

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

(التحفيز الوظيفي وأثره على أداء الموظفين)

اسم الطالبة

سارة سالم باسلامة

مشروع تخرج -2

كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

اشراف

د. عبدالرحمن نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

السنة الرابعة – الفصل الأول - 2026

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذا البحث على دعمهم وإرشاداتهم القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجازه بالشكل الأكاديمي والمستوى المطلوب .

كما أشكر جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية على ما قدموه من دعم علمي ومعنوي طوال فترة الدراسة بالإضافة إلى الزملاء والعائلة على تشجيعهم المستمر وصبرهم مما ساعدني على الاستمرار وتحقيق النجاح.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي وإلى جميع المشاركين في الدراسة راجيا أن يساهم هذا البحث في خدمة المجتمع والمؤسسات العلمية.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين داخل المؤسسات وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة شاملة قُدمت إلى عينة عشوائية من موظفي عيادات سابا الطبية (إداريين ودكاترة) خلال بداية عام 2026 وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن التحفيز الوظيفي سواء المادي أو المعنوي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين حيث يرفع التحفيز المادي الإنتاجية والتزام الموظفين بينما يعزز التحفيز المعنوي الرضا والانتماء المؤسسي كما بينت النتائج أن بيئة العمل والقيادة والإشراف عوامل داعمة للأداء مع وجود بعض المجالات للتحسين مثل المرونة والتعاون. بشكل عام : الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان بشكل مباشر بأنظمة التحفيز داخل المؤسسة.

التطبيقات والأهمية:

توفر هذه الدراسة دليلاً عملياً للإدارات والمؤسسات لتحسين بيئة العمل من خلال برامج تحفيزية متكاملة تساهم في رفع الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

الكلمات المفتاحية:

لتحفيز الوظيفي – الأداء الوظيفي – الحوافز المادية – الحوافز المعنوية – الرضا الوظيفي

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
10	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
16	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
16	2.5. الخاتمة.....
17	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
18	3.1. المقدمة.....
18	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
19	3.3. تصميم البحث.....

3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	19
3.5	طريقة جمع البيانات	20
3.6	أنواع البيانات	21
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	21
3.8	الخاتمة	21
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	22
4.1	المقدمة	23
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	23
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	24
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	24
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	27
4.6	الخاتمة	27
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	28
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	29
5.2	توصيات الدراسة	30
5.3	الخاتمة	31
	قائمة المراجع	31

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر التحفيز الوظيفي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع أداء موظفيها وتحقيق أهدافها فالتحفيز ليس مجرد وسيلة لتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر بل هو عملية متكاملة تهدف إلى إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية والمعنوية الموظف المحفز يشعر بالانتماء والرضى تجاه عمله مما ينعكس على جودة الأداء وتقليل معدل الغياب وتحسين بيئة العمل العامة لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تدرك أن رأس المال البشري هي الثروة الحقيقية وأن نجاحها يعتمد بشكل مباشر على مدى رضا وتحفيز موظفيها لذلك تسعى الإدارات إلى تبني استراتيجيات فعالة للتحفيز تجمع بين المكافآت المادية مثل الرواتب والحوافز والمعنوية مثل التقدير والتطور الوظيفي.

2.1. مشكلة الدراسة

رغم أهمية التحفيز إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه ضعفا في أداء الموظفين وانخفاضا في روح المبادرة لديهم يعود ذلك غالباً إلى عدم وجود نظام واضح للتحفيز أو اقتصره على الجانب المالي دون الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة معرفة:

ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين؟

وما أهم الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستويات التحفيز بما يحقق نتائج إيجابية على الأداء العام؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر الدراسات السابقة أن أغلب البحوث ركزت على التحفيز من منظور عام دون تحليل عميق للعلاقة المباشرة بين أنواع التحفيز المختلفة (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء في بيئات العمل العربية ومن هنا تبرز الفجوة النظرية في الحاجة إلى تكييف المفاهيم والنظريات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسات العربية واحتياجات موظفيها وتوضيح مدى تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فاعلية أساليب التحفيز.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية تظهر الممارسات الإدارية في العديد من المؤسسات ضعف في تطبيق برامج التحفيز بشكل متكامل حيث تركز أغلب الإدارات على المكافآت المالية فقط دون الاهتمام بتحفيز الجوانب المعنوية مثل التقدير والتدريب وفرص النمو المهني.

كذلك لا توجد دراسات ميدانية كافية تربط بين مدى تطبيق التحفيز الوظيفي الفعلي ونتائج الأداء الملموسة مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل واقعي داخل المؤسسات المحلية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظف وتحسين أدائه.

3.1. أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال الإدارة الحديثة حيث تسعى إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات ومع ازدياد التحديات في بيئة العمل الحالية بات من الضروري فهم العوامل التي تؤثر في سلوك الموظف ودافعيته للعمل إذ يعد التحفيز من أكثر هذه العوامل تأثيراً واستمرارية. وتركز هذه الدراسة على إبراز أهمية التحفيز كأداة فعالة لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية خصوصاً في جانب العلاقة بين التحفيز الوظيفي ومستوى الأداء فهي تساعد على توضيح المفاهيم الأساسية للتحفيز وتطوير الفهم النظري للعوامل المؤثرة في أداء الموظفين. كما تبرز الدراسة أهمية الدمج بين النظريات الكلاسيكية للتحفيز والتوجهات الحديثة في الإدارة مما يساهم في بناء أساس معرفي يدعم الباحثين في دراسات مستقبلية حول السلوك التنظيمي ورضا العاملين.

2.3.1. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية فتعد هذه الدراسة مهمة لأنها تقدم دليلاً عملياً يمكن للإدارات والمؤسسات الاستفادة منه في تحسين بيئة العمل إذ تساعد النتائج في وضع استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين سواء من خلال المكافآت المادية أو برامج التقدير والتطوير المهني. كما تساهم في توعية القادة والمديرين بأهمية التحفيز كعامل رئيسي لرفع الأداء والإنتاجية وتقليل حالات الغياب والدوران الوظيفي مما يعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة واستقرارها الداخلي.

4.1. أسئلة الدراسة

تم إعداد الاسئلة تتضمن عدد محاور:

1. بيانات عامة عن الموظفين (العمر الخبرة المؤهل...).
2. محور التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي).

محور الأداء الوظيفي (القيادة . البيئة . الرضا والاداء الوظيفي)

5.1. أهداف الدراسة

1. تحليل أثر التحفيز المادي على مستوى أداء الموظفين.
2. دراسة أثر التحفيز المعنوي على جودة الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين بأنظمة التحفيز المطبقة في المؤسسة.
4. تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في فعالية برامج التحفيز.
5. تقديم مقترحات عملية لتحسين التحفيز داخل المؤسسات.
6. دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

6.1. فرضيات الدراسة

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الموظفين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق برامج التحفيز وبين مستوى الرضا الوظيفي.
4. تختلف مستويات الأداء باختلاف فعالية أنظمة التحفيز.
5. يسهم التحفيز الوظيفي في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

7.1. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

1. المتغير المستقل بكلا نوعية (التحفيز المادي – التحفيز المعنوي)
2. المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشر بين التحفيز والأداء.

8.1. الدراسة الميدانية

تشمل الدراسة الميدانية الخطوات التالية

- إعداد استبانة تتضمن محاور التحفيز والأداء.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- جمع البيانات وفرزها وتحليلها إحصائياً.
- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات بناءً على النتائج.

9.1. مخطط المشروع

1. عنوان البحث

أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين في المؤسسات العربية: دراسة تطبيقية

2. مقدمة البحث

تتناول الدراسة أهمية التحفيز الوظيفي كأداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا والانتماء المؤسسي لدى الموظفين فالمؤسسات الحديثة تعتبر رأس المال البشري المورد الأهم ويعتمد نجاحها على جودة أداء موظفيها ورضاهم عن بيئة العمل.

3. مشكلة البحث

على الرغم من أهمية التحفيز تعاني بعض المؤسسات من ضعف الأداء وغياب روح المبادرة غالبًا بسبب غياب أنظمة التحفيز الشاملة أو اقتصرها على المكافآت المالية دون الاهتمام بالجوانب المعنوية والاجتماعية.
سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين؟

اسئلة فرعية

1. ما أثر التحفيز المادي على جودة الأداء؟
2. ما أثر التحفيز المعنوي على مستوى الأداء الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين تطبيق أنظمة التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي؟

4. أهداف البحث

1. تحليل أثر التحفيز المادي على مستوى أداء الموظفين.
2. دراسة أثر التحفيز المعنوي على جودة الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين بأنظمة التحفيز المطبقة في المؤسسة.
4. تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في فعالية برامج التحفيز.
5. تقديم مقترحات عملية لتحسين أنظمة التحفيز.
6. دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

5. فرضيات البحث

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الموظفين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق برامج التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي.
4. تختلف مستويات الأداء باختلاف فعالية أنظمة التحفيز.

5. يسهم التحفيز الوظيفي في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

6. أهمية البحث

أهمية نظرية:

- إثراء الأدبيات العلمية في الإدارة والموارد البشرية.
- توضيح العلاقة بين أنواع التحفيز ومستوى الأداء.
- دمج النظريات الكلاسيكية والحديثة للتحفيز.

أهمية تطبيقية:

- تقديم دليل عملي لتحسين بيئة العمل.
- مساعدة الإدارات في وضع استراتيجيات تحفيزية فعالة.
- رفع كفاءة الأداء وتقليل الغياب والدوران الوظيفي.

7. نطاق البحث

- المجتمع المستهدف: جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية مناسبة من المجتمع.
- الحد الزمني والمكاني: الدراسة ستجرى خلال فترة محددة داخل المؤسسة محل الدراسة (يمكن تحديد المدة لاحقاً).

8. المتغيرات

المتغير	نوع المتغير	القياس
التحفيز المادي	مستقل	حوافز مالية مكافآت زيادات الرواتب
التحفيز المعنوي	مستقل	التقدير التدريب فرص النمو المهني
الأداء الوظيفي	تابع	الكفاءة جودة العمل الرضا الوظيفي الحضور والانضباط

النموذج المفترض:

التحفيز (مادي - معنوي) → يؤثر مباشرة على → الأداء الوظيفي

9. منهجية البحث

- المنهج: وصفي تحليلي.
 - أدوات جمع البيانات:
1. استبانة (مغلقة/مفتوحة) لقياس التحفيز والأداء.
 2. تحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالتحفيز والأداء.

• الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل الارتباط

10. خطة العمل الميداني

1. تصميم الاستبانة وفق محاور التحفيز والأداء.
2. توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمع البيانات.
3. فرز وتحليل البيانات إحصائياً.
4. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين أنظمة التحفيز.

11. النتائج المتوقعة

- تحديد أثر كل نوع من أنواع التحفيز على الأداء الوظيفي.
- التعرف على أكثر العوامل تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين سياسات التحفيز في المؤسسة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين حيث ركزت معظمها على بيان أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي وأظهرت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي كما بينت أن الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل محفزة يكونون أكثر التزامًا وانتماءً للمؤسسة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الاعتماد على نوع واحد من التحفيز لا يحقق النتائج المرجوة بل إن الجمع بين التحفيز المالي والمعنوي يُعد أكثر فاعلية في تحسين الأداء وتؤكد هذه الدراسات أهمية تطوير أنظمة التحفيز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى دعمه من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

2.2. المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التحفيز الوظيفي والذي يشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف ودافعيته نحو العمل ومن أبرزها:

- الحوافز المادية (الرواتب المكافآت العلاوات).
- الحوافز المعنوية (التقدير الثناء الاعتراف بالإنجاز).
- بيئة العمل (الراحة التعاون توفر الموارد).
- فرص التدريب والتطوير الوظيفي.
- أسلوب القيادة والإشراف.

ويُعد التحفيز الوظيفي من أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهدافها التنظيمية.

3.2. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في أداء الموظفين والذي يعكس مستوى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية ويقاس الأداء من خلال عدة مؤشرات من أهمها:

- مستوى الإنتاجية.

- جودة العمل المنجز.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
- سرعة إنجاز المهام.
- الانضباط الوظيفي وانخفاض معدل الغياب.

ويُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا أساسيًا على نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والمنافسة.

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين فكلما زاد مستوى التحفيز الوظيفي داخل المؤسسة انعكس ذلك بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي

حيث يؤدي التحفيز المادي إلى تشجيع الموظفين على زيادة الإنتاجية وبذل جهد أكبر في حين يسهم التحفيز المعنوي في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير والانتماء مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء كما أن توفير بيئة عمل مناسبة وفرص للتطوير المهني يعزز من قدرات الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

5.2. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحفيز الوظيفي يُعد عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات وأن نجاح أي منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في تحفيز مواردها البشرية وقد أظهرت الدراسة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية إلى جانب توفير بيئة عمل مناسبة وفرص للتطوير يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الرضا والانتماء المؤسسي.

كما توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات العليا بوضع أنظمة تحفيزية عادلة ومرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين فيها.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الاسئلة واختبار فرضياته ويشمل ذلك توضيح المنهج المستخدم وتصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج ويهدف هذا الفصل إلى عرض الخطوات العلمية التي تم اتباعها لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم تعريفهما إجرائيًا كما يلي

اولا : المتغير المستقل – التحفيز الوظيفي

ويقصد به مجموعة الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى دافعتهم نحو العمل ويقاس من خلال المحاور التالية

- التحفيز المادي: ويشمل الرواتب - المكافآت - الحوافز المالية - العلاوات - والترقيات.
 - التحفيز المعنوي: ويشمل التقدير - الثناء - الاعتراف بالإنجاز - فرص التدريب والتطوير - المشاركة في اتخاذ القرار.
- ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة له وفق مقياس ليكرت الخماسي

ثانيا: المتغير التابع – الأداء الوظيفي

ويقصد به مستوى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية وتحقيق أهداف المؤسسة ويقاس من خلال المؤشرات التالية

- جودة العمل
- مستوى الانتاجية
- الالتزام والانضباط
- سرعة انجاز المهام
- الرضا الوظيفي

ويتم قياس الأداء الوظيفي من خلال الفقرات الواردة في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

3.3. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع التحفيز الوظيفي وتحليل أثره على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها احصائيًا بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات الموضوعة

4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة (عيادات سابا الطبية)

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها: (17) موظف وموظفة

وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع أفراد المجتمع بصورة عادلة وإتاحة الفرصة المتساوية للاختيار.

5.3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميمها بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحفيز الوظيفي والأداء

■ البيانات العامة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية)

■ التحفيز المادي

■ التحفيز المعنوي

■ بيئة العمل

■ القيادة والإشراف

■ الرضا الوظيفي

■ الاداء الوظيفي

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج التالي

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وهي كالتالي باختصار

البيانات العامة	الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية
التحفيز المادي	تحتوي علي 4 أسئلة
التحفيز المعنوي	تحتوي علي 4 أسئلة
بيئة العمل	تحتوي علي 4 أسئلة
القيادة والإشراف	تحتوي علي 4 أسئلة
الرضا الوظيفي	تحتوي علي 4 أسئلة
اداء الموظف	تحتوي علي 6 أسئلة

6.3. أنواع البيانات

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك لبناء الإطار النظري وتدعيم الجانب التحليلي

7.3. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى الاستجابة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي.

8.3. الخاتمة

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة بدءاً من تحديد المنهج وتصميم البحث مروراً بمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ويشكل هذا الإطار المنهجي الأساس الذي تستند إليه نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصل التالي

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4. المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتعرف على أثر الحوافز الوظيفية على أداء الموظفين.

2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (17) مفردة وقد تم توزيعهم وفق الخصائص التالية:

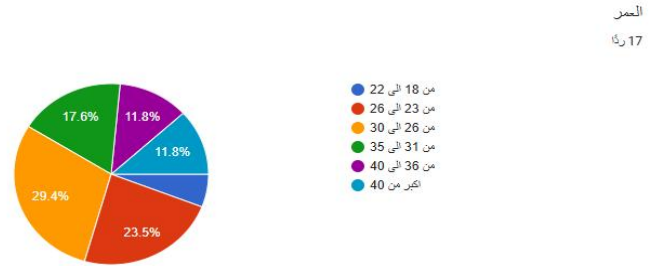
الجنس:

غالبية العينة من الإناث مع نسبة أقل من الذكور مما يشير إلى تنوع مقبول في العينة.



العمر:

تتركز أغلب العينة في الفئة العمرية 26 إلى 30 سنة تليها فئة 23 إلى 26 سنة.



المؤهل العلمي:

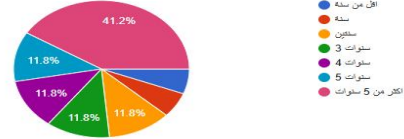
أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس مع وجود عدد أقل من حملة الدبلوم والماجستير.



سنوات الخبرة:

تبين أن أغلب المشاركين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات مما يعزز موثوقية آرائهم.

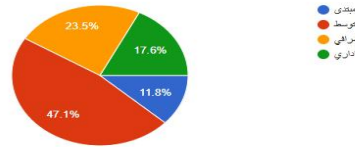
سنوات الخبرة
ر17



الدرجة الوظيفية:

تنوعت بين إداري - إشرافي - مبتدئ - متوسط وكانت الفئة المتوسطة والإشرافية هي الأكثر.

الدرجة الوظيفية
ر17



3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق

تم التأكد من صدق الأداة من خلال الاتساق الداخلي حيث لوحظ وجود ترابط جيد بين فقرات كل محور مما يدل على أن الفقرات تقيس نفس المفهوم.

ثانياً: الثبات

بناءً على تجانس الإجابات وتقارب القيم يمكن اعتبار أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة حيث أن معظم الإجابات كانت متقاربة ومنطقية عبر المحاور.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

في الجدول ادناه يوجد الحساب المتوسط حيث ان

- من 1 إلى أقل من 2.33 = منخفض
- من 2.33 إلى أقل من 3.67 = متوسط
- من 3.67 إلى 5 = مرتفع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	3.12	1.22	متوسط
2	3.06	1.48	متوسط
3	2.82	1.42	متوسط
4	4.24	1.35	مرتفع
5	3.59	1.37	متوسط
6	3.41	1.37	متوسط
7	3.12	1.05	متوسط
8	2.65	1.32	متوسط
9	3.65	0.93	مرتفع
10	4.00	0.79	مرتفع
11	3.59	1.00	متوسط
12	4.06	0.83	مرتفع
13	3.76	0.97	مرتفع
14	4.12	1.11	مرتفع
15	4.06	0.90	مرتفع
16	3.59	0.80	متوسط
17	3.29	1.21	متوسط
18	3.00	1.32	متوسط
19	3.59	1.18	متوسط
20	3.59	1.00	متوسط
21	3.94	1.09	مرتفع
22	4.12	1.11	مرتفع
23	4.41	0.62	مرتفع
24	4.35	0.79	مرتفع
25	4.53	0.62	مرتفع
26	4.00	0.82	مرتفع

الحوافز المادية

الحوافز المعنوية

بيئة العمل

القيادة والإشراف

الرضا الوظيفي

أداء الموظفين

أولاً: الحوافز المادية

أظهرت النتائج أن الحوافز المادية جاءت بمستوى متوسط إلى منخفضه ويدل على أن الموظفين يرون أن الرواتب والمكافآت لها تأثير ولكن ليس مثاليًا.

ثانياً: الحوافز المعنوية

جاءت الحوافز المعنوية بمستوى مرتفع نسبياً حيث أشار عدد كبير من المشاركين إلى أهمية التقدير والتشجيع من الإدارة.

ثالثاً: بيئة العمل

أظهرت النتائج أن بيئة العمل جيدة إلى مرتفعة خاصة من حيث التعاون وتوفير الأدوات.

رابعاً: القيادة والإشراف

بينت النتائج وجود رضا متوسط إلى مرتفع عن أسلوب القيادة مع وجود بعض التفاوت في تقييم التواصل والتغذية الراجعة.

خامساً: الرضا الوظيفي

أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع نسبياً حيث أبدى العديد من الموظفين رغبتهم في الاستمرار في العمل.

سادساً: أداء الموظف

جاء أداء الموظفين بمستوى مرتفع حيث أظهرت الإجابات التزاماً واضحاً بالجودة والوقت وتحمل المسؤولية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة تراوحت بين (2.65 – 4.53) مما يدل على تباين مستويات استجابات أفراد العينة.

- جاءت أعلى الفقرات بمتوسط (4.53) مما يدل على مستوى مرتفع جداً من الموافقة وهو ما يعكس قوة إدراك الموظفين لأهمية بعض أبعاد الأداء الوظيفي.
- في المقابل جاءت أدنى الفقرات بمتوسط (2.65) مما يشير إلى وجود نقاط ضعف نسبية في بعض جوانب التحفيز.

وبشكل عام يمكن القول إن:

مستوى الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة يتراوح بين المتوسط والمرتفع مع وجود قوة واضحة في محور الأداء الوظيفي مقارنة ببعض جوانب الحوافز

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الاولى :

توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.
✓ تم قبول الفرضية حيث أظهرت النتائج أن ارتفاع الحوافز المادية يقترن بتحسين مستوى الأداء.

الفرضية الثانية :

توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي.
✓ تم قبول الفرضية حيث تبين أن التقدير والتحفيز المعنوي له تأثير قوي على إنتاجية الموظف.

الفرضية الثالثة :

توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
✓ تم قبولها جزئياً حيث لوحظ اختلاف في بعض الاستجابات حسب الخبرة والعمر.

تشير النتائج إلى أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير ويحصلون على مكافآت مناسبة يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية كما أن بيئة العمل الإيجابية والقيادة الفعالة تعزز من هذا التأثير.

6.4. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الحوافز الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين حيث تبين أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام وتمهد هذه النتائج للفصل القادم الذي يتناول التوصيات.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من المنهجية العلمية المتبعة في إعداد هذه الدراسة إلا أنها واجهت مجموعة من المحددات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم النتائج:

- ◆ **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة ميدانياً على عيادات سابا الطبية وبالتالي فإن النتائج تعبر عن واقع هذه المنشأة تحديداً وقد تختلف عند تطبيقها على مؤسسات صحية أخرى.
- ◆ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال أواخر 2025 وبداية 2026 م وهي فترة زمنية مرتبطة بظروف اقتصادية وإدارية معينة.
- ◆ **حجم العينة:** بلغت عينة الدراسة (17) موظفاً وهو عدد محدود نسبياً لذا يفضل توخي الحذر عند تعميم النتائج على نطاقات أوسع.
- ◆ **أداة الدراسة:** اعتمد البحث بشكل أساسي على الاستبانة وهي أداة تعتمد على التقييم الذاتي للموظفين، مما قد يفتح مجالاً للتحيز الشخصي.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة يوصى بإجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية

1. إجراء دراسات على عينات أكبر وفي مؤسسات متعددة لزيادة دقة النتائج .
2. دراسة أثر التحفيز الوظيفي في قطاعات مختلفة كالقطاع الحكومي والقطاع الخاص
3. الربط بين التحفيز الوظيفي ومتغيرات أخرى مثل

- الولاء التنظيمي
- الابداع الوظيفي
- الرضاء الوظيفي بشكل اعمق

4. استخدام أدوات بحث متنوعة مثل

- المقابلات
- الملاحظات الميدانية
- الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية

2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين التحفيز الوظيفي ورفع مستوى الأداء ومن أبرزها

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحفيز المادي

- ضرورة تحسين نظام الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظفين.
- تقديم حوافز ومكافآت دورية مرتبطة بالأداء والإنجاز.
- اعتماد نظام عادل وشفاف في توزيع المكافآت.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالتحفيز المعنوي

- تعزيز ثقافة التقدير داخل بيئة العمل مثلاً شهادات شكر وتكريم الموظفين.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لزيادة شعورهم بالانتماء.
- توفير فرص التدريب والتطوير المهني بشكل مستمر.

ثالثاً: بيئة العمل

- تحسين بيئة العمل من حيث :
 - توفير الأدوات والموارد
 - تعزيز روح التعاون بين الموظفين
- خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع.

رابعاً: القيادة والإشراف

- تطوير مهارات القيادات الإدارية في
 - التواصل الفعال
 - التحفيز
 - تقديم التغذية الراجعة
- تبني أسلوب القيادة التحفيزية بدل الأسلوب التقليدي.

خامساً: الرضا الوظيفي

- الاهتمام بقياس رضا الموظفين بشكل دوري.
- معالجة المشكلات التي تؤثر على الرضا الوظيفي بسرعة وفعالية.
- تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وراحة الموظف.

الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة أبرزها

- ◆ وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي
 - ◆ يلعب التحفيز المادي دوراً مهماً في رفع الإنتاجية وتحفيز الموظفين على الإنجاز.
 - ◆ يسهم التحفيز المعنوي بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
 - ◆ تؤثر بيئة العمل والقيادة بشكل ملحوظ في مستوى أداء الموظفين.
 - ◆ الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يُعد من أفضل الأساليب لتحقيق أداء وظيفي مرتفع.
- كما تؤكد الدراسة أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الموارد المادية بل يعتمد بشكل أساسي على قدرتها في تحفيز مواردها البشرية وإدارة طاقاتهم بكفاءة.

3.5. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة يتضح أن التحفيز الوظيفي يمثل عنصراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءة المؤسسات وقد أثبتت النتائج أن الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية معاً يسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية والرضا الوظيفي. وعليه فإن تبني استراتيجيات تحفيزية متكاملة يُعد ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى التميز والاستدامة في بيئة العمل الحديثة.

قائمة المراجع

✧ المراجع العربية

- احمد عبدالله (2018) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المعرفة الجامعية.
- محمد هلال (2020) تحفيز الموظفين وأثره على الأداء. مكتبة الأنجلو المصرية.
- سالم العتيبي (2019) "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي". مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (15).
- محمد القحطاني (2021) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار المسيرة.

✧ المراجع الأجنبية

- Robbins, S. P. (2018). Organizational Behavior. Pearson Education.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.
- Armstrong Michael. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.