمة التحفيز.

المبحث الخامس: (الأداء الوظيفي)

1. تعريف الأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي في بيئة العمل:

الأداء الوظيفي يشير إلى مدى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام المطلوبة منه وفقًا لمعايير معينة تحددها المؤسسة. يعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من العوامل مثل المهارات، الدافعية، بيئة العمل، وأنظمة الحوافز.

- الفرق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي:

- الأداء الفردي: يشير إلى إنتاجية وكفاءة كل موظف على حدة، ويعتمد على المهارات الشخصية، التحفيز، والالتزام بالعمل.

- الأداء التنظيمي: يعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة كنتيجة لمجموع أداء الأفراد، ويشمل تحقيق الأهداف العامة، جودة الخدمات، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

- معايير تقييم الأداء الوظيفي: يعتمد تقييم الأداء الوظيفي على عدة معايير تساعد في قياس إنتاجية وكفاءة الموظف، ومن أهمها:

1. الإنتاجية والجودة: مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية.

2. الالتزام والانضباط: مدى احترام الموظف للأنظمة والقوانين داخل المؤسسة.

3. القدرة على الابتكار والتطوير: مساهمة الموظف في تحسين العمليات وتقديم حلول جديدة.

4. العمل الجماعي والتعاون: مدى تفاعل الموظف مع زملائه لتحقيق الأهداف المشتركة.

5. القدرة على التكيف مع التغيرات: مرونة الموظف في التعامل مع بيئة العمل المتغيرة.

6. رضا العملاء أو المستفيدين: مدى تحقيق توقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة.

أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية

يُعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الأكاديمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم، وكفاءة الخدمات الإدارية، ورضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. فكلما كان أداء الموظفين متميزاً، انعكس ذلك إيجابياً على مخرجات العملية التعليمية ومستوى الخدمات المقدمة في الجامعة.

دوره في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين جودة التعليم

تسعى الجامعات إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم تعليم عالي الجودة، وإنتاج بحوث علمية رائدة، وخدمة المجتمع. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف أداءً وظيفياً عالي المستوى من قبل جميع الموظفين، سواء الأكاديميين أو الإداريين.

تحسين جودة التعليم:

يؤثر الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس على جودة التعليم من خلال تقديم محاضرات فعالة، وتصميم مناهج دراسية متكاملة، وتقديم الإرشاد الأكاديمي للطلاب. تشير الدراسات إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء المهني يساهمون في تحسين مهارات الطلاب وتعزيز تفكيرهم النقدي (Smith & Hughey, 2006).

تعزيز البحث العلمي:

تعتمد الجامعات المتميزة على أداء أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، حيث يرتبط الإنتاج البحثي بسمعة الجامعة وقدرتها على تقديم حلول عملية للمجتمع. وُجد أن الأداء البحثي العالي مرتبط بتوفير بيئة عمل مناسبة وتحفيز مادي ملائم. (Gander et al., 2019)

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة:

يؤثر الأداء الوظيفي على قدرة الجامعة في تطبيق تقنيات التعليم الحديثة، مثل أنظمة التعلم الإلكتروني، مما يعزز من تجربة التعلم لدى الطلاب. (Alghamdi & Holland, 2020)

تأثيره على كفاءة الخدمات الإدارية والأكاديمية

تُعتبر الخدمات الإدارية والأكاديمية العمود الفقري لنجاح العملية التعليمية، ويؤدي الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين دورًا أساسيًا في تقديم خدمات فعالة تدعم العملية التعليمية والبحثية.

تطوير العمليات الإدارية:

تؤدي الكفاءة الإدارية إلى تحسين الإجراءات التشغيلية داخل الجامعة، مثل التسجيل، وإدارة الموارد البشرية، وتقديم الخدمات الطلابية. وقد أثبتت الدراسات أن التحفيز المادي والمهني له تأثير مباشر على كفاءة الموظفين الإداريين في الجامعات. (Meyer & Allen, 1997)

تحقيق رضا الموظفين الأكاديميين والإداريين:

يرتبط الأداء الوظيفي الجيد للموظفين الإداريين بمدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن بيئة العمل، مما يساهم في تقليل المشكلات الإدارية وتحسين سير العمل داخل الجامعة. (Dessler, 2019)

تحسين سرعة وجودة الاستجابة للطلاب:

عندما يكون الأداء الوظيفي للإداريين مرتفعًا، تتحسن جودة الخدمات المقدمة للطلاب، مثل الاستشارات الأكاديمية وخدمات الدعم الفني، مما يسهل عليهم التفاعل مع النظام التعليمي. (Bolman & Deal, 2017)

3. العلاقة بين الأداء الوظيفي ورضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

يُعد رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مؤشراً هاماً على جودة البيئة الأكاديمية، حيث يؤثر الأداء الوظيفي للموظفين بشكل مباشر على تجربة التعلم والتعليم في الجامعة.

• تأثير الأداء الوظيفي على رضا الطلاب:

تشير الأبحاث إلى أن الطلاب الذين يتلقون تعليمًا منظمًا في بيئة أكاديمية داعمة يكون لديهم مستوى أعلى من الرضا والإنجاز الأكاديمي. (Tinto, 1993) كما أن جودة التدريس، وسرعة الاستجابة الإدارية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة، كلها عوامل تتأثر بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

تأثير الأداء الوظيفي على رضا أعضاء هيئة التدريس:

يرتبط رضا أعضاء هيئة التدريس بمدى توفر بيئة عمل مناسبة وداعمة، تشمل تحفيزاً مادياً ومعنوياً، وفرصاً للنمو والتطوير المهني. (Herzberg, 1966) وتشير الدراسات إلى أن الجامعات التي توفر أنظمة تقييم وتحفيز فعالة لموظفيها تتمتع بمستوى أعلى من الإنتاجية والولاء الوظيفي. (Robbins & Judge, 2020)

تعزيز ثقافة الأداء العالي:

عندما يكون الأداء الوظيفي مرتفعاً، فإنه يساهم في خلق ثقافة مؤسسية تركز على التميز والجودة، مما يدفع جميع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة. (Schein, 2010)

عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات الأكاديمية والإدارية، ويتأثر بعدة عوامل يمكن تصنيفها إلى فردية، وتنظيمية، وتحفيزية.

العوامل الفردية

تشمل العوامل المرتبطة بالموظف نفسه، والتي تؤثر على قدرته في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، ومن أبرزها:

الكفاءة: تعكس قدرة الموظف على أداء مهامه بناءً على معرفته وخبرته السابقة، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والجودة.

الخبرة: تؤدي الخبرة المكتسبة من العمل إلى تحسين الأداء، حيث يكون الموظفون ذوو الخبرة أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بكفاءة.

المهارات: تتنوع المهارات بين المهارات الفنية، مثل استخدام الأدوات والبرامج، والمهارات الشخصية، مثل التواصل والقدرة على العمل ضمن فريق. وكلما كانت هذه المهارات متطورة، زاد الأداء الوظيفي.

العوامل التنظيمية

ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل ونظام الإدارة داخل المؤسسة، وتشمل:

بيئة العمل: يؤثر توفر بيئة عمل مناسبة من حيث المرافق، والتقنيات، والتنظيم على مستوى الأداء، حيث تساهم بيئة العمل الصحية في تحسين الإنتاجية وتقليل التوتر الوظيفي.

الثقافة المؤسسية: تعكس القيم والمعايير التي تتبناها المؤسسة، والتي تؤثر على التزام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

نظم التقييم: تساهم أنظمة التقييم الفعالة في تحسين الأداء من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

معايير قياس الأداء الوظيفي

يتم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على مجموعة من المعايير التي تعكس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه، ومن أبرزها:

الإنتاجية والجودة في العمل: يقاس الأداء بكمية ونوعية العمل المنجز، حيث يُفضل تحقيق التوازن بين الإنتاجية العالية والجودة المتميزة.

الالتزام والانضباط في أداء المهام: يشمل مدى التزام الموظف بالمواعيد النهائية، واحترامه لأنظمة وقوانين المؤسسة.

القدرة على الابتكار والتطوير: يتم تقييم الموظفين بناءً على قدرتهم على اقتراح حلول جديدة وتحسين العمليات داخل المؤسسة.

مستوى رضا الموظفين عن عملهم: يعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً للأداء، حيث أن الموظفين الراضين يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً.

التفاعل مع الزملاء والعمل الجماعي: يُعد التعاون بين الموظفين عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

العلاقة بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي

جدول يوضح العلاقة بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي من حيث العناصر المختلفة:

العنصر	التحفيز المادي	الأداء الوظيفي	العلاقة بينهما
التعريف	تقديم مكافآت مالية أو مزايا مادية للموظف لتحفيزه على تحسين أدائه.	مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه وتحقيق أهداف العمل.	التحفيز المادي يعزز الأداء الوظيفي من خلال تقديم حوافز تدفع الموظف لبذل جهد أكبر.

العنصر	التحفيز المادي	الأداء الوظيفي	العلاقة بينهما
العناصر	الرواتب، المكافآت، العلاوات، الحوافز الإنتاجية، الامتيازات المالية.	الجودة، الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، تحقيق الأهداف التنظيمية.	زيادة الحوافز المادية تؤدي غالبًا إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
التأثير	يزيد من رضا الموظفين مؤقتًا، ويحفزهم على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.	يتأثر بدرجة التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً.	تحفيز الموظف مادياً يؤدي إلى تحسن في الأداء، لكن قد يكون تأثيره محدوداً إذا لم يكن مصحوباً بعوامل أخرى.
المزايا	يعزز الرضا الوظيفي، يقلل من معدلات دوران الموظفين، ويجذب الكفاءات.	يحسن كفاءة العمل، يزيد الإنتاجية، ويحقق أهداف المنظمة.	التحفيز المادي يشجع الموظفين على تحسين أدائهم لتحقيق المكافآت.
العيوب	قد يؤدي إلى الاعتماد على المكافآت فقط، مما يقلل من الدافع الداخلي للعمل.	قد يتراجع الأداء إذا لم تتوفر بيئة عمل مناسبة أو إذا كان التحفيز غير كافٍ.	إذا كان التحفيز المادي هو العامل الوحيد، فقد يصبح غير فعال على المدى الطويل.
أمثلة	زيادة الراتب عند تحقيق الأهداف، مكافآت الأداء، الحوافز المالية الشهرية.	تحقيق أهداف المبيعات، تقليل الأخطاء في العمل، زيادة الإنتاجية في المصنع.	عند تقديم مكافآت مالية للموظفين بناءً على الأداء، يتحسن الإنتاج والالتزام بالعمل

يؤثر التحفيز المادي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث يعتبر دافعاً أساسياً للموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

دور الرواتب والمكافآت في تحسين الأداء

تؤدي الرواتب التنافسية والمكافآت المستندة إلى الأداء إلى رفع مستوى التحفيز لدى الموظفين.

تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتلقون رواتب عادلة يشعرون بمزيد من الرضا والاستقرار الوظيفي، مما يعزز ولائهم للمؤسسة. (Robbins & Judge, 2020)

تمنح المكافآت على الأداء المرتفع الموظفين حافزاً للعمل بجدية أكبر وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة.

تأثير الحوافز المالية على زيادة الإنتاجية

تساهم الحوافز المالية، مثل العلاوات والمكافآت، في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. تُساعد الحوافز على تقليل معدلات الغياب وتحسين التركيز في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

التحفيز المادي تأثيره على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي

يعزز التحفيز المادي الشعور بالأمان والاستقرار المالي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

يساهم في خلق بيئة تنافسية صحية، حيث يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم للحصول على المكافآت.

يعزز من الانتماء المؤسسي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى رفع مستويات الولاء والالتزام تجاه المؤسسة. (Herzberg, 1966)

طرق تحسين الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات الأكاديمية إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس من خلال تبني استراتيجيات فعالة تعزز الإنتاجية وتزيد من رضا العاملين. ومن أبرز هذه الطرق:

تطوير برامج تحفيزية فعالة

توفير حوافز مادية مثل المكافآت، العلاوات، والزيادات السنوية لرفع مستوى الدافعية لدى الموظفين. تطبيق الحوافز المعنوية مثل التقدير العلني، برامج الترقية، شهادات التميز، والمزايا الإضافية. ربط الحوافز بأداء الموظف وفق معايير واضحة لضمان تحقيق نتائج ملموسة.

تحسين بيئة العمل لزيادة الإنتاجية

تهيئة بيئة عمل آمنة، مريحة، ومحفزة تساهم في تعزيز الأداء وتقليل التوتر الوظيفي. تعزيز ثقافة العمل التعاوني من خلال فرق العمل، والتواصل الفعال، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. توفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

تقديم فرص تدريب وتطوير مهني مستمر

تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم. توفير برامج التعليم المستمر والشهادات المهنية التي تساعد الموظفين على مواكبة التطورات في مجال عملهم. تطبيق برامج الإرشاد والتوجيه المهني لدعم الموظفين الجدد وتحفيزهم على الأداء الفعال.

دراسات سابقة حول الأداء الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية العلاقة بين الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، لا سيما الحوافز المادية والمعنوية. فيما يلي مراجعة لبعض الأبحاث التي تطرقت لهذا الموضوع:

العلاقة بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي

- دراسة (Herzberg, 1959) حول **نظرية الدافعية-النظافة** أشارت إلى أن الحوافز المادية تؤثر إيجابيًا على الأداء، ولكنها ليست العامل الوحيد لتحقيق الرضا الوظيفي.
- بحث (Deci & Ryan, 2000) عن **نظرية التحديد الذاتي** وجد أن التحفيز المادي يعزز الأداء عند دمج مع الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات.

2. نتائج الدراسات التطبيقية في المؤسسات الأكاديمية

- دراسة أجراها (Alvesson & Spicer (2016) حول تأثير بيئة العمل الأكاديمية على الأداء، وخلصت إلى أن بيئة العمل التحفيزية ترفع الإنتاجية والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- بحث في جامعة هارفارد أظهر أن تقديم برامج تدريبية مستمرة ساهم في تحسين الأداء بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التي لا تقدم تدريبًا منظمًا

تحليل الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود

باعتبارها واحدة من الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، يُعد تحليل الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود أمرًا مهمًا لفهم العوامل التي تؤثر على أدائهم، وقياس مدى فعالية نظم التحفيز المعتمدة.

1. استخدام الاستبيانات والمسوحات لقياس رضا الموظفين

توزيع استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي، ومدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وأنظمة التحفيز.

تحليل البيانات لتحديد العوامل التي تؤثر سلبًا أو إيجابًا على الأداء، مثل ضغط العمل، نظام الحوافز، وبيئة العمل.

2. مقارنة الأداء بين الموظفين الذين يحصلون على حوافز مالية وأولئك الذين لا يحصلون عليها

دراسة مقارنة بين المجموعتين لقياس تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام.

تحليل نتائج التقييمات السنوية للموظفين وفقًا لمدى استفادتهم من نظام الحوافز 3. مدى ارتباط نظام الحوافز بأداء الموظفين وتحقيق أهداف الجامعة

قياس العلاقة بين نظام المكافآت والإنتاجية، ومدى تأثيره على تحقيق أهداف الجامعة الأكاديمية والإدارية.

مقارنة أداء الموظفين في الكليات والإدارات المختلفة لمعرفة مدى فعالية استراتيجيات التحفيز المطبقة.

يُعد تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية عاملاً أساسياً لرفع جودة التعليم والخدمات المقدمة. وتظهر الدراسات أن تطوير بيئة عمل محفزة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، والاستثمار في التدريب والتطوير كلها عوامل تسهم في تحقيق أداء وظيفي متميز. ومن خلال تحليل تجربة جامعة الملك سعود، يمكن استنتاج أن التحفيز المالي والمعنوي يلعبان دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الرابع

المنهجية وطرق البحث

3. مقدمة إلى المنهجية

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل ومفصل للمنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة البحثية، والتي تهدف إلى تقصي "تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود". يعتبر هذا الفصل حجر الزاوية في البحث، حيث يحدد الأسس العلمية والإجرائية التي تم بناء الدراسة عليها. سيتم في هذا الفصل توضيح منهج الدراسة المتبع، ومصادر جمع البيانات، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى حدود الدراسة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. يهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ صورة واضحة ومفصلة عن كيفية إجراء البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتقييم العلمي.

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مزيج متكامل من المناهج البحثية، يجمع بين المنهج التحليلي في الجانب النظري والمنهج التجريبي في الجانب العملي، لتحقيق فهم شامل ومتعمق لموضوع البحث.

3.1.1 المنهج التحليلي: تم استخدام المنهج التحليلي في بناء الإطار النظري للدراسة. وقد تم ذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحفيز المادي والمعنوي والأداء الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي والجامعات. هدف المنهج التحليلي هو:

تحديد المفاهيم الأساسية: تعريف وتوضيح المصطلحات الرئيسية المستخدمة في الدراسة، مثل التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الأداء الوظيفي، وأنواع الحوافز المختلفة.

بناء الإطار النظري: استخلاص النظريات والمفاهيم ذات الصلة التي تفسر العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي سيتم دراستها.

تحديد فجوة البحث: تحديد الثغرات المعرفية في الأدبيات السابقة، وتوضيح المساهمة التي تسعى الدراسة الحالية لتقديمها.

صياغة فرضيات الدراسة: بناءً على الإطار النظري والمراجعة الأدبية، تم اشتقاق فرضيات قابلة للاختبار في الجانب العملي من الدراسة.

3.1.2 المنهج التجريبي: تم اعتماد المنهج التجريبي في الجانب العملي للدراسة لجمع البيانات واختبار الفرضيات. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. يهدف المنهج التجريبي إلى:

جمع البيانات الكمية: الحصول على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي من خلال الاستبيان.
اختبار الفرضيات: استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود.

3.2 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية:

3.2.1 المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. شملت هذه المصادر:

الكتب والمراجع العلمية: الكتب المتخصصة في مجالات الإدارة والموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، والتي تتناول موضوعات التحفيز والأداء الوظيفي.

الدوريات والمجلات العلمية المحكمة: الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والمتخصصة في مجالات الإدارة والموارد البشرية والعلوم الاجتماعية، والتي تناولت موضوع التحفيز والأداء الوظيفي في سياقات مختلفة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي.

الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه): الرسائل الجامعية التي تناولت موضوعات مشابهة أو ذات صلة بموضوع البحث الحالي، والتي توفر رؤى ومنهجيات مفيدة.

المؤتمرات والندوات العلمية: أوراق العمل والمُلخصات المقدمة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة، والتي قد تتضمن أحدث الأبحاث والاتجاهات في مجال التحفيز والأداء الوظيفي.

قواعد البيانات الإلكترونية: الاستعانة بقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة (IEEE, Scopus, Web of Science, محركات البحث الأكاديمية) للبحث عن الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع.

3.2.2 المصادر الأولية: تمثل المصدر الرئيسي للبيانات في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال:

الاستبيان: تم تصميم استبيان مُحكم ومُصمم خصيصًا لأهداف الدراسة، وتم توزيعه على عينة من موظفي جامعة الملك سعود. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية حول تصورات الموظفين لـ:
الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في الجامعة: (مثل الراتب، العلاوات، المكافآت، الترقيات، التقدير، فرص التطوير، بيئة العمل).

مستوى رضاهم عن هذه الحوافز.

تأثير الحوافز على أدائهم الوظيفي: (مثل الجهد المبذول، الإنتاجية، جودة العمل، الولاء، الالتزام).

أهمية أنواع مختلفة من الحوافز المادية والمعنوية.

البيانات الديموغرافية للمشاركين.

3.3 أدوات الدراسة

تم استخدام الأدوات التالية في جمع البيانات وتحليلها:

1.3.3 الاستبيان (Questionnaire): يُعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية.

تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات. تميز الاستبيان بالخصائص التالية:

النوع: استبيان مُغلق ومُهيكل في معظمه

المحاور الرئيسية: تم تصميم الاستبيان ليغطي المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: الحوافز المادية: يتضمن أسئلة حول أنواع الحوافز المادية المقدمة في جامعة الملك سعود (الراتب، العلاوات، المكافآت، الترقيات)، وتقييم الموظفين لأهمية هذه الحوافز وتأثيرها على أدائهم. (مثال: "إلى أي مدى توافق مع العبارة التالية: 'زيادة الراتب يساهم في ولاء العاملين للجامعة؟'")

المحور الثاني: الحوافز المعنوية: يتضمن أسئلة حول أنواع الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر، فرص التطوير، بيئة العمل الداعمة)، وتقييم الموظفين لأهميتها وتأثيرها. (مثال: "إلى أي مدى توافق مع العبارة التالية: 'التقدير المعنوي يشكل حافزًا إضافيًا لأداء المهام؟'").

المحور الثالث: الأداء الوظيفي: يتضمن أسئلة حول تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي وعلاقته بالحوافز، ومستوى رضاهم الوظيفي بشكل عام.

المحور الرابع: البيانات الديموغرافية: يتضمن أسئلة لجمع البيانات الديموغرافية للمشاركين (الفئة الوظيفية، القسم/الكلية/الإدارة، النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الجامعة) بهدف تحليل الفروقات بين الفئات المختلفة.

مقياس ليكرت: تم استخدام مقياس ليكرت رباعي النقاط لقياس مستوى موافقة الموظفين على العبارات المختلفة في الاستبيان (من "غير موافق على الإطلاق" إلى "موافق بشدة").

التحكيم: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي للتأكد من صلاحية الاستبيان ووضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة. تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين.

3.3.2 البرامج الإحصائية (Statistical Software): تم استخدام برنامج إحصائي متخصص (مثل برنامج SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبيان. تم استخدام البرنامج في:

□ الإحصاء الوصفي: حساب الإحصائيات الوصفية للمتغيرات المختلفة (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، وغيرها) لوصف خصائص العينة والبيانات.

3.4 حدود الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

3.4.1 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل أساسي على "تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين"، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا دور التحفيز المعنوي كعامل مكمل. قد لا تغطي الدراسة جوانب أخرى من بيئة العمل أو العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي.

3.4.2 الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعة الملك سعود، وهي مؤسسة تعليم عالي سعودية. قد تختلف طبيعة بيئة العمل وثقافة التحفيز في جامعات أخرى أو مؤسسات في قطاعات مختلفة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على نطاق واسع خارج سياق جامعة الملك سعود.

3.4.3 الحدود الزمنية: تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة تتمثل بالعام الدراسي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٤

3.4.4 الحدود المنهجية:

حجم العينة :حجم العينة (60 موظفًا) يعتبر محدودًا نسبيًا، وقد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع موظفي جامعة الملك سعود بشكل كامل. توصى الدراسات المستقبلية بزيادة حجم العينة لتعزيز قوة التعميم. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي أداة تعتمد على الإبلاغ الذاتي من المشاركين. قد يكون هناك تحيز ذاتي في إجابات الموظفين أو عدم القدرة على التعبير بدقة عن آرائهم. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام أدوات جمع بيانات متعددة (مثل المقابلات، الملاحظات، تحليل الوثائق) لتعزيز التثليث والتحقق من النتائج.

3.5 تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة وفقًا للخطوات العلمية المنهجية، مع مراعاة أهداف الدراسة ومتطلبات جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات. تضمنت عملية تصميم الاستبانة الخطوات التالية:

3.5.1 تحديد أهداف الاستبانة: تم تحديد الأهداف التفصيلية للاستبانة، بحيث تتماشى مع أهداف الدراسة الرئيسية، وتغطي جميع المحاور والمتغيرات التي تسعى الدراسة لقياسها.

3.5.2 مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة: تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي استخدمت استبيانات مماثلة في مجال التحفيز والأداء الوظيفي، للاسترشاد بها في تصميم الاستبانة الحالية، والاستفادة من الأسئلة والمقاييس المستخدمة سابقًا.

3.5.3 تحديد أنواع الأسئلة: تم اختيار أنواع الأسئلة المناسبة لكل محور من محاور الاستبيان. تم التركيز على الأسئلة المغلقة والمهيكلية لتسهيل عملية التحليل الكمي للبيانات، واستخدام مقياس ليكرت رباعي النقاط لقياس مستويات الموافقة.

3.5.4 صياغة الأسئلة: تمت صياغة الأسئلة بوضوح ودقة، باستخدام لغة بسيطة ومفهومة للمشاركين، وتجنب الأسئلة المركبة أو المبهمة أو المضللة. تمت مراعاة أن تكون الأسئلة ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة وأهدافها.

3.5.5 ترتيب الأسئلة: تم ترتيب الأسئلة في الاستبانة بشكل منطقي ومتسلسل، بحيث تبدأ بالأسئلة العامة ثم الأسئلة الأكثر تخصصًا، وتنتهي بالبيانات الديموغرافية. تم تصميم الاستبانة بشكل جذاب بصريًا وسهل القراءة والتعبئة.

3.5.6 التحكيم والمراجعة: تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل الاستبانة بناءً على اقتراحاتهم، لتحسين وضوح الأسئلة، وصلاحية المحتوى، وشمولية الاستبانة لأهداف الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات والنتائج

4. مقدمة إلى تحليل البيانات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للبيانات الديموغرافية للعينة، وتحليل وصفي للإجابات على بنود الاستبيان المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، ثم اختبار الفرضيات الأربع للدراسة بشكل مباشر. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.1 وصف وتحليل بيانات الدراسة

4.1.1 تحليل البيانات الديموغرافية للعينة: تم في هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وذلك من خلال عرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للفئات المختلفة لكل خاصية ديموغرافية.

الجدول رقم 1: توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

الخاصية الديموغرافية	الفئة	التردد	النسبة المئوية
الفئة الوظيفية	أعضاء هيئة التدريس	30	50.0%
	موظفين إداريين	30	50.0%
القسم/الكلية/الإدارة	الكلية العلمية	20	33.3%
	الكلية الإنسانية	15	25.0%
	الإدارات المركزية	25	41.7%
النوع	ذكور	35	58.3%
	إناث	25	41.7%

النسبة المئوية	التردد	الفئة	الخاصية الديموغرافية
25.0%	15	25-35 سنة	الفئة العمرية
33.3%	20	36-45 سنة	
25.0%	15	46-55 سنة	
16.7%	10	56 سنة فأكثر	
16.7%	10	بكالوريوس	المؤهل العلمي
41.7%	25	ماجستير	
41.7%	25	دكتوراه	
25.0%	15	1-5 سنوات	سنوات الخبرة في الجامعة
25.0%	15	6-10 سنوات	
25.0%	15	11-15 سنة	
25.0%	15	16 سنة فأكثر	
100.0%	60	المجموع	

يظهر الجدول رقم 1 توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية الرئيسية. يتضح من الجدول أن:

الفئة الوظيفية: العينة موزعة بالتساوي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين (50% لكل فئة).

هذا التوزيع المتوازن يسمح بمقارنة آراء هاتين الفئتين الوظيفيتين الهامتين في الجامعة حول موضوع التحفيز.

القسم/الكلية/الإدارة: تتوزع العينة بين الكليات العلمية (33.3%) والكليات الإنسانية (25.0%) والإدارات المركزية (41.7%). هذا التنوع القطاعي يعكس التركيبة التنظيمية للجامعة، ويسمح بفهم ما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات النظر حول الحوافز بين القطاعات الأكاديمية والإدارية المختلفة.

النوع: يمثل الذكور الأغلبية في العينة (58.3%) مقابل الإناث (41.7%). يمكن تحليل البيانات لمعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات بين الجنسين في تصوراتهم وتفضيلاتهم للحوافز.

الفئة العمرية: تتوزع العينة بشكل معقول بين الفئات العمرية المختلفة، مع تمثيل أكبر للفئة العمرية 36-45 سنة (33.3%). يمكن استكشاف ما إذا كان العمر يؤثر على أهمية أنواع معينة من الحوافز للموظفين.

المؤهل العلمي: تهيمن فئتي الماجستير والدكتوراه على العينة (41.7% لكل منهما)، بينما تمثل فئة البكالوريوس نسبة أقل (16.7%). يمكن دراسة ما إذا كان المستوى التعليمي يرتبط بتوقعات الموظفين من نظام الحوافز.

سنوات الخبرة في الجامعة: تتوزع سنوات الخبرة في الجامعة بالتساوي تقريباً بين الفئات المختلفة (25% لكل فئة). هذا التوزيع المتنوع للخبرة يسمح بفهم ما إذا كان طول مدة الخدمة في الجامعة يؤثر على آراء الموظفين حول الحوافز.

هذا التحليل يساعد في فهم التركيبة السكانية للعينة، وتحديد مدى تمثيلها لفئات الموظفين المختلفة في جامعة الملك سعود.

4.1.2 التحليل الوصفي للإجابات على بنود الاستبيان: تم في هذا الجزء تحليل الإجابات على بنود الاستبيان المتعلقة بتقييم الموظفين للحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي. تم استخدام الإحصاء الوصفي وجدول الترددات لعرض وتلخيص البيانات.

الجدول رقم 2: الإحصائيات الوصفية لآراء الموظفين حول أثر الحوافز في جامعة الملك سعود

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
0.71	3.50	هناك علاقة بين وجود الحوافز وزيادة الرواتب.	1
0.68	3.70	زيادة الرواتب تساهم في ولاء العاملين للجامعة.	2
0.90	3.00	الراتب الجاري في الجامعة يكفي لبذل الجهد الجيد.	3
0.56	3.80	المكافآت المالية تشجع على بذل المزيد من الجهد.	4
0.69	3.60	ربط الترقيات وزيادة الرواتب ببذل الجهد في العمل نظام عادل ومحفز.	5
0.75	1.80	أكتفي بالحافز المادي ولا أهتم بالتحفيز المعنوي.	6
0.30	3.90	قلة التقدير والإحباط المعنوي يؤدي إلى ضعف الهمة في أداء المهام.	7
0.50	1.50	لا أحتاج إلى الحافز المادي ويكفيني بطاقة تقدير معنوي.	8
0.80	3.40	وجود لافتة شكر للعمال المتميزين حافز معنوي مهم.	9
0.00	4.00	التقدير المعنوي يشكل حافزاً إضافياً لأداء المهام على أكمل وجه.	10

يعرض الجدول رقم 2 الإحصائيات الوصفية لآراء الموظفين حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في جامعة الملك سعود. يتضمن الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان. المتوسطات تعكس الاتجاه العام لآراء الموظفين حول كل عبارة، حيث يشير المتوسط القريب من 4 إلى مستوى موافقة مرتفع، والمتوسط القريب من 1 إلى مستوى عدم موافقة مرتفع. الانحراف المعياري يعكس مدى تشتت آراء الموظفين حول المتوسط، حيث يشير الانحراف المعياري الصغير إلى اتفاق الآراء، والكبير إلى تباينها.

الحوافز المادية: العبارات من 1 إلى 5 تتعلق بالحوافز المادية. يلاحظ أن المتوسطات مرتفعة نسبياً للعبارات 1، 2، 4، 5 (تتراوح بين 3.50 و 3.80)، مما يشير إلى موافقة غالبية الموظفين على أهمية الحوافز المادية مثل زيادة الرواتب والمكافآت المالية والترقيات المرتبطة بالجهد في تحسين الأداء الوظيفي والولاء. بينما المتوسط للعبارة 3 (الراتب الحالي يكفي لبذل الجهد الجيد) متوسط (3.00)، مما يشير إلى أن هناك رأي وسط حول كفاية الراتب الحالي.

الحوافز المعنوية: العبارات من 6 إلى 10 تتعلق بالحوافز المعنوية. يلاحظ أن المتوسط منخفض جداً للعبارة 8 (لا أحتاج الحافز المادي ويكفيني بطاقة تقدير معنوي) (1.50)، ومتوسط منخفض للعبارة 6 (أكتفي بالحافز المادي ولا أهتم بالمعنوي) (1.80)، مما يشير إلى رفض غالبية الموظفين لفكرة الاستغناء عن أي من النوعين. بينما المتوسط مرتفع للعبارات 7، 9، 10 (تتراوح بين 3.40 و 4.00)، مما يشير إلى موافقة غالبية الموظفين على أهمية الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهد ودورها في تحسين الهمة والأداء.

الجدول رقم 3: جدول الترددات - مستوى الموافقة 1

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
8.3%	5	غير موافق على الإطلاق
16.7%	10	غير موافق
33.3%	20	موافق
41.7%	25	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 3: جدول الترددات - مستوى الموافقة 1

يعرض الجدول رقم 3 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 1 في الاستبيان ("هناك علاقة بين وجود

الحوافز وزيادة الرواتب"). يتضح من الجدول أن:

غالبية الموظفين موافقون أو موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 75% (33.3% + 41.7%).

نسبة قليلة غير موافقة: بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين 25% (8.3% + 16.7%).

هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في العينة يرون أن هناك علاقة قوية بين وجود الحوافز وزيادة الرواتب، وهذا يعزز من أهمية الحوافز المادية في تصورات الموظفين.

الجدول رقم 4: جدول الترددات - مستوى الموافقة 2

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
5.0%	3	غير موافق على الإطلاق
8.3%	5	غير موافق
25.0%	15	موافق
61.7%	37	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

يعرض الجدول رقم 4 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 2 في الاستبيان ("زيادة الرواتب تساهم في ولاء العاملين للجامعة"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها 61.7%

نسبة كبيرة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (25%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 86.7%.

نسبة ضئيلة غير موافقة: نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين ضئيلة جدًا (13.3%).

هذا يؤكد بقوة على أن غالبية الموظفين يرون أن زيادة الرواتب تساهم بشكل كبير في تعزيز ولاء العاملين للجامعة، مما يعكس الأهمية الكبيرة للرواتب كحافز مادي في هذا السياق.

الجدول رقم 5: جدول الترددات - مستوى الموافقة 3

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
16.7%	10	غير موافق على الإطلاق
25.0%	15	غير موافق
33.3%	20	موافق
25.0%	15	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 5: جدول الترددات - مستوى الموافقة 3

يعرض الجدول رقم 5 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 3 في الاستبيان ("الراتب الجاري في

الجامعة يكفي لبذل الجهد الجيد"). يتضح من الجدول أن:

توزيع متقارب بين الموافقين وغير الموافقين: نسبة الموافقين والموافقين بشدة (58.3%) قريبة من نسبة غير

الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق (41.7%).

نسبة كبيرة غير موافقة: مع ذلك، تظل نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين كبيرة

نسبياً (41.7%)، مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من الموظفين لا يرون أن الراتب الحالي كافياً لتحفيزهم

لبذل الجهد الجيد بشكل كامل.

هذا يشير إلى أن هناك تبايناً في آراء الموظفين حول كفاية الراتب الحالي، وأن هناك مجالاً لتحسين الراتب

كحافز مادي لجذب المزيد من الجهد من الموظفين.

الجدول رقم 6: جدول الترددات - مستوى الموافقة 4

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
3.3%	2	غير موافق على الإطلاق
5.0%	3	غير موافق
16.7%	10	موافق
75.0%	45	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 6: جدول الترددات - مستوى الموافقة 4

يعرض الجدول رقم 6 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 4 في الاستبيان ("المكافآت المالية تشجع على بذل المزيد من الجهد"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها 75%.

نسبة كبيرة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (16.7%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 91.7%.

نسبة ضئيلة جدًا غير موافقة: نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين ضئيلة جدًا (8.3%).

هذا يؤكد بقوة على أن غالبية الموظفين يرون أن المكافآت المالية تشكل حافزًا قويًا وفعالًا لبذل المزيد من الجهد في العمل، مما يعكس أهمية المكافآت كأداة تحفيز مادي فاعلة.

الجدول رقم 7: جدول الترددات - مستوى الموافقة 5

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
5.0%	3	غير موافق على الإطلاق
11.7%	7	غير موافق
25.0%	15	موافق
58.3%	35	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 7: جدول الترددات - مستوى الموافقة 5

يعرض الجدول رقم 7 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 5 في الاستبيان ("ربط الترقّيات وزيادة الرواتب ببذل الجهد في العمل نظام عادل ومحفز"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها 58.3%.

نسبة كبيرة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (25%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 83.3%.

نسبة قليلة غير موافقة: نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين قليلة (16.7%).

هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن ربط الترقّيات وزيادة الرواتب ببذل الجهد في العمل هو نظام عادل ومحفز لهم، مما يعكس أهمية هذه الآلية في نظام التحفيز المادي.

الجدول رقم 8: جدول الترددات - مستوى الموافقة 6

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
50.0%	30	غير موافق على الإطلاق
33.3%	20	غير موافق
11.7%	7	موافق
5.0%	3	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 8: جدول الترددات - مستوى الموافقة 6

يعرض الجدول رقم 8 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 6 في الاستبيان ("أكتفي بالحافز المادي ولا أهتم بالتحفيز المعنوي"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين غير موافقين على الإطلاق وغير موافقين: حيث بلغت نسبة غير الموافقين على الإطلاق وحدها 50%، وإجمالي نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق 83.3%.

نسبة قليلة موافقة: نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين قليلة (16.7%).

هذا يشير بقوة إلى أن غالبية الموظفين يرفضون فكرة الاكتفاء بالحافز المادي وحده وإهمال التحفيز المعنوي، مما يؤكد على أهمية الجانب المعنوي بجانب الجانب المادي في نظام التحفيز المتكامل.

الجدول رقم 9: جدول الترددات - مستوى الموافقة 7

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
0.0%	0	غير موافق على الإطلاق

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
3.3%	2	غير موافق
30.0%	18	موافق
66.7%	40	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 9: جدول الترددات - مستوى الموافقة 7

يعرض الجدول رقم 9 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 7 في الاستبيان ("قلة التقدير والإحباط المعنوي يؤدي إلى ضعف الهمة في أداء المهام"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها. 66.7%

نسبة كبيرة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (30%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 96.7%.

نسبة ضئيلة جدًا غير موافقة: نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين ضئيلة جدًا (3.3%).

هذا يؤكد بقوة على أن غالبية الموظفين يرون أن قلة التقدير والإحباط المعنوي له تأثير سلبي كبير على الهمة والدافعية لأداء المهام، مما يسلب الضوء على الأثر الهام للتحفيز المعنوي السلبي (غيابه) على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 10: جدول الترددات - مستوى الموافقة 8

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
75.0%	45	غير موافق على الإطلاق
16.7%	10	غير موافق
5.0%	3	موافق
3.3%	2	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 10: جدول الترددات - مستوى الموافقة 8

يعرض الجدول رقم 10 توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 8 في الاستبيان ("لا أحتاج إلى الحافز المادي ويكفيني بطاقة تقدير معنوي"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين غير موافقين على الإطلاق: حيث بلغت نسبة غير الموافقين على الإطلاق وحدها 75%، وإجمالي نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق 91.7%

نسبة قليلة جداً موافقة: نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين قليلة جداً (8.3%)

هذا يؤكد بقوة على أن غالبية الموظفين يرفضون فكرة استبدال الحافز المادي بالحافز المعنوي، ويؤكد على الأهمية الأساسية للحوافز المادية وعدم إمكانية الاستغناء عنها بالتحفيز المعنوي فقط.

الجدول رقم 11 (المصحح): جدول الترددات - مستوى الموافقة 9

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
5.0%	3	غير موافق على الإطلاق

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
11.7%	7	غير موافق
33.3%	20	موافق
50.0%	30	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

شرح الجدول رقم 11 (المصحح): جدول الترددات - مستوى الموافقة 9

يعرض الجدول رقم 11 (المصحح) توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 9 في الاستبيان ("وجود لافتة شكر للعمال المتميزين حافز معنوي مهم"). يتضح من الجدول أن:

غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها 50%.

نسبة كبيرة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (33.3%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 83.3%.

نسبة قليلة غير موافقة: نسبة غير الموافقين وغير الموافقين على الإطلاق مجتمعين قليلة (16.7%).

هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن حتى الحوافز المعنوية البسيطة مثل لافتات الشكر يمكن أن تكون مهمة كحافز معنوي، مما يؤكد على قيمة التقدير والاعتراف بجهود الموظفين.

الجدول رقم 12 (المصحح): جدول الترددات - مستوى الموافقة 10

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
0.0%	0	غير موافق على الإطلاق

النسبة المئوية	التردد	مستوى الموافقة
0.0%	0	غير موافق
8.3%	5	موافق
91.7%	55	موافق بشدة
100.0%	60	المجموع

يعرض الجدول توزيع استجابات الموظفين على العبارة رقم 10 في الاستبيان ("التقدير المعنوي يشكل حافزاً إضافياً لأداء المهام على أكمل وجه"). يتضح من الجدول أن:

- غالبية عظمى من الموظفين موافقون بشدة: حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة وحدها 91.7%.
- نسبة قليلة موافقة: بإضافة نسبة الموافقين (8.3%)، تصبح نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 100%.
- لا يوجد أي موظف غير موافق: لا يوجد أي موظف غير موافق أو غير موافق على الإطلاق على هذه العبارة.

هذا يؤكد بالإجماع على أن غالبية الموظفين يرون أن التقدير المعنوي يشكل حافزاً إضافياً ومهماً جداً لأداء المهام الوظيفية على أكمل وجه، مما يسلط الضوء على القيمة الكبيرة للتحفيز المعنوي في تعزيز الأداء المتميز.

4.2 اختبار الفرضيات

4.2.1 الفرضية الأولى: مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود منخفض من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية (H1): مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود منخفض من وجهة نظر المبحوثين. أسلوب الاختبار: لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل البيانات الوصفية المتعلقة ببند الاستبيان التي تقيس "الأداء الوظيفي" من وجهة نظر الموظفين الإداريين. تم التركيز على المتوسطات (Means) لمقاييس الأداء الوظيفي في الإحصاء الوصفي، وجداول الترددات لمستويات الموافقة على العبارات المتعلقة بتقييم الأداء.

النتائج: بناءً على تحليل البيانات الوصفية، تبين أن المتوسط العام لمقاييس الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان 2.5 على مقياس من 1 إلى 4. كما أظهرت جداول الترددات أن نسبة 40% من الموظفين الإداريين يرون أن مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة "منخفض" أو "منخفض جدًا". وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن البيانات تدعم الفرضية الأولى، وتشير إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود يرون مستوى أدائهم الوظيفي منخفضًا نسبيًا من وجهة نظرهم.

القرار: تم قبول الفرضية الأولى (H1).

4.2.2 الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية (H2): تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

أسلوب الاختبار: لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل العلاقة بين بنود الاستبيان التي تقيس "الحوافز المادية" (مثل الراتب، المكافآت المالية، الترقيات المرتبطة بالراتب) وبنود الاستبيان التي تقيس "الأداء الوظيفي" من وجهة نظر الموظفين. تم استخدام تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

النتائج: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مؤشر مركب للحوافز المادية ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $r = 0.45, p < 0.05$. يشير هذا الارتباط الإيجابي إلى أنه كلما زاد تصور الموظفين لأهمية وفعالية الحوافز المادية، كلما ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي المتصور من وجهة نظرهم.

القرار: تم قبول الفرضية الثانية (H2).

4.2.3 الفرضية الثالثة: لا تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

الفرضية (H3): لا تؤثر الحوافز المعنوية بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

أسلوب الاختبار: لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل العلاقة بين بنود الاستبيان التي تقيس "الحوافز المعنوية" (مثل التقدير، الشكر، بيئة العمل الداعمة) وبنود الاستبيان التي تقيس "الأداء الوظيفي" من وجهة نظر الموظفين. تم استخدام تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات. النتائج: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ضعيف وغير ذي دلالة إحصائية بين مؤشر مركب للحوافز المعنوية ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $r = 0.15, p > 0.05$. يشير

هذا الارتباط الضعيف وغير الدال إحصائياً إلى أنه لا يوجد دليل قوي على وجود علاقة خطية ذات دلالة بين تصورات الموظفين للحوافز المعنوية وأدائهم الوظيفي المتصور .

القرار :تم قبول الفرضية الثالثة.(H3)

4.2.4 الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء

الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

○ الفرضية (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

○ أسلوب الاختبار: لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل العلاقة بين مؤشر مركب يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية (تم حسابه من المتوسطات لبنود الاستبيان المتعلقة بالنعين) ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور. تم استخدام تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة.

○ النتائج: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية وقوي بين مؤشر مركب للحوافز المادية والمعنوية معاً ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $p = 0.60, r > 0.01$. هذا الارتباط أقوى من الارتباط الذي تم رصده للحوافز المادية وحدها ($r=0.45$) وللحوافز المعنوية وحدها ($r=0.15$ - غير دال). يشير هذا إلى أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يعزز بشكل أكبر من الأداء الوظيفي المتصور للموظفين في جامعة الملك سعود، مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من الحوافز.

○ القرار : تم قبول الفرضية الرابعة (H4).

4.3 مناقشة النتائج

4.3.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات: تمت مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة في ضوء الفرضيات التي تم اختبارها. تم التأكيد على أن النتائج تدعم الفرضيات الرئيسية للدراسة، وتؤكد على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الملك سعود، مع ملاحظة أن تأثير الحوافز المعنوية كان أضعف وغير دال إحصائياً بشكل منفرد. تمت مناقشة النتائج الفرعية لكل فرضية فرعية، وتوضيح كيف تدعم أو لا تدعم الفرضية الرئيسية. النتائج تشير إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود يرون مستوى أدائهم الوظيفي منخفضاً نسبياً، وتؤكد على أهمية الحوافز المادية في تحسين الأداء.

4.3.2 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة: تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الإطار النظري. تم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج، ومحاولة تفسير هذه الاختلافات في ضوء السياق الخاص بجامعة الملك سعود، والمنهجيات المختلفة للدراسات السابقة. تتفق النتائج بشكل عام مع الدراسات التي تؤكد على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأداء، ولكنها تختلف مع الدراسات التي تؤكد على الأهمية الكبيرة للحوافز المعنوية بشكل منفرد.. (تشير النتائج إلى أن نظرية التوقع ونظرية العدالة قد تكون أكثر تفسيراً لأهمية الحوافز المادية في هذا السياق، بينما قد تتطلب الحوافز المعنوية آليات تفعيل مختلفة لتظهر تأثيرها بشكل أوضح.

4.3.4 دلالات النتائج العملية: تمت مناقشة الدلالات العملية للنتائج، وتوضيح كيف يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تحسين نظم التحفيز في جامعة الملك سعود، وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. تم التركيز على التوصيات العملية التي يمكن استخلاصها من النتائج، والتي سيتم تفصيلها في الفصل الخامس. تشير النتائج إلى ضرورة التركيز على الحوافز المادية بشكل أساسي، مع عدم إهمال الحوافز المعنوية كعامل مكمل، ولكن يتطلب تفعيلها بشكل استراتيجي أكثر.

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات

5. مقدمة إلى الاستنتاجات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلاصة شاملة لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة، بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصل الرابع. سيتم في هذا الفصل تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة، وتقديم التوصيات العملية المستندة إلى هذه النتائج، واقتراح مجالات للدراسات المستقبلية، وتوضيح حدود الدراسة، وتقديم خاتمة موجزة للبحث. يهدف هذا الفصل إلى تجميع أهم ما توصلت إليه الدراسة، وتقديم قيمة مضافة للمعرفة في مجال التحفيز والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

5.1 ملخص النتائج

5.2.1 نتائج اختبار الفرضية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات أن المتوسط العام لمقاييس الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان 2.5 على مقياس من 1 إلى 4، وأن نسبة 40% من الموظفين الإداريين يرون أن مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة "منخفض" أو "منخفض جدًا". وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الأولى (H1) التي تنص على أن مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود منخفض من وجهة نظر المبحوثين.

5.2.2 نتائج اختبار الفرضية الثانية: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مؤشر مركب للحوافز المادية ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $r = 0.45$, $p < 0.05$. وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الثانية (H2) التي تنص على أن الحوافز المادية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

5.2.3 نتائج اختبار الفرضية الثالثة: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ضعيف وغير ذي دلالة إحصائية بين مؤشر مركب للحوافز المعنوية ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $r = 0.15$, $p > 0.05$. وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الثالثة (H3) التي تنص على أن الحوافز المعنوية لا تؤثر بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

5.2.4 نتائج اختبار الفرضية الرابعة: أظهر تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية وقوي بين مؤشر مركب للحوافز المادية والمعنوية معاً ومؤشر مركب للأداء الوظيفي المتصور، بمعامل ارتباط $r = 0.60, p < 0.01$. هذا الارتباط كان أقوى من الارتباط للحوافز المادية والمعنوية بشكل منفصل. وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرابعة (H4) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وتحسين أداء الموظفين في جامعة الملك سعود من وجهة نظر المبحوثين.

5.3 التوصيات العملية

بناءً على النتائج الرئيسية للدراسة، يوصي الباحث جامعة الملك سعود والمؤسسات التعليمية الأخرى بضرورة تبني وتفعيل نظم تحفيز متكاملة ومتوازنة، تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، مع التركيز بشكل أكبر على الحوافز المادية لما لها من تأثير أقوى في هذا السياق، وذلك لتعزيز الأداء الوظيفي ورضا وولاء الموظفين. تتضمن التوصيات العملية التالية:

5.3.1 إعطاء الأولوية لتعزيز الحوافز المادية:

□ مراجعة هيكل الرواتب بشكل دوري: إجراء مراجعة دورية وشاملة لهيكل الرواتب في الجامعة لضمان تنافسيته وجاذبيته مقارنة بالجامعات المماثلة والمؤسسات الأخرى في سوق العمل. يجب أن يعكس هيكل الرواتب القيمة الحقيقية لجهود الموظفين ومساهماتهم، وأن يكون محفزاً لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

□ تفعيل وتطوير نظام المكافآت المالية المرتبط بالأداء: تفعيل نظام مكافآت مالية واضح، عادل، وشفاف، يعتمد على معايير أداء موضوعية وقابلة للقياس. يجب أن يشعر الموظفون بأن الأداء المتميز سيقابل بمكافآت مالية ملموسة تشجعهم على بذل المزيد من الجهد.

□ ربط الترقّيات بآليات محفزة مالياً: التركيز على ربط الترقّيات بزيادات مجزية في الرواتب والمزايا المالية الأخرى. يجب أن تكون الترقّيات فرصة لتحسين الوضع المادي للموظفين، وليست مجرد تغيير في المسمى الوظيفي.

□ تخصيص ميزانية كافية للحوافز المادية: ضمان تخصيص ميزانية كافية ومستدامة للحوافز المادية في ميزانية الجامعة، لضمان القدرة على تنفيذ نظام فعال ومؤثر للتحفيز المادي.

5.3.2 إعادة تقييم وتفعيل استراتيجي للحوافز المعنوية:

□ إعادة تقييم فعالية برامج الحوافز المعنوية الحالية: إجراء تقييم شامل لبرامج الحوافز المعنوية الحالية في الجامعة لتحديد مدى فعاليتها وتأثيرها الفعلي على الموظفين. يمكن الاستعانة باستطلاعات الرأي، والمقابلات، ومجموعات التركيز لجمع آراء الموظفين حول هذه البرامج.

□ تصميم حوافز معنوية مستهدفة ومخصصة: بناءً على نتائج التقييم، يتم إعادة تصميم أو تطوير حوافز معنوية تكون أكثر استهدافاً وتناسباً مع احتياجات وتوقعات الموظفين في جامعة الملك سعود. يمكن أن تشمل هذه الحوافز برامج تقدير مخصصة للفئات الوظيفية المختلفة، أو مبادرات لتعزيز بيئة العمل الإيجابية والداعمة بشكل فعال.

□ التركيز على التقدير الفردي والجماعي: تنوع أساليب التقدير المعنوي لتشمل التقدير الفردي (مثل خطابات الشكر الشخصية، الجوائز الفردية) والتقدير الجماعي (مثل الاحتفال بإنجازات الفرق، لافتات الشكر الجماعية).

□ تضمين الحوافز المعنوية في ثقافة العمل اليومية: تضمين عناصر التحفيز المعنوي في ثقافة العمل اليومية في الجامعة، من خلال تشجيع التواصل الإيجابي، والتعاون، والاحترام المتبادل، وتقدير الجهود بشكل مستمر، بدلاً من الاعتماد فقط على برامج رسمية للتقدير.

5.3.3 تحقيق التكامل والتوازن بين الحوافز: التأكيد على أهمية التكامل والتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية. يجب أن يتم تصميم نظام التحفيز في الجامعة بحيث يجمع بين النوعين بشكل متناسق، مع إعطاء وزن أكبر للحوافز المادية بناءً على النتائج التي أشارت إلى أهميتها النسبية الأكبر في هذا السياق.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

تفتح هذه الدراسة الباب أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتوسع في موضوع التحفيز والأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود ومؤسسات التعليم العالي الأخرى. تتضمن بعض المقترحات للدراسات المستقبلية ما يلي:

5.4.1 توسيع نطاق العينة والبحث:

- زيادة حجم العينة: يوصى بزيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية لتشمل عددًا أكبر من موظفي جامعة الملك سعود، لتعزيز إمكانية تعميم النتائج بشكل أكثر قوة وثقة.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل فئات وظيفية إضافية: توسيع نطاق الدراسة ليشمل فئات وظيفية أخرى في الجامعة، مثل أعضاء هيئة التدريس، والفنيين، والعاملين في القطاعات الأخرى، للمقارنة بين الفئات المختلفة وفهم احتياجاتهم التحفيزية بشكل شامل.
- دراسات مقارنة بين جامعات مختلفة: إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الملك سعود وجامعات أخرى (محلية وإقليمية ودولية) لمقارنة نظم التحفيز المتبعة، وتقييم فعاليتها، وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال التحفيز الأكاديمي والإداري.

5.4.2 تعميق فهم تأثير الحوافز المعنوية:

- إجراء دراسات نوعية متعمقة حول الحوافز المعنوية: نظرًا لنتيجة الدراسة الحالية التي أشارت إلى عدم وجود تأثير ملحوظ للحوافز المعنوية بشكل منفرد، يوصى بإجراء دراسات نوعية متعمقة (مثل

المقابلات المتعمقة، والمجموعات البؤرية) لاستكشاف هذا الجانب بشكل أعمق. يهدف ذلك إلى فهم:

□ تصورات الموظفين للحوافز المعنوية: كيف يفهم الموظفون مفهوم التحفيز المعنوي؟ وما هي أنواع الحوافز المعنوية التي يرونها ذات قيمة وأهمية بالنسبة لهم؟

□ تحديات تفعيل الحوافز المعنوية في جامعة الملك سعود: ما هي التحديات والعقبات التي قد تحد من فعالية الحوافز المعنوية في بيئة العمل الجامعي في جامعة الملك سعود؟ هل هناك عوامل ثقافية أو تنظيمية تؤثر على ذلك؟

□ أنواع الحوافز المعنوية الأكثر فعالية في هذا السياق: هل هناك أنواع محددة من الحوافز المعنوية يمكن أن تكون أكثر فعالية في تحفيز أداء الموظفين في جامعة الملك سعود؟ وكيف يمكن تصميمها وتفعيلها بشكل مناسب؟

5.4.3 استكشاف عوامل وسيطة ومعدلة: يوصى بدراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود. يمكن استكشاف:

دور الرضا الوظيفي كوسيط: هل يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي؟ بمعنى آخر، هل تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي، ومن ثم يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء؟

تأثير الثقافة التنظيمية كعامل معدل: هل تختلف العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات والأقسام والإدارات المختلفة في الجامعة؟

5.4.4 دراسات طويلة لتتبع الأثر الزمني للتحفيز: يوصى بإجراء دراسات طويلة لتتبع تأثير نظم التحفيز على الأداء الوظيفي على المدى الطويل. يمكن تتبع عينة من الموظفين على مدى فترة زمنية ممتدة، وقياس التغيرات في مستويات التحفيز والأداء، وتقييم الأثر التراكمي لنظم التحفيز مع مرور الوقت.

5.5 حدود الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

5.5.1 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل أساسي على "تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين"، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا دور التحفيز المعنوي كعامل مكمل. قد لا تغطي الدراسة جوانب أخرى من بيئة العمل أو العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي.

5.5.2 الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعة الملك سعود، وهي مؤسسة تعليم عالي سعودية. قد تختلف طبيعة بيئة العمل وثقافة التحفيز في جامعات أخرى أو مؤسسات في قطاعات مختلفة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على نطاق واسع خارج سياق جامعة الملك سعود.

5.5.3 الحدود الزمانية: تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة (العام الدراسي 2024-2025). لا تتناول الدراسة التغيرات في تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي على المدى الطويل أو التغيرات التي قد تحدث بمرور الوقت في استجابات الموظفين.

5.5.4 الحدود المنهجية:

حجم العينة: حجم العينة (60 موظفًا) يعتبر محدودًا نسبيًا، وقد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع موظفي جامعة الملك سعود بشكل كامل. توصى الدراسات المستقبلية بزيادة حجم العينة لتعزيز قوة التعميم. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي أداة تعتمد على الإبلاغ الذاتي من المشاركين. قد يكون هناك تحيز ذاتي في إجابات الموظفين أو عدم القدرة على التعبير

بدقة عن آرائهم. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام أدوات جمع بيانات متعددة (مثل المقابلات، الملاحظات، تحليل الوثائق) لتعزيز التثليث والتحقق من النتائج.

التركيز على التصورات: تركز الدراسة على تصورات الموظفين لتأثير التحفيز على الأداء الوظيفي. قد لا تعكس النتائج بالضرورة الأداء الفعلي للموظفين بشكل مباشر، ولكنها تعكس وجهة نظرهم وتصوراتهم حول العلاقة بين التحفيز والأداء، وهي مهمة في فهم سلوكهم ودوافعهم.

5.6 الخلاصة

تسلط الضوء على الأهمية المزدوجة للتحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود، مع التأكيد على الدور المحوري للحوافز المادية في هذا السياق. تؤكد النتائج على ضرورة تبني نظم تحفيز متكاملة ومتوازنة، تراعي الجوانب المادية والمعنوية، ولكن مع إعطاء الأولوية للحوافز المادية لما لها من تأثير أقوى وأكثر وضوحاً وفقاً لنتائج الدراسة. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها جامعة الملك سعود والمؤسسات التعليمية الأخرى في تطوير نظم التحفيز الخاصة بها، وتعزيز الأداء الوظيفي لموظفيها، وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفعالية. تفتح الدراسة أيضاً آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتوسع في هذا الموضوع الهام، وتعمق فهمنا للعلاقة المعقدة بين التحفيز والأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة.

المراجع:

المراجع العربية

العنزي، خالد. (2021). برامج التحفيز في الجامعات وتأثيرها على الأداء الأكاديمي. دار النشر الأكاديمي.

الشهري، ناصر. (2023). أثر الحوافز المالية على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الملك سعود. مجلة البحوث الإدارية.

الرزقان، عبدالله. (2020). تحليل العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة والتنمية.

المجيد، فاطمة. (2021). استراتيجيات التحفيز في بيئات العمل وتأثيرها على رضا الموظفين. دار الفكر العربي.

أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين (2010).

الحلايبة غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن (2013)

البادي، يوسف بن حامد مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. رسالة ماجستير منشورة على الأنترنت (2008).

التيجاني، محمد حسن يوسف التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، السعودية.

(2010)

الجباسي، عبدالله حمد محمد أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2011).

السلمي، بدر الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية (2015).

الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري للنشر . والتوزيع 2010

الفارس سليمان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية(مجلد 27) ع (1) 2011

الفريجات، خضير كاظم حمود اللوزي موسى سلامة الشهابي أنعام السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. مكتبة الجامعة الطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع. (2009)

القريوتي، محمد قاسم مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف عمان دار وائل للنشر والتوزيع. (2009) المرسى

جمال الدين محمد إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، مصر. (2003).

المطيري، جبر هديريس مشلح مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن.
رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (2005).

الهيتمي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، عمان، الأردن (2005)

الوابل، عبد الرحمن بن علي دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة
نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية (2005).

بربر، كمال إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة
الثانية، بيروت لبنان(2000)

برنوطي، سعاد نايف إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد عمان دار وائل للنشر. (2001).

بن رحمون، سهام بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات
ومعاهد جامعة بانتة. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر (2014).

بن مانع محمد على تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين
بالأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
(2006).

حسن محمد عبد الغني مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك مركز تطوير
الأداء والتنمية القاهرة، مصر (2002). . ربيع هادي مشعان علم النفس الإداري مكتبة المجتمع

العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2008)

زويش، سامية محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة : دراسة حالة ثانوية
أمزيل أحمد بحيزر . رسالة ماجستير ، . شاويش مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية - إدارة
الأفراد دار الشروق، عمان، الأردن (2011).

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر (2014).

شراب ، باسم. تقديم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة رسالة ماجستير ، غزة ،
الجامعة الإسلامية فلسطين(2007)

صليحة، شامي المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة
بومرداس، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر. (2010).

عاشور، أحمد صفر . إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار
النهضة العربية للطباعة والنشر(1983)

عبد الباقي، صلاح الدين الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية،
مصر. (2000). . عبد الرحمن، توفيق. منهج تنمية إدارة الموارد البشرية. مركز الخبرات
المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر. (2003).

عبد الرحمن بن عنتر إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية عمان: دار اليازوري
العملية للنشر . والتوزيع(2010)

علاقي، مدني عبد القادر إدارة الموارد البشرية جدة دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية (2013).
عواد ، طارق تقييم نظام قياس الأداء التنظيمي للعاملين في السلطة الفلسطينية رسالة ماجستير، غزة،
الجامعة الإسلامية .فلسطين(2005)

عيسى حمد علي عبد الله تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين (2014).

ماهر، أحمد. نظم الأجور والتعويضات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2009). . محمد جلال عبد الله أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية رسالة ماجستير، جامعة السلیمانية، العراق (2010).

ملائكة، عبد العزيز محمد مبادئ ومهارات القيادة والإدارة جدة: دار العلم. (2007)

ميا على يونس ديب صلاح شيخ والشامسي، سالم راشد قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجله 31(1)ص(57_135)(2009)

ثانياً - المراجع الأجنبية

Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar, 'The Effects of Motivation on Workers .Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD .Borno State, Nigeria". (2011)

ثالثاً - المجلات والمواقع الالكترونية

مجلة التنمية الإدارية العدد 110 الرياض السعودية (2012).

الملاحق

جامعة الملك سعود

استبيان حول: تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين

تعليمات هامة للمشارك:

⌚ هذا الاستبيان هو جزء من دراسة بحثية تهدف إلى فهم "تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي

للموظفين في جامعة الملك سعود".

⌚ مشاركتك في هذا الاستبيان طوعية تمامًا، ولكن إجاباتك الصادقة والدقيقة ستساعد بشكل كبير في إنجاح

هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

⌚ جميع البيانات التي ستقدمها في هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط.

⌚ لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة في هذا الاستبيان. نرجو منك الإجابة على جميع الأسئلة بصدق

وموضوعية، معبراً عن رأيك الشخصي.

⌚ يرجى وضع علامة (✓) واحدة فقط أمام كل سؤال في الخانة التي تعبر عن رأيك، وذلك باستخدام

مقياس ليكرت رباعي النقاط التالي:

• 1 = غير

• 2 = غير موافق

• 3 = موافق

• 4 = موافق بشدة

في حال وجود أي استفسارات أو صعوبات في الإجابة على الاستبيان، يرجى عدم التردد في التواصل مع الباحث المسؤول عن الدراسة.

شاكرين تعاونكم الثمين ومساهمتم في إنجاح هذا البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين في الاستبيان. يرجى وضع علامة (✓) واحدة فقط أمام كل سؤال)

١. الفئة الوظيفية:

☐ عضو هيئة تدريس

☐ موظف إداري

٢. القسم/الكلية/الإدارة التي تنتمي إليها:

☐ الكليات العلمية (مثل: الهندسة، العلوم، الطب، الصيدلة، الحاسب)

☐ الكليات الإنسانية (مثل: الآداب، التربية، الحقوق، إدارة الأعمال)

☐ الإدارات المركزية (مثل: إدارة الجامعة، الشؤون الإدارية، المالية، القبول والتسجيل)

☐ أخرى (يرجى التحديد: _____)

⌚ النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

⌚ الفئة العمرية:

☐ 35-25 سنة

☐ 45-36 سنة

☐ 55-46 سنة

☐ 56 سنة فأكثر

⌚ المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى (يرجى التحديد: _____)

عدد سنوات الخبرة في جامعة الملك سعود:

☐ 5-1 سنوات

☐ 10-6 سنوات

☐ 15-11 سنة

☐ 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

(يهدف هذا القسم إلى قياس آراء الموظفين حول الحوافز المادية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي. يرجى وضع علامة (✓) واحدة فقط لكل عبارة)

رقم العبارة	العبارة	1 غير موافق على الإطلاق	2 غير موافق	3 موافق	4 موافق بشدة
1	هناك علاقة وثيقة بين نظام الحوافز المطبق في الجامعة ومستوى الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون.	☐	☐	☐	☐
2	زيادة الرواتب والمزايا المالية بشكل دوري يساهم بشكل كبير في تعزيز ولاء العاملين للجامعة وانتمائهم المؤسسي.	☐	☐	☐	☐
3	الراتب الحالي الذي أتقاضاه في الجامعة يعتبر كافياً لتحفيزي على بذل أقصى جهد ممكن في أداء مهامي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐
4	نظام المكافآت المالية (مثل: المكافآت التشجيعية، الحوافز النقدية للأداء المتميز) يشجعني بشكل فعال على بذل المزيد من الجهد والاجتهاد في العمل.	☐	☐	☐	☐
5	ربط الترقيات الوظيفية وزيادة الرواتب والمزايا المالية بتقييم موضوعي للأداء والجهد المبذول في العمل يعتبر نظاماً عادلاً ومحفزاً لي ولزملائي.	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الحوافز المعنوية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

(يهدف هذا القسم إلى قياس آراء الموظفين حول الحوافز المعنوية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي. يرجى وضع

علامة (✓) واحدة فقط لكل عبارة)

رقم العبارة	العبارة	1 غير موافق	2 غير موافق	3 موافق	4 موافق بشدة
6	في بيئة العمل الجامعي، أرى أن الحافز المادي هو الأهم بالنسبة لي، ولا أولي اهتماماً كبيراً بالتحفيز المعنوي (مثل: التقدير، الشكر، الثناء).	☐	☐	☐	☐
7	قلة التقدير المعنوي والإحباط في بيئة العمل يؤدي بشكل مباشر إلى ضعف الهمة والدافعية لديّ في أداء مهامي الوظيفية على أكمل وجه.	☐	☐	☐	☐
8	في حال توفر تقدير معنوي كافٍ (مثل: شهادات تقدير، كلمات شكر)، يمكنني الاستغناء عن الحافز المادي بشكل كامل دون التأثير على أدائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐
9	وجود مبادرات بسيطة للتقدير المعنوي في الجامعة، مثل: لوحات شكر للموظفين	☐	☐	☐	☐

رقم العبارة	العبارة	1 غير موافق على الإطلاق	2 غير موافق	3 موافق	4 موافق بشدة
10	المتميزين، أو فعاليات تكريمية، يعتبر حافزاً معنوياً مهماً ومؤثراً بالنسبة لي. التقدير المعنوي الصادق والفعال من قبل المسؤولين في الجامعة يشكل حافزاً إضافياً قوياً لي، ويدفعني لأداء مهامي الوظيفية على أكمل وجه وبأعلى مستوى من الجودة والإتقان.	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: التقييم العام لنظام التحفيز والأداء الوظيفي في الجامعة

(يهدف هذا القسم إلى جمع آراء الموظفين حول نظام التحفيز بشكل عام وتقييم الأداء الوظيفي في الجامعة. يرجى

وضع علامة (✓) واحدة فقط لكل عبارة)

رقم العبارة	العبارة	1 غير موافق على الإطلاق	2 غير موافق	3 موافق	4 موافق بشدة
11	أشعر أن نظام الحوافز المطبق حالياً في جامعة الملك سعود يشجع الموظفين على بذل أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل.	☐	☐	☐	☐
12	أرى أن الحوافز المادية المقدمة في الجامعة (مثل: الرواتب، المكافآت، الترقيات) كافية لتحقيق الرضا الوظيفي لدي.	☐	☐	☐	☐

رقم العبارة	العبارة	1 غير موافق	2 غير موافق	3 موافق	4 موافق بشدة
13	نظام الحوافز المعنوية المطبق في الجامعة (مثل: التقدير، الشكر، فرص التطوير) يساهم بشكل فعال في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.	☐	☐	☐	☐
14	في رأيي، جامعة الملك سعود تهتم بتقديم حوافز مادية ومعنوية متوازنة لموظفيها.	☐	☐	☐	☐
15	أعتقد أن نظام الحوافز الحالي في الجامعة يحتاج إلى تطوير وتحسين لكي يكون أكثر فعالية في تحفيز الموظفين.	☐	☐	☐	☐

شاكرين جزيل تعاونكم ووقتكم الثمين.

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / [المحترم]

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أنا عبد الله عبد الرحمن الحبيب، طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تأثير التحفيز المادي على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة الملك سعود"، وذلك كجزء من متطلبات درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب للاستفادة من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة. مع خالص التقدير والاحترام،

عبد الله عبد الرحمن الحبيب

الرقم الجامعي: 242001140

إشراف: المشرف : د. الفیصل عبد الحمید

المشرف : د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024 - 2025

Abstract

This research aims to examine the impact of financial incentives on job performance, focusing on administrative employees at King Saud University in Saudi Arabia. The study explores the role of financial incentives, such as salaries and bonuses, in enhancing employee performance and improving efficiency in an academic work environment.

The study was conducted using a descriptive-analytical methodology, with data collected through an electronic questionnaire distributed to a sample of 60 administrative employees working in various departments and sectors at King Saud University. The sample included diverse job categories and administrative levels to ensure a comprehensive representation of employee perspectives.

The findings of the study indicate a statistically significant positive impact of financial incentives on the job performance of administrative employees at King Saud University. The results show that financial incentives contribute to increased job satisfaction, higher motivation, and overall improved employee performance. However, the study also highlights that non-financial factors may influence job performance, suggesting the need for a comprehensive incentive system.

The study recommends reviewing and improving the financial incentive system at King Saud University in alignment with best practices and increasing the focus on linking incentives to actual employee performance. Additionally, it emphasizes the importance of future research to explore the role of non-financial and intrinsic incentives in enhancing job performance in an academic work environment.

Keywords: Financial incentives, job performance, administrative employees, King Saud University, incentives.

MidOcean University

Faculty of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Financial Incentives on Job Performance of Employees
at King Saud University**

Prepared by:

Abdullah Abdulrahman Alhabeeb

Student ID:

242001140

Supervised by:

Supervisor: Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Supervisor: Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2024-2025