

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تحسين الحوافز على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة البيك في مدينة الرياض

بسملة سالمين بايوسف

222001371

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

3	قائمة الأشكال
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة:
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة:
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة:
8	1.5. أهداف الدراسة:
9	1.6. فرضيات الدراسة:
11	1.7. نموذج الدراسة:
12	1.8. منهجية الدراسة:
13	1.9. الدراسة الميدانية:
15	1.10. مخطط المشروع المقترح:
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1. المقدمة:
18	2.2. المتغير المستقل : الحوافز
20	2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22	2.5. الخاتمة
23	قائمة المراجع
26	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة (من إعداد الطالب)	12
2	الإطار المفاهيمي (من إعداد الطالب)	18
3	الأبعاد الرئيسية للحوافز (من إعداد الطالب)	19
4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (من إعداد الطالب)	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر الحوافز من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الشركات والمؤسسات لتحفيز موظفيها على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي هذا السياق، تبرز شركة البيك للمأكولات كأحد الأمثلة البارزة على استخدام الحوافز لتحفيز موظفيها وتحقيق التميز في خدمة العملاء. إن دراسة أثر الحوافز على الموظفين في شركة البيك، خاصة في فرع الرياض، تعد من المواضيع التي تستحق الدراسة، حيث تلعب الحوافز دورًا كبيرًا في تعزيز الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز في أداء الموظفين.

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت أثر تحسين الحوافز على رضا الموظفين في بيئات العمل المختلفة، ومن ضمنها قطاع المأكولات، حيث أظهرت هذه الدراسات أهمية الحوافز في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. في دراسة قام بها الراجحي (2018) حول أثر الحوافز على الأداء في بيئات العمل، تم التركيز على قطاع الضيافة في الرياض، ووجدت الدراسة أن تحسين الحوافز المالية وغير المالية يؤدي إلى تحسين كبير في أداء الموظفين وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. وقد أكدت الدراسة أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير الشخصي، يمكن أن تكون لها نفس الأثر الإيجابي مثل الحوافز المالية في تحفيز الموظفين.

وقد أكد الجهني (2024) في دراسته على فروع البيك في الرياض، أن تحسين الحوافز له تأثير ملحوظ على تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. وأظهرت الدراسة أن توفير حوافز مرتبطة بالأداء وزيادة فرص التدريب والتطوير المهني كانت من العوامل الرئيسية التي ساعدت في تعزيز رضا الموظفين.

تبدأ أهمية هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين. فالحوافز لا تقتصر فقط على المكافآت المالية، بل تشمل أيضًا التقدير المعنوي، التدريب، والفرص لتطوير الذات، وكل ذلك يساهم في تحسين بيئة العمل ويزيد من التزام الموظفين. وبذلك، تساهم الحوافز في خلق بيئة تنافسية، ما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بشكل فعال.

تستهدف هذه الدراسة فهم العوامل المختلفة التي تؤثر في أداء الموظفين في شركة البيك في فرع الرياض، وكيفية تأثير الحوافز المقررة عليهم. إن تأثير الحوافز يمتد ليشمل ليس فقط التحفيز الفردي ولكن أيضًا العمل الجماعي، حيث يساعد توفير الحوافز المناسبة على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة ومن خلال هذه الدراسة، يسعى الباحث إلى قياس مدى فاعلية الحوافز المقدمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الفرع. وتسلط الضوء على كيفية تأثير هذه الحوافز على مختلف جوانب العمل، مثل رضا العملاء، الإنتاجية، والروح المعنوية بين الموظفين. كما يركز البحث على أنواع الحوافز المختلفة المستخدمة في البيك ودرجة تأثير كل نوع منها على الموظفين.

في النهاية، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لإدارة شركة البيك لتحسين نظام الحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات السوق. فالتفاعل بين الحوافز وأداء الموظفين يعد أساساً لتحسين استراتيجيات العمل داخل الشركة، ويعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة فهم تأثير الحوافز على أداء الموظفين داخل بيئات العمل المختلفة. يعتبر تحفيز الموظفين من العوامل الأساسية التي تؤثر على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، لكن الكثير من الشركات والمؤسسات تواجه تحديات في تحديد نوع الحوافز الأكثر فعالية وكيفية تطبيقها بما يتناسب مع ثقافة العمل واحتياجات الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين في بيئات العمل الحديثة، والبحث فيما إذا كانت الحوافز المعتمدة تساهم في تحقيق أهداف العمل، وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج متميزة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية في نقص الأبحاث المتعمقة التي تدرس العلاقة بين أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء الموظفين بشكل شامل، وكيفية تأثير هذه الحوافز على متغيرات مثل الدافع الداخلي والخارجي، وتحسين الأداء الوظيفي. العديد من الدراسات تناولت هذا الموضوع من جوانب متفرقة، لكن هناك نقص في النظر إلى تأثير الحوافز في سياقات معينة أو في بيئات عمل معينة مثل الشركات والمؤسسات الصغيرة أو في القطاع الحكومي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن الكثير من الشركات والمؤسسات لا تتمكن من تطبيق الحوافز بشكل فعال بسبب نقص الفهم الكامل لاحتياجات الموظفين أو بسبب تطبيق حوافز غير مناسبة لثقافة العمل. كما أن بعض الشركات والمؤسسات قد تعتمد على أنواع محدودة من الحوافز دون فحص مدى فعاليتها في تحفيز الموظفين أو تحفيزهم في جوانب مختلفة من أدائهم الوظيفي. هذه الفجوة تعني أن الشركات والمؤسسات قد لا تحقق أقصى استفادة من استراتيجيات الحوافز التي تعتمد عليها.

سوف تتناول هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

“ما مدى تأثير فعالية الحوافز على تحسين أداء الموظفين، وكيف يمكن تحسين هذه الفعالية لتحقيق تحسين أداء الموظفين؟”

1.3. أهمية الدراسة:

تساعد هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال الحوافز وتأثيرها على الموظفين، حيث تساعد في توضيح العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة وأداء الموظفين. كما أنها توفر أداة عملية للشركات والمؤسسات لفهم كيفية تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال سياسات الحوافز مما يعزز رضا الموظفين.

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية والفكر الإداري في مجال الحوافز وأثرها على الموظفين. فهي تقدم فهماً معمقاً للآليات التي تؤثر بها الحوافز على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. كما تساعد في توضيح العلاقة بين الأنواع المختلفة للحوافز (مادية ومعنوية) وأداء الموظفين. كما تساهم في توسيع نطاق الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على أهمية الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة أداة عملية يمكن استخدامها من قبل الشركات والمؤسسات لفهم كيف يمكن استخدام الحوافز لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما تساعد في تقديم توصيات قابلة للتطبيق في بيئات العمل المختلفة، مما يعزز من قدرة الشركات والمؤسسات على تحسين أدائها المؤسسي. من خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن للشركات والمؤسسات تطوير سياسات حوافز أكثر فعالية تستند إلى الأدلة التي تقدمها الدراسة، مما يعزز من رضا الموظفين والحد من نسبة التراجع في الأداء الوظيفي.

1.4. أسئلة الدراسة

ما مدى تأثير فعالية الحوافز على تحسين أداء الموظفين في شركة البيك – فرع الرياض، وكيف يمكن تعزيز هذه الفعالية بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، كما يلي:

1- ما أنواع الحوافز (المالية والمعنوية) المعتمدة حاليًا في شركة البيك – فرع الرياض؟

- 2- ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المطبق داخل الشركة؟
- 3- ما العلاقة بين نوع الحوافز المقدمة (مالية أو معنوية) وبين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟
- 4- ما العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز الحالي بشركة البيك؟
- 5- إلى أي مدى يسهم نظام الحوافز في تعزيز الروح المعنوية والانتماء المؤسسي لدى الموظفين؟
- 6- ما مدى تأثير الحوافز على مؤشرات الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل؟
- 7- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الشركة في تصميم وتنفيذ نظام حوافز فعال؟
- 8- ما المقترحات الممكنة لتطوير نظام الحوافز بما يواكب تطلعات الموظفين ويحقق أهداف الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، وتشمل ما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي

تحليل مدى تأثير فعالية الحوافز على تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في شركة البيك – فرع الرياض.

ثانياً: الأهداف الفرعية

- 1- تحديد أنواع الحوافز (المالية والمعنوية) المطبقة في شركة البيك – فرع الرياض.
- 2- قياس مستوى رضا الموظفين تجاه نظام الحوافز الحالي.
- 3- تحليل العلاقة بين نوع الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- 4- رصد أبرز العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز داخل بيئة العمل.
- 5- تقييم مدى مساهمة الحوافز في تعزيز الروح المعنوية والانتماء المؤسسي لدى الموظفين.
- 6- اقتراح آليات تطوير نظام الحوافز ليتماشى مع احتياجات الموظفين وتحقيق أهداف الشركة.
- 7- تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لسياسات الحوافز في قطاع المأكولات والخدمات.

1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية وفقاً للتصنيفات الأكاديمية المعتمدة:

الفرضية الرئيسية (غير اتجاهية):

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الحوافز (المالية والمعنوية) وتحسين أداء الموظفين في شركة البيك – فرع الرياض.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الحوافز (المالية والمعنوية) وتحسين أداء الموظفين في شركة البيك – فرع الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى (غير اتجاهية):

العلاقة بين الحوافز المالية ورضا الموظفين

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى رضا الموظفين في شركة البيك.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى رضا الموظفين في شركة البيك.

الفرضية الفرعية الثانية (غير اتجاهية):

العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (مثل التقدير وفرص التطوير) ومستوى أداء الموظفين.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (مثل التقدير وفرص التطوير) ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة (اتجاهية):

أثر الحوافز على الأداء الجماعي

- H_0 : لا تؤثر الحوافز المطبقة في شركة البيك بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء الجماعي (مثل التعاون، الالتزام، والانتماء).
- H_1 : تؤثر الحوافز المطبقة في شركة البيك بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء الجماعي (مثل التعاون، الالتزام، والانتماء).

الفرضية الفرعية الرابعة (غير اتجاهية):

الاختلاف في الرضا باختلاف نوع الحوافز

- H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين باختلاف نوع الحوافز المقدمة.
- H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين باختلاف نوع الحوافز المقدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة (اتجاهية):

توافق الحوافز مع احتياجات الموظفين

- H_0 : لا تؤدي الحوافز المصممة بما يتوافق مع احتياجات الموظفين إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.
- H_1 : تؤدي الحوافز المصممة بما يتوافق مع احتياجات الموظفين إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

1.7. نموذج الدراسة

يعرض نموذج الدراسة الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (رضا وأداء الموظفين)، إضافة إلى المتغيرات الوسيطة أو المؤثرة التي قد تعزز أو تحد من تأثير الحوافز.

أولاً: متغيرات الدراسة

• المتغير المستقل:

- الحوافز (المالية – المعنوية).

• المتغير التابع:

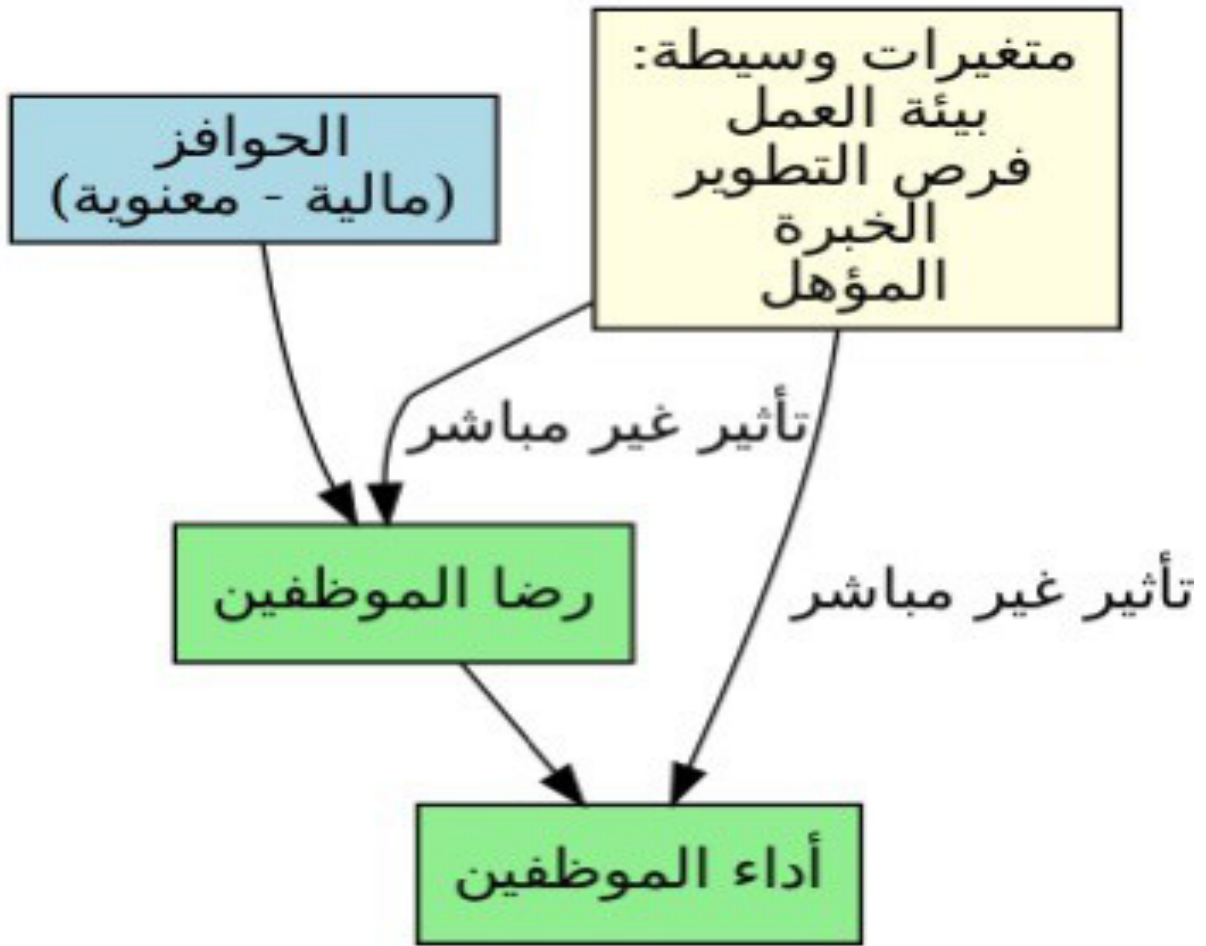
- أداء الموظفين.
- رضا الموظفين.

• متغيرات وسيطة / ضابطة:

- طبيعة العمل.
- بيئة العمل.
- فرص التطوير والترقي.
- سنوات الخبرة.
- المستوى التعليمي.

ثانياً: النموذج المفاهيمي

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل التالي:



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على إتباع منهج علمي منظم يساهم في الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وتفصيل المنهجية كما يلي:

1. نوع الدراسة:

دراسة كمية وصفية تحليلية تعتمد على جمع البيانات من عينة من موظفي شركة البيك – فرع الرياض، وتحليلها إحصائيًا بهدف تحديد العلاقة بين الحوافز ورضا وأداء الموظفين.

2. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعنى بوصف الواقع كما هو، وتحليل البيانات المجمعة لفهم تأثير المتغيرات المستقلة (الحوافز) على المتغيرات التابعة (الرضا والأداء).

3. أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعدادها بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة.

4. طرق التحليل:

استخدمت أدوات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، واختبارات الفروق مثل T-Test وANOVA.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية من الأركان الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات من الواقع الفعلي لبيئة العمل داخل شركة البيك – فرع الرياض، لفهم العلاقة بين الحوافز المقدمة للموظفين ومدى انعكاسها على رضاهم وأدائهم الوظيفي.

وقد تم تصميم هذه الدراسة الميدانية بناءً على إطار نظري وفرضيات محددة، واعتمدت على توزيع استبانات على عينة من موظفي الشركة، وتحليل النتائج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى:

1- التحقق من مدى تطبيق الحوافز (المالية والمعنوية) داخل الشركة.

2- قياس مستوى رضا الموظفين عن تلك الحوافز.

- 3- تقييم مدى تأثير هذه الحوافز على الأداء الوظيفي، سواء الفردي أو الجماعي.
- 4- اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة.
- 5- الوصول إلى نتائج وتوصيات عملية تسهم في تحسين نظام الحوافز بما يرفع رضا الموظفين ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوافز وتأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، مما شكّل أساساً نظرياً داعماً لهذا البحث. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات العلاقة:

- دراسة الراجحي (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في قطاع الضيافة بمدينة الرياض. أظهرت النتائج أن الحوافز، سواء كانت مالية كالمكافآت والبدلات، أو معنوية كالتقدير والشكر، تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل بكفاءة أعلى. وبيّنت الدراسة أن التحفيز غير المالي يمكن أن يكون له أثر مساوٍ للتحفيز المالي في بعض السياقات التنظيمية.

- دراسة العتيبي (2019):

درست العلاقة بين الحوافز والتحفيز الذاتي في بيئة عمل القطاع الخاص، وبيّنت أن الموظفين الذين يتلقون حوافز متوازنة (مالية ومعنوية) يظهرون مستويات أعلى من الالتزام، ويبدون استعداداً أكبر لتحمل المسؤوليات والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة الصالح (2020):

أجريت على عدد من الشركات المحلية في قطاع الأغذية، وهدفت إلى قياس مدى ملائمة نظم الحوافز لاحتياجات الموظفين. وقد أظهرت أن تصميم الحوافز بناءً على رغبات الموظفين ومتطلباتهم المهنية يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدل دوران الموظفين.

- دراسة الجهني (2024):

ركزت هذه الدراسة على فروع شركة البيك في مدينة الرياض، حيث تم تحليل العلاقة بين نوعية الحوافز المقدمة للموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. توصلت إلى أن الحوافز المرتبطة بالأداء، إلى جانب توفير فرص التدريب والتطوير، كانت من العوامل الأساسية التي ساعدت على تحسين بيئة العمل، ورفع معدلات الرضا والانتماء المؤسسي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثل هذه الدراسات خلفية مهمة لبناء الدراسة الحالية، إذ إنها تؤكد على أهمية الحوافز كعامل حاسم في رضا الموظفين وتحفيزهم، وتدعم الحاجة إلى دراسة ميدانية مخصصة لشركة البيك – فرع الرياض، لتقييم الوضع الحالي واقتراح التحسينات الملائمة بناءً على المعطيات الواقعية.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات العلمية خطوة جوهرية في أي بحث أكاديمي، إذ تمثل الأساس الذي يبنى عليه الباحث إطاره النظري ومنهجيته. فهي تتيح التعرف على ما تم إنجازه من دراسات وأبحاث سابقة، وتحديد مواطن القوة والقصور فيها، بما يساهم في صياغة رؤية واضحة لموضوع الدراسة الحالي. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تجنب التكرار غير المبرر للأعمال السابقة، وتوجيه الجهد البحثي نحو الإضافة النوعية في المجال المعرفي محل الدراسة.

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – التي تناولت موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، مع التركيز على البحوث التي أجريت في بيئات عمل مشابهة لبيئة شركة البنيك، سواء في القطاع الخاص أو قطاع المأكولات والخدمات. وسيتم تقسيم هذا العرض إلى محورين رئيسيين: الأول للدراسات العربية، والثاني للدراسات الأجنبية، مع تقديم تحليل نقدي لمناهجها وأدواتها ونتائجها، ومقارنة تلك النتائج بموضوع الدراسة الحالية.

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة في أنها توفر قاعدة معرفية متينة يمكن الانطلاق منها لفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في السياق السعودي، لا سيما في قطاع المأكولات السريعة الذي يتميز بمنافسة عالية واحتكاك مباشر مع العملاء. كما أن مراجعة الدراسات السابقة تساهم في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتم معالجتها بعد، الأمر الذي يبرر إجراء الدراسة الحالية، ويمنحها بعداً تطبيقياً من خلال توظيف نتائج تلك الأبحاث في صياغة توصيات عملية لشركة البنيك.

أظهرت العديد من الدراسات أن الحوافز بأنواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. فقد توصل الراجحي (2018) إلى أن الجمع بين الحوافز المالية وغير المالية يعزز إنتاجية العاملين في قطاع الضيافة بمدينة الرياض، فيما بين حسن (2023) أن التنوع في الحوافز بين المادية والمعنوية يحقق نتائج أفضل في قطاع المأكولات. كما أوضحت دراسة Jegatheeswari & Anandi (2023) أن الحوافز ترتبط إيجابياً برفع الأداء إذا كانت مرتبطة بإنجازات الموظفين بشكل واضح وشفاف. وأكدت Sustainability Journal (2023) على أن الرضا الوظيفي يعد متغيراً أساسياً يربط بين الحوافز والأداء، وأن تصميم الحوافز وفق احتياجات الموظفين يعزز ولاءهم المؤسسي. في السياق ذاته، أشارت Yenita & Tania (2021) إلى أن بيئة العمل الإيجابية، عند دمجها مع نظام حوافز فعال، تؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الإنتاجية، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الإيقاع السريع.

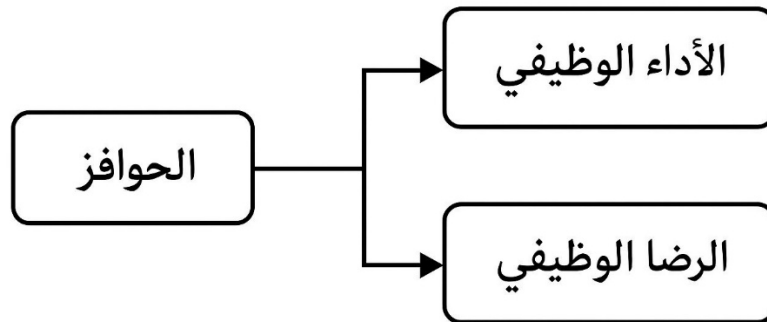
2.2. المتغير المستقل : الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة من المثيرات المادية أو المعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة، وزيادة مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء (الراجحي، 2018). وهي تمثل أداة إدارية فعالة في إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي، وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في أداء مهامهم.

كما يعرفها Iskamto et al. (2023) بأنها "مجموعة من المكافآت المالية أو غير المالية التي تمنح للأفراد مقابل إنجازاتهم أو التزامهم، بهدف رفع مستوى الرضا والتحفيز لديهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة".

الاطار المفاهيمي



شكل 2: تعريف الحوافز (إعداد الطالب)

ثانياً: التطور التاريخي للحوافز

تطور مفهوم الحوافز عبر الزمن متأثراً بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. ففي بدايات القرن العشرين، ارتبطت الحوافز ارتباطاً وثيقاً بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي ركزت على الأجر مقابل الإنتاجية. ومع تطور الفكر الإداري في منتصف القرن، ظهرت توجهات أكثر شمولية تناولت الحوافز غير المالية، مثل بيئة العمل والدعم النفسي، استناداً إلى نظريات السلوك التنظيمي. وفي العقود الأخيرة، ومع التحولات في سوق العمل وزيادة التنافسية، توسع مفهوم الحوافز ليشمل حزمًا متكاملة من المكافآت، مثل خطط التطوير الوظيفي، وبرامج التدريب، والمزايا الاجتماعية، إضافة إلى المكافآت المعنوية كالتقدير العلني والشهادات التكريمية.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للحوافز

يمكن تقسيم الحوافز إلى بُعدين رئيسيين، لكل منهما تأثيره المتميز على سلوك العاملين وأدائهم:

الأمثلة	التعريف	البعد
الرواتب، المكافآت الشهرية، الحوافز الإنتاجية، العلاوات، المزايا التأمينية.	مكافآت نقدية أو مزايا مالية تقدم للموظف مقابل الأداء أو الإنجاز.	الحوافز المالية
شهادات التقدير، فرص التطوير الوظيفي، المرونة في ساعات العمل، بيئة العمل الإيجابية، التقدير العلني.	مثيرات غير مالية تهدف إلى تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظف.	الحوافز المعنوية

شكل 3: الأبعاد الرئيسية للحوافز (إعداد الطالب)

رابعاً: النظريات المرتبطة بالحوافز

تستند دراسة الحوافز إلى عدد من النظريات الإدارية والنفسية التي فسرت سلوك الأفراد في بيئة العمل، ومن أبرزها:

1- نظرية الدافعية لهيرزبرغ (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory):

تميز بين العوامل المحفزة (مثل الإنجاز والتقدير) التي ترفع الرضا، والعوامل الوقائية (مثل الراتب وظروف العمل) التي تمنع عدم الرضا.

2- نظرية التوقع (Expectancy Theory) لفورم (Vroom):

تفترض أن مستوى جهد الموظف يعتمد على توقعه بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى الحصول على مكافآت ذات قيمة له.

3- نظرية العدالة (Equity Theory) لأدامز (Adams):

تركز على شعور الموظف بالعدالة في مقارنة ما يحصل عليه من حوافز بما يحصل عليه الآخرون في نفس بيئة العمل.

4- نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory) للوكي ولatham (Locke & Latham):

ترى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة، وربطها بالحوافز، يزيد من التزام الأفراد وتحقيقهم للأداء المطلوب.

2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

أولاً: التعريف

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ومدى التزامه بمعايير الجودة والكفاءة المحددة من قبل المنظمة. ويُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: التطور التاريخي

تطور مفهوم الأداء الوظيفي على مر العقود من التركيز على الكمية والسرعة في إنجاز العمل إلى الاهتمام بجودة الأداء، والابتكار، والمشاركة الفعالة في بيئة العمل. ومع دخول مفاهيم الإدارة الحديثة، أصبح تقييم الأداء يشمل أبعاداً متعددة مثل السلوك التنظيمي، الالتزام بالقيم المؤسسية، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تتضمن الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي مايلي:

- 1- البعد الكمي: حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة.
- 2- البعد النوعي: جودة ودقة المخرجات.
- 3- البعد السلوكي: التزام الموظف بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية.
- 4- البعد الابتكاري: قدرة الموظف على تقديم حلول وأفكار جديدة.

رابعاً: النظريات المرتبطة

ترتبط دراسة الأداء الوظيفي بعدد من النظريات الإدارية والنفسية، أبرزها:

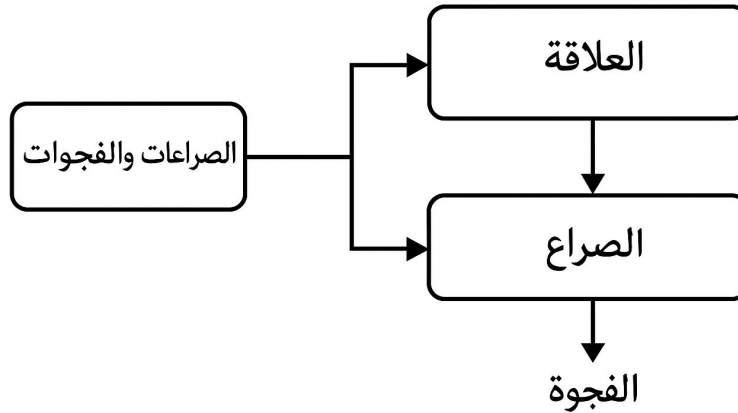
- نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO): التي تركز على تحديد أهداف واضحة للموظف وقياس مدى تحقيقها.
- نظرية التوقع (Expectancy Theory): التي تربط بين مستوى الجهد المبذول والأداء المتوقع والمكافآت المترتبة عليه.
- نظرية التعزيز (Reinforcement Theory): التي تركز على دور المكافآت والعقوبات في تعديل السلوك الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أظهرت الأدبيات أن الحوافز، بمختلف أشكالها المالية والمعنوية، تمثل أحد المحددات الجوهرية للأداء الوظيفي، حيث تؤثر بشكل مباشر في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس على تحسين كفاءة وجودة مخرجات العمل. وتشير النتائج المتكررة في الدراسات إلى أن تعزيز نظام الحوافز يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الالتزام والابتكار، مما يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة ارتباط إيجابية متينة.

ثانياً: الصراعات والفجوات البحثية على الرغم من وجود اتفاق واسع حول أهمية الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن نتائج الدراسات السابقة تكشف عن وجود تباين في حجم وأثر هذا التأثير، تبعاً لاختلاف نوع الحوافز المطبقة، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والاختلافات الفردية بين العاملين. كما أن بعض البحوث ركزت على جانب واحد من الحوافز دون تناولها بصورة شمولية، مما أوجد فجوة بحثية تتعلق بضرورة دراسة التفاعل بين الحوافز المالية والمعنوية في سياقات متنوعة، وتحديد الآليات الأكثر فاعلية لتعزيز أثرها على الأداء الوظيفي.

الاطار المفاهيمي



شكل 4: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (إعداد الطالب)

2.5. الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الحوافز وأبعاد الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز الفعالة، سواء كانت مالية أو معنوية، وبين تحسين مستويات الأداء بمختلف أبعاده الكمية والنوعية والسلوكية والابتكارية. وقد تبين أن تعزيز نظام الحوافز يساهم في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة وكفاءة المخرجات التنظيمية.

من الناحية المستقبلية، تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والأداء المستدام ينبغي أن تولي اهتماماً أكبر لتصميم أنظمة حوافز متكاملة، تأخذ في الاعتبار طبيعة العمل، احتياجات الأفراد، والبيئة التنظيمية. كما تبرز الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول التفاعل بين الحوافز والرضا الوظيفي، وأثر ذلك على الابتكار في بيئات عمل مختلفة.

وتتمثل المساهمة الرئيسة لهذا البحث في تقديم إطار تحليلي يربط بين الحوافز وأبعاد الأداء الوظيفي بشكل شامل، مما يضيف إلى الأدبيات النظرية ويمنح الممارسين أداة عملية لتطوير استراتيجيات تحفيزية أكثر فاعلية، مع تسليط الضوء على الفجوات التي يمكن أن تشكل منطلقاً لأبحاث مستقبلية معمقة.

قائمة المراجع

- فرانكلين، ب. (1733). اقتصاديات المشاركة: التجارب المبكرة في ملكية العمال للمشاريع.
- بنتام، ج. (حوالي 1800). منهج الجزرة والعصا في التحفيز.
- هيرزبيرغ، ف. (1950-1960). نظرية العاملين المزدوجة (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية).
- فروم، ف. (1964). نظرية التوقع وأثرها على أداء العاملين.
- آدامز، ج. (1965). نظرية العدالة في الحوافز.
- ألدرفر، س. (1969). نظرية ERG (الوجود، العلاقات، النمو).
- راف، س.، وسمرز، ج. (1987). أثر الأجور الكفوّة في تجربة "اليوم بخمسة دولارات" لشركة فورد.
- لازير، إ. (2000). الأجور المرتبطة بالأداء وأثرها في زيادة الإنتاجية.
- بنك، د. (2003). تحديات نظام الأجور مقابل الأداء.
- ويكيبديا. برامج الحوافز وأثرها على الأداء.
- أرييلي، د. (2011). الحوافز الاجتماعية وأثرها على الرضا والأداء.
- فري ويل مايند. (2013). نظرية الحافز في علم النفس.
- نيويوركركر. (2015). النقد الموجه لمراجعات الأداء التقليدية والاتجاه نحو التغذية الراجعة المستمرة.
- أحمد محمد صالح الراجحي (2018). "أثر الحوافز على الأداء في بيئات العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الضيافة في الرياض". مجلة الإدارة والتسويق، 13(3)، 235-291.
- الراجحي، محمد. (2018). أثر الحوافز المالية وغير المالية في قطاع الضيافة بمدينة الرياض. مجلة إدارة الموارد البشرية.
- السمحي، ع. (2020). "أثر الحوافز على تحسين الأداء في مستشفيات القطاع العام". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- السيوي، م. (2021). "أثر الحوافز على مشاركة الموظفين الأعمال التنظيمية". مجلة الدراسات الاقتصادية، 18(3)، 210-255.
- روس، م.، ريالي، ج.، وبانينغ، ف. (2021). الحوافز والقيم الاجتماعية وأثرها على الأداء التنظيمي.
- هاجل، إ. (2022). احتكار المواهب في المنظمات ودور الحوافز.
- أسماء عبدالعزيز (2023). "فهم الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في البيك للمأكولات". المجلة العربية للإدارة، 25(2)، 58-74.
- حسن (2023). "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين في قطاع المأكولات". دراسة حالة على مطاعم البيك في الرياض.
- حمود، ل. (2023، ديسمبر). "إدارة الحوافز في قطاع المأكولات". مجموعة رناد. استرجاع من

www.rmg-sa.com

- مجلة الاستدامة. (2023). رضا الموظفين كوسيط بين الحوافز والأداء الوظيفي في السعودية.
- أحمد حسن صالح الجهني (2024). "أثر الحوافز على أداء الموظفين في القطاع الخاص في السعودية". دراسة تطبيقية على فروع البنك في الرياض.
- الجهني، عبدالله. (2024). تسخين نظام الحوافز وربطه بالتدريب المهني في شركة البنك – فرع الرياض. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشبكة العربية للتميز (2024، فبراير). "أثر الحوافز على الولاء الوظيفي في بيئات العمل". *المجلة العربية للتميز*، 12(4). استرجاع من sustainability-excellence.com
- جنرال موتورز. (2024). النظام الجديد لمكافآت الموظفين المرتبطة بالأداء.
- ليتمان، ي.، وبيكمان، م. (2024). التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز الحوافز وقياس الأداء في سويسرا.
- بيزنس إنسايدر. (2025). إعادة تشكيل تقييم الأداء في شركات التكنولوجيا الكبرى.
- توسكن كونسالتنج. (2025). دليل الرواتب في السعودية والإمارات 2025: اتجاهات الحوافز والتعويضات.
- Norbaiti, I., et al. (2019). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(1). <https://journal.stkipingkawang.ac.id>
- Yenita, Y., & Tania, T. (2021). The Effect of Work Environment and Incentives on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Application on Economics and Business*, 4(1). <https://www.journal.untar.ac.id>
- Alam, A., et al. (2023). Relationship Between Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Enrichment Journal of Management*, 4(2). <https://enrichment.iocspublisher.org>
- Iskanto, D., Santosa, B., Juhariyah, L., & Ghazali, P. L. (2023). Incentives and Their Impact on Employee Satisfaction. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*. <https://journal.adpebi.com/>
- Jegatheeswari, P., & Anandi, D. (2023). A Study on the Effect of Incentives on Employees Performance. *SJCC Management Research Review*, 13(1), 143–153. <https://www.sjccmrr.res.in>
- Sustainability Journal. (2023). Employee Satisfaction as a Mediator Between Incentives and Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://www.mdpi.com/>
- Financial Times. (2024). Happy Employees Drive Better Business Performance. Financial Times. <https://www.ft.com>

Springer. (2024). Incentive Strategies and Their Impact on Organizational -
Performance: A Systematic Review. Journal of the Knowledge Economy.
<https://link.springer.com>

The Australian. (2025). Employee Engagement Brings Big Rewards to Employers. -
The Australian <https://www.theaustralian.com.au>

Wikipedia Contributors. (n.d.). Expectancy Theory. Wikipedia. -
https://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy_theory

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السادة/ المشاركون الكرام، تحية طيبة وبعد،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء بحث علمي بعنوان: “أثر الحوافز على الأداء الوظيفي”، وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج في بكالوريوس إدارة المشاريع بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن.

إن آرائكم ومساهماتكم القيمة تمثل عنصراً أساسياً في نجاح هذا البحث، حيث سئسهم في إثراء نتائجه وتقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد المؤسسات في تطوير نظم الحوافز وتعزيز كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

ونود التأكيد على أن جميع البيانات التي سئقدم سئعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو الكشف عن هوياتهم بأي شكل من الأشكال.

شاكرين ومقدّرين تعاونكم، ونسأل الله أن يجعل مساهماتكم في ميزان حسناتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة
- ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنين
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول:
أثر الحوافز

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
توفر المؤسسة حوافز مالية منتظمة للموظفين المتميزين.					
الحوافز غير المالية (مثل خطابات الشكر والتقدير) تحفزني على بذل جهد أكبر.					
أجد أن نظام الحوافز في المؤسسة عادل وشفاف					
يساهم نظام الحوافز في زيادة دافعيتي لتحقيق أهداف العمل.					
تتناسب الحوافز التي أحصل عليها مع حجم الجهد المبذول.					
التنوع في الحوافز (مالية/معنوية) يجعلها أكثر تأثيراً على أدائي.					
الحوافز المقدمة تساعد على تعزيز الانتماء للمؤسسة.					
تؤثر الحوافز بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدي.					

الاستبيان الثاني:
الأداء الوظيفي

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أنجز مهامى الوظيفية ضمن الوقت المحدد.					
أحرص على جودة ودقة الأعمال التي أنفذها.					
أتعامل بفعالية مع المشكلات والتحديات أثناء العمل.					
ألتزم بالأنظمة والتعليمات والسياسات المؤسسية.					
أساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق.					
أظهر مبادرة في اقتراح حلول أو أفكار جديدة.					
ألتزم بالحضور والانضباط الوظيفي.					
ينعكس أدائى الوظيفي بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة.					