

# Final Project 1

Code: MGT 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة



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

فهد صخني خميس الرويلي

222000572

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المستوى التاسع – 2025

## المحتويات

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| 5.....  | الفصل الأول : الاطار العام للبحث   |
| 6.....  | المقدمة :                          |
| 6.....  | الحوافز المادية :                  |
| 7.....  | الأداء الوظيفي :                   |
| 7.....  | الدراسات السابقة :                 |
| 10..... | مشكلة الدراسة :                    |
| 10..... | الفجوات النظرية :                  |
| 11..... | الفجوات العملية :                  |
| 12..... | أهمية الدراسة :                    |
| 13..... | الأهمية النظرية :                  |
| 13..... | الأهمية العلمية :                  |
| 13..... | سؤال البحث الرئيسي :               |
| 14..... | الأسئلة الفرعية :                  |
| 14..... | اهداف البحث :                      |
| 14..... | فرضيات البحث :                     |
| 15..... | الفرضيات العامة :                  |
| 15..... | الفرضيات الفرعية :                 |
| 16..... | نموذج البحث :                      |
| 16..... | الدراسة الميدانية :                |
| 17..... | منهجية البحث :                     |
| 18..... | هيكل المشروع ( مكتوب ) :           |
| 19..... | الفصل الثاني : الدراسات السابقة    |
| 20..... | المقدمة :                          |
| 21..... | أهمية الدراسة :                    |
| 22..... | المبحث الأول ( الحوافز المادية ) : |
| 23..... | مفهوم الحوافز المادية :            |
| 23..... | أهمية الحوافز المادية :            |
| 24..... | اهداف الحوافز المادية :            |
| 25..... | ابعاد الحوافز المادية :            |

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 26 | المبحث الثاني ( الأداء الوظيفي ) : |
| 26 | مفهوم الأداء الوظيفي :             |
| 27 | أهمية الأداء الوظيفي :             |
| 28 | أهداف الأداء الوظيفي :             |
| 29 | أبعاد الأداء الوظيفي :             |

## الفصل الأول : الاطار العام للبحث

## المقدمة :

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

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

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

## الحوافز المادية :

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

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

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

## تنقسم الحوافز المادية إلى نوعين رئيسيين:

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

## الأداء الوظيفي :

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

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

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

## الدراسات السابقة :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## • Incentivizing High Quality Crowdwork ( 2015 )

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5. الافتقار إلى منظور الموظفين أنفسهم :

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

## 6. غياب البُعد الزمني (الطولي) :

معظم الدراسات تقيس العلاقة في نقطة زمنية واحدة.

## 7. قياس الأداء بشكل تقليدي :

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

### مشكلة الدراسة :

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

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

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

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

## الفجوات النظرية :

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

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

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

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

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

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

## الفجوات العملية :

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

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

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

## أهمية الدراسة :

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

### الأهمية النظرية :

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

### الأهمية العلمية :

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

---

### سؤال البحث الرئيسي :

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

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

## الأسئلة الفرعية :

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

## اهداف البحث :

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

## الاهداف الفرعية :

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

## فرضيات البحث :

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

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

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

## الفرضيات العامة :

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

## الفرضيات الفرعية:

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

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

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

## نموذج البحث :

الشكل -1- نموذج البحث



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

## الدراسة الميدانية :

<https://www.daralarkan.com>

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

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

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

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

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

## منهجية البحث :

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

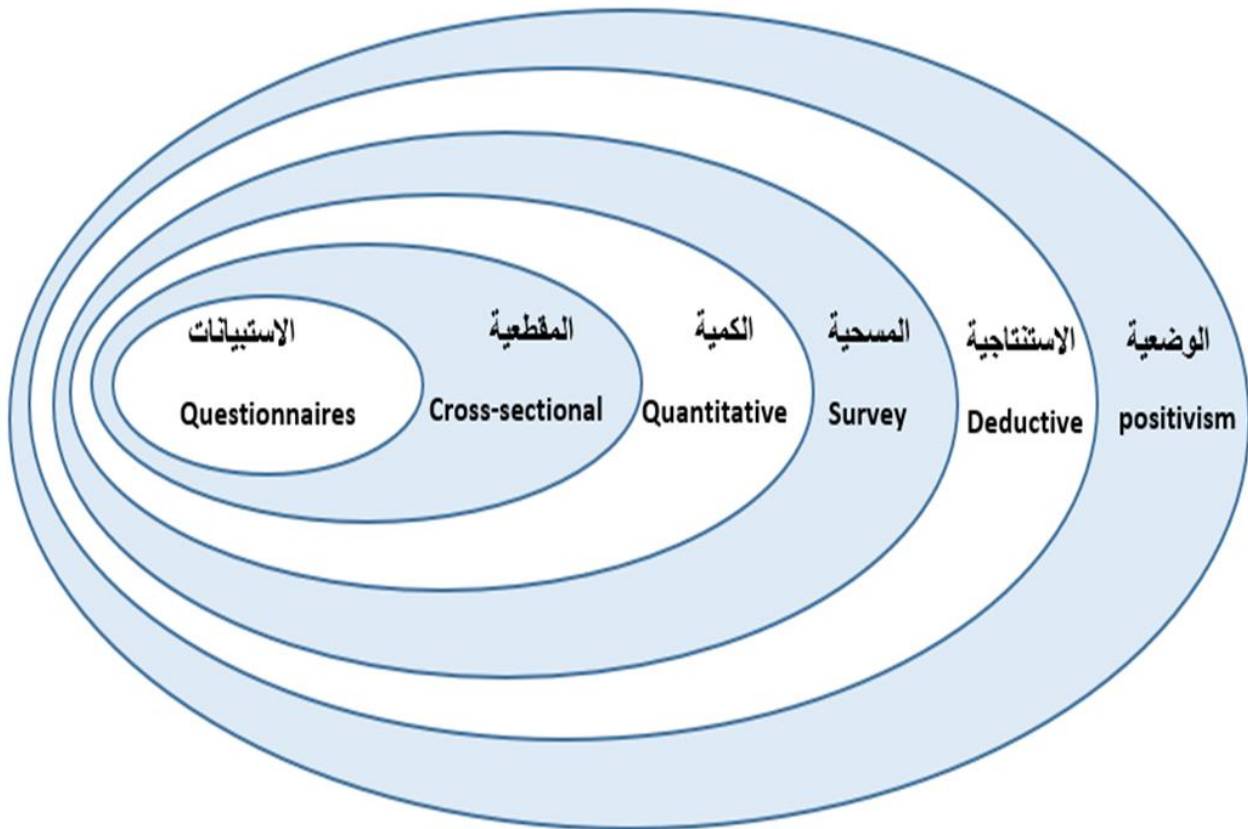
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي.

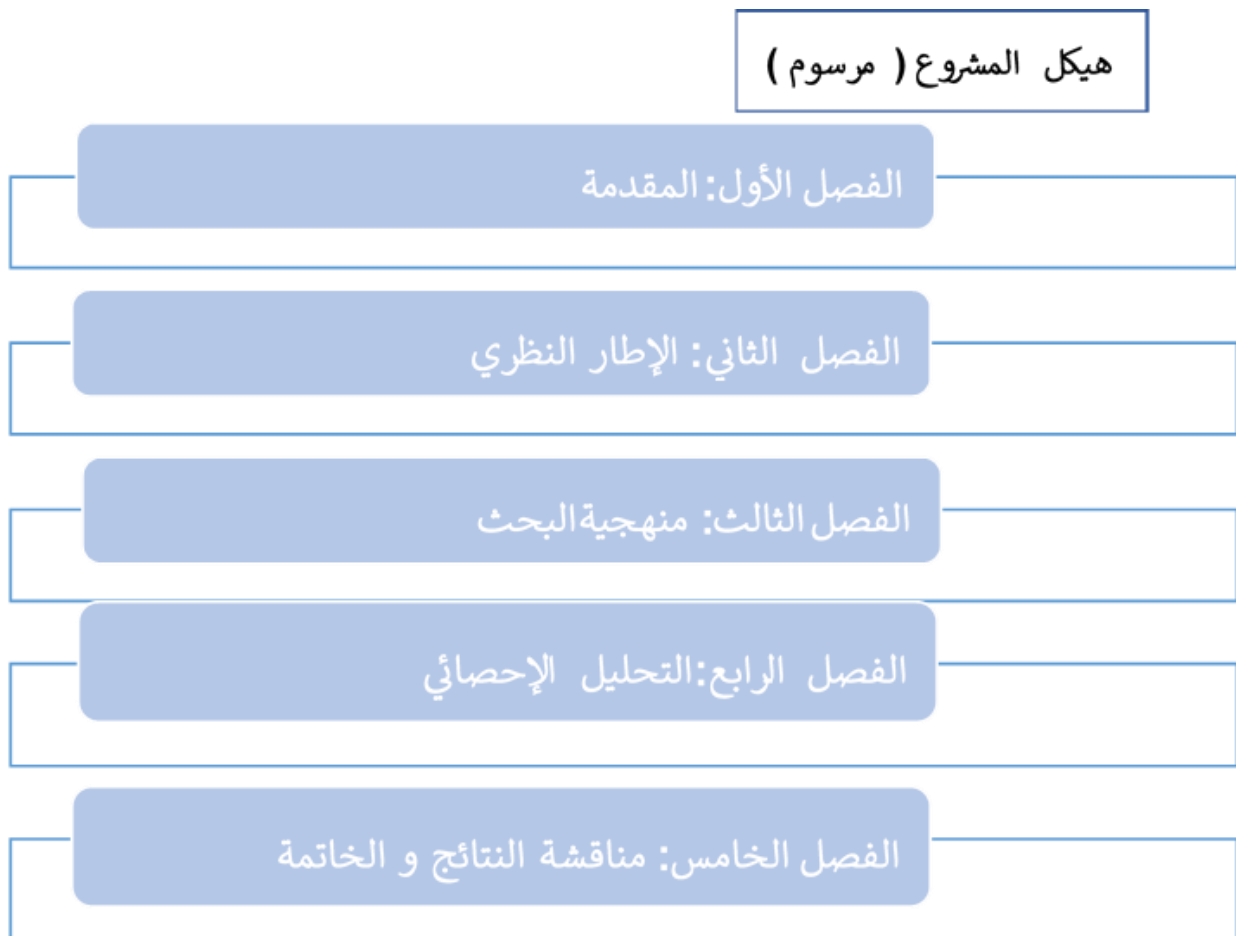
شكل 2- يوضح منهجية البحث



## هيكل المشروع ( مكتوب ) :

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

شكل -3- هيكل المشروع مرسوم



## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## المقدمة :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من النقاط الآتية:

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

## المبحث الأول ( الحوافز المادية ) :

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

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

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

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

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

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

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

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

## مفهوم الحوافز المادية :

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

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

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

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

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

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

## أهمية الحوافز المادية :

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

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

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

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

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

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

## اهداف الحوافز المادية :

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

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

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

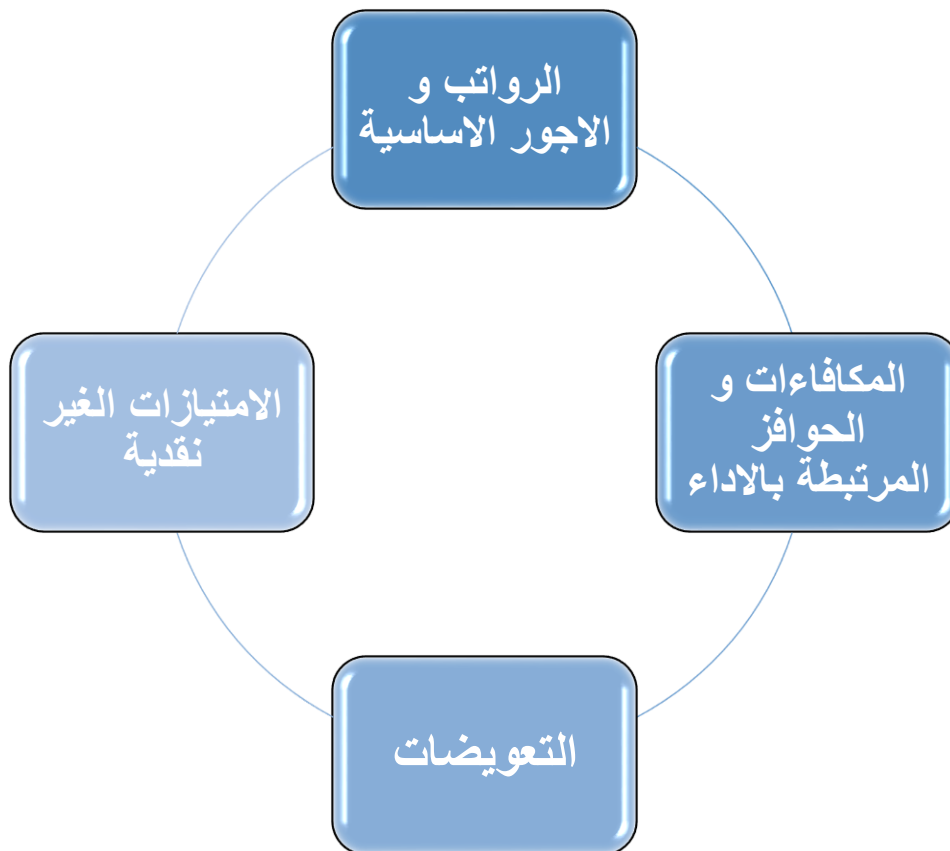
وحددت دراسة Khan et al (2013) مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للحوافز المادية، أهمها: زيادة الولاء المؤسسي، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمالة، بالإضافة إلى تعزيز التنافس الإيجابي بين الموظفين.

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

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

### ابعاد الحوافز المادية :

شكل -4- يوضح ابعاد الحوافز المادية



## المبحث الثاني ( الأداء الوظيفي ) :

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

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

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

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

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

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

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

## مفهوم الأداء الوظيفي :

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

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

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

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

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

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

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

## أهمية الأداء الوظيفي :

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

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

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

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

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

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

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

## أهداف الأداء الوظيفي :

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

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

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

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

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

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

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

### أبعاد الأداء الوظيفي :

شكل -5- يوضح ابعاد الأداء الوظيفي



المراجع

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

10. مراجعة منهجية: "Job performance in healthcare: a systematic review"

[/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35120495](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35120495)