

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية
على مصرف الراجحي

إعداد الطالب/ طلال بن عبدالوهاب طلال الحريبي

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية

على مصرف الراجحي

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من موظفين مصرف الراجحي ، بتوزيع استبيان بطريقة عشوائية على عينة بلغ حجمها (300)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظفين. وعلى وجه التحديد، تبين أن الحوافز المادية، مثل الرواتب التنافسية والمكافآت والمزايا الشاملة، تعمل على تحسين إنتاجية الموظفين والرضا الوظيفي بشكل كبير. وعلى نحو مماثل، أظهرت الحوافز المعنوية، بما في ذلك التقدير العام، وفرص التطوير المهني، ومهام العمل الهادفة، ارتباطاً إيجابياً قوياً بمقاييس الأداء المحسنة. وخلصت الدراسة إلى أن الجمع المتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية أمر ضروري لتحسين أداء الموظفين في مصرف الراجحي، وتوصي بأن يستمر البنك في الاستثمار في كلا النوعين من الحوافز للحفاظ على مستويات عالية من تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد

فقد منّ الله عليّ وتفضل بإنجاز هذا العمل، فله الحمد وله الشكر وله الثناء الحسن، ومن لوازم شكر الله تعالى أن اشكر كل من يستحق التقدير والشكر وفي مقدمتهم جامعة الجميع الذكية، حيث تشرفت بالانضمام إليها لإكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لسعادة

الدكتورة / أسماء أبو عنزه

المشرف على هذا المشروع البحثي والذي كان لها الفضل بعد الله تعالى في جميع مراحل عمل هذا المشروع البحثي.

والشكر موصول لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل وإتمامه مهما كان قدر المساهمة التي تفضل على الباحث بها سواء كانت تلك المساهمة بتوجيه، أو فكرة، أو رأي من الأهل أو الزملاء أو الأساتذة الكرام. سائلاً الله العليّ القدير أن ينفع بهذا العمل وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

والله ولي التوفيق،

الباحث

إهداء

إلى روح من علّمني النّجاح والصّبر

إلى روح من أثري حياتي بالجهد والاجتهاد

والمثابرة والذي رحمه الله

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبّرة عن مكنون ذاتها، وعانت الصّعاب لأصل إلى ما

أنا فيه ... أمي التي ما فتأت لسانها عن الدعاء لي وإلى اخوتي حفظهم الله ..

وإلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء بعلمه عقل غيره ... أساتذتي

إلى أولئك جميعاً أهدي هذا البحث راجياً من المولى عزّ وجلّ أن ينال القبول والنجاح

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	أ
الشكر والتقدير	ب
الاهداء	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	هـ
فهرس الأشكال	و
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	14
تساؤلات الدراسة	15
أهمية الدراسة	16
أهداف الدراسة	17
حدود الدراسة	17
نموذج الدراسة	18
فرضيات الدراسة	19
مصطلحات الدراسة	19
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	

	المبحث الأول: الحوافز المادية
22	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية
23	المطلب الثاني: أهمية الحوافز المادية
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التحفيز
	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الاداء الوظيفي
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	الدراسات العربية السابقة
37	الدراسات الأجنبية السابقة
40	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة وعينتها
46	مصادر جمع البيانات
47	أداة الدراسة
48	بناء أداة الدراسة
49	صدق أداة الدراسة

49	ثبات أداة الدراسة
50	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة	
51	المبحث الأول: تحليل البيانات الديموغرافية (خصائص أفراد عينة الدراسة)
55	المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
67	أولاً: الخاتمة
68	ثانياً: النتائج
70	ثالثاً: التوصيات
72	رابعاً: المقترحات
73	المراجع
82	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (٣-١) محاور الاستبانة وعباراته	48
٢	جدول (٣-٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	49
٣	جدول رقم (٤-١) توزيع أفراد عينه الدراسة حسب الجنس	52
٤	جدول رقم (٤-٢) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	52
٥	جدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة	53
٦	جدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	54
٧	جدول (٤-5) استجابات العينة وفقا للبعد الأول: الحوافز المادية	55
٨	جدول (٤-6) استجابات العينة وفقا للبعد الثاني: الحوافز المعنوية	58
٩	جدول (٤-7) استجابات العينة وفقا للمحور الثاني: أداء الموظفين	60
١٠	جدول (4-8): نتائج اختبار تأثير الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.	63
١١	جدول (4-9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأداء الموظفين من خلال الدرجة الكلية للحوافز بأبعادها	64

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	شكل (١-١) : نموذج الدراسة	١

الفصل الأول: الإطار العام للّراسة

المقدمة

مشكلة الّراسة

تسؤلات الّراسة

أهمية الّراسة

أهداف الّراسة

حدود الّراسة

نموذج الّراسة

فرضيات الدارسة

مصطلحات الّراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تركز المنظمات على تحسين إنتاجية وكفاءة القوى العاملة لديها مع إدراك أن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على قدرتها على تسخير مواردها البشرية والاستفادة منها بشكل فعال. يعتبر العنصر البشري من أئمن الأصول التي تتنافس المنظمات على رعايتها من أجل تعزيز فعاليتها الشاملة. تؤثر الحوافز المادية، التي غالباً ما تتجلى في شكل مكافآت مالية ومكافآت ومزايا ملموسة، بشكل مباشر على الرفاهية المالية للموظفين، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق مستويات أداء أعلى. ومن ناحية أخرى، فإن الحوافز المعنوية، التي تشمل التقدير والثناء وفرص التقدم الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية، تلبي الاحتياجات التحفيزية الجوهرية للموظفين، وتعزز الشعور بالانتماء والتقدير والنمو المهني.

يشكل التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية إطاراً تحفيزياً داخل بيئة العمل. وعلى الرغم من أن الحوافز المادية واضحة في جاذبيتها، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى تحسينات فورية وقابلة للقياس في الأداء. وترجع جذور هذه الحوافز إلى النظريات الاقتصادية الكلاسيكية التي تشير إلى أن الأفراد يحفزهم في المقام الأول المكاسب النقدية (اعريدة، ٢٠٢٤). ومع ذلك، فإن الإفراط في الاعتماد على المكافآت المالية يمكن أن يطغى في بعض الأحيان على الدور الذي تلعبه الحوافز

المعنوية. تعالج الحوافز المعنوية الاحتياجات النفسية والعاطفية للموظفين مما يساهم في الرضا الوظيفي والمشاركة على المدى الطويل (شاطر. ٢٠٢٢). يعد الاعتراف بالإنجازات وفرص التطوير المهني وإنشاء ثقافة داعمة في مكان العمل من المحركات القوية لتحفيز الموظفين المستمر ولولائهم. يضمن هذا النهج المزدوج للتحفيز ألا يسعى الموظفون للحصول على مكافآت مالية فحسب، بل يشعرون أيضًا بالتقدير والاحترام ضمن أدوارهم التنظيمية (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣).

من الأرجح أن يُظهر الموظفون أداءً عاليًا عندما يدركون نظام المكافآت العادل والشامل الذي يعترف باحتياجاتهم المادية ورغبتهم في الاعتراف والنمو المهني. يعد هذا التوازن ضروريًا في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم مع الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام (افيلف، ٢٠٢٠). يكمن التحدي الذي يواجه المديرين والقادة في تصميم وتنفيذ برامج الحوافز المصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات والدوافع المتنوعة للقوى العاملة لديهم.

وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن نظم الحوافز تُعد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين. فقد بينت دراسة عباس (٢٠١٩) أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أوضحت دراسة أبو مالح (٢٠٢٠) أن تطبيق نظام حوافز فعال يساهم في زيادة دافعية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع نظام الحوافز المطبق في مصرف الراجحي، وتحديد مدى فاعليته في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي. كما ستقدم توصيات عملية لتطوير وتعزيز نظام الحوافز بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الموظفين في المصرف.

مشكلة الدراسة:

يعمل قطاع المالي في بيئة شديدة التنافسية وسريعة التغير مما يفرض متطلبات كبيرة على موظفيه لتقديم أفضل ما لديهم. تلعب الحوافز المالية والمعنوية دوراً في تشكيل سلوك الموظفين وتعزيز الأداء داخل المؤسسات. كما أن الحوافز تعمل بمثابة أدوات قوية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزهم على البقاء مشاركين وملتزمين بأدوارهم.

عند استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، من الضروري مراعاة عوامل مختلفة مثل السياق التنظيمي، والتركيب السكانية للموظفين، والطبيعة المحددة للأدوار الوظيفية. قد تتطلب الصناعات والثقافات التنظيمية المختلفة أساليب مختلفة للتحفيز (بن الضيف وآخرون، ٢٠٢٣). الفروق الفردية بين الموظفين، بما في ذلك قيمهم الشخصية، وتطلعاتهم المهنية، وظروف حياتهم، يمكن أن تؤثر على استجابتهم لأنواع مختلفة من الحوافز. على سبيل المثال، قد يعطي الموظفون الأصغر سنًا الأولوية لفرص التطوير الوظيفي وثقافة

العمل النابضة بالحياة في حين أن الموظفين الأكثر خبرة قد يقدرّون الاستقرار المالي والأمن الوظيفي بدرجة أكبر (بغور وآخرون، ٢٠٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، فإن القطاع المالي يتميز بالتقدم التكنولوجي وظروف السوق المتطورة فهو يتطلب نهجاً مرناً وقابلاً للتكيف للتحفيز. ولذلك فإن فهم العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين أمر بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها التشغيلية ودفع النمو المستدام. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي؟
وتتدرج منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية في مصرف الراجحي؟

٢. ما مستوى أداء الموظفين في مصرف الراجحي؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

تساهم الدراسة في مجموعة المعرفة الحالية المتعلقة بتحفيز الموظفين وأدائهم. من خلال استكشاف التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية، يثري هذا البحث الأطر النظرية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فهو يوفر فهمًا دقيقًا لكيفية قيام أنواع مختلفة من الحوافز بدفع أداء الموظفين، وبالتالي تقديم نظرة ثاقبة للنظريات التحفيزية مثل التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو، ونظرية هيرزبرج ذات العاملين، ونظرية التوقع لفروم. يمكن لنتائج هذه الدراسة سد الفجوات في الأدبيات الموجودة خاصة في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، ويمكن استخدامها كمرجع للبحوث الأكاديمية المستقبلية في مجالات مختلفة.

ب. الأهمية العملية:

من الناحية العملية تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة لقدرتها على تعزيز ممارسات الموارد البشرية في مصرف الراجحي والمؤسسات المالية المماثلة. إن فهم تأثير المواد (مثل المكافآت وزيادات الرواتب والمزايا) والحوافز المعنوية (مثل الاعتراف وفرص التطوير الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية) على أداء الموظف يمكن أن يوجه تطوير برامج الحوافز الفعالة. يمكن أن

تؤدي هذه البرامج إلى تحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم، وبالتالي تعزيز قوة عاملة أكثر تحفيزاً وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للرؤى المكتسبة أن تساعد المديرين ومتخصصي الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات مخصصة تتوافق مع الاحتياجات والتفضيلات المحددة لموظفيهم مما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في

مصرف الراجحي.

ويتمتع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية في مصرف الراجحي.

٢. التحقق من مستوى أداء الموظفين في مصرف الراجحي.

حدود الدراسة:

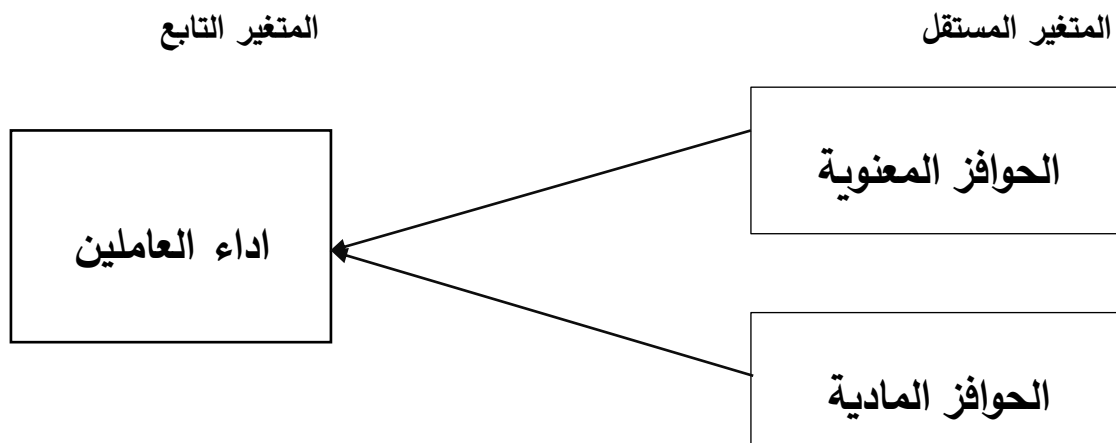
تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي "
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على عينه من موظفين مصرف الراجحي.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: من المقرر أن يتم تطبيق الدراسي في عام ٢٠٢٤م.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية والمتغير التابع (أداء

الموظفين) بناء على دراسة عباس (٢٠١٩).



شكل (١-١) : نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي.

مصطلحات الدراسة:

الحوافز المادية

وفقا لجراح وآخرون (٢٠٢٢) تشير الحوافز المادية إلى المكافآت أو المزايا المقدمة للموظفين في كالرواتب، أو الأجور، أو المكافآت التشجيعية وغيرها لتحفيزهم وتحسين أدائهم داخل المنظمة.

يعرفها الباحث الحوافز المادية إجرائيا بأنها الحوافز المادية الملموسة التي تُعطى

للموظفين الذين يعملون في مصرف الراجحي مقابل جهدهم وأدائهم.

الحوافز المعنوية

يعرف يوسفات وآخرون (٢٠١٩). الحوافز المعنوية هي مكافآت غير نقدية تعمل على تحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم النفسية والعاطفية، مثل الاعتراف والتقدير وفرص التطوير الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية.

يعرفها الباحث الحوافز المعنوية بأنها مكافآت تجذب إحساس الموظفين بالقيمة وتقدير الذات، مثل الثناء والاحترام وفرص النمو الشخصي في مصرف الراجحي مما يعزز التحفيز والرضا الوظيفي دون أن يشمل ذلك التعويض المالي.

أداء الموظفين

وفقاً لتفريغ وآخرون (٢٠٢٠) يشير أداء الموظف إلى فعالية وإنتاجية الأفراد في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف والمساهمة في النجاح الشامل للمنظمة.

يعرفها الباحث أداء الموظف إجراءاتاً بأنه تنفيذ الموظف بمصرف الراجحي للأعمال والمهام التي يتم تكليفه بها من قبل رؤسائهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوافز المادية

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية

المطلب الثاني: أهمية الحوافز المادية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التحفيز

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الاداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية السابقة

ب. الدراسات الأجنبية السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول: مفهوم الحوافز

يعرف عبد الكريم ومحمد (٢٠١٩) الحوافز بأنها عوامل أو وسائل أو أساليب مختارة بعناية تستخدمها الإدارات للتأثير على السلوك البشري بشكل فعال، بهدف تعزيز كفاءة الإنتاج ومعالجة الاحتياجات والدوافع المتنوعة للعاملين.

وفقا للتميمي (٢٠١٩) تشمل الحوافز العوامل والمحفزات الخارجية التي تلهم الأفراد وتحفزهم على أداء المهام بأقصى ما يستطيعون من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.

كما عرف Chang et al., (2021) الحوافز بأنها العوامل والمحفزات الخارجية التي تلهم الأفراد وتحفزهم على أداء المهام بأقصى ما يستطيعون من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.

كما عرف العروسي (٢٠١٩) الحوافز بأنها مجموعة من السياسات والاستراتيجيات المصممة لتشجيع الموظفين الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. تم تصميم هذه التدابير لدعم تحقيق كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الموظف الفردي، مما يضمن تلبية احتياجاتهم إلى الحد المطلوب.

وفقاً للأحمد (٢٠٢١) الحوافز هو الإحساس الداخلي داخل الفرد الذي يحرض على

الميل إلى الانخراط في أنشطة أو سلوكيات معينة بهدف تحقيق أهداف محددة.

ويصف Canning et al., (2021) الحوافز بأنها مجموعة من المحفزات المستخدمة

لإثارة دافعية الفرد. تعمل هذه التأثيرات الخارجية على توجيه السلوك الموجه ذاتياً نحو اتجاه

معين.

وفقاً لآبوداود (٢٠٢٣) تشمل الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تحفز

العاملين على بذل جهد متزايد، بهدف تحقيق أهدافهم الشخصية وفي نفس الوقت تعزيز

الأهداف التنظيمية. وبالتالي، فإن استحقاق العامل مرتبط بمستوى التزامه بالوفاء بعبء العمل.

يرى الياس وآخرون (٢٠٢٢) أن الحوافز هي عوامل خارجية تمثل المكافآت التي

يتوقعها الأفراد مقابل أداء مهام محددة فإنها بمثابة الفوائد التي توجه الدوافع.

يصف Kuang et al., (2019) الحوافز بأنها مؤثرات خارجية تؤثر على الدوافع

الداخلية للفرد، وتحفزه على إنجاز المهمة بنجاح.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

تعد الحوافز المادية والمعنوية مكونات ضرورية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة مما

يؤثر بشكل كبير على أدائهم ورضاهم ومشاركتهم الوظيفية. توفر الحوافز المادية، والتي غالباً

ما تكون على شكل مكافآت مالية مثل الرواتب والمكافآت والمزايا، اعترافًا ملموسًا بجهود الموظف وإنجازاته. تلبي هذه المكافآت الاحتياجات الاقتصادية الأساسية وتعزز مستوى معيشة الفرد وأمنه المالي. على سبيل المثال، يمكن للرواتب التنافسية والمكافآت القائمة على الأداء أن تدفع الموظفين إلى تجاوز التوقعات حيث يعزز ثقافة التميز والإنتاجية (الطبيبي وآخرون، ٢٠٢٢). بالإضافة إلى ذلك، تساهم حزم المزايا الشاملة التي تشمل التأمين الصحي وخطط التقاعد والامتيازات الأخرى في شعور الموظف بالاستقرار والرفاهية فيساهم بشعوره بالتقدير من قبل المنظمة.

وإلى جانب الفوائد المالية المباشرة تعمل الحوافز المادية أيضًا كأداة قوية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. في سوق العمل التنافسي تتجذب المنظمات التي تقدم حزم تعويضات جذابة للمهنيين المهرة الذين يسعون للحصول على عمل مجزي ويسعون أيضًا إلى الحصول على أجر عادل. من خلال مواءمة المكافآت المالية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يمكن لأصحاب العمل ضمان بقاء القوى العاملة لديهم متحفزة وملتزمة بتحقيق الأهداف طويلة المدى (Clinton, & Steinberg, 2019). التوزيع الشفاف والعادل للحوافز المادية يعزز الشعور بالعدالة والثقة داخل المنظمة مما يخفف من الصراعات المحتملة ويعزز تماسك الفريق. عندما يدرك الموظفون أن جهودهم تتم مكافأتها بشكل عادل فمن المرجح أن يظهروا الولاء والتفاني لصاحب العمل مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويعزز الاستقرار التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، تستفيد الحوافز المعنوية من الدوافع الجوهرية للأفراد، فتجذب رغبتهم في الاعتراف بهم، والنمو الشخصي، والشعور بالهدف. هذه المكافآت غير المالية، مثل التقدير العام، وفرص التطوير المهني، ومهام العمل الهادفة، تلبي الاحتياجات النفسية والعاطفية للموظفين التحديات (تافليس ووهيبة، ٢٠١٨). يمكن للاعتراف العام، سواء من خلال الجوائز أو الثناء أو الاعتراف أمام أقرانه، أن يعزز بشكل كبير احترام الفرد لذاته وشعوره بالإنجاز. هذا النوع من التحقق يعزز السلوك الإيجابي و يلهم الآخرين أيضًا للسعي للحصول على اعتراف مماثل مما يخلق تأثيرًا مضاعفًا للتحفيز في جميع أنحاء المنظمة. إن توفير فرص التطوير المهني، مثل برامج التدريب وورش العمل ومسارات التقدم الوظيفي يوضح استثمار المنظمة في مستقبل موظفيها ليساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين (Lee et al., 2020).

تلعب الحوافز المعنوية أيضًا دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين. عندما يشعر الموظفون أن عملهم له تأثير مفيد ويتوافق مع قيمهم الشخصية، فمن المرجح أن يشعروا بإحساس عميق بالوفاء والالتزام. على سبيل المثال، فإن إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ومنحهم صوتًا في تشكيل السياسات التنظيمية يمكن أن يمكّنهم ويزيد من إحساسهم بالملكية والمساءلة. كما أن خلق بيئة عمل داعمة وشاملة حيث يشعر الأفراد بالاحترام والتقدير لمساهماتهم الفريدة يعزز رفاهيتهم بشكل عام ويدفعهم إلى الأداء بأفضل ما لديهم (بغور وآخرون، ٢٠٢٣).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التحفيز

التحفيز يخضع لعدد لا يحصى من التأثيرات الناجمة عن عوامل مختلفة، ويمكن تصنيف هذه التأثيرات إلى عوامل فردية، وبيئية، وخارجية، يساهم كل منها في مستويات مختلفة من التحفيز. تشمل العوامل الفردية سمات مثل الشخصية والتصورات والأهداف والقيم والكفاءة الذاتية. تؤثر سمات الشخصية على كيفية تعامل الأفراد مع المهام في حين أن تصورات القدرات والنتائج المحتملة تؤثر على مستويات التحفيز (الفيفي، ٢٠٢٢). بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الحالة العاطفية للفرد بما في ذلك الحالة المزاجية والرفاهية العامة، بشكل كبير على التحفيز، حيث غالبًا ما تعزز المشاعر الإيجابية مستويات أعلى من التحفيز (Novianty, & Evita, 2018).

تشمل العوامل البيئية جوانب السياق التنظيمي، مثل الثقافة وأسلوب القيادة وأنظمة المكافآت وبيئة العمل والدعم الاجتماعي. تؤثر الثقافة التنظيمية التي تحددها المعايير والتوقعات، على تصورات العدالة والدعم، مما يؤثر على مستويات التحفيز (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤). يمكن لأساليب القيادة، التي تتراوح من الاستبدادية إلى المشاركة أن تشكل الدافع من خلال توفير الاستقلالية والتغذية الراجعة والدعم. تؤثر أنظمة المكافآت بما في ذلك برامج

الحوافز والتقدير، بشكل مباشر على السلوك والنتائج، وبالتالي تؤثر على التحفيز (Kim et al., 2022).

يمكن لبيئة العمل بما في ذلك عوامل مثل عبء العمل والموارد والظروف المادية، أن تعزز أو تعيق التحفيز اعتمادًا على توافقها مع الاحتياجات الفردية. بالإضافة إلى ذلك، توفر شبكات الدعم الاجتماعي داخل المنظمة التشجيع والتغذية الراجعة والشعور بالانتماء مما يؤثر على مستويات التحفيز (بن الضيف وآخرون, ٢٠٢٣).

أن التأثيرات الخارجية مثل المقارنات الاجتماعية والأعراف الثقافية، والظروف الاقتصادية، تشكل الدافع أيضًا. تؤثر المقارنات الاجتماعية مع الأقران على التحفيز من خلال التأثير على تصورات الكفاءة والتقدم. يمكن للقيم والتوقعات الثقافية المحيطة بالنجاح والجهد والأهداف أن تشكل مستويات التحفيز (Andon et al., 2018). علاوة على ذلك، يمكن للعوامل الاقتصادية مثل اتجاهات سوق العمل ومستويات الدخل والاستقرار المالي أن تؤثر على التحفيز من خلال التأثير على تصورات الأمن الوظيفي والفرص والمكافآت.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

وفقا لحشاد واخرون (٢٠٢٣) يشير الأداء إلى مجموعة المسؤوليات والواجبات

والأنشطة والمهام التي يتألف منها عمل الفرد، والتي يُتوقع منه تنفيذها وفقًا لمعايير محددة

مسبقًا يمكن تحقيقها بواسطة عامل كفؤ ومدرب.

يصف Rivaldo (2021) الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الفرد للمهام والأنشطة

والواجبات المرتبطة بالدور المنوط به داخل مكان العمل. غالبًا ما يعتمد تقييم الأداء الوظيفي

على مقاييس محددة، مثل كمية الجهد المبذول، وجودة العمل المنتج، واتساق الأداء.

وفقا للأعجم (٢٠٢٢) يعتبر الأداء بمثابة المعيار لتقييم فعالية الأفراد والجماعات

والمنظمات، لأنه يحدد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يصف البواردي (٢٠٢٢) الأداء الوظيفي بأنه المسعى المتزامن لإكمال المهام، بما

في ذلك تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة وفقا لمهارات العمال وقدراتهم وخبراتهم.

ويتم تسهيل هذا الجهد من خلال العوامل المحفزة وبيئة العمل المناسبة التي تهدف إلى تنفيذ

المهام بدقة وكفاءة وفعالية من حيث التكلفة.

يعرف Virgana (2020) الأداء الوظيفي بأنه الوفاء بمسؤوليات وواجبات الوظيفة

بمستوى يتوافق مع المعايير المتوقعة للعامل الكفاء والمدرب.

وفقا ل Pang & Lu (2018) يتم تقييم الأداء من خلال العديد من الأنشطة والمهام

التي تشمل عمل الفرد بالإضافة إلى تنفيذها ضمن عمليات الإنتاج والإجراءات ذات الصلة.

يشمل هذا التقييم الأساليب المستخدمة بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية التي تم تحقيقها خلال العمليات التحويلية.

يصف خضرة وآخرون، (٢٠٢٢) الأداء باعتباره التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما يمثل دمج كل من الإجراءات والنتائج القابلة للقياس.

وفقاً لـ Guo et al., (2021) الأداء يدل على المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، بما في ذلك الأهداف المنشودة والأساليب المطلوبة لتحقيقها. فهو يمثل مفهوماً يربط جوانب النشاط بالأهداف التي تسعى إليها هذه الأنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي قدرة الأفراد على الوفاء بالمسؤوليات الموكلة إليهم، وتنفيذ المهام، وتحقيق النتائج المرجوة بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. تشير المستويات العالية من الأداء الوظيفي إلى الكفاءة والإنتاجية والمساهمة في النجاح الشامل للمنظمة.

أحد الأسباب الرئيسية لأهمية الأداء الوظيفي يكمن في تأثيره المباشر على النتائج التنظيمية والنجاح. يساهم الموظفون الذين يظهرون باستمرار مستويات عالية من الأداء في زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية ضمن أدوارهم وإداراتهم (الظفيري، ٢٠٢٣). ومن خلال تنفيذ المهام بدقة وكفاءة وجودة عالية، يلعب هؤلاء الأفراد دوراً حاسماً في قيادة التميز التشغيلي

وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي الأداء الوظيفي الضعيف إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض جودة المخرجات، وضياح الفرص، مما يؤدي في النهاية إلى إعاقة النجاح التنظيمي (عفايفية وآخرون، ٢٠٢٣).

علاوة على ذلك، يعد الأداء الوظيفي بمثابة محدد رئيسي لتقدم الموظفين والاعتراف بهم والتقدم الوظيفي داخل المنظمات. غالبًا ما تتم مكافأة الأفراد الذين يظهرون أداءً مثاليًا باستمرار بفرص للتقدم والترقيات وزيادة الرواتب وأشكال أخرى من التقدير (Putra & Dewi, 2019).

ويتم تقدير مساهماتهم والاعتراف بها من قبل القادة التنظيميين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام. في المقابل، قد يواجه الأفراد ذوي الأداء الوظيفي دون المستوى تحديات في التقدم الوظيفي، حيث قد لا تتماشى مساهماتهم مع التوقعات التنظيمية أو متطلبات التقدم (بن زغيوة وآخرون، ٢٠٢٢).

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الأداء الوظيفي دورًا في تعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم والاحتفاظ بهم. من المرجح أن يظهر الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتقدير والدعم في أدوارهم مستويات عالية من الأداء الوظيفي وأن يظلوا ملتزمين تجاه مؤسساتهم على المدى الطويل (زينة وآخرون، ٢٠٢٠). ومن خلال توفير الفرص لتنمية المهارات والتقدير والعمل الهادف، يمكن للمؤسسات تعزيز معنويات الموظفين وولائهم، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية.

علاوة على ذلك، يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة أساس لتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر داخل المنظمات. من خلال عمليات تقييم الأداء، يقوم المديرون بتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة حول نقاط القوة ومجالات التحسين، وتحديد فرص التطوير والنمو (اعريدة، ٢٠٢٤). ومن خلال تعزيز ثقافة التميز في الأداء والمساءلة، يمكن للمؤسسات تشجيع التعلم المستمر والتطوير والابتكار بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في البيئات الديناميكية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية تقييم الأداء الوظيفي، وتشكيل دقة وعدالة وفعالية التقييمات داخل المنظمات. أحد العوامل المهمة هو وضوح وخصوصية معايير الأداء والتوقعات. توفر معايير وأهداف الأداء الواضحة للموظفين فهماً واضحاً لما هو متوقع منهم، مما يسهل إجراء تقييمات دقيقة وذات مغزى. عندما تكون معايير الأداء غامضة أو خاضعة للتفسير، قد تصبح التقييمات غير متسقة وأقل موثوقية، مما يؤدي إلى سوء الفهم المحتمل وعدم الرضا بين الموظفين (محرز وآخرون، ٢٠٢٣).

يظهر التحيز في أشكال مختلفة، بما في ذلك تأثير الهالة (حيث تغطي السمات الإيجابية على أوجه القصور)، والتحيز للتساهل أو الشدة (الميل إلى تصنيف جميع الموظفين

مرتفعين أو منخفضين)، وتحيز الاتجاه المركزي (تجنب التقييمات المتطرفة)، والتحيز للحدث (التركيز المفرط على الأداء الأخير). تتطلب معالجة التحيز تدريب المقيمين على التعرف على التحيزات اللاواعية والتخفيف منها، مما يضمن أن التقييمات تستند إلى معايير موضوعية وذات صلة بدلاً من الانطباعات الذاتية أو التفضيلات الشخصية (Asiati, 2023).

كما تؤثر موثوقية وصلاحية مقاييس الأداء بشكل كبير على دقة التقييمات. تؤدي المقاييس الموثوقة إلى نتائج متسقة مع مرور الوقت وعبر مقيمين مختلفين، مما يقلل من احتمالية حدوث خطأ في القياس. وفي الوقت نفسه، تعمل التدابير الصحيحة على تقييم الجوانب المقصودة من الأداء الوظيفي بدقة، مما يضمن أن تكون التقييمات ذات معنى وذات صلة بالأهداف التنظيمية (مشتي, ٢٠٢٣). يجب أن تستثمر المؤسسات في تطوير وتنفيذ مقاييس أداء موثوقة وصالحة، سواء من خلال أدوات التقييم الموحدة، أو أطر الكفاءة، أو مقاييس الأداء المتوافقة مع الأهداف التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن توقيت وتكرار تقييمات الأداء يمكن أن يؤثر على فعاليتها. توفر التقييمات السنوية أو نصف السنوية تقييمات شاملة لأداء الموظفين على مدى فترة طويلة مما يسمح بالتفكير في الإنجازات ومجالات التحسين. ومع ذلك، فإن التعليقات وعمليات تسجيل الوصول الأكثر تكرارًا، مثل المراجعات ربع السنوية أو الشهرية، تتيح التعرف على التقدم في الوقت المناسب، وتعديل الأهداف، وتصحيح المسار حسب الحاجة. يجب أن يتمشى تكرار

التقييمات مع وتيرة التغيير التنظيمي وتطوير الموظفين مما يضمن أن تكون التعليقات في الوقت المناسب وذات صلة وقابلة للتنفيذ (بن ناصر وآخرون، ٢٠٢٣).

إن الثقافة التي تقدر الشفافية والتواصل المفتوح والتحسين المستمر تعزز الثقة والمساءلة في عملية التقييم. وفي المقابل، فإن الثقافة التي تتسم بالخوف أو المنافسة أو المحسوبية قد تعيق ردود الفعل الصادقة وتشوه التقييمات (بوحجر وآخرون، ٢٠٢٢). يجب على المنظمات خلق مناخ داعم يشجع الحوار والتعاون والاحترام المتبادل، مما يخلق بيئة مواتية لتقييمات الأداء العادلة والبناءة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي

أ. الدراسات العربية السابقة:

دراسة عباس (٢٠١٩) بعنوان: آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بتوزيع استبانة على جميع العاملين الإداريين، والبالغ عددهم ٨٥ فرداً، وتم استرجاع ٧٣ استبانة،

وبلغت نسبة الاستجابة ٨٥.٨٨٪. وقد تم تحليل الاستبيان، الذي يتكون من ٤٠ فقرة ومعلومات ديموغرافية، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين الإداريين. وكانت الحوافز المالية التي تؤثر على أداء الموظفين مقتصرة في المقام الأول على "مكافأة نهاية الخدمة" و"أجر العمل الإضافي"، في حين تركزت الحوافز المعنوية حول التعبير عن الامتنان، والتكريمات الرسمية، والدعوات إلى المناسبات ذات الصلة، والندوات العامة. وقد تم العثور على آثار ذات دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، حيث أظهرت الحوافز المادية تأثيرا مباشرا والحوافز المعنوية أظهرت تأثيرا عكسيا. وأوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز مع التأكيد على أهمية وجود سياسة عادلة تشمل الحوافز المؤثرة مثل المكافآت والتعويضات والتقدير، مع تسليط الضوء أيضًا على الحاجة إلى تلبية احتياجات العمال ووضع معايير أداء واضحة مرتبطة بنظام الحوافز من أجل تحسين الأداء.

دراسة درهوب وعبد الهادي (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في

القطاع العام" دراسة ميدانية على المصرف التجاري- فرع القرضة الشاطئ".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في فرع البنك

التجاري القرضة الشاطئ، وكذلك التحقق من العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي

البنك. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على ٤٢ من موظفي البنك التجاري الوطني فرع الفرضة الشاطئ. وقد تم الحصول على ما مجموعه ٣٨ استبياناً، محققة معدل استجابة قدره ٩٠٪. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، واختبار ألفا كرونباخ للتحقق من الصدق والثبات. وكشفت النتائج عن وجود قصور في آليات التحفيز الحالية لموظفي البنك، فضلاً عن عدم الاهتمام بمعايير الجودة بين الموظفين. وبناء على ذلك أوصت الدراسة بتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين، وإنشاء آليات تحفيز واضحة وعادلة، وتوفير مزايا معنوية إضافية لتحفيز الموظفين بشكل فعال.

دراسة جواق واخرون (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب" سونلغاز" بتيارت.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بولاية تيارت. اعتمد جمع البيانات على استبيان تم إجراؤه على ٤٠ موظفًا في الشركة. وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أولاً، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الحوافز والأداء العام للعاملين داخل الشركة. ثانياً: وجد أن للحوافز المالية أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وأخيراً،

لوحظ أن الحوافز المعنوية لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على أداء الموظفين داخل الشركة. وتؤكد هذه النتائج أهمية الحوافز المالية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بولاية تيارت.

دراسة مالح (٢٠٢٠) بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكليات جامعة الطائف. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على ٤٢ موظفاً في قسم الحوية بكليات الجامعة. تم إجراء التحليل الإحصائي، بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون، باستخدام SPSS الإصدار ٢١ لاستكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين الحوافز وأداء الموظفين. وكشفت النتائج عن وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وكذلك أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، مما يشير إلى الوساطة الجزئية.

دراسة الرشيدى واخرون (٢٠٢٢) بعنوان: دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية داخل القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية وأثرها على كفاءة أداء العاملين الصحيين في مستشفيات الرياض. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١١٢ موظفًا من المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، باستخدام استبيان لجمع البيانات. وافترضت الدراسة وجود علاقة معنوية بين هذه الحوافز وكفاءة الأداء. وأكدت النتائج وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء العاملين في مجال الصحة، كما يتضح من معامل ارتباط بيرسون البالغ ٠.٥٧٥، وهو ذو دلالة عند مستوى ٠.٠٠٥. وبالتالي، تقترح الدراسة زيادة الوعي بمفاهيم الحوافز وتنفيذ أنظمة شاملة لتخصيص الحوافز على أساس الأداء بدلاً من الأقدمية، مما يؤدي إلى تعزيز كفاءة العاملين الصحيين في القطاع الصحي الحكومي السعودي.

ب. الدراسات الأجنبية السابقة

دراسة Orji & Ezinmuo (٢٠١٩) بعنوان: تأثير الحوافز المالية على عادة عمل الموظفين وأدائهم في المؤسسات العامة النيجيرية.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الحوافز المالية على سلوك العمل وأداء الموظفين داخل المؤسسات العامة النيجيرية، مع التركيز بشكل خاص على البنك المركزي النيجيري، وخدمات الإيرادات الداخلية الفيدرالية، ومؤسسة البترول الوطنية النيجيرية. وباستخدام البحث المسحي الوصفي تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة المذكورة أعلاه. تم اختبار الفرضيات المصاغة باستخدام معامل كيندال للتوافق. ومن بين ٣٨٥ استبيانًا مُدارًا، تم تلقي ١٦٨ إجابة صالحة، وهو ما يمثل معدل استجابة قدره ٤٤٪. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وعادات عمل الموظفين وأدائهم، مما سلط الضوء على التأثير المثبط للفرص المحدودة للتقدم الوظيفي. علاوة على ذلك، وجد أن توفير فرص التدريب الكافية وبرامج التطوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، في حين أن عدم وجود زيادات سنوية في الرواتب مرتبطة بالأداء ساهم في انخفاض الحافز وضعف الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الحوافز المالية أمر حيوي في تنشيط الموظفين وأوصت بأن تفهم الإدارة موظفيها بشكل أفضل وأن تستخدم التكتيكات المناسبة، مثل الحوافز المالية، للتأثير بشكل إيجابي على سلوك العمل والأداء العام.

دراسة Abubakar et al., (٢٠٢٠) بعنوان: تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين في منتجع بينيسولا بولاية لاغوس. تكون مجتمع الدراسة من ٥٠ فرداً، منهم ١٠ موظفين إداريين و ٤٠ موظفًا. تم اختيار عينة مكونة من ٢٥ فرداً، منهم ٥ موظفين إداريين و ٢٠ موظفًا، باستخدام العينة العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده ذاتيًا بعنوان "تأثير الحوافز المالية وغير المالية على استبيان أداء الموظفين (TEFNISPQ)"، وتم التحقق من صحته من قبل خبراء في المؤسسات المالية. تم ضمان الثبات من خلال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار. وتضمن التحليل استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، مع تحديد نسبة مئوية معيارية قدرها ٥٠ للقبول. أشارت النتائج إلى أن الحوافز المالية وغير المالية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين. واعتبرت الحوافز المالية حاسمة لتحفيز الموظفين في لاغوس، حيث يتحدى عدم الاستقرار الاقتصادي وضعهم الاجتماعي والاقتصادي. كما تم تسليط الضوء على الحوافز غير المالية كمساهمة كبيرة في الأداء. وتضمنت التوصيات تحسين المبادئ التوجيهية الوظيفية، وتعديل الأجور والمزايا، وتعزيز خطط الإسكان الميسر لتعزيز تحفيز الموظفين وأدائهم.

دراسة Rahmadi et al. (٢٠٢١) بعنوان: تأثير الحوافز المالية والالتزام التنظيمي

والرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز المالية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

على أداء الموظفين داخل فريق العمل. مصعد كوني الهندي. وباستخدام المنهج الكمي،

وتحديدًا الدراسة السببية، سعت إلى دراسة العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. شملت

المنهجية أربع مراحل رئيسية: تحديد المشكلة، ومراجعة الأدبيات، والدراسات الميدانية في شركة

KIE، وجمع البيانات من خلال الاستبيانات المنظمة. استهدف الاستبيان، باستخدام مقياس

ليكرت، الموظفين في قسم التركيب والصيانة في جميع أنحاء إندونيسيا، ويبلغ عددهم ١٠٤

أفراد. وكشف التحليل أن الحوافز المالية والرضا الوظيفي أثرت بشكل إيجابي ومعنوي على أداء

الموظفين، في حين لم يكن للالتزام التنظيمي تأثير كبير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ومن حيث الأهداف، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء

الموظفين: دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي ، وهنا بذلك تتفق مع دراسة كل من حيث

هدفت دراسة مليح (٢٠٢٠م) إلى تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء

الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. وكذا الراشدي وآخرون. (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء العاملين الصحيين في مستشفيات الرياض. الدراسة التي أجراها دراسة جواق وآخرون (٢٠٢٠) ركز على تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيارت. هدف عباس (٢٠١٩) إلى تقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين وتحديداً في الجامعة السورية الخاصة. وهدف درهوب وعبد الهادي (٢٠٢٠) إلى تقييم أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في البنك التجاري - فرع القرضة الشاطئ. كما هدف Abubakar et al., (٢٠٢٠) إلى دراسة تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين في منتجع بينينسولا بولاية لاغوس. Rahmadi et al. (٢٠٢١) هدفت إلى استكشاف أثر الحوافز المالية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على أداء الموظفين داخل شركة كوني للمصاعد الهندية. وأخيراً، يهدف Orji (2019 & Ezinmuo) إلى تقييم تأثير الحوافز المالية على سلوك العمل وأداء الموظفين داخل المؤسسات العامة النيجيرية.

من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من: دراسة مالح (٢٠٢٠) و الرشيدي وآخرون (٢٠٢٢) و جواق وآخرون (٢٠٢٠)

وعباس (٢٠١٩) ودرهوب وعبد الهادي (٢٠٢٠) و Abubakar et al., (٢٠٢٠)

و Rahmadi et al. (٢٠٢١) و Orji & Ezinmuo, (٢٠١٩)

ومن حيث العينة استخدمت الدراسة الحالية عينة من موظفين مصرف الراجحي بينما استخدمت دراسة المالح (٢٠٢٠) عينة مكونة من ٤٢ موظفاً إدارياً من كليات جامعة الطائف. وبالمثل، شملت دراسة الرشيد وآخريين (٢٠٢٢) عينة مكونة من ١١٢ من العاملين الصحيين من المؤسسات الصحية الحكومية في الرياض. واستخدمت دراسة جواق وآخرون (٢٠٢٠) عينة مكونة من ٤٠ موظفاً في الشركة الغربية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" في تيارت. ركزت دراسة عباس (٢٠١٩) على ٨٥ موظفاً إدارياً في الجامعة السورية الخاصة. كما شملت دراسة درهوب وعبد الهادي (٢٠٢٠) ٤٢ موظفاً من البنك التجاري الوطني فرع القرضة الشاطئ. شملت دراسة و Abubakar et al., (٢٠٢٠) عينة مكونة من ٥٠ فرداً من منتجع بينينسولا بولاية لاغوس. استهدفت دراسة Rahmadi et al. (٢٠٢١) ١٠٤ موظفاً في قسم التركيب والصيانة لشركة Indian Kone Elevator. تضمنت دراسة (Orji & Ezinmuo 2019)

عينة مكونة من ١٦٨ ردًا من المؤسسات العامة النيجيرية، بما في ذلك البنك المركزي النيجيري، وخدمات الإيرادات الداخلية الفيدرالية، ومؤسسة البترول الوطنية النيجيرية.

من حيث الأداء: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من:

دراسة مالح (٢٠٢٠) والرشيدي وآخرون (٢٠٢٢) و جواق وآخرون (٢٠٢٠) وعبّاس (٢٠١٩)

ودرهوب وعبد الهادي (٢٠٢٠) و Abubakar et al. (٢٠٢٠) و Rahmadi et al.

(٢٠٢١) و Orji & Ezinmuo, (٢٠١٩)

المقارنة بين الدراسات

في حين أن الدراسة الحالية تشترك في العديد من أوجه التشابه مع الأبحاث السابقة من حيث

الأهداف والمنهجية واستخدام الحوافز المادية كعامل رئيسي في أداء الموظفين، إلا أنها تقدم

أيضًا جوانب فريدة تساعد في تحديد مساهمتها في الأدبيات. ركزت العديد من الدراسات

السابقة، مثل تلك التي أجراها مالح (٢٠٢٠) والرشيدي وآخرون (٢٠٢٢)، على الحوافز

المادية والمعنوية، وغالبًا ما تبحث في تأثيرها المشترك على الأداء والرضا في قطاعات مثل

التعليم والرعاية الصحية والطاقة. في المقابل، تقدم الدراسة الحالية على وجه التحديد تأثير

الحوافز المادية داخل القطاع المصرفي مما يوفر تحليلًا أكثر تركيزًا.

بالإضافة إلى ذلك، في حين بحثت دراسات مثل تلك التي أجراها عباس (٢٠١٩) وأورجي

وايزينمو (٢٠١٩) في أنواع مختلفة من الحوافز عبر المؤسسات العامة والقطاعات الأخرى، فإن

التركيز في الدراسة الحالية على مؤسسة مالية خاصة (بنك الراجحي). يسلط هذا النهج

المستهدف الضوء على فجوة البحث، حيث توجد أدبيات محدودة تتناول التأثير الفعلي للحوافز

المادية على الأداء في القطاع المصرفي. تقدم الدراسة الحالية رؤى جديدة يمكن أن تساهم في وضع استراتيجيات أكثر تحديداً للقطاع لتعزيز أداء الموظفين من خلال المكافآت المادية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في اعداد الخطة، المشكلة، الأهمية، والأهداف. وأيضاً

عرض الإطار النظري وتصميم وتكوين الاستبانة. والمساهمة في اختيار منهج الدراسة

والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه

الدراسات. كما استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير

الوقت والجهد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

يعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوافرة، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من عينه من الموظفين في مصرف الراجحي. سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (300) موظف من موظفين مصرف الراجحي

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: اعتمد الباحث على البيانات التي يتم جمعها من خلال استبانة الكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي

وللإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، يتم توزيعها على عينة من موظفين مصرف الراجحي، وبعد ذلك يتم تحليل ومعالجة البيانات.

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على مجموعة من المقالات العلمية، والكتب، والبحوث وذلك من خلال زيارة المكتبة الرقمية التي توفر عدد من مصادر المعلومات التي سوف يستفيد منها الباحث في إعداد بحثه وذلك بغرض إثراء الدراسة والاستفادة من تلك المصادر بالشكل المطلوب.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها سيتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١ - **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية

المعلومات المقدمة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢ - **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس - العمر - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي).

٣ - **القسم الثالث:** ويتكون من (36) عبارة، موزعة على محاورين أساسيين، والجدول (١-٣) يوضح عدد عبارات الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١-٣) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة	
12 عبارة	البعد الأول: الحوافز المادية	المحور الأول
9 عبارات	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	
15 عبارة	أداء الموظفين	المحور الثاني
36 عبارة	الاستبانة	

صدق أداة الدراسة:

بعد أن انتهى الباحث من إعداد الاستبانة، في صورتها الأولية قام بتوزيعها على مجموعة من المتخصصين في كلية إدارة الأعمال، وقام المحكمون بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة. وبناء على ملاحظات المحكمين تم اختيار محورين وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه الأبعاد تساعد على قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بالمصرف الراجحي.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (٣-٢) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور وأبعاد الاستبانة		عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	البعد الأول: الحوافز المادية	12 عبارة	٠.٨٧٩
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	9 عبارات	٠.٩٧3
المحور الثاني	أداء الموظفين	15 عبارة	٠.٨٧٧

0.91	36 عبارة	الثبات العام
------	----------	--------------

يوضح الجدول رقم (3-3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.91). وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ستم معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال حساب

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور أدوات الدراسة وأداة الدراسة ككل.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية

المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية:

يتضمن هذا الجزء من البحث تحليل للبيانات الشخصية والبيانات وفيما يلي توزيع عينة

الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع:

جدول رقم (١-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	275	91.7%
أنثى	25	8.3%

يتضح من الجدول رقم (١-٤) توزيع العينة حسب متغير النوع، بلغ حجم العينة 300

فرد من افراد الدراسة، منهم 275 ذكور بنسبة 91.7%، و 25 إناث بنسبة 8.3%.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (٢-٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

11%	33	أقل من ٣٠ سنة
37.5%	112	٣١-٤٠ سنة
28.2%	85	٤١-٥٠ سنة
23.3%	70	أكبر من ٥٠

يبين الجدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر، حيث نلاحظ أن أكثر

المستجيبين كانت أعمارهم (٣١-٤٠ سنة) بنسبة 37.5%، يليهم (٤١-٥٠ سنة) بنسبة

28.2%، يليهم (أكبر من ٥٠) بنسبة 23.3%، وأخيراً (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة 11%.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (3-٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة
14.3%	43	أقل من ٥ سنوات
26.2%	78	٥-٩ سنوات
33.6%	101	١٠-١٤ سنة
25.9%	78	أكثر من ١٥ سنة

يبين رقم (3-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن أكثر المستجيبين كانت تتراوح خبرتهم العملية ما بين (١٠ - ١٤ سنة) بنسبة، 33.6%، تليها (٥-٩ سنوات) بنسبة 26.2%، ثم (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة 25.9%، وأخيراً (أقل من ٥ سنوات) بنسبة 14.3%

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (4-٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
51.2%	154	بكالوريوس
28.9%	86	ماجستير
9.3%	28	دكتورة
10.6%	32	اخرى

يبين الجدول رقم (4-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن أكثر المستجيبين للمؤهل العلمي (بكالوريوس) نسبتهم 51.2%، تليها (ماجستير) بنسبه 28.9% من عينة الدراسة، تليها (اخرى) بنسبة 10.6% تليها (دكتورة) بنسبة 9.3%.

المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء من البحث عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج تحليل البيانات:

المحور الأول: الحوافز

البعد الأول: الحوافز المادية

جدول (5-٤) استجابات العينة وفقاً للبعد الأول: الحوافز المادية

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارات
مرتفع جداً	1	0.845	4.55	١. يعتبر بدل دوام العيد مرضي للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	2	0.827	4.21	٢. يتوفر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة للموظفين بمصرف الراجحي.

مرتفع	4	0.914	4.03	٣. يوجد بدل طبيعة عمل منصف للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	5	0.936	3.91	٤. يوجد بدل انتداب مناسب للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	3	0.891	4.07	٥. يوجد بدل مسؤولية مشجع للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	9	1.155	3.67	٦. يوجد بدل عضوية لجان محفز للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	7	1.198	3.69	٧. يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتراكمة غير المأخوذة للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	6	1.124	3.73	٨. يمنح الموظف بمصرف الراجحي رواتب استثنائية مرضية.
مرتفع	11	1.281	3.59	٩. يوجد مكافآت مادية تشجيعية ملائمة لطبيعة العمل للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	8	1.153	3.69	١٠. توجد ترقيات عادية واستثنائية عادلة للموظفين بمصرف الراجحي.
مرتفع	10	1.283	3.6	١١. يوجد عمل إضافي بأجر ملائم لطبيعة هذا العمل للموظفين بمصرف الراجحي.

١٢. يوجد علاوات إضافية للموظفين بمصرف الراجحي				
محفزه لتقديم أفضل أداء بالعمل.	3.5	1.331	12	مرتفع
الانحراف والمتوسط العام	3.853	1.078		

طبقاً للنتائج المعروضة للبعد الأول: الحوافز المادية يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " يعتبر بدل دوام العيد مرضي للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (4.55) وتليها العبارة الثانية " يتوفر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (4.21) وتليها العبارة الثالثة " يوجد بدل مسؤولية مشجع للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (4.07) وتليها العبارة الرابعة "يوجد بدل طبيعة عمل منصف للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (4.03) وتليها العبارة الخامسة " يوجد بدل انتداب مناسب للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (3.91) وتليها العبارة السادسة " يمنح الموظف بمصرف الراجحي رواتب استثنائية مرضية." بمتوسط مقداره (3.73) وتليها العبارة السابعة " يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتراكمة غير المأخوذة للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (3.69) وتليها العبارة الثامنة " توجد ترقيات عادية واستثنائية عادلة للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (3.69) وتليها العبارة التاسعة " يوجد بدل عضوية لجان محفز للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط

مقداره (3.67) وتليها العبارة العاشرة " يوجد عمل إضافي بأجر ملائم لطبيعة هذا العمل للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (3.6) وتليها العبارة الحادية عشر " يوجد مكافآت مادية تشجيعية ملائمة لطبيعة العمل للموظفين بمصرف الراجحي." بمتوسط مقداره (3.59) وتليها العبارة الثانية عشر " يوجد علاوات إضافية للموظفين بمصرف الراجحي محفزه لتقديم أفضل أداء بالعمل." بمتوسط مقداره (3.5)

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

جدول (6-٤) استجابات العينة وفقا للبعد الثاني: الحوافز المعنوية

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارات
مرتفع جدا	8	1.315	4.82	١. تقديم عبارات الشكر والثناء أثناء العمل.
مرتفع جدا	1	1.167	5.27	٢. تمنح الهدايا التذكارية والميداليات.
مرتفع جدا	5	1.229	5.04	٣. التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.
مرتفع جدا	3	1.036	5.16	٤. الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة.
مرتفع جدا	6	1.219	5.03	٥. التكليف في اللجان.
مرتفع جدا	4	1.352	5.06	٦. الدعوة لحضور اجتماعات دورية.
مرتفع جدا	7	1.367	4.84	٧. الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في مصرف الراجحي.

مرتفع جدا	2	1.275	5.17	٨. الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملية.
مرتفع جدا	9	1.631	4.59	٩. منح الإجازات الاستثنائية.
		1.29	5.00	الانحراف والمتوسط العام

طبقا للنتائج المعروضة للبعد الثاني: الحوافز المعنوية يمكن تحديد اهم المؤشرات لعبارات

البعد وتفسيرها وفقا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " تمنح الهدايا التذكارية والميداليات."

بمتوسط مقداره (5.27) وتليها العبارة الثانية " الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملية."

بمتوسط مقداره (5.17) وتليها العبارة الثالثة " الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة." بمتوسط

مقداره (5.16) وتليها العبارة الرابعة " الدعوة لحضور اجتماعات دورية." بمتوسط مقداره

(5.06) وتليها العبارة الخامسة " التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية." بمتوسط مقداره

(5.04) وتليها العبارة السادسة " التكليف في اللجان." بمتوسط مقداره (5.03) وتليها العبارة

السابعة " الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في مصرف الراجحي."

بمتوسط مقداره (4.84) وتليها العبارة الثامنة " تقديم عبارات الشكر والتثناء أثناء العمل."

بمتوسط مقداره (4.82) وتليها العبارة التاسعة " منح الإجازات الاستثنائية." بمتوسط مقداره

(4.59).

المحور الثاني: أداء الموظفين

جدول (7-٤) استجابات العينة وفقاً للمحور الثاني: أداء الموظفين

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارات
مرتفع جداً	1	0.846	4.31	١. احرص على إتقان عملي بالشكل الصحيح والسليم.
مرتفع	3	0.842	4.13	٢. احرص على رفع مستوى جودة العمل.
مرتفع	2	0.844	4.17	٣. احرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي.
مرتفع	5	0.967	4.05	٤. أنظم واجباتي في العمل أولاً بأول.
مرتفع	4	0.948	4.1	٥. أمتلك القدرة على التخطيط العملي.
مرتفع	6	0.946	4.03	٦. أنسق مع زملائي في أداء عملي.
مرتفع	8	1.009	4.03	٧. أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.
مرتفع	9	0.94	4.02	٨. أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي بحرص شديد.
مرتفع	10	1.005	3.98	٩. أتأخر بالانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عندما تستلزم ظروف العمل ذلك.
مرتفع	13	1.018	3.89	١٠. لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر من الموكلة إلي حالياً.
مرتفع	7	1.006	4.03	١١. أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.

مرتفع	15	1.116	3.85	١٢. يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في الالتحاق بالدورات التدريبية تقديراً لكفاءتي في العمل.
مرتفع	11	1.043	3.95	١٣. أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.
مرتفع	12	1.028	3.9	١٤. لدي الإمكانيّة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
مرتفع	14	1.233	3.88	١٥. أنا راضٍ عن نتائج تقييم أدائي للسنة الماضية والحالية.
		0.986	4.021	الانحراف والمتوسط العام

طبقاً للنتائج المعروضة للمحور الثاني: أداء الموظفين يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " احرص على إتقان عملي بالشكل الصحيح والسليم." بمتوسط مقداره (4.31) وتليها العبارة الثانية " احرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي." بمتوسط مقداره (4.17) وتليها العبارة الثالثة " احرص على رفع مستوى جودة العمل." بمتوسط مقداره (4.13) وتليها العبارة الرابعة " أمتلك القدرة على التخطيط العملي." بمتوسط مقداره (4.1) وتليها العبارة الخامسة " أنظم واجباتي في العمل أولاً بأول. " بمتوسط مقداره (4.05) وتليها العبارة السادسة " أنسق مع زملائي في أداء عملي. " بمتوسط

مقداره (4.03) وتليها العبارة السابعة أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل. "

بمتوسط مقداره (4.03) وتليها العبارة الثامنة " أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير. " بمتوسط مقداره (4.03) وتليها العبارة التاسعة " أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي بحرص شديد. " بمتوسط مقداره (4.02) وتليها العبارة العاشرة " أتأخر بالانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عندما تستلزم ظروف العمل ذلك. " بمتوسط مقداره (3.98) وتليها العبارة الحادية عشر " أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة. " بمتوسط مقداره (3.95) وتليها العبارة الثانية عشر " لدي الإمكانية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة. " بمتوسط مقداره (3.9) وتليها العبارة الثالثة عشر " لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر من الموكلة إلي حالياً. " بمتوسط مقداره (3.89) وتليها العبارة الرابعة عشر " أنا راضٍ عن نتائج تقويم أدائي للسنة الماضية والحالية. " بمتوسط مقداره (3.88) وتليها العبارة الخامسة عشر " يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في الالتحاق بالدورات التدريبية تقديراً لكفاءتي في العمل. " بمتوسط مقداره (3.85)

ثانياً: اختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء من البحث عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي.

يسعى للتعرف على أثر متغير الدراسة المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) على المتغير التابع أداء الموظفين

جدول (4-8): نتائج اختبار تأثير الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين في مصرف الراجحي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	11175.1	1	11175.1	168.404	.000b
الخطأ	19841.34	299	66.359		

المجموع	31016.44	300		
قيمة معامل الارتباط $R = 0.600$.				
قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.39$.				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي تم إجراؤه لفحص تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي. يُظهر نموذج الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين قيمة (ف) المحسوبة (299) 168.404 ، $(p < 0.01)$ ، مع مجموع انحدار للمربعات قدره 0.11175 . ويشير معامل التحديد (r^2) إلى أن 39٪ من التباين في أداء الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.600). (R) مما يدل على وجود علاقة إيجابية. وهذا يشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير كبير على تحسين أداء الموظفين بمصرف الراجحي.

جدول (9-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأداء الموظفين من خلال الدرجة الكلية للحوافز

بأبعادها

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
-----------	---	----------------	------	----------	-------------------

الثابت	1.682	.216		6.890	.000
الحوافز المادية	.210	.054	.364	5.877	.000
الحوافز المعنوية	.318	.036	.197	4.084	.000

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)

يعرض الجدول (4-9) نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بأداء الموظفين من خلال أبعاد الحوافز المختلفة. يكشف التحليل أن كلا من الحوافز المادية ($B = .210$ ، $\beta = .364$ ، $p < .001$) والحوافز المعنوية ($B = .318$ ، $\beta = .197$ ، $p < .001$) تساهم بشكل كبير في التنبؤ بأداء الموظفين في مصرف الراجحي، مع كلا المعاملين لهما دلالة إحصائية عند مستوى $p < .001$. ويشير هذا إلى أن كلا النوعين من الحوافز يلعبان دور كبير في تعزيز الأداء حيث يكون للحوافز المادية تأثير أقوى كما يتضح من قيمة بيتا الأعلى. وتؤكد القيمة الثابتة ($B = 1.682$ ، $p < .001$) على المستوى الأساسي لأداء الموظفين في غياب الحوافز المادية والمعنوية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

وُلأ: الخاتمة

ثانياً: النتائج

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: المقترحات

أولاً: الخاتمة

احتوت الدراسة على أربعة فصول بالإضافة لقوائم المصادر والمراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كإطار عام للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم مصطلحات الدراسة. وتناول هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في مصرف الراجحي ؟
- ما مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية في مصرف الراجحي؟
- ما مستوى أداء الموظفين في مصرف الراجحي؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة والتعقيب عليها. وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف من موظفين مصرف الراجحي، تم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (300) موظف وموظفة. كما بين هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. أما الفصل الرابع فقد تناول الباحث الدراسة الميدانية متناولاً في المبحث الأول تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وفي المبحث الثاني عرض

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وفي هذا الفصل أجاب الباحث على أسئلة الدراسة وإثبات فرضياتها وفي الفصل الخامس قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها وتوصياتها.

ثانياً: نتائج الدراسة:

أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- تبين ان 275 فرد من افراد العينة ذكور بنسبة 91.7%، و 25 إناث بنسبة 8.3%.
- اتضح ان أكثر افراد العينة كانت أعمارهم (٣١-٤٠ سنة) بنسبة 37.5%، يليهم (٤١-٥٠ سنة) بنسبة 28.2%، يليهم (أكبر من ٥٠) بنسبة 23.3%، واخيراً (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة 11%.
- تبين ان أكثر افراد العينة كانت تتراوح خبرتهم المهنية، حيث نلاحظ أن أكثر المستجيبين كانت تتراوح خبرتهم العملية ما بين (١٠-١٤ سنة) بنسبة 33.6%، تليها (٥-٩ سنوات) بنسبة 26.2%، ثم (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة 25.9%، واخيراً (أقل من ٥ سنوات) بنسبة 14.3%.
- اتضح ان غالبية افراد العينة للمؤهل العلمي (بكالوريوس) نسبتهم 51.2%، تليها (ماجستير) بنسبه 28.9% من عينه الدراسة، تليها (اخرى) بنسبة 10.6% تليها (دكتوراة) بنسبة 9.3%.

ب- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها:

١. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة الحوافز المادية في مصرف الراجحي بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.853)، بانحراف معياري (1.078)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.55) إلى (3.5) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة موافق).
٢. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة الحوافز المعنوية في مصرف الراجحي بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (5.00)، بانحراف معياري (1.29)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.59) إلى (5.27) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة موافق).
٣. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة أداء الموظفين في مصرف الراجحي بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (4.021)، بانحراف معياري (0.986)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (4.31) إلى (3.85) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة موافق).
٤. أن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي ($r^2=0.39$) ، وهذا يعني أن الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين قد فسر ما مقداره (٣٩%) من التباين

في أداء موظفين مصرف الراجحي.

٥. وتشير هذه النتائج إلى أن كلا النوعين من الحوافز له تأثير كبير على أداء الموظفين

في مصرف الراجحي.

ثالثا التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تقديم مزيج من المكافآت المالية والمكافآت غير النقدية وبرامج التقدير لتلبية العوامل التحفيزية المختلفة.
- ضمان التواصل الواضح والشفافية لهياكل الحوافز لجميع الموظفين ومعايير الحصول على الحوافز، والمكافآت المتاحة، ومقاييس الأداء التي يتم قياسها.
- ضمان العدالة والإنصاف في توزيع الحوافز المالية حيث يتم توزيع المكافآت على أساس الجدارة والمساهمة بدلاً من المحسوبية أو التحيز.
- دمج خطط الحوافز طويلة الأجل لتشجيع الاحتفاظ بالموظفين وولائهم مثل خيارات الأسهم وتقاسم الأرباح واستحقاقات التقاعد حيث تحفز الموظفين على البقاء ملتزمين بالمنظمة على المدى الطويل.

- بجمع التعليقات من الموظفين بانتظام لتحديد أي مشكلات أو مجالات للتحسين.
- توفير المرونة في خيارات الحوافز لاستيعاب تفضيلات الموظفين المتنوعة.
- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين وكفاءاتهم
- تطوير برامج حوافز مخصصة تتوافق مع الاحتياجات والتفضيلات المحددة للموظفين في مصرف الراجحي.
- إجراء تقييمات منتظمة لبرامج الحوافز لتقييم تأثيرها على أداء الموظفين مثل تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل الإنتاجية وجودة العمل ومشاركة الموظفين لقياس فعالية الحوافز.

رابعاً: المقترحات:

- إجراء مزيداً من الدراسات حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين:
- إجراء دراسة بعنوان: دور الحوافز في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات
- إجراء دراسة بعنوان: دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

المراجع العربية

آمال محمد بشير اعريدة. (٢٠٢٤). ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة

العامّة بجامعة سبها. المؤتمر الدولي النفسي التربوي، ١، ٨٢٨-٨٠٤.

أحمد، ي. أ.، ياسمين أشرف، مصطفى، عابدين، & محمد كمال. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات

وتحسين أداء الموظفين في الفنادق: الدور المعدل لتمكين الموظفين. المجلة العلمية

للسياحة والفنادق والتراث، ٧(٢)، ١٩-٣٤.

أفيلف & ريم حسن. (٢٠٢٠). (تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في

جامعات شمال الضفة الغربية م

أمل أحمد علي شاطر. (٢٠٢٢). تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية (أطروحة دكتوراه،

جامعة القدس).

بغور، فتحي، & مسعودة. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية.

بن الضيف، حاج بولنوار، منقوري، & منال إبتسام. (٢٠٢٣). نظام الحوافز في المؤسسات

الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه).

بن زغوية، حليلة، ببيوض، بوخدوني، & توفيق (مشرف). (٢٠٢٢). ضغوط العمل وانعكساتها

على الأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه).

بن عمر أبو مالح، ع.، & عوض. (٢٠٢٠). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء

الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة

الطائف. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، ٢٣(١)، ١٤٦-١٨٦.

بن ناصر، رانية، بومنجل، & فوزي. (٢٠٢٣). دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي.

البواردي، ف. (٢٠٢٢). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة

نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية، ١٥(١)، ٣٣-٦٠.

بوحجر، تراكي، بن ناصف، بوحالة، & مونية. (٢٠٢٢). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء

الوظيفي.

تافليس، & وهيبة. (٢٠١٨). أثر الحوافز على أداء الموظف العام في الجزائر: دراسة حالة مقر

ولاية الجزائر ٢٠٠٦-٢٠١٧.

تفريج، هادي، نور الهدى، بوزيد، & علي/مؤطر. (٢٠٢٠). النمط القيادي وأثره على أداء

الموظفين (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار).

جواق, سهيلة, شيخاوي, & حورية. (٢٠٢٠). أثر الحوافز على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة
توزيع الكهرباء والغاز للغرب" سونلغاز" بتيارت (أطروحة دكتوراه, جامعة ابن خلدون-
تيارت).

خالد شارع الرشيدى, سلطان عايد العنزى, محمد جلال النصار, سعود عبيد الرشيدى, سلطان
عبيد الرشيدى, & حمود جلال النصار. (٢٠٢٢). دور الحوافز المادية والمعنوية على
كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية
والقانونية, ٦(٢٨), ١٢١-١٣٩.

خضرة, صديقي, & فرخي إيمان. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي (أطروحة
دكتوراه بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف).

زينة, زدام, & يوسف. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء
الوظيفي.

الطبيبي, بكري, بوهناف, & عبد الكريم/مؤطر. (٢٠٢٢). الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين
داخل المؤسسة (أطروحة دكتوراه, جامعة احمد دراية-ادرار).

الظفيري, د. م. ع. ا. م., & د/مبارك عبد الهادي مجيد. (٢٠٢٣). مقارنة الأداء الوظيفي
للعاملين في القطاعين الحكومي والخاص في الكويت. العلوم التربوية, ٣١(٤), ٣٢٥-
٣٥٩.

عبد الرزاق صالح الأحمد. (٢٠٢١). تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في

القطاع الإداري في سورية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية

والسياحية، ٤٣ (١٨).

العروسي، & المختار إسماعيل. (٢٠١٩). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة

مستشفى الزاوية التعليمي.

عزت حشاد، محمد، محمد حسين، إسماعيل، هاني عبد الهادي، محمد، & السيد إبراهيم أبو العنين.

(٢٠٢٣). أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي في الفنادق ووكالات السفر: الدور

الوسيط لمشاركة المعرفة. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٧ (٢)،

١٤٤-١٦٣.

عفايفية، وداد، براهيمية، & حسين. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي

للعاملين.

علي احمد جراح، سلطان مساعد المطيري، علي عبده الفارسي، فرحان طنف العتيبي، فاضل

صالح المسلم، بسام معجب المطيري، ... & عبدالرحمن عباس العتيبي. (٢٠٢٢). أثر

الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي

بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، ٦ (٢٨)، ٧٣-٩١.

علي صالح علي الأعجم. (٢٠٢٢). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل

العربي بمحافظة الحديدة. مجلة تهامة، ١٦ (١٦)، ٣٤-٣٤.

عميروش عبد الكريم، & ضيف محمد. (٢٠١٩). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء

الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة.

فداء عبد الفتاح عوده ابوداود. (٢٠٢٣). تأثير الحوافز على أداء الممرضين في المستشفيات

الفلسطينية (أطروحة دكتوراه، جامعة القدس).

محرز، قيمش، سيد علي، عياد، & ليلي/مؤطر. (٢٠٢٣). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء

الوظيفي في المؤسسة (أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية-أدرار).

محمد النور آدم أحمد، د. الطيب حسن تجاني، & د. محمد بشر الكاتب. (٢٠٢٤). تأثير سياسات

التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة

من ٢٠١٨-٢٠٢٢م). المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية

والاجتماعية (AJASHSS)، ٤٠-٥٧.

محمد درهوب، & عبد الهادي. (٢٠٢٠). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام

دراسة ميدانية على المصرف التجاري-فرع القرضة الشاطئ.

مشتي, & زهور. (٢٠٢٣). دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات

الإدارية (أطروحة دكتوراه, جامعة ابن خلدون-تيارت).

منير عباس. (٢٠١٩). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة" الجامعة

السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية, ٣٥ (١).

نوره محمد التميمي. (٢٠١٩). الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات

مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق .مجلة العلوم

التربوية والنفسية. 56-83, (16)3 ,

نوره يحيى الفيفي. (٢٠٢٢). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي:

دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض

٢٠١٩/٢٠٢٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, ٦ (٢٣), ١-٢٦.

الياس, الوافي, محمد, & حاجي. (٢٠٢٢). أثر الحوافز المادية على أداء الافراد العاملين في

المؤسسات الصناعية دراسة حالة مناجمالفوسفات-تبسة (أطروحة دكتوراه, جامعة العربي

التبسي تبسة).

يوسفات, عمر, صديقي, & احمد/مؤطر. (٢٠١٩). تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين

في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه, جامعة احمد دراية-ادرار).

- Abubakar, S., Esther, G. Y., & Angonimi, O. (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Staff Performance. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(6), 26-32.
- Andon, P., Free, C., Jidin, R., Monroe, G. S., & Turner, M. J. (2018). The impact of financial incentives and perceptions of seriousness on whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, 151, 165-178.
- Asiati, M. (2023). Evaluation of Teachers' Job Performance, Appraisal and Motivation in some selected Secondary Schools in Kampala, Uganda. *IAA Journal of Education*, 9(1), 11-16.
- Canning, A. D., Jarvis, D., Costanza, R., Hasan, S., Smart, J. C., Finisdore, J., ... & Waltham, N. J. (2021). Financial incentives for large-scale wetland restoration: Beyond markets to common asset trusts. *One Earth*, 4(7), 937-950.
- Chang, T., Jacobson, M., Shah, M., Pramanik, R., & Shah, S. B. (2021). Financial incentives and other nudges do not increase COVID-19 vaccinations among the vaccine hesitant (No. w29403). National Bureau of Economic Research.

- Clinton, B. C., & Steinberg, D. C. (2019). Providing the Spark: Impact of financial incentives on battery electric vehicle adoption. *Journal of Environmental Economics and Management*, 98, 102255.
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., ... & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: a conditional process analysis. *BioMed research international*, 2021, 1-9.
- Kim, J. H., Gerhart, B., & Fang, M. (2022). Do financial incentives help or harm performance in interesting tasks?. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 153.
- Kuang, L., Huang, N., Hong, Y., & Yan, Z. (2019). Spillover effects of financial incentives on non-incentivized user engagement: Evidence from an online knowledge exchange platform. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 289-320.
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987-2006.
- Novianty, R. R., & Evita, S. N. (2018). Financial incentives: The impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-8.

- Orji, M. G., & Ezinmuo, M. E. (2019). Effect of financial incentives on employee work habit and performance in Nigerian public enterprises. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2(2), 13-22.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(6), 118-127.
- Rahmadi, D. F., & Partiwi, S. G. (2021). The Effect of Financial Incentives, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (3), 153-159.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.
- Virgana, V. (2020). The effect of job performance through organizational culture, work environment, personality, and motivation. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 87-98.

ملحق (١):
الإستبيان

الاستبانة

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على

مصرف الراجحي

الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو استكشاف الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي. تهدف الدراسة إلى جمع رؤى من الموظفين مع التركيز على فهمهم وخبرتهم للحوافز، وكيف تؤثر على أدائهم داخل مصرف الراجحي والفوائد المتصورة. المشاركة في هذا البحث تطوعية، وسيتم التعامل مع جميع الردود بسرية تامة. سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها لأغراض البحث فقط، وسيتم الاحتفاظ بهوية المشاركين مجهولة طوال فترة الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرقم	العبارة	الاختيار			
١	الجنس	ذكر		أنثى	
٢	العمر	أقل من ٣٠	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة	أكبر من ٥٠
٣	الخبرة المهنية	أقل من ٥ سنوات	٥-٩ سنوات	١٠-١٤ سنة	أكثر من ١٥ سنة

٤	المستوى التعليمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	اخرى
---	------------------	-----------	---------	---------	------

القسم الثاني: يتكون من محورين:

م	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
المحور الأول: الحوافز						
البعد الأول: الحوافز المادية						
١.	يعتبر بدل دوام العيد مرضي للموظفين بمصرف الراجحي.					
٢.	يتوفر بدل نقل أو وسيلة نقل مناسبة للموظفين بمصرف الراجحي .					
٣.	يوجد بدل طبيعة عمل منصف للموظفين بمصرف الراجحي.					
٤.	يوجد بدل انتداب مناسب للموظفين بمصرف الراجحي.					
٥.	يوجد بدل مسؤولية مشجع للموظفين بمصرف الراجحي.					
٦.	يوجد بدل عضوية لجان محفز للموظفين بمصرف الراجحي.					
٧.	يعطى تعويض مادي عن الإجازات المتراكمة غير المأخوذة للموظفين بمصرف الراجحي.					
٨.	يمنح الموظفون بمصرف الراجحي رواتب استثنائية مرضية.					

					يوجد مكافآت مادية تشجيعية ملائمة لطبيعة العمل للموظفين بمصرف الراجحي.	٩.
					توجد ترقية عادية واستثنائية عادلة للموظفين بمصرف الراجحي.	١٠.
					يوجد عمل إضافي بأجر ملائم لطبيعة هذا العمل للموظفين بمصرف الراجحي.	١١.
					يوجد علاوات إضافية للموظفين بمصرف الراجحي محفزه لتقديم أفضل أداء بالعمل.	١٢.
البعد الثاني: الحوافز المعنوية						
					١٣. تقديم عبارات الشكر والثناء أثناء العمل.	
					١٤. تمنح الهدايا التذكارية والميداليات.	
					١٥. التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.	
					١٦. الترشيح لدورات تدريبية بصورة مستمرة.	
					١٧. التكليف في اللجان.	
					١٨. الدعوة لحضور اجتماعات دورية.	
					١٩. الدعوة لحضور المؤتمرات والمعارض الخاصة بطبيعة العمل في مصرف الراجحي.	

					٢٠. الدعوة لحضور الندوات المتخصصة بعملية.
					٢١. منح الإجازات الاستثنائية.
المحور الثاني: أداء الموظفين					
					٢٢. احرص على إتقان عملي بالشكل الصحيح والسليم.
					٢٣. احرص على رفع مستوى جودة العمل.
					٢٤. احرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لي.
					٢٥. أنظم واجباتي في العمل أولاً بأول.
					٢٦. أمتلك القدرة على التخطيط العملي.
					٢٧. أنسق مع زملائي في أداء عملي.
					٢٨. أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.
					٢٩. أنفذ الخطط والبرامج المرسومة لعملي بحرص شديد.
					٣٠. أتأخر بالانصراف من عملي لإنجاز بعض المعاملات عندما تستلزم ظروف العمل ذلك.
					٣١. لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر من الموكلة إلي حالياً.
					٣٢. أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.
					٣٣. يمنحني رؤسائي الأولوية على زملائي في الالتحاق بالدورات التدريبية تقديراً لكفاءتي في العمل.

					٣٤. أدائي في العمل يوصف من قبل الرئيس المباشر بالكفاءة.
					٣٥. لدي إمكانية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
					٣٦. أنا راضٍ عن نتائج تقويم أدائي للسنة الماضية والحالية.