

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Saad Salem Al-Anazi**

TO

Faculty of Management

Midocean University



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
بكالوريوس إدارة

إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على  
شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض

## **Salary and Wage Management as a Tool to Improve Employee Performance: An Applied Study on Hill International Engineering and Management Consultancy in Riyadh**

اسم الطالب: سعد سالم الغنزي  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٥١

مشروع التخرج - ٢  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن  
الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## جدول المحتويات

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                           |
| ٦  | ١,١ المقدمة:                                                                  |
| ٨  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                              |
| ٨  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                        |
| ٨  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                        |
| ٩  | ١,٣ أهمية البحث:                                                              |
| ٩  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                        |
| ١٠ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                        |
| ١٠ | ١,٤ أسئلة البحث:                                                              |
| ١١ | ١,٥ أهداف البحث:                                                              |
| ١١ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                             |
| ١٢ | ١,٧ منهجية البحث:                                                             |
| ١٣ | ١,٨ نطاق الدراسة:                                                             |
| ١٦ | ١,٩ هيكل المشروع:                                                             |
| ١٧ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                              |
| ١٨ | ٢,١ المقدمة                                                                   |
| ١٩ | 2.2 المتغير الاول: إدارة الرواتب والأجور                                      |
| ١٩ | ٢,٢,١ التعريف:                                                                |
| ١٩ | ٢,٢,٢ التطور:                                                                 |
| ١٩ | ٢,٢,٣ الابعاد:                                                                |
| ٢٠ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                               |
| ٢١ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                             |
| ٢٢ | 2.3 المتغير الثاني: أداء الموظف                                               |
| ٢٢ | ٢,٣,١ التعريف:                                                                |
| ٢٢ | ٢,٣,٢ التطور:                                                                 |
| ٢٢ | ٢,٣,٣ الابعاد:                                                                |
| ٢٣ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                               |
| ٢٤ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                             |
| ٢٥ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف |
| ٢٥ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                                |
| ٢٦ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                               |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                                |
| ٢٧ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                             |
| ٢٨ | 2.5 الخلاصة:                                                                  |
| ٢٨ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                               |
| ٢٨ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                                  |
| ٢٨ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                                |
| ٣٠ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                                                  |
| ٣١ | 3.1 المقدمة:                                                                  |
| ٣١ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                                       |
| ٣١ | ٣,٢,١ دارة الرواتب والأجور                                                    |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ٣١ | 3.2.2 أداء الموظف .....                            |
| ٣١ | ٣,٣ تصميم البحث: .....                             |
| ٣٣ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة .....      |
| ٣٣ | ٣,٤,١ مجتمع البحث .....                            |
| ٣٣ | ٣,٤,٢ عينة البحث .....                             |
| ٣٤ | ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة .....                 |
| ٣٤ | ٣,٥ طرق جمع البيانات .....                         |
| ٣٤ | ٣,٥,١ المتغير المستقل: إدارة الرواتب والاجور ..... |
| ٣٥ | 3.5.2 المتغير التابع: اداء العاملين .....          |
| ٣٦ | ٣,٦ أنواع البيانات .....                           |
| ٣٦ | ٣,٦,١ البيانات الأولية .....                       |
| ٣٦ | ٣,٦,٢ البيانات الثانوية .....                      |
| ٣٦ | ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات .....               |
| ٣٧ | ٣,٨ الخاتمة .....                                  |
| ٣٨ | ٤ المراجع .....                                    |
| ٤٠ | ٥ الملاحق .....                                    |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

في ظل الاقتصاد العالمي المتغير والتنافس الشديد في سوق العمل، أصبحت الشركات مضطرة للبحث عن أساليب مبتكرة لتحفيز موظفيها وتحقيق أعلى مستويات الأداء. الرواتب والأجور تلعب دوراً محورياً في هذا السياق، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتقاضون رواتب عادلة ومجزية يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي والعمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، فإن نظام الرواتب المصمم بعناية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. (حسن، ٢٠٢١)

يعد أداء الموظف من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها. يرتبط أداء الموظف بعدة عوامل داخلية وخارجية تشمل الدافعية، بيئة العمل، التدريب والتطوير، فضلاً عن نظام المكافآت والتقدير، في بيئة العمل الحديثة، كما تسعى الشركات إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تبني استراتيجيات فعالة تركز على تعزيز المهارات والكفاءات، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، إن وتقييم الأداء بانتظام يساعد الشركات في تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الرضا الوظيفي، يعتبر الاستثمار في تحسين أداء الموظف استثماراً في مستقبل الشركة، حيث يعزز التنافسية ويضمن تحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

كما وأشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظفين، فقد أكدت الدراسات أن نظام الرواتب العادل والمتوازن يساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وأوضح أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتقاضون أجوراً عادلة مقابل عملهم يكونون أكثر تحفيزاً وأقل عرضة للبحث عن وظائف أخرى. (عبد الله، ٢٠١٥)

من ناحية أخرى، أن التعقيدات في نظام الرواتب يمكن أن تؤدي إلى تراجع في أداء الموظفين بسبب الشعور بعدم العدالة وعدم الشفافية"، وأكد أيضاً على أهمية الشفافية والوضوح في نظام الرواتب لضمان شعور الموظفين بالإنصاف، وتتفق هذه الآراء حيث إن الرواتب المرتفعة ليست وحدها كافية لتحفيز الموظفين؛ بل إن الشعور بالاعتراف والتقدير يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء، حيث إن الشركات التي تجمع بين الرواتب الجيدة وسياسات التقدير الفعال تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي. (ادريس، ٢٠١٨)

ومع ذلك، إن زيادة الرواتب بشكل مستمر دون ربطها بأداء الموظف يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الأداء على المدى الطويل، حيث إن الموظفين قد يصبحون أقل تحفيزاً للعمل بجدية إذا شعروا بأن الرواتب تُمنح دون اعتبار للأداء الفعلي. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

أن الرواتب والأجور ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء الموظفين، بل هي جزء من منظومة متكاملة تشمل التقدير والاعتراف بالجهود، وفرص التطوير المهني، والبيئة العملية الجيدة. ومع ذلك، يبقى للرواتب والأجور دورًا أساسيًا لا يمكن تجاهله. إن فهم العلاقة بين الرواتب والأداء يمكن أن يساعد الشركات في تصميم استراتيجيات فعالة لتطوير موظفيها وتحقيق رضاهم الوظيفي. (بومجان، ٢٠١٨)

كما وتواجه الشركات تحديات متعددة في تطبيق نظم الرواتب والأجور بشكل فعال، يتطلب تصميم نظام رواتب عادل وشفاف توازنًا دقيقًا بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الأهداف المالية للشركة بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات أن تضمن وجود آليات واضحة لتقييم الأداء وربط الزيادات والامتيازات بالإنجازات الفعلية، مما يعزز من الشفافية والعدالة في بيئة العمل. (عمر، ٢٠١٦)

وعليه نجد أن هناك توافقًا على أهمية نظام الرواتب العادل والشفاف في تحسين أداء الموظفين، حيث ضرورة العدل والشفافية في نظام الرواتب، كما يجب أهمية التقدير والاعتراف بجانب الرواتب، من جهة أخرى يجب التحذير من أخطار زيادة الرواتب دون ربطها بالأداء، مما يبرز أهمية وجود توازن بين الرواتب والتقدير من جهة، وربطها بأداء الموظف من جهة أخرى. (حسن، ٢٠٢١)

كما وتعد إدارة الرواتب والأجور من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض، تلعب هذه الإدارة دورًا أساسيًا في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، من خلال وضع نظام عادل وشفاف للرواتب والمكافآت، يمكن للشركة تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه يتناول هذا البحث كيفية استخدام إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظفين في الشركة، مع التركيز على السياسات والإجراءات التي تم تبنيها لتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين لتحقيق أفضل النتائج. (حسن، ٢٠٢١)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تُعدُّ مسألة تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات في العصر الحديث، حيث تسعى إدارات هذه المؤسسات بشكل دائم إلى إيجاد الوسائل والآليات الفعالة التي تضمن خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنتاج والتطوير، وتُعتبر إدارة الرواتب والأجور أحد أهم العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في هذا السياق، إذ لا تقتصر أهميتها على كونها مقابل مادي للعمل المُقدم من قبل الموظف فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا نفسية ومعنوية أخرى تؤثر بشكل مباشر على رضاه وانتمائه لمكان عمله وبالتالي على مستوى أدائه، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى وجود نظام فعال وواضح لإدارة الرواتب والأجور، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور مشاكل عديدة كضعف تحفيز الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم وتزايد معدلات دوران العمل، وعليه تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والفجوات العملية.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تتناول إدارة الرواتب والأجور في السياق السعودي حيث على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على المستوى العالمي، إلا أن الدراسات التي تركز على السياق السعودي لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر إدارة الرواتب والأجور على أداء موظفي قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية.

عدم وجود إطار نظري موحد يشرح العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظفين حيث تتنوع النظريات والمقاربات التي تفسر هذه العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة بناء فهم شامل ودقيق لها.

قصور بعض الدراسات في معالجة جميع عناصر نظام إدارة الرواتب والأجور حيث تركز بعض الدراسات على عناصر محددة كحساب الرواتب والحوافز المادية دون الاهتمام بعناصر أخرى لا تقل أهمية كالنقييم العادل للأداء وتوفير فرص التدريب والتطوير.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

عدم وجود نظام شفاف وعادل لإدارة الرواتب والأجور في بعض شركات قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض حيث يُعدُّ غياب الشفافية وعدم وضوح معايير تحديد الرواتب والحوافز من أبرز المشاكل التي تؤثر سلبيًا على رضا الموظفين وانتمائهم.

اعتماد بعض الشركات على أساليب تقليدية في إدارة الرواتب والأجور حيث يؤدي عدم مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال إلى عدم الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها هذه التطورات في تحسين أداء الموظفين. قلة الاهتمام بدور التقييم العادل للأداء في ربط الرواتب والحوافز بإنتاجية الموظفين: يُعدُّ التقييم العادل للأداء أحد أهم عوامل نجاح نظام إدارة الرواتب والأجور، إذ يضمن حصول كل موظف على المقابل الذي يستحقه بناءً على جهده وإنتاجيته.

ضعف التواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين بشأن نظام إدارة الرواتب والأجور حيث يُسهم ضعف التواصل في خلق جو من عدم الثقة ويزيد من احتمالية حدوث مشاكل وخلافات بين الطرفين.

من خلال معالجة هذه الفجوات سيسعى البحث إلى تقديم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الرواتب والأجور، كما سيُسهم في توفير رؤية واضحة تساعد شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية على تحسين نظام إدارة الرواتب والأجور لديها وبالتالي تحسين أداء موظفيها وإنتاجيتهم.

### **سؤال البحث الرئيسي:**

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف في شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض؟

### **١,٣ أهمية البحث:**

تعتبر دراسة إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف من المواضيع الهامة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين، حيث تبرز أهمية هذا البحث من خلال عدة جوانب نظرية وعملية تهدف إلى تقديم رؤى جديدة ومفاهيم متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### **١,٣,١ الأهمية النظرية:**

يساهم البحث في تطوير المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الرواتب والأجور، من خلال تقديم نموذج متكامل يأخذ في الاعتبار العوامل المادية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا وأداء الموظفين.

سد كما تمت مناقشته في الفجوات النظرية، هناك نقص في الدراسات التي تدمج بين العوامل المادية والنفسية وتؤكد على دور الشفافية والثقافة التنظيمية في نظام الرواتب. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات وتقديم إطار شامل يمكن أن يكون مرجعاً للأبحاث المستقبلية، كما ويركز البحث على تحليل تأثير الشفافية والعدالة

في نظام الرواتب على أداء الموظفين، مما يضيف بعداً نظرياً جديداً يمكن أن يوجه السياسات الإدارية في المؤسسات.

استكشاف العوامل الثقافية حيث يقدم البحث تحليلاً لكيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية نظم الرواتب، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تصميم نظم رواتب تتناسب مع مختلف البيئات الثقافية.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

مساعدة شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية على تحسين نظام إدارة الرواتب والأجور لديها حيث يُقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن للشركة الاستفادة منها في هذا السياق، وتحسين أداء موظفي الشركة وإنتاجيتهم من خلال توفير نظام عادل ومحفز للرواتب والأجور.

توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال تعزيز رضا الموظفين وانتمائهم لمكان عملهم، وأخيراً الاستفادة من نتائج البحث من قبل الشركات المماثلة في قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية حيث يُسهم البحث في نشر أفضل الممارسات في هذا المجال مما يُساعد على الارتقاء بمستوى قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية في المملكة.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما هو تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر إدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الاجر بالإنتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

### **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر إدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الاجر بالإنتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الاجر بالإنتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الرابعة Hd**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **١,٧ منهجية البحث:**

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

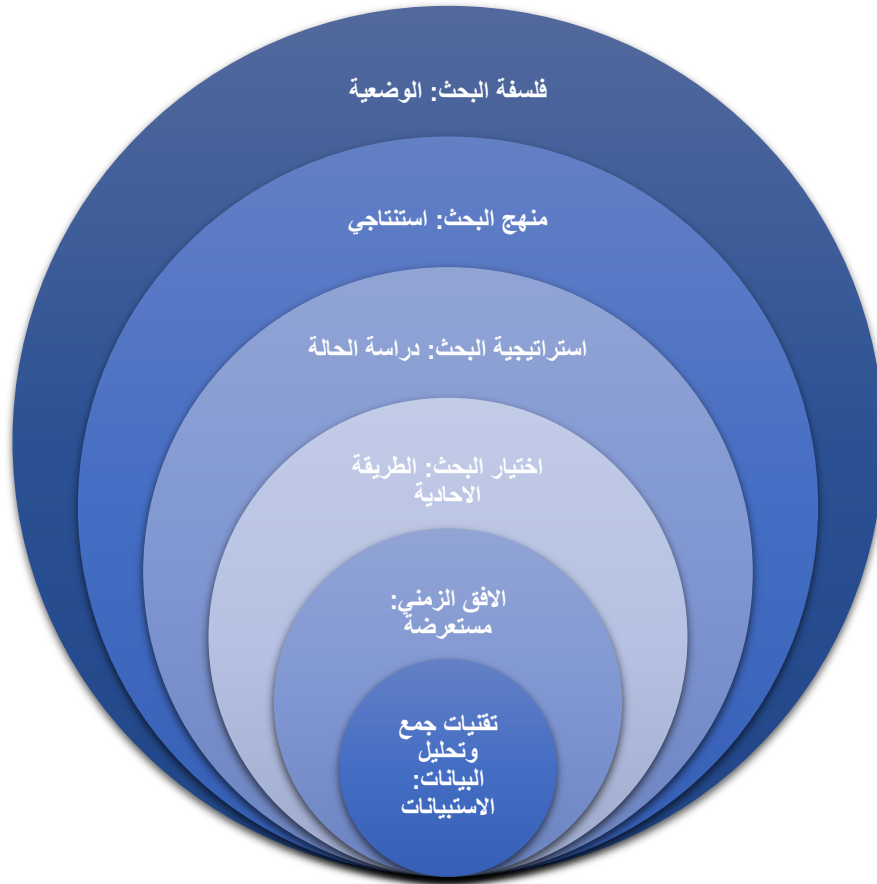
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والاداريه في الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض

تُعد إدارة الرواتب والأجور أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة. فمن خلال نظام عادل وفعال للرواتب والأجور، يمكن للشركات جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وتحفيزها على بذل المزيد من الجهد والإبداع،

هيل إنترناشونال هي شركة عالمية رائدة في مجال إدارة المشاريع والإنشاءات، تأسست قبل نحو ٥٠ عامًا وتتمتع بسمعة مرموقة في تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها في مختلف أنحاء العالم. من خلال فرق عمل معترف بها دوليًا، ساعدت هيل إنترناشونال عملاءها على تنفيذ آلاف المشاريع الناجحة عبر مختلف القارات، حيث تُعتبر شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم الخدمات الاستشارية في المملكة العربية السعودية، وسرعان ما اكتسبت سمعة مرموقة بفضل كفاءة كوادرها وخبرتها الواسعة في مختلف المجالات الهندسية والإدارية. تقدم الشركة خدماتها لقطاعات حيوية في المملكة، مثل قطاع البناء والتشييد حيث تقديم خدمات التصميم والإشراف على مشاريع المباني السكنية والتجارية، والجسور، والطرق، قطاع الطاقة حيث تقديم خدمات استشارية في مجال النفط والغاز، والطاقة المتجددة، قطاع المياه حيث تقديم خدمات التصميم والإشراف على مشاريع المياه، تتواجد فرق هيل إنترناشونال في أكثر من ١٠٠ مكتب عبر ٤٢ دولة، مما يمكنها من الجمع بين الخبرة المحلية العميقة والموهبة العالمية لتحقيق أفضل النتائج في كل مشروع تقوم به. (شركة هيل، ٢٠٢٤)

#### الخدمات التي تقدمها هيل إنترناشونال:

إدارة الإنشاءات

إدارة المشاريع

إدارة البرامج

الإشراف على إدارة المشاريع

الاستشارات

تقدير التكاليف وإدارتها

إدارة المرافق

مراقبة المشاريع

## تحويل المشاريع المتعثرة

### التكليف

استشارات اتفاقية العمل العمالية للمشاريع (شركة هيل، ٢٠٢٤)

### الأسواق التي تخدمها هيل إنترناشونال:

المباني: تشمل المقرات التجارية والرأسية، المراكز الثقافية، الفنادق، الكازينوهات، المنتجات، والمزيد.

الطاقة: تشمل المشاريع البيئية والصناعية والتصنيعية.

التكنولوجيا: تشمل مشاريع التعدين والتكنولوجيا الحيوية.

النقل: تشمل المطارات، الجسور، الموانئ، السكك الحديدية، الطرق السريعة، الأنفاق.

التعافي من الكوارث والمرونة: تشمل مشاريع التعافي من الكوارث وتحسين مرونة البنية التحتية.

تتمتع الشركة بفريق قيادي متميز يتألف من القيادة التنفيذية، القيادة الإقليمية، والقيادة المؤسسية، مما يضمن تنفيذ استراتيجيات فعالة وقيادة ناجحة للمشاريع في مختلف المناطق، كما ساهمت هيل إنترناشونال في تحقيق رؤية عملاتها من خلال إدارة مشاريع بارزة مثل أبراج الاتحاد في أبوظبي وإعادة إعمار مركز التجارة العالمي في مانهاتن، وتلتزم هيل إنترناشونال بتقديم نتائج متميزة لعملائها، وتعتبر الجودة والابتكار جزءًا أساسيًا من ثقافتها المؤسسية. (شركة هيل، ٢٠٢٤)

وأيضا تقدم هيل إنترناشونال فرصًا وظيفية متميزة للأفراد الذين يسعون للعمل على مشاريع مثيرة وتغيير العالم. يمكن للمهنيين ذوي الخبرة، الخريجين الجدد، والمتدربين الانضمام إلى فريق العمل العالمي للشركة، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغير مستقل هو "أنظمة إدارة الرواتب والأجور"، ومتغير تابع هو "أداء الموظف" حيث تعتبر متغيرات نظام إدارة الرواتب والأجور كما يلي:

الأجر الزمني حيث قياس مدى رضا الموظفين عن نظام الأجر الزمني المطبق في الشركة، وهل يتناسب مع ساعات عملهم ومستوى معيشتهم، الأجر بالإنتاج قياس مدى فعالية نظام الأجر بالإنتاج في تحفيز الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل، الحوافز المادية قياس مدى جاذبية الحوافز المادية التي تقدمه، الشركة، مثل المكافآت المالية، والعلاوات، وفرص الترقية، الحوافز المعنوية قياس مدى فعالية الحوافز

المعنوية التي تقدمها الشركة، مثل التقدير المعنوي، والثناء، وتوفير فرص التدريب والتطوير. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

## **١,٩ هيكل المشروع:**

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

تُعَدُّ إدارة الرواتب والأجور ركنًا أساسيًا من أركان إدارة الموارد البشرية الفعّالة، ولها تأثيرٌ مباشرٌ على أداء المؤسسات ونجاحها. فمن خلال نظامٍ عادلٍ وشفافٍ لإدارة الرواتب والأجور، يُمكن للمؤسسات استقطاب الكفاءات المتميزة، وتحفيز الموظفين الحاليين، والاحتفاظ بهم على المدى الطويل. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطارٍ نظريٍّ شاملٍ يُسلط الضوء على مفهوم إدارة الرواتب والأجور، وأهميتها الاستراتيجية في تحسين أداء الموظف، مع التركيز على العلاقة المتبادلة بينهما. (أبو كريشة، ٢٠٢٢)

يُعَدُّ الإطار النظري للبحث بمثابة الأساس الذي تستند إليه الدراسة الحالية، فهو يُحدد المفاهيم الأساسية، ويُسلط الضوء على الدراسات السابقة ذات الصلة، ويُقدم إطارًا مرجعيًا لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظف. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يُمكن تحديد الفجوات البحثية، وتطوير فرضيات قابلة للاختبار، وبالتالي المساهمة في إثراء المعرفة في هذا المجال.

أولاً: تُعرّف إدارة الرواتب والأجور بأنها مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحديد وتصميم وتنفيذ نظام عادل ومنصف للرواتب والمزايا والحوافز المالية للموظفين. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة المتمثلة في السيطرة على التكاليف، وجذب الكفاءات، وتحفيز الأداء، مع مراعاة العدالة والمساواة بين الموظفين.

ثانياً: يُعرّف أداء الموظف بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يُحقّقها الموظف في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ويتأثر أداء الموظف بعوامل متعددة، منها المهارات والقدرات، والدوافع، والتوجيه، والتدريب، وبيئة العمل، بالإضافة إلى نظام إدارة الرواتب والأجور. ويُمكن قياس أداء الموظف من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل الإنتاجية، ونوعية العمل، والتزام المواعيد، والتعاون مع الزملاء. (أبو كريشة، ٢٠٢٢)

## ٢,٢ المتغير الاول: إدارة الرواتب والأجور

### ٢,٢,١ التعريف:

تُعرّف إدارة الرواتب والأجور بأنها منظومة متكاملة من المبادئ والسياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لتصميم وتنفيذ نظامٍ عادلٍ ومنصفٍ للرواتب والمزايا والحوافز المالية المقدمة للموظفين. تمثل هذه المنظومة ركيزةً أساسيةً في إدارة الموارد البشرية، حيث لا تقتصر على مجرد تحديد قيمة الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله، بل تتعدى ذلك لتشمل تحليل وتقييم الوظائف، ومقارنة الأجور مع المعايير السائدة في سوق العمل، وتصميم هيكل للرواتب يتسم بالعدالة والتنافسية، ووضع سياسات واضحة ومحددة لمنح العلاوات والمكافآت والحوافز المختلفة. وتهدف إدارة الرواتب والأجور إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العدالة والشفافية والقدرة التنافسية من جهة، وضمان الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من جهة أخرى. (أبو كريشة، ٢٠٢٢)

### ٢,٢,٢ التطور:

مرّت إدارة الرواتب والأجور بسلسلة من التحولات على مر الزمن، عكست تغير نظرة المؤسسات إلى الموظفين ودورهم في تحقيق أهدافها. ففي المرحلة التقليدية، كانت إدارة الرواتب والأجور تُعتبر وظيفة إداريةً روتينيةً، تقتصر على تحديد الأجور بناءً على العرض والطلب في سوق العمل، وطبيعة الوظيفة، والحد الأدنى للأجور. (أدريس، ٢٠١٨)

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ التركيز على أهمية رضا الموظفين وتحفيزهم، وأصبح من الضروري ربط الأجور بأدائهم ومساهماتهم في المؤسسة. أما في المرحلة الحديثة، فقد أصبحت إدارة الرواتب والأجور وظيفةً استراتيجيةً ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة بشكل عام، حيث تُستخدم الرواتب كأداة لجذب واستبقاء وتحفيز الكفاءات، وتحقيق التنافسية في سوق العمل. (اسحق، ٢٠١٤)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

تتميز إدارة الرواتب والأجور بتعدد أبعادها التي تُشكل في مجملها نظاماً متكاملاً يهدف إلى تحقيق العدالة والتنافسية وتحفيز الموظفين. فمن جهة، يُعدّ الأجر الزمني أحد أبرز هذه الأبعاد، حيث يُحدد الأجر بناءً على عدد ساعات العمل، ويُعدّ مناسباً للأعمال الروتينية التي لا تتطلب مهاراتٍ عالية. ومن جهة أخرى، يُعدّ الأجر بالإنتاج أكثر ملاءمةً للأعمال التي تتطلب مهاراتٍ عالية وإبداعاً، حيث يرتبط الأجر بكمية الإنتاج أو مستوى الأداء. وإلى جانب هذين البعدين الرئيسيين، تُعدّ الحوافز من العناصر الأساسية في إدارة الرواتب والأجور، وتنقسم إلى حوافز مادية مثل المكافآت والعلاوات والمزايا الإضافية، وحوافز معنوية مثل التقدير والثناء

وتفويض المسؤوليات، وتهدف جميعها إلى تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة و الارتقاء بأدائها.  
(علي، ٢٠١٦)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

تستند إدارة الرواتب والأجور إلى مجموعة من النظريات التي تُفسر كيفية تحديد الأجور وتأثيرها على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة. من بين هذه النظريات، نسلط الضوء على اثنتين من أهمّها:

##### ١. نظرية رأس المال البشري:

تُعتبر نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تُفسّر العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة. تنطلق هذه النظرية من مفهوم أساسي، وهو أنّ الموظفين يُمثلون "رأس مال" للمؤسسة، تماماً مثل المباني والمعدات، وأنّ الاستثمار فيهم من خلال توفير رواتب ومزايا جيدة يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أداء المؤسسة بشكلٍ عام.

تُشدد نظرية رأس المال البشري على أهمية تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل محفزة تُشجع على الإبداع والابتكار. كما تُؤكد على أهمية ربط الرواتب بمستوى أداء الموظفين، حيث يُحفّز ذلك الموظفين على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. وتُعتبر هذه النظرية مرجعاً أساسياً في تصميم برامج الرواتب والمزايا التي تهدف إلى جذب واستبقاء وتحفيز الكفاءات. (أدريس، ٢٠١٨)

##### ٢. نظرية العدالة التنظيمية:

تُركز نظرية العدالة التنظيمية على أهمية شعور الموظفين بالعدالة في نظام الرواتب والحوافز. وتُشير هذه النظرية إلى أنّ الموظفين يقارنون بين ما يُقدم لهم من رواتب ومزايا وبين ما يحصل عليه زملاؤهم في العمل، وكذلك مع ما يُقدّم في مؤسسات أخرى. وإذا شعر الموظف بأنّ هناك انعداماً للعدالة في نظام الرواتب والحوافز، فإنّ ذلك يؤدي إلى انخفاض رضاه ودافعيته، وبالتالي انخفاض أدائه وإنتاجيته.

تؤكد نظرية العدالة التنظيمية على أهمية الشفافية في نظام الرواتب والحوافز، حيث يجب أن تكون معايير تحديد الرواتب والحوافز واضحة ومحددة ومُطبقة بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين. كما تُشدد على أهمية التواصل مع الموظفين وشرح أسس نظام الرواتب والحوافز لهم، وذلك لتجنّب أي سوء فهم أو تفسير قد يؤدي إلى شعورهم بالظلم. وتُعدّ هذه النظرية من الركائز الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم وتنفيذ نظام عادلٍ ومُنصفٍ للرواتب والحوافز. (عمر، ٢٠١٦)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: هياكل الأجور القائمة على الأداء



(ماضي، ٢٠١٥)

## ٢,٣ المتغير الثاني: أداء الموظف

### ٢,٣,١ التعريف:

أداء الموظف يشير إلى مدى كفاءة وفعالية موظف في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية. يتم تقييم أداء الموظف عادةً عبر مجموعة من المؤشرات التي تقيس الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد النهائية، التعاون مع الزملاء، والقدرة على المبادرة وحل المشكلات. هذا المفهوم يعد حاسماً في إدارة الموارد البشرية حيث يؤثر مباشرةً على نجاح الشركة وتحقيق أهدافها. (عبد الله، ٢٠١٥)

### ٢,٣,٢ التطور:

تقييم أداء الموظفين وإدارته قد تطور على مر السنين من نظام يركز فقط على الجوانب التأديبية والتقييمية إلى نهج أكثر شمولية يشمل التطوير المهني والنمو الشخصي. في الماضي، كان التركيز ينصب على الرقابة والمراقبة، لكن النظريات الحديثة تشجع على الدعم، التدريب، والتحفيز كجزء من العملية. التكنولوجيا أيضاً لعبت دوراً كبيراً في تحديث عمليات تقييم الأداء، حيث أصبح استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية وأدوات التحليل البياني شائعاً. (الشورة، ٢٠١٨)

### ٢,٣,٣ الإبعاد:

أداء الموظف يعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويتم تقييمه عبر عدة أبعاد تعكس قدراته وتأثيره في بيئة العمل. هذه الأبعاد تتضمن الكفاءة الفنية، الكفاءة التنظيمية، المرونة والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

البداية تكون مع الكفاءة الفنية، وهي تركز على مدى إتقان الموظف للمهارات اللازمة لأداء مهامه. تتطلب هذه الكفاءة من الموظف أن يكون على دراية بالأساليب والتقنيات والأدوات المستخدمة في مجال عمله. الكفاءة الفنية تعد الأساس الذي يبني عليه الموظف قدرته على التنفيذ الفعال للمهام الموكلة إليه، وهي تعكس مباشرةً على جودة النتائج التي يحققها.

متابعاً، نجد الكفاءة التنظيمية التي تشير إلى قدرة الموظف على الاندماج والعمل ضمن بنية المؤسسة. هذا البعد يتضمن التواصل الفعال، العمل ضمن فريق، والمساهمة في بناء بيئة عمل إيجابية. الموظف الذي يتمتع بكفاءة تنظيمية عالية يكون قادراً على تعزيز التعاون بين الزملاء ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر. (السويطي، ٢٠٢١)

ثم نأتي إلى المرونة والابتكار، حيث يُظهر الموظف قدرته على التكيف مع التغيرات والمستجدات في بيئة العمل. هذا البعد يتعلق بمدى استجابة الموظف للتحديات الجديدة وقدرته على التفكير خارج الإطار التقليدي لإيجاد حلول مبتكرة. الموظفون الذين يتمتعون بمرونة عالية غالباً ما يكونون مصادر للأفكار الجديدة ويسهمون في تطوير وتحسين العمليات داخل المؤسسة.

أخيراً، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تعكس التزام الموظف بالمعايير الأخلاقية وتأثيره الإيجابي على المجتمع وبيئة العمل. هذا البعد يشمل السلوكيات التي تعزز الثقة والاحترام بين الزملاء وتحافظ على سمعة المؤسسة. الموظفون الذين يتحلون بمسؤولية اجتماعية وأخلاقية عالية غالباً ما يكونون قدوة للآخرين ويساهمون في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية.

كل هذه الأبعاد مترابطة ولكل منها أهميتها في تقييم الأداء الشامل للموظف، وتأثيره على نجاح المؤسسة بشكل عام. (السويطي، ٢٠٢١)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

##### نظرية التحفيز والصحة لهيرزبرغ (نظرية العوامل الثنائية)

نظرية هيرزبرغ، المعروفة أيضاً باسم نظرية العوامل الثنائية، تركز على العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وتحفيزهم في بيئة العمل. وفقاً لهذه النظرية، هناك نوعان من العوامل التي تؤثر على الأداء:

عوامل النظافة: تشمل هذه العوامل الراتب، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، والإشراف الإداري. هذه العوامل لا تحفز الموظفين بشكل مباشر، لكن نقصها يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا.

عوامل التحفيز: تشمل تحديات العمل، الاعتراف بالإنجازات، المسؤولية، التقدم الوظيفي، والنمو الشخصي. توفر هذه العوامل التحفيز الذي يؤدي إلى زيادة الرضا وتحسين الأداء. (السويطي، ٢٠٢١)

##### نظرية الأهداف للوك ولاثام

تقترح نظرية الأهداف، التي طورها إدوين لوك وجاري لاثام، أن وضع أهداف محددة وصعبة يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل. تستند هذه النظرية إلى الفكرة القائلة بأن الأهداف الواضحة والتحديات المحددة تحفز الأفراد على بذل جهد أكبر والاستمرار في تحقيق الأهداف. العناصر الأساسية لهذه النظرية تشمل: (السويطي، ٢٠٢١)

تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، وتحديًا للفرد.

التزام الأهداف: يجب أن يكون الأفراد ملتزمين بالأهداف التي يسعون لتحقيقها.

التغذية الراجعة: يجب توفير التغذية الراجعة بانتظام للمساعدة في تقييم التقدم وتعديل الجهود حسب الحاجة.

كلتا النظريتين تقدمان أفكارًا قيمة حول كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال التحفيز الداخلي والخارجي، وهما تعتبران أساسيتين في مجال إدارة الموارد البشرية. (السويطي، ٢٠٢١)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

### شكل ٣: تقييم أداء الموظف



(ماضي، ٢٠١٥)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور كمتغير مستقل وأداء الموظف كمتغير تابع. وتُعدّ هذه العلاقة من العلاقات الهامة في إدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إلى إدارة الرواتب والأجور كأداة رئيسية لتحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتُشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظف، حيث يؤدي تطبيق نظام عادل ومُحفّز للرواتب والحوافز إلى زيادة رضا ودافعية الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز دور إدارة الرواتب والأجور في تحسين أداء الموظف، وتقديم رؤية واضحة لصانعي القرار في المؤسسات حول كيفية تصميم وتنفيذ نظام فعال للرواتب والحوافز يُحقق التوازن بين متطلبات العدالة والتنافسية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أفضل الممارسات في مجال إدارة الرواتب والأجور، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وذلك بهدف تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء الموظفين وإنتاجية المؤسسات. (الخليفة، ٢٠١٨)

### ٢,٤,١ الأنماط:

تُظهر الدراسات وجود أنماط مُتعددة في العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظف، حيث يختلف تأثير نظام الرواتب والحوافز على أداء الموظف باختلاف طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وخصائص الموظفين أنفسهم. فمن الأنماط الشائعة، نجد أن ربط الرواتب والحوافز بمستوى أداء الموظف بشكل مباشر يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين في الأعمال التي تتطلب جهداً بدنياً أو مهارات تقنية بسيطة، حيث يُمكن قياس أداء الموظف بشكلٍ كمي واضح. كما يُمكن أن يُساهم تقديم حوافز مالية مجزية في جذب واستبقاء الكفاءات في المجالات التي تشهد طلباً عالياً في سوق العمل.

وعلى صعيد آخر، تُشير بعض الدراسات إلى أن الاعتماد بشكلٍ أساسي على الحوافز المالية لتحفيز الموظفين قد يؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الأحيان، خاصةً في الأعمال التي تتطلب الإبداع والتفكير الناقد وحلّ المشكلات، حيث قد يؤدي ذلك إلى تركيز الموظفين على الجوانب المادية للقيام بمهامهم وإهمال الجوانب الأخرى الأكثر أهمية. وفي هذه الحالات، يُنصح بالاعتماد على أنظمة تحفيز أخرى إلى جانب الحوافز المالية، مثل توفير فرص التدريب والتطوير، وتحسين بيئة العمل، وتقديم التقدير والتكريم للموظفين المتميزين، وذلك بهدف خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تُشجع الموظفين على الإبداع والعطاء. (حسن، ٢٠٢١)

## ٢,٤,٢ الصراعات:

تواجه إدارة الرواتب والأجور عدداً من الصراعات والتحديات التي تؤثر على فعاليتها في تحسين أداء الموظف. فمن جهة، تواجه المؤسسات صعوبة في التوفيق بين متطلبات العدالة والتنافسية في نظام الرواتب والحوافز، حيث يمكن أن يؤدي التركيز على أحد هذه الجوانب على حساب الجانب الآخر إلى نتائج عكسية. فمثلاً، قد يؤدي التركيز على التنافسية وجذب الكفاءات من خلال تقديم رواتب عالية إلى انعدام العدالة بين الموظفين القدامى والجدد، وبالتالي انخفاض رضاهم ودافعيتهم.

ومن جهة أخرى، تواجه المؤسسات صعوبة في قياس أداء الموظف بشكل دقيق وعادل، خاصة في الأعمال التي تتطلب مهارات عالية وإبداعاً، حيث يصعب قياس مساهمة كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كمي. ويؤدي ذلك إلى صعوبة ربط الرواتب والحوافز بمستوى أداء الموظف بشكل عادل، مما يؤثر على فعالية نظام الرواتب والحوافز في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. (بومجان، ٢٠١٨)

## ٢,٤,٣ الفجوات:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود فجوة بين أهمية إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف من جهة، وتطبيقها الفعلي على أرض الواقع من جهة أخرى. وتتمثل أحد أبرز هذه الفجوات في عدم وجود نظام واضح ومحدد للرواتب والحوافز في العديد من المؤسسات، حيث يتم تحديد الرواتب والحوافز بشكل عشوائي وبدون الاعتماد على معايير واضحة وموضوعية.

وإلى جانب ذلك، تشير الدراسات إلى وجود فجوة في التواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين حول نظام الرواتب والحوافز، حيث يعاني العديد من الموظفين من عدم فهمهم لأسس تحديد رواتبهم وحوافزهم، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم العدالة وانخفاض رضاهم ودافعيتهم. وتؤكد هذه الفجوات على أهمية إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال إدارة الرواتب والأجور، وذلك بهدف تطوير نظم وأساليب أكثر فعالية تساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العدالة والتنافسية وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة. (السويطي، ٢٠٢١)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف

تعزيز إنتاجية الموظف لتحسين الرواتب والأجور



(حسن، ٢٠٢١)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أظهر الإطار النظري أن إدارة الرواتب والأجور تُعدّ أداةً رئيسيةً لتحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظف، حيث يؤدي تطبيق نظام عادل ومُحفّز للرواتب والحوافز إلى زيادة رضا ودافعية الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجيتهم. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تصميم وتنفيذ نظام فعال للرواتب والحوافز يُراعي متطلبات العدالة والتنافسية ويُحقق التوازن بينهما.

ومع ذلك، تشير الدراسات أيضًا إلى وجود تحديات وصعوبات تواجه إدارة الرواتب والأجور، خاصةً فيما يتعلق بالتوفيق بين متطلبات العدالة والتنافسية، وصعوبة قياس أداء الموظف بشكل دقيق وعادل. كما تؤكد الدراسات على أهمية مراعاة طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وخصائص الموظفين عند تصميم وتنفيذ نظام الرواتب والحوافز، حيث يختلف تأثير هذا النظام على أداء الموظف باختلاف هذه العوامل.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

من المتوقع أن يُساهم هذا البحث في توجيه صانعي القرار في المؤسسات نحو أهمية إيلاء المزيد من الاهتمام لإدارة الرواتب والأجور كدافع رئيسي لتحسين أداء الموظفين. كما يُتوقع أن يُساهم هذا البحث في تطوير نظم وأساليب أكثر فعالية لتصميم وتنفيذ نظام للرواتب والحوافز يُراعي متطلبات العدالة والتنافسية ويُحقق التوازن بينهما.

وإلى جانب ذلك، يُمكن أن يُساهم هذا البحث في تحفيز المزيد من الدراسات والبحوث في مجال إدارة الرواتب والأجور، وذلك بهدف فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظف، وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وذلك بهدف تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين أداء الموظفين وإنتاجية المؤسسات.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُقدم هذا البحث مساهمة هامة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يُسلط الضوء على أهمية إدارة الرواتب والأجور كأداة رئيسية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. كما يُقدم هذا البحث مُراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، ويُحدد أهم الأنماط والتحديات المُتعلقة بإدارة الرواتب والأجور.

وإلى جانب ذلك، يُقدم هذا البحث رؤية واضحة لصانعي القرار في المؤسسات حول كيفية تصميم وتنفيذ نظام فعال للرواتب والحوافز يُحقق التوازن بين متطلبات العدالة والتنافسية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. وبذلك، يُساهم هذا البحث في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات وإنتاجيتها.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والاداريه في الرياض، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ دارة الرواتب والأجور

تشير دارة الرواتب والأجور إلى النظام أو الآليات المتبعة في تنظيم حساب وتوزيع الرواتب والحوافز والمكافآت للموظفين داخل المؤسسة. تتضمن هذه الدارة كافة الإجراءات والسياسات المتعلقة بتحديد أجور الموظفين، والإشراف على عمليات صرف الرواتب في مواعيدها المحددة، وضمان التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالأجور.

#### ٣,٢,٢ أداء الموظف

يُقصد بأداء الموظف مستوى إنجاز الموظف لمهامه وواجباته الوظيفية مقارنة بالمعايير أو التوقعات المحددة من قبل المؤسسة. يُقيم الأداء عادةً من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الجودة، الإنتاجية، الالتزام، والقدرة على العمل ضمن الفريق، حيث يسهم الأداء الجيد للموظف في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز فعالية العمل.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

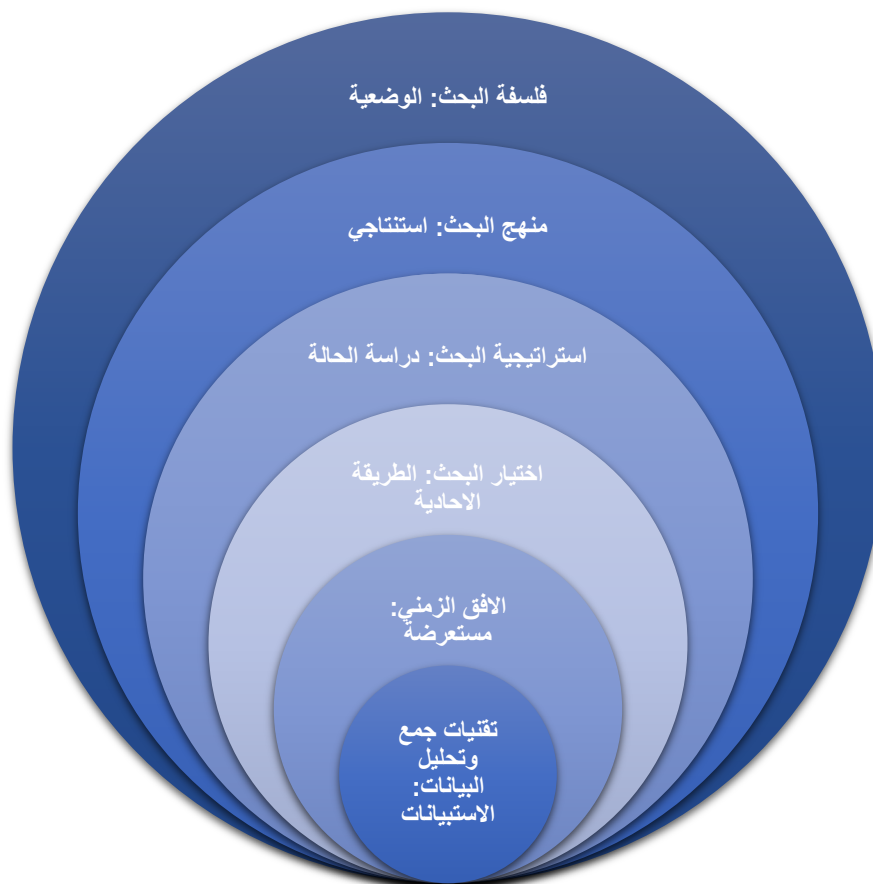
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### ٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| اسم الشركة                                               | التصنيف    | العدد |
|----------------------------------------------------------|------------|-------|
| شركة هيل انترناشونال<br>للاستشارات الهندسية<br>والإدارية | مدير       | ٢٠    |
|                                                          | موظف اداري | ١٠٠   |
|                                                          | مهندس      | ٦٠    |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

#### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠) موظفًا، بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| اسم الشركة | التصنيف    | العدد |
|------------|------------|-------|
|            | مدير       | ٥     |
|            | موظف اداري | ٤٥    |

|    |       |                                                          |
|----|-------|----------------------------------------------------------|
| ١٠ | مهندس | شركة هيل انترناشونال<br>للاستشارات الهندسية<br>والإدارية |
|----|-------|----------------------------------------------------------|

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الرواتب والأجور) والمتغير التابع (اداء الموظف) شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: إدارة الرواتب والأجور

تم الاعتماد على استبانة الباحث حسن، ٢٠٢١، من أجل قياس إدارة الرواتب والأجور في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة الرواتب والأجور

| المتغير                  | الابعاد      | عدد<br>العبارات | المرجع                                                           |
|--------------------------|--------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| إدارة الرواتب<br>والأجور | الاجر الزمني | ٥<br>عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز<br>ودورها في أداء العاملين |

|                        |          |                                                               |
|------------------------|----------|---------------------------------------------------------------|
| إدارة الاجر بالإنتاج   | ٥ عبارات | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |
| إدارة الحوافز المادية  | ٥ عبارات | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |
| إدارة الحوافز المعنوية | ٥ عبارات | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٥,٢ المتغير التابع: اداء العاملين

تم الاعتماد على استبانة الباحث موصلي، ٢٠٢٣، من اجل قياس أداء العاملين في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٩ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي..

### جدول ٢: المتغير التابع: اداء العاملين

| المتغير       | الابعاد       | عدد العبارات | المرجع                                                        |
|---------------|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------|
| اداء العاملين | اداء العاملين | ٩ عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

## ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## ٣,٨ الخاتمة

يعد الفصل الثالث من البحث ركيزة أساسية في فهم الآليات التي تم استخدامها لاستكشاف العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظفين في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية. من خلال هذا الفصل، تم تحديد وتوضيح منهجية البحث بشكل شامل، حيث تم شرح التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية المتمثلة في "إدارة الرواتب والأجور" و"أداء الموظف"، مما ساعد في تقديم إطار مفاهيمي واضح يدعم البحث. كذلك، تم عرض تصميم البحث الذي اعتمد على دراسة الحالة، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة ضمن سياق الشركة المدروسة.

من أبرز النتائج التي توصل إليها هذا الفصل هو التنظيم الدقيق للعينة البحثية، حيث تم اختيار ٦٠ موظفًا بطريقة عشوائية بسيطة، مما يضمن تمثيلًا ملائمًا لمجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفًا. هذا الاختيار ساهم في تحسين موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على باقي الموظفين في الشركة. كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بالاستناد إلى مقاييس موثوقة تم استخدامها في أبحاث سابقة، مما يعزز من صلاحية النتائج وقدرتها على معالجة الأسئلة البحثية بشكل فعال.

فيما يتعلق بطرق جمع البيانات، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من خلال الاستبانات، والبيانات الثانوية المأخوذة من مصادر أدبية متنوعة. هذا المزج بين المصادر الأولية والثانوية أتاح للباحث توسيع قاعدة المعلومات وتدعيم الإطار النظري للبحث. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة رئيسية لتحليل البيانات، حيث تم إجراء اختبارات مثل التحليل الوصفي، واختبارات الصلاحية والثبات لضمان دقة البيانات ومصدقيتها، مما يعزز من القيمة العلمية للنتائج المستخلصة.

#### ٤ المراجع

- (١) أبو كريشة، نهى (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع٢٣، ج٢.
- (٢) إدريس، أسماء (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
- (٣) اسحق، عبود (٢٠١٤). أثر الرضا الوظيفي على أداء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
- (٤) البشير، حافظ (٢٠١٨). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
- (٥) بن العائب، محمد (٢٠٢٠). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج٦، ع١.
- (٦) بومجان، عادل (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، س١٨، ع٢.
- (٧) حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة السلامة للتأمين. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
- (٨) الخليفة، جمال (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمنظمة العون الإنساني و التنمية. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الإسلامية.
- (٩) السويطي، لينا (٢٠٢١). الأداء المؤسسي بين مطرقة الإحباط الإداري وسنديان الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الوزارات. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع٣٦.
- (١٠) شركة هيل (٢٠٢٤). متاح في (<https://www.hillintl.com>)، تاريخ الاتاحة (٢٠٢٤/٧/١٥).
- (١١) الشورة، محمد (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي وأداء العاملين: مؤسسة الضمان الاجتماعي. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٤، ع٤.
- (١٢) عبد الله، معاذ (٢٠١٥). العلاقة بين الرضا عن الدخل المالي ومستوى الأداء. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية.

١٣) عبدالحليم، نيفين (٢٠١٦). تقييم بعض محددات الرضاء الوظيفي التي قد تؤدي إلى دوران العمالة في مؤسسات الضيافة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ١٣، ع ٢٤.

١٤) علي، المنتصر (٢٠١٦). أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣٤.

١٥) عمر، حليلة (٢٠١٦). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، ع ٢٨٤.

١٦) غباره، وليد (٢٠١٧). تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم - الأهمية - المدخل. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٣٧، ع ٢٤.

١٧) ماضي، خليل (٢٠١٥). الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٦، ع ١٤.

18) Grund, C., & Sliwka, D. (2021). The impact of wage increases on job satisfaction: Empirical evidence and theoretical implications (IZA Discussion Papers, No. 387). IZA – Institute of Labor Economics.

19) Gunawan, H., (2015). Wages and employees performance: The quality of work life as moderator. International Journal of Economics and Financial Issues, 5(1), 349-353. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

20) Khemissi, F., & Chebbi, T. (2022). Impact of the efficiency wage on the motivation of employees within companies. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(1), 41–47. <http://www.science-gate.com/IJAAS.html>

21) Umar, A. (2014). Effect of wages, work motivation and job satisfaction on workers' performance in manufacturing industry in Makassar City. European Journal of Business and Management, 6(5). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

## ٥ الملاحق

استمارة الاستبيان:

عزيزي المشارك،

نشكر لك اهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض". تعد إدارة الرواتب والأجور من العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم في العمل، نسعى من خلال هذا البحث إلى فهم العلاقة بين نظام الرواتب والأجور المتبع في شركتنا وأداء الموظفين، وذلك بهدف تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.

تم تصميم هذا الاستبيان لجمع آراء وملاحظات الموظفين حول نظام الرواتب والأجور الحالي وكيفية تأثيره على أدائهم ورضاهم الوظيفي. نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستظل سرية تمامًا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إجاباتك الصادقة والدقيقة ستساعدنا في تقديم توصيات عملية لتحسين نظام الرواتب والأجور بالشركة، بما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين والبيئة العملية بشكل عام.

إدارة الرواتب: هي عملية حساب وصرف المستحقات المالية للموظفين بناءً على عقود العمل والسياسات الداخلية للمؤسسة. تشمل هذه العملية تحديد الرواتب الأساسية، الخصومات، البدلات، والمكافآت. إدارة الرواتب الفعالة تضمن دفع المستحقات في مواعيدها بدقة، مما يعزز الثقة والرضا بين الموظفين ويجنب الشركة النزاعات المالية. تساهم إدارة الرواتب المنضبطة في تحسين الالتزام الوظيفي ورفع الروح المعنوية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير المناسب لجهودهم.

تحسين أداء الموظف: يعتمد بشكل كبير على نظام الرواتب والأجور الفعال. عندما يشعر الموظف بأن راتبه عادل ويتناسب مع مجهوداته، فإن ذلك يشكل دافعًا قويًا لتحسين أدائه. الإدارة التي توفر حوافز مادية مثل المكافآت والعلاوات المربوطة بالأداء الجيد، تحفز الموظفين على الابتكار وزيادة إنتاجيتهم. الدعم المالي العادل والمستدام يعزز من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي ورفع مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة.

نقدّر وقتك الثمين ونشكرك على مساهمتك القيمة في هذا البحث.

**القسم الأول: البيانات الديمغرافية:**

المعلومات العامة: يرجى وضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب أمام كل سؤال:

النوع

ذكر ☐ انثى ☐

العمر

أقل من 30 سنة ☐ من 30 وأقل من 40 سنة ☐  
من 40 وأقل من 50 سنة ☐ من 50 وأقل من 60 سنة ☐

المؤهل العلمي

بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐  
دكتوراه ☐ أخرى ☐

التخصص

إدارة أعمال ☐ نظم معلومات إدارية ☐ علوم حاسوب ☐  
هندسة ☐ أخرى ☐

المستوى الوظيفي

مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ مشرف إداري ☐  
موظف ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة

من 5 وأقل من 10 سنوات ☐ من 10 وأقل من 15 سنة ☐  
من 15 وأقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر ☐

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة الرواتب والأجور

| المتغير                  | الابعاد                | عدد<br>العبارات | المرجع                                                        |
|--------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| إدارة الرواتب<br>والأجور | الاجر الزمني           | ٥<br>عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |
|                          | إدارة الاجر بالإنتاج   | ٥<br>عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |
|                          | إدارة الحوافز المادية  | ٥<br>عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |
|                          | إدارة الحوافز المعنوية | ٥<br>عبارات     | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير المستقل: نظام الحوافز والأجور

| العبارة                                                                           | مستوى الموافقة |        |       |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|------|-----------|
|                                                                                   | لاوافق بشدة    | لاوافق | محايد | وافق | وافق بشدة |
| <b>المحور الاول ( الاجر الزمني ) :-</b>                                           |                |        |       |      |           |
| الاجر الشهري الذي تنفقه الشركة للعاملين غير مجزى                                  |                |        |       |      |           |
| الاجر الذي حصل عليه ضعيف مقارنة مع المؤسسات الأخرى                                |                |        |       |      |           |
| لا يتناسب راتبى مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة                                     |                |        |       |      |           |
| الاجر المنفوع لا يتناسب مع الجهد الذى يبذله العامل                                |                |        |       |      |           |
| لا تتبع الشركة نظام الاجر الإضافي عندما يعمل العاملون اكثر من الساعات المقررة لهم |                |        |       |      |           |
| الاجر الاساسي بالشركة لا يتناسب مع أعباء العمل                                    |                |        |       |      |           |
| <b>المحور الثانى (الاجر بالإنتاج)</b>                                             |                |        |       |      |           |
| العبارة                                                                           | مستوى الموافقة |        |       |      |           |
|                                                                                   | لاوافق بشدة    | لاوافق | محايد | وافق | وافق بشدة |
| نظام الاجر بالإنتاج لا يدعم الجودة                                                |                |        |       |      |           |
| يصعب قياس الاجر بالإنتاج في الشركة                                                |                |        |       |      |           |
| نظام الاجر بالإنتاج غير مرغوب لأغلب العاملين بالشركة                              |                |        |       |      |           |
| نظام الاجر بالإنتاج يقلل من الحاجة الى الرقابة                                    |                |        |       |      |           |
| نظام الاجر بالإنتاج يشجع على زيادة الإنتاج                                        |                |        |       |      |           |

| العبارة                                                                         | مستوى الموافقة |        |       |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|------|-----------|
|                                                                                 | لاوافق بشدة    | لاوافق | محايد | وافق | وافق بشدة |
| <b>المحور الثالث: الحوافز : المادية</b>                                         |                |        |       |      |           |
| ربط الحوافز المادية بالإنتاج يشجع على زيادة الإنتاج                             |                |        |       |      |           |
| تمنح الحوافز المادية بعدالة                                                     |                |        |       |      |           |
| توفر الشركة نظاماً للمكافآت الدورية مرضى                                        |                |        |       |      |           |
| يصعب ربط الحوافز المادية بالإنتاج بالشركة                                       |                |        |       |      |           |
| يتم ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء                              |                |        |       |      |           |
| لا يفضل العاملون ربط الحوافز المادية بالإنتاج الجماعى                           |                |        |       |      |           |
| <b>المحور الرابع: الحوافز المعنوية:</b>                                         |                |        |       |      |           |
| تعمل الشركة على نقل الموظفين لجهة افضل ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذى يقوم به |                |        |       |      |           |
| تجد الشركة صعوبة في ربط الحوافز المعنوية بالإنتاج                               |                |        |       |      |           |
| الحوافز المعنوية أقل قدرة على زيادة الإنتاج من الحوافز المادية                  |                |        |       |      |           |
| الترقية الاستثنائية ترفع معنويات العاملين وتتشجعهم على العمل                    |                |        |       |      |           |
| ترشح الشركة المتميزين في العمل للدراسات العليا لتطوير قدراتهم للاداء            |                |        |       |      |           |

جدول ٢: المتغير التابع: أداء العاملين

| المتغير       | الأبعاد       | عدد<br>العبارات | المرجع                                                        |
|---------------|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| أداء العاملين | أداء العاملين | ٩ عبارات        | حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

|  |  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ينجز العاملين بالشركة أعمالهم في الزمن المحدد لهم       |
|  |  |  |  |  | يؤدي العاملين بالشركة أعمالهم بأقل الأخطاء              |
|  |  |  |  |  | يبدل العاملين جهودهم لزيادة حجم العمل المنجز بأقل تكلفة |
|  |  |  |  |  | يتمتع العاملين بالشركة بالرغبة والاستعداد للعمل         |
|  |  |  |  |  | يحسن العاملين بالشركة التصرف في المواقف المحرجة         |
|  |  |  |  |  | لدى العاملين بالشركة القدرة على حل مشاكل العمل          |
|  |  |  |  |  | يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة        |
|  |  |  |  |  | لدى العاملين بالشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية   |
|  |  |  |  |  | مستوى أداء العاملين يلقي قبول مرتفع لدى العملاء         |