

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الإدارة



أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية
السعودية

**The Impact of Financial Incentives on the Productivity
of Employees in the Private Sector in the Kingdom of
Saudi Arabia**

إعداد الطالب/ فهد عبدالمحسن العامر القحطاني

إشراف/ الدكتور وليد سليمان

العام الدراسي:

2023

الاهداء

أود أن أقدم هذا العمل كتعبير عن شكري وتقديري لقائدي الملهم والدي ولوالدتي الغالية وإخوتي وزوجتي وأطفالي الذين كانوا ولا يزالون دعمًا وفخرًا لي، بالإضافة إلى جميع الأشخاص الذين وقفوا بجانبني خلال فترة دراستي، سواء كانوا أصدقاء أو أقارب. أشعر بامتنان شديد تجاه كل من ساندني وساعدني على الوصول إلى هذا الإنجاز، وأرغب في إرسال تحياتي ومحبتني للجميع.

الطالب

فهد عبدالمحسن مقيت القحطاني

فهرس المحتويات

2	الاهداء
3	فهرس المحتويات
5	فهرس الجداول
6	المقدمة
الفصل الأول مشكلة الدراسة واهميتها	
9	1.1 مشكلة الدراسة
10	1.2 اهمية البحث
10	1.2.1 الاهمية النظرية
11	1.2.2 الاهمية التطبيقية
12	1.3 اسئلة الدراسة
13	1.4 أهداف الدراسة
13	1.5 فرضيات الدراسة
14	1.6 منهجية الدراسة
14	1.7 نطاق ومحددات الدراسة:
15	1.8 مصطلحات الدراسة:
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
18	2.1 المقدمة
20	2.2 الاطار النظري
21	2.2.1 المبحث الأول(الحوافز المادية)
32	2.2.2 المبحث الثاني(انتاجية العاملين)
41	2.3 الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	
57	3.1 المقدمة
58	3.2 منهج الدراسة

58	3.3 أنواع البيانات ومصادرها
58	3.3.1 البيانات الأولية:
58	3.3.2 البيانات الثانوية:
58	3.4 مجتمع الدراسة
59	3.5 عينة الدراسة
60	3.6 متغيرات الدراسة
62	3.7 ادوات الدراسة
63	3.8 صدق وثبات الأداة
63	3.9 اجراءات الدراسة
64	3.10 الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج	
65	4.1 مناقشة نتائج السؤال الأول
68	4.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني
70	4.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث
72	4.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع
76	4.5 مناقشة الفرضية الأولى
77	4.6 مناقشة الفرضية الثانية
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
79	5.1 مناقشة النتائج
83	5.2 التوصيات
84	5.3 مقترحات البحوث المستقبلية
المصادر والمراجع	
86	أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية
90	ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
ملحق 1 الاستبانة	

فهرس الجداول

58	جدول (1) إحصائية صادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن عدد العاملين في القطاع الخاص بالسعودية
59	جدول (2) تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجسي ومورجان
61	جدول (3): قياس الدراسة
62	الجدول (4): مقياس ليكرت
63	الجدول (5): كروبناخ ألفا
68	جدول (6) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من وجهة العاملين في القطاع الخاص، (ن=70)
71	جدول (7) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، (ن=70)
73	جدول (8) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على "الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، (ن=70)
75	جدول (9) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على "المبادأة في العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، (ن=70)
77	جدول (10) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على "العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، (ن=70)
78	جدول (11) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة (الالتزام بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل) على مقياس وجهات نظر الموظفين حول محددات استخدام الحوافز المالية للتأثير على انتاجية العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
79	جدول (12) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة) لمقياس وجهات نظر الموظفين حول محددات استخدام الحوافز المالية للتأثير على انتاجية العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

المقدمة

يُعدُّ موضوع الحوافز أحد المجالات التي يوليها العلماء في علم النفس والإدارة ومديرو المنظمات الإنتاجية والخدمية اهتمامًا كبيرًا، نظرًا للدور الهام والفعال الذي تلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها ورفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم. ويُعدُّ الاهتمام بالإنسان كجزء لا يتجزأ من حياة المنظمات الإنتاجية أمرًا ضروريًا، حيث يتحمل المسؤوليات والأعباء الوظيفية المكلف بها ويلعب دورًا هامًا وفعالًا في حركة المجتمع وتطوره. وبالتالي، يعتبر بناء الفرد أمرًا ضروريًا، حيث يُعدُّ أداة بشرية للتنمية ونقطة البداية في تحقيق التقدم والتخلص من التخلف. ويعتمد قطاع النفط وغيره من القطاعات الأخرى بشكل أساسي على العنصر البشري في تقديم خدماته لرفع المستوى الاقتصادي وتحقيق الاكتفاء الذاتي للبلاد. وبناءً على ذلك، يعد الاهتمام بالموظفين في هذا القطاع وفي غيره من القطاعات الأخرى من حيث تحفيزهم وتعويضهم ماديًا أساسًا لنجاح النشاط الوظيفي الذي يقدمه هذا القطاع في المجتمع.

تُعدُّ الحوافز المادية التشجيعية أحد أهم دوافع العمل التي لها تأثير كبير على رضا الأفراد تجاه عملهم، عندما تكون متاحة بشكل جيد. فهي تؤدي إلى توجيه عقلية الفرد وتعزيز رغبته في تطوير عمله وتنفيذه بشكل أفضل. وبالتالي، تُعدُّ الحوافز المادية من أهم العوامل التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والالتزام المستمر في الإنتاج. فهي تعمل على تحفيز الموظفين في شركات النفط وغيرها من القطاعات الأخرى لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث تُعدُّ الحوافز المادية في الشركات الصناعية والخدمية من أهم العوامل التي تعزز العمل. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة هيئة الصناعة الأهلية أن حوالي 50% من الموظفين يتلقون أجورهم وفقًا لنظام يشمل الحوافز المادية. كما أشارت دراسة أخرى أجريت في إنجلترا من قبل دافيدسون في عام 1958 إلى أن الحوافز المادية زادت الإنتاجية بنسبة 60% في ستة مصانع، وزادت الأرباح بنسبة 20%. وفي دراسة أخرى للبات وآخرين في عام 1934 حول حوافز العمل المادية في الأعمال التكرارية، تبين أن منح

الحوافز للعمال تزيد من كمية الإنتاج. وبالتالي، تُعدُّ الحوافز المادية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى فهم أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مشكلة الدراسة

تركز مشكلة البحث على دراسة تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي، وكيف يبرونها موظفو شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تلعب الحوافز المادية دورًا هامًا ومميزًا في تأثير إنتاجية العنصر البشري في عمليات التصنيع، بغض النظر عن طبيعة العمل أو القطاع الإنتاجي. يتفاوت تأثير الحوافز تبعًا لطبيعتها ومصدرها، ونوع العمل الإنتاجي ودوافع الموظفين واحتياجاتهم النفسية. لكي تؤدي الحوافز الدور المرجو منها، يجب أن تُمنح للمستحقين بشكل عادل وملائم، سواء كانت هناك سياسة ثابتة لمنح الحوافز أم لا. وإذا لم يكن هناك نظام ثابت، فإن توزيع الحوافز المادية يمكن أن يتأثر بالوساطة والعلاقات الشخصية بين الموظفين، بغض النظر عن كفاءة الأداء أو الجهد المبذول من قبل الموظف. وينعكس ذلك بوضوح على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يصبح لديهم كفاءة إنتاجية محدودة، مما يتسبب في قلة الإنتاج وتكبّد الخسائر المادية للمؤسسة.

تم إجراء العديد من الدراسات التي حاولت استكشاف تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي. ومن بين هذه الدراسات، درس الحنيطي (1992) تأثير الرواتب والأجور في الشركات المساهمة المحدودة، وكشفت نتائجه عن تأثير قيمة الرواتب على الأداء الوظيفي للعاملين. وبحث تشيس وجلكرست (1916) في مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين الداء الوظيفي للموظفين. وأجرى شولتر (1998) دراسة حول أسباب ترك مديري الشركات للعمل، وأظهرت النتائج أن من بين هذه الأسباب يوجد عدم وجود حوافز مادية مناسبة، مما يدفع المديرين للبحث عن وظائف أخرى تعوضهم عن ذلك. وفي دراسة أخرى أجراها

معمر داود (1982) حول الحوافز المادية في العمل، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين.

من خلال ذلك يُمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالاتي:

يتم تحليل البيانات المالية والمؤشرات المالية للبنوك العشرة، مثل العوائد على الأصول والعائد على الربحية على السهم، والعائد على حقوق الملكية، لتقييم تأثير الرفع المالي على ربحية الأسهم. ما هو أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

1.2 أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من الشقين النظري والتطبيقي:

1.2.1 الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في تحسين فهمنا للعلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي. توفر النظريات المتعلقة بالحوافز الدعم النظري والإطار الذي يمكن للإدارة الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات تحفيز الموظفين بشكل فعال.
- توفر النظريات الأساس للبحوث المستقبلية في هذا المجال، حيث يمكن استخدامها لاختبار فروضية الدراسة وتوجيه البحث اللاحق لاستكشاف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتصميم نظم الحوافز.

1.2.2 الأهمية التطبيقية

- يمكن استخدام نتائج الدراسة في تحسين سياسات المؤسسات وإدارة الموارد البشرية. يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير نظم الحوافز المادية التي تحفز الموظفين وتعزز أدائهم الوظيفي.

- يمكن استخدام النتائج لتطوير برامج التدريب وتطوير الموظفين. فهم تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في توجيه الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير الفرص الملائمة لتطويرهم.
- تعزز الدراسة الفهم العام للشركات لأهمية تقديم حوافز مادية عادلة وملائمة للموظفين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وتقليل معدلات الاستقالة والتحول في الوظائف.
- تساعد الدراسة في تحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي للمؤسسة والاستثمار في توفير حوافز مادية للموظفين. فهم تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي يمكن أن يساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المخصصة للحوافز.

1.3 اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه عدة اسئلة:

1. ما هو تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية؟

2. ما هو تأثير الحوافز المادية على "الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3. ما هو تأثير الحوافز المادية على " المبادأة في العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية؟

4. ما هو تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام

بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة

الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على أثر الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع الخاص

في المملكة العربية السعودية. وسيتم تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية

التالية:

- تحديد أثر الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- تحديد أثر الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية.

- تحديد أثر الحوافز المادية على " المبادأة في العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- تحديد أثر الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.5 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة فرضية الدراسة الرئيسية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم.

ونقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام بالعمل،

المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل)

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية-

الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)

1.6 منهجية الدراسة

من أجل أن يتم تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام منهجين، المنهج الأول وهو المنهج

الاستقرائي الذي من خلاله سيغطي الجانب النظري وذلك من خلال استقراء الأدبيات العربية والأجنبية،

والرسائل العلمية، والأبحاث المحكمة، والكتب وبعض مواقع الإنترنت ذات الصلة بالموضوع، وسيغطي الجانب العملي بتطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي، للتعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية..

1.7 نطاق ومحددات الدراسة:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مجتمع الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عن طريق استخدام الاستبانة الالكترونية من خلال اختيار عينة عشوائية.
3. الحدود الزمنية: الفترة الخاضعة للدراسة (2022-2023).

1. الحدود الموضوعية: التعرف على أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.8 مصطلحات الدراسة:

1.8.1 التحفيز

يعرفها (الفارس، 2011) على أنها مجموعة من الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب والمكافآت والزيادات الدورية المستحقة بداية كل عام والعلاوات الاستثنائية والبدايات الأخرى وما إلى ذلك.

أما الحوافز المعنوية يعرفها (حمدان، 2011) على أنها مجموعة الإجراءات المتمثلة بضمان العمل واستقراره والمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية الاستثنائية والتقدم الوظيفي وتفويض السلطات والهدايا التذكارية وما إلى ذلك، كما يعرف (أبو شيخة، 2000) الحوافز الاجتماعية على أنها مجموعة من الإجراءات المتمثلة في المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية وبوجود أمكنة خاصة للاستخدام وقت الراحة وتوفير سكن... إلخ.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي مجموعة الإجراءات والمزايا التي تقوم بها الشركات لتحريك القدرات الإنسانية للموظفين من أجل تحسين الأداء من أجل زيادة كفاءة أدائهم للأعمال بالشكل الذي يشبع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وبما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.

1.8.2 الأداء :

يعرفها هلال(2009، ص 48) بأنها تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها من الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

1.8.3 الرضا الوظيفي:

يعرفها المشيخي (2011، ص69) بأنها عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

1.8.4 الحوافز المادية.

يعرفها (Koo, 2020) على أنها الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل ; المأكل والملبس وما شابه ذلك ، ومنها الأجر والمكافآت المادية.

ويعرفها الباحث إجرائياً كالآتي: هي المزايا المادية التي تمنحها الشركات للموظفين مقابل القيام بإعمال ، وتحفيزهم على أدائها بصورة افضل.

1.8.5 الأداء الوظيفي.

يعرفها (Ngwa, 2019) على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ، ويرتبط بالأداء كلمة وظيفي ، ويقصد بها المهام والإختصاصات المحدودة لكل وظيفة من الخريطة التنظيمية.

ويعرفها الباحث إجرائيا كالآتي: هو العمل الذي يقوم به الموظف وفق ما يتناسب معه داخل الشركة.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

2.2 الاطار النظري

2.2.1 المبحث الأول (الحوافز المادية)

2.2.2 المبحث الثاني (انتاجية العاملين)

2.3 الدراسات السابقة

2.4 مايميز دراستي عن الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تعتبر الحوافز المادية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تعزز هذه الحوافز المادية المكافأة المالية المقدمة للموظفين وتوفر لهم حافزاً قوياً لتحقيق الأهداف المنظمة وتحسين أدائهم الوظيفي.

تهدف الدراسات والأبحاث في هذا الإطار إلى فهم تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين وفقاً للسياق السعودي الخاص. تتنوع الحوافز المادية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من الرواتب والمكافآت والعلاوات والمزايا الأخرى التي يتلقاها الموظفون.

تسعى هذه الدراسات إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العاملين في القطاع الخاص. فعلى الرغم من أن الحوافز المادية تعتبر وسيلة فعالة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن هناك عوامل أخرى مثل البيئة العملية والثقافة المؤسسية والتطوير الوظيفي التي يمكن أن تؤثر أيضاً على إنتاجية العاملين.

تتطلب هذه الدراسات تحليلاً دقيقاً للتأثيرات المالية والنفسية للحوافز المادية على العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر الرواتب العادلة والمكافآت المتوازنة إيجابياً على رضا الموظفين والالتزام والانتماء للمؤسسة، مما يعزز إنتاجية العاملين ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

علاوة على ذلك، يتعين دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على اتجاه الشركات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية نحو تقديم الحوافز المادية. ففي ضوء التحولات الاقتصادية والتطورات الاجتماعية في المملكة، يمكن أن يكون للحوافز المادية دور مهم في جذب واحتفاظ المواهب العالية وتعزيز التنافسية في سوق العمل.

من خلال فهم تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، يمكن للشركات والمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المثلى. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسات في تطوير السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

2.2 الاطار النظري

2.2.1 المبحث الأول

(الحوافز المادية)

مفهوم الحوافز المادية:

تعريف الحوافز المادية لغوياً: تعني الحوافز جمعاً ومشتقاً من الفعل "حفز"، وتعتبر مقياساً للغة تعني تحفيز الشخص ودفعه للأمام. يمكن أن يُقال عن الشخص أنه "يتحفز في جلوسه" إذا كان ينوي القيام بالحركة. كما يُقال أن الليل يحفز النهار ويدفعه للتقدم، ويمكن أيضاً أن يُقال "حفزت الرجل بالرمح" في معنى طعنه بالرمح لدفعه للتقدم دون أن يؤذيه. (إبراهيم ناصر، 2001)

تعريف الحوافز في الاصطلاحات تعرف الحوافز بأنها "مجموعة المؤثرات التي يتم استخدامها لتحفيز الدافعية للفرد"، حيث تعد هذه المؤثرات خارجية وتعمل على تحريك السلوك الذاتي نحو تحقيق احتياجات معينة يرغب الفرد في الحصول عليها. يمكن أن تشمل الحوافز تلك العوامل التي تحرك الأفراد لبذل جهود إضافية في تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة، بهدف رفع مستوى العمل وتحسينه. (حسن، 2005) ويمكن أيضاً تعريف الحوافز على أنها "حالة طاقة تظهر في المنظمات وتؤثر على التوازن التنظيمي"، ومن المهم أن يتم استيعاب هذه الحالة وإشباعها بطرق إيجابية حتى لا تسبب نتائج سلبية. (السالم، 2006) وتُعرف الحوافز أيضاً بأنها "تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم في العمل"، وذلك عن طريق التأثير الخارجي على الفرد وتقديم مكافأة مادية مقابل القيام بعمل أكثر. ومع ذلك، يتوقف نجاح هذه العملية على العوامل الداخلية للفرد ووضعيته الشخصية. (عبد الباقي، 2007)

تعتبر الحوافز المادية جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تهدف إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. تُعرف الحوافز المادية على أنها مكافآت مالية أو فوائد مادية تقدم للعاملين بناءً على أدائهم أو تحقيقهم لنتائج محددة، وتعتبر الحوافز المادية واحدة من الأدوات

الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لزيادة الإنتاجية والتحفيز لدى الموظفين. فهي توفر للعاملين دافعًا إضافيًا لتحسين أدائهم وتجاوز التوقعات. تشمل الحوافز المادية عناصر مثل المرتبات والأجور، والمكافآت المالية، والعمولات، والمزايا الإضافية. (السالم، 2006)

يمكن أن تكون الحوافز المادية فعالة في تحقيق نتائج إيجابية على عدة مستويات. فعلى المستوى الفردي، تعمل الحوافز المادية على زيادة رضا العاملين وتعزيز الالتزام والتحفيز الذاتي لديهم. كما تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار وزيادة إنتاجية العامل، وعلى المستوى المؤسسي، تلعب الحوافز المادية دورًا في جذب واحتفاظ المواهب المميزة، حيث يعد العرض المالي جزءًا مهمًا من تلك العملية. كما تساهم الحوافز المادية في تعزيز روح الفريق وتحفيز التعاون بين أفراد المنظمة، ومع ذلك، يجب أن يتم استخدام الحوافز المادية بحذر وبتوازن مع الحوافز الغير مادية، حيث أن العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين أيضًا لها أهميتها في تحفيزهم. يجب أن تكون الحوافز المادية عادلة وشفافة، مرتبطة بأداء فعلي وأهداف واضحة، وأن تكون جزءًا من استراتيجية أوضاع الأجور والمكافآت في المنظمة. (علي، 2022)

باختصار، الحوافز المادية تعد أداة قوية في تحفيز الأفراد وتعزيز أدائهم في بيئة العمل، وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. إلا أنه يجب استخدامها بحكمة وتوازن مع الحوافز الغير مادية لضمان بيئة عمل مليئة بالتحفيز والرضا لدى العاملين.

أنواع الحوافز المادية:

تُعد الحوافز المادية وسيلة فعالة لتحقيق ذلك. تشمل هذه الحوافز:

أ) **المرتبات والأجور:** وتشير إلى المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف بناءً على الخدمة التي يقدمها للمنظمة. تُعتبر الأجور والمرتبات من الحقوق الأساسية للموظف، وتعد الدافع الرئيسي للتوظيف

والبقاء في الوظيفة. إذا كان المرتب كافياً، فإنه يشجع الموظف على عدم اللجوء إلى أعمال إضافية خارجية تؤثر على أداء واجبات الوظيفة. (بكة، 2021)

(ب) **المكافآت المالية:** وتُعتبر واحدة من أكثر الحوافز المادية إثارةً، حيث تعمل على زيادة نشاط الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية. فالحافز المالي مباشرة مرتبط بالأداء وكمية الإنتاج المحققة. (فريد النجار، 2007)

(ج) **الزيادات الدورية في الرواتب والأجور:** وتشمل العلاوات السنوية والزيادات التي تمنح للأفراد بناءً على ارتفاع مستوى المعيشة أو لأسباب أخرى. كما تشمل الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المتميزون في أدائهم الوظيفي. (السالم، 2006)

(د) **الترقية:** وتشير إلى تحسين مركز الموظف الوظيفي إلى وظيفة ذات مستوى إداري أعلى، وغالباً ما يرافق ذلك زيادة في الأجر. (محمد، 2008)

يرى الباحث أن الحوافز المادية تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث تؤدي إلى رضا الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رغبتهم في البقاء في المنظمة. إذا تم تنفيذ استراتيجيات فعالة لتوفير الحوافز المادية، فإنها يمكن أن تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

خصائص الحوافز المادية:

توجد مجموعة من خصائص الحوافز المادية. تشمل: (عمر، 2003)

1. تكون ملموسة وقابلة للقياس: الحوافز المادية عادة ما تكون محددة بشكل ملموس ومقدرة بقيمة

مالية قابلة للقياس. يمكن للعاملين تحديد القيمة الفعلية للحافز ومقارنتها بأداءهم وإنتاجيتهم.

2. توفر المكافأة المباشرة: الحوافز المادية تعتبر مكافأة مباشرة للعاملين عن جهودهم وإنجازاتهم.

تحصل العامل على المكافأة بناءً على أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة.

3. تحفز التحسين المستمر: يعتبر الحوافز المادية حافزاً قوياً لتحقيق التحسين المستمر في الأداء

والإنتاجية. فعندما يتلقى العامل مكافأة مالية عند تحقيقه أهدافه، يتحفز للعمل بجدية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجه.

4. تعزز الشعور بالتقدير: الحوافز المادية تعطي العاملين شعوراً بالتقدير والاعتراف بجهودهم.

عندما يحصل العامل على مكافأة مادية عن أدائه المتميز، يشعر بأن عمله ومساهمته قيمة ومهمة.

مميزات الحوافز المادية:

توجد مجموعة من مميزات الحوافز المادية. تشمل: (السالم، 2006)

1. جذب واحتفاظ المواهب: تعد الحوافز المادية واحدة من الأدوات الفعالة لجذب واحتفاظ المواهب

في المؤسسة. فالعاملون المميزون يسعون إلى الحصول على مكافآت مالية تعكس قيمة عملهم وتعزز رضاهم المادي.

2. ربط الأداء بالمكافأة: تساعد الحوافز المادية في إنشاء رابط قوي بين الأداء الجيد والمكافأة.

يشعر العاملون بالدافع لتحقيق الأهداف وتحسين أدائهم بسبب الفرصة المالية المحتملة.

3. زيادة الإنتاجية: تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة. حيث يعمل

العاملون بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف المحددة والحصول على المكافأة المالية.

أهمية الحوافز المادية:

توجد مجموعة من أهمية الحوافز المادية. تشمل: (عمر، 2005)

1. **تعزز الدافعية والالتزام:** تساهم الحوافز المادية في تعزيز الدافعية والالتزام لدى العاملين. إذ يرى

العاملون أن الجهود الإضافية والأداء المتميز يمكن أن يؤديان إلى مكافأة مالية إضافية، مما يحفزهم على تحقيق النجاح وتحسين أدائهم.

2. **تعزز رضا الموظفين:** تساهم الحوافز المادية في زيادة رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة.

فالحصول على مكافأة مادية عادة ما يعتبر إشارة على تقدير الإدارة للعمل المميز، مما يؤدي إلى شعور إيجابي ورغبة في الاستمرار وتحقيق المزيد من النجاحات.

3. **تعزز التنافسية والإبداع:** تحفز الحوافز المادية العاملين على المنافسة والابتكار، حيث يسعون

لتحقيق أداء أفضل للحصول على المكافأة المالية المرتبطة به. هذا يؤدي إلى تحفيز الإبداع وتطوير حلول جديدة ومبتكرة.

بشكل عام، تلعب الحوافز المادية دورًا هامًا في تحفيز وتعزيز أداء العاملين، وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، ينبغي أيضًا مراعاة تنويع الحوافز واحترام الاختلافات الفردية لضمان فاعلية النظام العام للحوافز.

تأثير الحوافز المالية على العاملين:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز. تشمل هذه العوامل: (زواوي، 2019)

1. **التبعية:** يتطلب نظام الحوافز أن يكون التحفيز مباشرًا للعمل بقدر الإمكان، حتى يتحقق التأثير الملائم على الأداء.

2. حجم الحافز ونوعه: يجب أن يكون حجم الحافز ونوعه مناسبين للعمل المطلوب، ويجب أن يكون هناك توازن بين حجم الحافز وحجم العمل المطلوب لتحقيق الأداء المثلى.

3. إدراك العاملين لسبب التحفيز: يجب على العاملين أن يدركوا سبب التحفيز والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث يكون لإدراك المحفز أثرًا في تعزيز الأداء.

4. الثبات: يجب أن يكون الحافز ثابتًا في جميع المجالات التي يعمل فيها العامل، حتى يتم تعزيز الأداء بشكل مستمر.

بالإضافة إلى هذه العوامل، هناك عدد من النقاط الأساسية التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط العاملين وتؤثر سلبًا على فعالية نظام الحوافز، وتشمل: (الصادق، 2021)

- عدم الاستقرار وعدم التأكد: عدم استقرار الحوافز أو عدم توفر التأكيد بشأنها يمكن أن يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الاستقرار في الأداء.
- الإذلال وسوء المعاملة: المعاملة السيئة أو الإذلال من قبل الإدارة يمكن أن يقلل من الرغبة والحماس للعمل.
- الأهداف المتضاربة: وجود أهداف متعارضة قد يسبب تشتت الانتباه وعدم التركيز على الأهداف الرئيسية.
- الروتين وضعف نتائج العمل: التكرار المستمر وعدم التحسين يمكن أن يقلل من رغبة العاملين ويؤثر على نتائج العمل.
- كثرة توجيه اللوم: وجود بيئة توجيه اللوم المستمرة دون مراعاة الإنجازات قد يقلل من الحماس والثقة لدى العاملين.

- المحاباة: المعاملة غير المنصفة أو التفضيلات الشخصية يمكن أن تؤدي إلى إحباط العاملين وتقليل رغبتهم في التفوق.

- السلوك الشخصي السلبي للرئيس: سلوك الرئيس السلبي أو سوء التصرف يمكن أن يؤثر على المناخ العام للعمل ويقلل من الحماس والإنتاجية.

شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا كانت ترغب في تحقيق فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل. ومن هذه الشروط: (Medjadi, 2021)

1. ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة: يجب أن يكون هناك توافق بين الحوافز المقدمة وأهداف العاملين وأهداف المؤسسة بشكل عام.

2. إنشاء صلة وثيقة بين الحوافز والهدف: يجب أن يكون هناك ارتباط واضح ومباشر بين الحوافز والهدف المطلوب تحقيقه، حتى يتم تعزيز الرغبة والتحفيز لدى العاملين.

3. عدل ومساواة وكفاءة النظام: يجب أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومتساوياً وفعالاً، حتى يتم تحقيق توزيع عادل للحوافز وتعزيز رضا العاملين.

4. حجم الحافز: يعتبر حجم الحافز من العوامل المؤثرة، حيث يكون للحوافز ذات الحجم الكبير أثراً أكبر في تحفيز العاملين مقارنة بالحوافز ذات الحجم الصغير.

5. مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج: يجب أن يكون حجم الحافز كبيراً وملموساً بالمقارنة مع الراتب أو الأجر المتلقى، وذلك لتحقيق تأثير إيجابي يعزز الأداء والإنتاجية.

6. ارتباط الحوافز بالجهود المبذولة: يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل قوي بالجهود المبذولة من قبل الأفراد، حيث تكون قادرة على تحفيزهم وتعزيز مساهمتهم في تحقيق الأهداف.

7. تناسب الحافز مع دوافع الفرد: يجب أن يتناسب الحافز مع دوافع كل فرد على حدة، حيث يهتم البعض بالجانب المادي والبعض الآخر بالجانب المعنوي، وبالتالي يجب توفير حوافز متنوعة وملائمة لتلبية احتياجات الفرد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن إضافة الشروط التالية التي تسهم في نجاح الحوافز: (منير، 2019)

1. تعريف المرؤوسين بسياسة الحوافز: يجب أن يتم توعية المرؤوسين بالسياسة المتبعة لتنظيم الحوافز، حتى يكونوا على دراية بالمعايير والمتطلبات.

2. الالتزام بالتزامات الحوافز: يجب على المؤسسة الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بنظم الحوافز المعتمدة لديها، حتى يتم بناء ثقة واستمرارية في تقديم الحوافز.

3. تناسب الحافز مع شخصية الفرد وثقافته: يجب أن يتم اختيار الحوافز بناءً على توافقها مع شخصية الفرد وثقافته، حيث يهتم البعض بالجوانب المادية بينما يركز آخرون على الجوانب المعنوية.

4. تناسب الحافز مع المستوى الإداري والاجتماعي: يجب أن يكون حجم الحافز متناسباً مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد، حيث قد يهتم القادة التنفيذيون بالحوافز المادية لتشجيع الأداء المتميز في مستويات القيادة ذات الرواتب المنخفضة.

باختصار، يجب أن تأخذ الإدارة هذه الشروط في الاعتبار لتحقيق فعالية نظام الحوافز وتعزيز رضا وإنتاجية العاملين.

النظريات المفسرة للحوافز المادية:

1- نظرية تدرج الحاجات ألبرهام ماسلو:

تقدم نظرية تدرج الحاجات ألبرهام ماسلو نموذجًا لفهم الاحتياجات البشرية وتأثيرها على سلوك الأفراد. توضح النظرية أن العامل يشعر بحاجات معينة وأن هذه الحاجات تؤثر على سلوكه. عندما يكون هناك حاجة غير مشبعة، فإنه ينشأ توتر، وبالتالي يبحث العامل عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة وتجنب الشعور بالإحباط أو الألم النفسي. ويصنف ماسلو الحاجات البشرية إلى عدة مستويات مختلفة، وفقًا للأهمية. هذه التصنيفات هي: (نتوش، 2020)

1. الحاجات الفيزيولوجية: تشمل الحاجات الأساسية مثل الطعام والشراب والنوم والهواء. تعد هذه الاحتياجات ضرورية للحفاظ على توازن الجسم.

2. حاجات الأمان والاستقرار: تتضمن حاجة الفرد للأمان والسلامة من الخطر، سواء بدنيًا أو نفسيًا. يرغب معظم العاملين في بيئة عمل آمنة تحميهم من المخاطر الخارجية وتوفر الاستقرار الوظيفي.

3. الحاجات الاجتماعية: تشمل حاجة الفرد للتفاعل الاجتماعي والاهتمام. يرغب الفرد في إقامة علاقات أكثر مع الآخرين بشكل عام والتمتع بمركز محترم داخل المجتمع الذي ينتمي إليه.

4. حاجات تقدير الذات: تشمل حاجة الفرد لاحترام الذات والتقدير والثقة والاعتراف بإنجازاته. يشمل ذلك الشعور بالكفاءة والثقة في النفس والقدرة على اتخاذ قرارات جيدة.

5. حاجات تحقيق الذات: تعني رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية. يشعر الفرد بالرضا عندما يحقق ما يأمل به ويتمكن من التطور والنمو الشخصي.

2- نظرية العلاقات الإنسانية

تأتي كرد فعل على النظرية الكلاسيكية، وتركز على العنصر البشري والعلاقات بين الأفراد ورؤسائهم وزملائهم في المنظمة. تؤكد هذه النظرية على وجود حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين، مثل احترام الذات وتأكيد الذات واحترام الآخرين. لذلك، يجب أن تتجاوز حوافز الإدارة الحوافز المادية فقط وتشمل الحوافز المعنوية. (خالد، 2022).

3- نظرية التكافؤ:

تعتبر قيمة المكافأة نسبية وتعتمد على تقييم الأفراد للمكافأة وتحليلهم لطبيعتها. لذا، يجب أن تكون الحوافز متنوعة وتغطي احتياجات الفرد العامة. (خلاص، 2021)

4- النظرية الكلاسيكية:

تأتي نظرية "تايلور" كمبادرة للتطور الطبيعي لمبادئ إدارة المنظمات العامة التي أطلقها فريدريك تايلور، الذي يُعتبر مؤسس هذه النظرية. تركز هذه النظرية بشكل أساسي على دور الحوافز في مجال العمل، وتفترض أن المال هو أفضل حافز للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وبناءً على هذا التوجه، يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، مما يعني أنه كلما زادت إنتاجية الشخص، زاد أجره، وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس إدارة المنظمات، وكانت مساهمتها ثورة في بعض المفاهيم المعتمدة ودفعها نحو تعزيز الحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. (جواق، 2020)

قام فريدريك تايلور ببناء نظريته في إدارة الأفراد العلمية على فرضيتين أساسيتين. الأولى هي أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الإنتاج، والثانية هي أن تطبيق الحوافز المالية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبعض الأشخاص يرون أن النظرية التايلورية هي نظرية متشائمة، تعتبر أن

العاملين كسالى بطبيعتهم ويرغبون في الكسل، وأن لديهم طموحات ضئيلة ويفضلون التبعية والحوافز المادية المقدمة من هذه النظرية. ومع ذلك، يُعتبر هذا الاعتقاد خارج نطاق حوافز المادية، حيث يتجاهل النظر في الجانب الإنساني ومعاملة العامل ككائن معقد. فالنظرية تركز بشكل أساسي على الحوافز المادية، متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية. (أبو شيخة، 2000)

2.2.2 المبحث الثاني

(انتاجية العاملين)

مفهوم انتاجية العاملين

انتاجية العاملين هي مفهوم يشير إلى مستوى الأداء والكفاءة الذي يحققه العاملون في بيئة العمل. تعتبر انتاجية العاملين عاملاً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. تعتمد انتاجية العاملين على قدرة العامل على تحقيق النتائج المرجوة وإنجاز المهام المخصصة له بكفاءة وفعالية، فتتأثر انتاجية العاملين بعدة عوامل، منها مهارات العامل، وتدريبه، والخبرة التي يمتلكها. كما تلعب الدوافع والحوافز الفردية دوراً هاماً في تعزيز انتاجية العاملين، حيث يمكن أن تحثهم على بذل مزيد من الجهد والالتزام في أداء مهامهم. (الفارس، 2011)

يعتبر توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة للعاملين أيضاً من العوامل المهمة في تعزيز انتاجيتهم. يشمل ذلك توفير الموارد اللازمة والتكنولوجيا الملائمة، ووضع أنظمة وإجراءات فعالة لتنظيم العمل وتعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق. (هلال، 2009)

بشكل عام، يهدف مفهوم انتاجية العاملين إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة. تعزز انتاجية العاملين التنمية المستدامة للمؤسسة وتعزز تنافسيتها في السوق. بالتالي، فإن فهم وتحسين انتاجية العاملين يعتبر أمراً حاسماً للمؤسسات في تحقيق النجاح والتفوق. (المشيخي، 2011)

معايير إنتاجية العاملين

تتأثر معايير إنتاجية العاملين بعدة عوامل، وفيما يلي بعض المعايير الرئيسية التي يتم تقييمها لقياس إنتاجية العاملين في بيئة العمل: (السالم، 2002)

1. كمية الإنتاج: يتعلق ذلك بكمية المنتجات أو الخدمات التي يقوم العامل بإنتاجها أو تقديمها في فترة زمنية محددة. يتم قياس هذا بوحدات الإنتاج، مثل عدد القطع المصنعة أو حجم المبيعات المحققة.

2. جودة الإنتاج: تشير إلى مدى إنتاجية العامل في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية. يتم تقييم جودة الإنتاج بناءً على معايير محددة، مثل رضا العملاء أو معدلات العيوب أو تقييمات الجودة.

3. الكفاءة والاستخدام الفعال للموارد: يتعلق هذا بقدرة العامل على استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وبأقل تكلفة ممكنة. يشمل ذلك استخدام الوقت والمواد والأدوات بشكل مثالي لتحقيق الأداء الأمثل.

4. المبادرة والإبداع: يتعلق بقدرة العامل على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العملية الإنتاجية. يتطلب ذلك مستوى عالٍ من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير والتحسين المستمر.

5. الالتزام والمسؤولية: يتعلق بمدى الالتزام والمسؤولية التي يظهرها العامل في أداء مهامه. يشمل ذلك الانضباط في الحضور والانصراف، والالتزام بالمهل الزمنية، والمشاركة الفعالة في فريق العمل.

6. التعلم وتطوير المهارات: يتعلق بقدرة العامل على تعلم مهارات جديدة وتحسين قدراته المهنية.

يشمل ذلك المشاركة في التدريب والتطوير، وتبني أساليب وتقنيات جديدة لتحسين الأداء.

عناصر انتاجية العاملين

عناصر انتاجية العاملين تشمل عدة جوانب وعوامل تؤثر في قدرة العامل على تحقيق الأداء العالي

وتحقيق الأهداف المرجوة في بيئة العمل. إليك بعض العناصر الأساسية لانتاجية العاملين: (رابعه،

2003)

1. المهارات والكفاءات: تتعلق بمستوى المهارات والمعرفة التي يمتلكها العامل في مجال عمله.

قدرته على تطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال يسهم في زيادة انتاجيته.

2. التدريب والتطوير: يلعب التدريب الدور الأساسي في تعزيز قدرات العاملين وتحسين أدائهم. من

خلال توفير التدريب المستمر وفرص التطوير المهني، يمكن تعزيز قدراتهم وزيادة انتاجيتهم.

3. الدوافع والحوافز: تعد الدوافع والحوافز المادية والمعنوية عناصر مهمة في تحفيز العاملين لتحقيق

أداء عالي. قد تشمل المكافآت المادية، الترقيات، التقدير والمشاركة في صنع القرارات.

4. بيئة العمل: يؤثر تأثير كبير في انتاجية العاملين. بيئة العمل الداعمة والمحفزة والمنظمة تسهم

في تعزيز انتاجية العاملين، بينما البيئة السلبية وغير المنظمة يمكن أن تقلل من انتاجيتهم.

5. الاتصال والتواصل: توفير قنوات فعالة للاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة وبين الفرق

المختلفة يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون، وبالتالي زيادة انتاجية العاملين.

6. الأهداف المحددة: تحديد أهداف واضحة ومحددة للعاملين يساهم في تحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف. العامل الذي يعرف ما يجب عليه تحقيقه وكيفية قياس أدائه يكون أكثر إنتاجية.

خطوات تقييم إنتاجية العاملين

تقييم إنتاجية العاملين يتطلب اتخاذ خطوات محددة لضمان جودة ودقة العملية التقييمية. إليك بعض الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها في تقييم إنتاجية العاملين: (شاويش، 2005)

1. تحديد المعايير: قبل البدء في التقييم، يجب تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم لقياس إنتاجية العاملين. يمكن أن تشمل هذه المعايير كمية الإنتاج، جودة العمل، التزام الوقت، وغيرها.

2. جمع البيانات: قم بجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين. يمكن الحصول على هذه البيانات من خلال مراجعة التقارير والسجلات، إجراء مقابلات أو ملاحظات مباشرة، واستخدام أدوات التقييم مثل استبيانات الأداء.

3. تحليل البيانات: قم بتحليل البيانات المجمعة لفهم أداء العاملين بناءً على المعايير المحددة. قارن بيانات الأداء بين العاملين واستخرج النتائج والمعلومات الهامة لاتخاذ القرارات.

4. توفير ردود فعل فعالة: قم بتوفير ردود فعل بناءة وموجهة للعاملين بشأن أدائهم. اعرض النقاط القوية واشجع على المزيد من التحسين، وتحدث عن المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

5. تطوير خطط التحسين: استنادًا إلى نتائج التقييم، قم بتطوير خطط تحسين محددة لكل عامل. حدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وقدم التوجيه والدعم اللازم لتحقيق تحسين مستمر.

6. المتابعة والتقييم المستمر: قم بمتابعة تقدم العاملين وتقييم أدائهم على مدى الوقت. قد تحتاج إلى إعادة تقييم المعايير المستخدمة أو إجراء تعديلات في طرق التقييم بناءً على التجارب والتحسينات المستمرة.

تذكر أن عملية تقييم إنتاجية العاملين يجب أن تكون عادلة وموضوعية، وتشجع على التطوير والتحسين بدلاً من إثارة الضغط والتوتر.

العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين:

هناك عدة عوامل تؤثر في إنتاجية العاملين في بيئة العمل. ومن بين العوامل المؤثرة الرئيسية يمكن ذكرها: (الجباس، 2011)

1. البيئة العاملة: تشمل عوامل مثل المناخ التنظيمي وثقافة العمل، والعلاقات بين الزملاء والتفاعل مع المشرفين. بيئة العمل الإيجابية والداعمة تعزز إنتاجية العاملين وتحفزهم لتقديم أفضل أداء.

2. التوجيه والإشراف: يلعب الدور التوجيهي والإشرافي للمديرين دوراً حاسماً في تحسين إنتاجية العاملين. يجب أن يكون هناك توجيه وتوجيه مناسب، وتوفير التعليمات الواضحة والتوجيه الدقيق للمهام.

3. التدريب والتطوير: يؤثر التدريب والتطوير المستمر في رفع مستوى المهارات والمعرفة للعاملين، مما يعزز قدرتهم على تحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

4. المكافآت والحوافز: يعتبر تقديم مكافآت وحوافز ملائمة للعاملين عاملاً هاماً في تعزيز إنتاجيتهم. قد تكون المكافآت المادية مثل الزيادات في الأجور أو الحوافز المالية، وقد تكون المكافآت غير المادية مثل الترقيات أو الاعتراف بالإنجازات.

5. توازن الحياة العملية: يؤثر توازن الحياة العملية على انتاجية العاملين. عندما يحقق العاملون

توازنًا مناسبًا بين العمل والحياة الشخصية، فإنهم يكونون أكثر رضاً وتفاؤلاً في العمل.

6. التكنولوجيا والمعدات: توفر التكنولوجيا المناسبة والمعدات الحديثة للعاملين يساهم في زيادة

إنتاجيتهم وتسهيل أداء المهام بطريقة أكثر فاعلية.

تلك هي بعض العوامل المؤثرة في انتاجية العاملين، ويجب على المنظمات أن تهتم بتوفير بيئة عمل

ملائمة وتطوير استراتيجيات لتعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المستدام.

النظريات المفسرة لانتاجية العاملين:

1- نظرية العاملين

قام فريدريك هيرزبرغ وزملاؤه بتأسيس نظرية العوامل المؤثرة على رضا العاملين. ووجدوا أن لكل شخص مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية المختلفة تؤثر على سلوكه بطرق مختلفة. واكتشفوا أن الاستياء ينشأ عن عدم توفر بيئة عمل مناسبة، بينما يعود رضا العامل إلى تلبية جميع احتياجاته المختلفة بما في ذلك الاحتياجات الصحية والبيئية والمادية، وأشار هيرزبرغ إلى أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له وسائل الاشباع المختلفة، وهذا الشعور بالاشباع يمنع الاستياء والتعاسة في العمل. وتم تحديد عوامل الرضا التي يشار إليها باسم العوامل الحافزة وتشمل الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات. وتعمل هذه العوامل الحافزة على تحفيز جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد، مما يؤدي بشكل إيجابي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (عوده، 2011)

أما عوامل عدم الرضا التي يشار إليها باسم العوامل الوقائية، فتشمل سياسات الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والأجر والأمان الوظيفي والمستوى الاجتماعي. تعمل هذه العوامل الوقائية على منع حالات

عدم الرضا وضمان أن يشعر العامل بالانتماء والأمان في عمله، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتبين لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن وجود العوامل الحافزة يزيد من رضا العامل، في حين أن عدم وجودها لا يؤثر سلباً على رضا العامل. ولذلك سميت المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة، بينما تحول وجود العوامل الوقائية من حالة عدم رضا إلى رضا. المجموعة الأولى من العوامل المؤثرة مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، بينما المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة مرتبطة ببيئة العمل. (يوسف، 2010)

تلخص هذه النظرية جوهرها في العلاقة بين المجموعتين من العوامل ولذلك سميت بنظرية العاملين. ومع ذلك، تلقت هذه النظرية بعض الانتقادات مثل تفريقها الاصطناعي بين المجموعتين من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد وحوافزهم، وأن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا، حيث إشباع الاحتياجات الفردية سواء كانت عوامل دافعة أو وقائية يؤدي إلى الرضا، في حين عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا. (Cure، 2010)

2- نظرية التوقع:

تأتي نظرية "فروم" بتوجه مؤسسها فيكتور فروم، وتركز على عامل التوقع كأساس لحاجات ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كدوافع للسلوك الإنساني. لذلك، يُعتبر عنصر الترقب والتوقع في هذه النظرية عاملاً قوياً في دفع الإنسان لاتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، وإذا توقع الإنسان أنه سيحقق رغبة معينة في المستقبل، فإنه سيستمر في العمل حتى تحقيق تلك الرغبة. ومن جهة أخرى، إذا لم يتوقع الإنسان الحصول على الرغبة المطلوبة من خلال سلوكه في ظروف معينة، فقد يتوقف عن ذلك السلوك، وتستند نظرية التوقع على افتراض يفيد أن سلوك الفرد يشير إلى الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيساعده في تحقيق الأهداف والنتائج في المستقبل. إنها عملية توقعية تفترض أن السلوك الحالي سيؤدي إلى نتيجة معينة في المستقبل. (O'steen, 2005)

وبالتالي، يكمن الدافع لديها ليس فقط في الداخلية للفرد أو في بيئته العمل، بل يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل، وقد واجهت نظرية "فروم" عدة انتقادات، حيث خضعت افتراضاتها للتحقق من صحتها وثبوتها. أظهرت الدراسات أن النظرية تواجه بعض المشكلات، مثل صعوبة قياس التوقع والفائدة المترتبة على السلوك. بالإضافة إلى ذلك، تعقيد وتعدد المتغيرات المشمولة في النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها، وفهم العلاقة بين تلك المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض، مما يشكل صعوبات في تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة. (Bulturbayevich, 2022)

2.3 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة بكة. (2021).

هدفت الدراسة إلى تنفيذ دراسة لتحديد دور الحوافز المادية في تحقيق انضباط العاملين في وكالة التشغيل بأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وشملت عينة البحث 43 عاملاً في الوكالة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز المادية على انضباط العاملين في المؤسسة عند مستوى معنوي 5%. استناداً إلى هذه النتائج، توصت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات، ومن أهمها تطوير طرق تحفيز مادية فعالة تلبي تطلعات العاملين وتساعد في تحقيق انضباطهم في المؤسسة.

2. دراسة الصادق. (2021).

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المادية، والتي تشمل المنح والترقيات والخدمات الاجتماعية، ومستوى أداء العاملين في المؤسسة في ظل جائحة كوفيد-19 التي تأثرت بها العالم. نركز أيضاً على المنحة التي منحتها المملكة للعاملين في قطاع الصحة، بما في ذلك العاملين الذين يقدمون الرعاية الطبية والمساعدة في هذه الظروف الصعبة. استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، واعتمد على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تمت عينة الدراسة من عمال وموظفي الصحة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان، وبلغ عددهم 80 فرداً. استنتج الباحث من تحليل النتائج أن الحوافز المادية تلعب دوراً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

3. دراسة ميادة كاظم نتوش. (2020).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تقليل سلوك التسرب الوظيفي. قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في أحد المستشفيات في محافظة البصرة، وشملت العينة 55 موظفًا. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية، بما في ذلك استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. تم استخدام الأساليب الإحصائية لفهم تصورات أفراد العينة حول علاقة الحوافز المادية والمعنوية بسلوك التسرب الوظيفي.

واستنتجت الباحثة من نتائج التحليل عددًا من النتائج المهمة، بما في ذلك عدم وجود معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد الموظفين في منع التسرب الوظيفي. وبالنسبة للتوصيات، ركزت الدراسة على ضرورة تفعيل تأثير نظام المكافآت من خلال توجيهها لأولئك الذين يستحقونها، وأن تكون أداة لرفع مستوى أداء الموظفين ومنع التسرب الوظيفي، وتعزيز التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

4. دراسة: علي احمد جراح. (2022).

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. كما هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحوافز المادية والمعنوية على رضا العاملين في القطاع الصحي السعودي بتلك المستشفيات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها. شملت عينة الدراسة 281 ممرضًا يعملون في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. تم استخدام استبيان لجمع البيانات.

كشفت الدراسة عن نتائج هامة، حيث بلغ متوسط رضا العاملين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض قيمة 3.68، وتباينت متوسطات موافقتهم على التحديات بين

4.16 و 3.35، وتصنف في الفئات المتوسطة والمحايدة على المقياس الخماسي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية ورضا الممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة استخدام الحوافز بأبعادها المادية والمعنوية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض كونها تعتبر عنصراً مهماً للحفاظ على الاستقرار وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي. وتشدد الدراسة على ضرورة إشراك الممرضين في عمليات صنع القرارات واتخاذها من قبل إدارة المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

5. دراسة: خالد شارع الرشدي (2022).

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وتحديد العلاقة بين هذه الحوافز وكفاءة أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة الرياض. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشملت عينة الدراسة 112 عاملاً في المؤسسات الصحية الحكومية في مدينة الرياض. تم جمع البيانات باستخدام استبانة.

تركزت مشكلة الدراسة على أهمية الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تأثير كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الصحية، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، حيث يمكن أن يؤثر عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل على أداء الكوادر الصحية. دراسة سابقة أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن (القضاة، 2017). لذا، تساءلت الدراسة عن دور الحوافز المادية والمعنوية في كفاءة أداء الكوادر الصحية، وافترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية في مستشفيات مدينة الرياض.

واستجابةً لتساؤل مشكلة الدراسة وللتحقق من فرضية الدراسة، تقدمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات التي تهدف إلى رفع كفاءة أداء الكوادر الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي بالمملكة العربية

السعودية، من خلال تركيز الاهتمام ووضع السياسات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية في المنظومة الصحية. وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثون بما يلي: زيادة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية وفوائدها في تعزيز كفاءة الأداء للعاملين في المؤسسات الصحية، وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكوادر الصحية في القطاع الصحي الحكومي من خلال نظام شامل وفعال يستند إلى توزيع الحوافز وفقاً للأداء والكفاءة. كما يوصى بمنح الترقية وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد فقط على الخبرة العملية.

6. دراسة: خلاص. (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز أم البواقي. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وشملت عينة البحث 27 عاملاً في مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. تم توزيع 27 استبانة وتم استردادها بالكامل. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز أم البواقي. وتم تأكيد وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين الحوافز وتحسين الأداء في المؤسسة.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في استجابة أفراد العينة بناءً على المتغيرات الديموغرافية، مما يعني أن تأثير الحوافز المادية والمعنوية قد يختلف بين العاملين بناءً على خصائصهم الشخصية والاجتماعية. بناءً على هذه النتائج، يوصى بتعزيز الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة سونلغاز أم البواقي لتحسين أداء المورد البشري. ينبغي أن تنصب الجهود على تحسين نظام الحوافز وضمان توزيعها بشكل عادل ومتوازن وفقاً لكفاءة الأداء. كما ينصح بمراعاة التفاوتات الديموغرافية للعاملين عند تصميم السياسات والبرامج الحافزة.

7. دراسة: جواق, (2020).

لقد تمت دراسة العديد من الدراسات التي تهدف إلى فهم السلوك الإنساني في سياق العمل وأحد العوامل المؤثرة في الإنسان هو مسألة الحوافز. ولذلك، شجعت الباحثين على إجراء دراسات حول هذا الموضوع. تهدف هذه الدراسة إلى فهم الحوافز المادية والمعنوية التي يتلقاها موظفو مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية وتأثيرها على رضاهم تجاه عملهم، وكذلك لتسليط الضوء على أنظمة الحوافز المعمول بها في هذا القطاع.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانًا تم اختبار صدقه وثباته في دراسة سابقة. شمل الاستبيان أنواع الحوافز المادية والمعنوية ومستوى رضا الموظفين عن وظائفهم، وهي المحاور الأساسية للبحث. تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية لجمع البيانات اللازمة للبحث، وتم إدارتها بواسطة الباحثة نفسها. شملت عينة البحث 100 موظف من مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية، وتم جمع 91 استبيانًا صالحًا تم تحليلها واستنتاج النتائج. أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، حيث وجد أن هناك تأثير للحوافز المعنوية على رضا الموظفين تجاه العمل، بينما لا يوجد تأثير للحوافز المادية على رضا الموظفين في العمل.

8. دراسة: عبد الله أمين. (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الحوافز على أداء عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت. تم جمع البيانات من خلال استخدام استمارة توزعت على عمال المؤسسة المشاركين في الدراسة وبلغ عددهم 40 عاملاً. تم استخدام حزمة الإحصاء الاجتماعي SPSS لتحليل بيانات الاستمارة.

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة وتشمل ما يلي: تم العثور على تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت. كما تم العثور على تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة. وأيضاً تم العثور على تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت. وعلاوة على ذلك، يوضح الدراسة أن كلاً من الحوافز المادية والحوافز المعنوية لها تأثير مهم على أداء العاملين في المؤسسة.

9. دراسة: منير عباس. (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمد الباحثون على استبيان لجمع البيانات اللازمة. تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين الإداريين في الجامعة، وبلغ عددهم 85 موظفاً، وتم استرجاع 73 استبياناً بنسبة استجابة قدرها 85.88%. تضمن الاستبيان 40 بنداً، بالإضافة إلى معلومات ديموغرافية أعدها الباحث، وتم تقييم البنود باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان أداء الموظفين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة عالياً من وجهة نظر الباحثين. كان تأثير الحوافز المادية المؤثرة في أداء الموظفين مقتصرًا على "مكافأة نهاية الخدمة" و "أجر العمل الإضافي". كان تأثير الحوافز المعنوية المؤثرة في أداء الموظفين مقتصرًا على

"عبارات الشكر أثناء العمل" و "التكريم في المناسبات الرسمية وغير الرسمية" و "دعوة حضور المؤتمرات والمعارض ذات الصلة بطبيعة العمل في الجامعة" و "دعوة حضور الندوات العامة بشكل رسمي".

ووجدت الدراسة تأثيرًا إحصائيًا معنويًا للحوافز المادية والمعنوية معًا على أداء الموظفين في الجامعة، حيث كان للحوافز المادية تأثير طردي على أداء الموظفين، بينما كان للحوافز المعنوية تأثير عكسي على أداء الموظفين.

أوصت الدراسة بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة لضمان وجود سياسة حوافز عادلة تشمل التحفيز على تحسين أداء الموظفين، مثل المكافآت والتعويضات والامتيازات المادية السنوية المرتبطة بالأداء المتميز وتكريم الموظف المثالي شهريًا والاعتراف والشكر أمام الآخرين وغيرها. كما أوصت الدراسة بدراسة احتياجات الموظفين وتحفيزهم من خلال تلبية تلك الاحتياجات غير المشبعة لديهم. وتوصي أيضًا بتوزيع الحوافز بطريقة عادلة ومدرسة تشمل جميع الموظفين وربطها بالأداء المتميز للحفاظ على فعاليتها. وأخيرًا، توصي الدراسة بوضع معايير أداء واضحة وقابلة للقياس والعدالة، وتدريب الموظفين عليها، وربطها بنظام الحوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم لتحقيق تلك المعايير.

10. دراسة زواوي، (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. تهدف الدراسة أيضًا إلى تقديم تحليل سوسيولوجي يعكس الواقع ويساهم في تحقيق التغيير الفعلي. تم طرح سؤال البحث التالي: "كيف يؤثر الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟". تم وضع فرضية عامة وفرضيات جزئية للإجابة على هذا السؤال. استخدمت الدراسة الاستمارات والمقابلات والملاحظات لجمع المعلومات،

وتم تطبيق هذه الأدوات على عينة من 40 موظفًا من المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. أظهرت نتائج الاستمارات والمقابلات التالية: يؤدي الحوافز المادية إلى زيادة إنتاجية العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وتساهم الحوافز المعنوية في تعزيز روح المعنويات للعاملين أثناء أداء مهامهم في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. استنادًا إلى النتائج المتحصل عليها، يظهر أن الحوافز بكلا أشكالها تلعب دورًا في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الخدمة وزيادة الإنتاجية في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

11. دراسة: Medjadi, M., Hizoum, M., & Dehina, M. R. (2021).

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز التي تعود بالنفع على العاملين في المؤسسة الرياضية وإدارة المعرفة. وفي هذه الدراسة، استخدمنا استبياناً لقياس تأثير الحوافز على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على عينة مكونة من (30) موظفاً تم توزيعهم على ثلاثة مرافق رياضية في مدينة الأغواط. وتوصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية: الحوافز المادية لها تأثير قوي على الإدراك وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة. تؤثر الحوافز المادية على توفير متطلبات إدارة المعرفة. تزيد الحوافز المالية من فاعلية إدارة المعرفة بين موظفي المؤسسة الرياضية في مدينة الأغواط.

12. دراسة: Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020).

تم تصميم هذه الدراسة لتحديد الارتباطات المعقدة بين المكافآت العاطفية (الثناء، الفرصة، التمكين، والاعتراف)، المكافآت المادية (الترقية، الشهادة، الحوافز، والإجازة الخاصة)، الرضا الوظيفي، الإحراق المهني، الالتزام العاطفي، الأداء الوظيفي، ونية الانصراف في قطاع الفنادق. تم استخدام طريقة المسح الميداني بنهج كمي. أظهرت النتائج من تحليل الانحدار المتعدد أن المكافآت العاطفية والمادية وأبعادها تعتبر ذات أهمية في تكوين الالتزام العاطفي، والأداء الوظيفي، ونية الانصراف. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج سلسلة تحليل التوسط عن أن الرضا الوظيفي والإحراق المهني يلعبان دوراً متوسطياً كاملاً/جزئياً ضمن الإطار النظري المقترح.

13. دراسة: Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C.,

& Imhanrenialena, B. O. (2019).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير نظام المكافآت على أداء الموظفين في بعض الشركات التصنيعية في منطقة الساحل بالكاميرون. على وجه التحديد، تقيم الدراسة درجة تأثير مشاركة الأرباح على الالتزام الوظيفي للموظفين في شركات التصنيع؛ تحدد تأثير أنظمة الأجور الثابتة على القيم العملية للموظفين في شركات التصنيع؛ وتقيم تأثير أنظمة المفاوضات الجماعية للمكافآت على التلاحم بين الموظفين في شركات التصنيع. تعتبر هذه الدراسة دراسة مسحية تستخدم عينة مكونة من 538 موظفًا تم اختيارهم من عينة البحث الأصلية التي تضم 5146 موظفًا في عشرة شركات تصنيع مختارة في منطقة الساحل في الكاميرون. تم اختيار العينة باستخدام الصيغة الإحصائية لعينة السكان المحدودة بمستوى ثقة 95%. كانت المصدر الرئيسي للبيانات المستخدمة في الدراسة هو البيانات الأولية وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة. أظهرت النتائج أن مشاركة الأرباح لها تأثير إيجابي بشكل ملحوظ على الالتزام الوظيفي للموظفين في شركات التصنيع؛ وأن أنظمة الأجور الثابتة لها تأثير إيجابي بشكل ملحوظ على القيم العملية للموظفين في شركات التصنيع؛ وأن أنظمة المفاوضات الجماعية للمكافآت لها تأثير إيجابي بشكل ملحوظ على التلاحم بين الموظفين في شركات التصنيع. استنتجت الدراسة أن هناك رابطًا إيجابيًا بين نظم المكافآت وأداء الموظفين. يمنح هذا الرابط الفرصة لأصحاب العمل لاستخدام نظام المكافآت كعامل دافع لضبط سلوك الموظفين نحو الكفاءة والفعالية. استنادًا إلى النتائج، تم توصية بين أمور أخرى بضرورة تصميم أنظمة المكافآت لشركات التصنيع بحيث يحق للموظفين الحصول على نسبة من الأرباح التي تحققها الشركة كوسيلة لتعزيز الإنتاجية والتلاحم الجماعي بين الموظفين. كما نصحت الدراسة بأنه يجب على موظفي شركات التصنيع ألا يتم دفع رواتب ثابتة لهم حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدل التأخير وعدم استعداد الموظفين ضمن المجموعة للقيام بأكثر من أداء الموظف العادي في المجموعة.

2.4 التعليق على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات المذكورة مهمة لفهم تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري في المؤسسات المختلفة. في دراسة خلاص. (2021)، ودراسة بكة. (2021)، ودراسة الصادق. (2021)، ودراسة ميادة كاظم نتوش. (2020). تم التوصل إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز أم البواقي. وتم تأكيد وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين الحوافز وتحسين الأداء. هذه النتائج تشير إلى أهمية تعزيز الحوافز في المؤسسات وضمان توزيعها بشكل عادل ومتوازن. من جانبها، تسلط دراسة: Medjadi, M., Hizoum, M., & Dehina, M. R. (2021)، ودراسة: منير عباس. (2019)، ودراسة: علي احمد جراح. (2022)، ودراسة: خالد شارع الرشيدى (2022). الضوء على الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الضرائب العقارية في المنوفية، حيث وجدت أن الحوافز المعنوية لها تأثير على رضا الموظفين تجاه العمل، بينما لم يتم تحقيق تأثير ملحوظ للحوافز المادية. هذه النتائج تشير إلى أهمية إيلاء اهتمام كبير للحوافز غير المادية في هذا القطاع. وفيما يتعلق بدراسة دراسة Ngwa (2019). تم التوصل إلى أن الحوافز لها تأثير مهم على أداء عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت، سواء كانت مادية أو معنوية. وتم تأكيد وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة. هذه الدراسة تشير إلى أهمية وجود نظام حوافز شامل ومتوازن في هذا القطاع لتحسين أداء العاملين، اما دراسة عبد الله أمين. (2019)، ودراسة زواوي، (2019) ركزوا جميعها على دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية، وبناءً على النتائج، قدمت الدراسات مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين نظم الحوافز وتعزيز أداء العاملين. وتشمل التوصيات تطوير طرق تحفيز مادية فعالة تلبي تطلعات العاملين وتساعدهم في تحقيق انضباطهم في المؤسسة، وضرورة إشراك الموظفين في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالحوافز وتحسين توزيعها بشكل عادل وفقًا للأداء والكفاءة، وتعكس دراسة: جواق، (2020)، ودراسة: Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020) أهمية

الحوافز المادية في بيئة العمل، خاصة في قطاع الصحة حيث تواجه التحديات الكبيرة وتأثيرات الجائحة. وتسلط الضوء على أهمية توفير نظم حوافز فعالة ومتوازنة تشجع العاملين على تقديم أفضل أداء ممكن وتحقيق الرضا الوظيفي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ودراستي ركزت على معرفة اثر الحوافز على العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، فهي تختلف عن باقي الدراسات في أنها تخصصت بنوع واحد فقط من الحوافز وهي الحوافز المادية وركزت على القطاع الخاص فقط في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث:

الاجراءات المنهجية للدراسة

3.1 المقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 ادوات الدراسة

3.6 اجراءات الدراسة

3.1 المقدمة

يضم هذا الفصل مجموعة من الإرشادات والإجراءات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة بطريقة دقيقة ونظامية. تهدف منهجية البحث إلى وضع خارطة طريق محكمة تساعد الباحث على تجاوز التحديات والمشاكل التي تمكنه من التوصل إلى نتائج موثوقة ومستدامة.

سأتحدث عن الخطوات والأساليب التي يتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج. يبدأ هذا الفصل بوصف الطريقة العامة التي ستستخدمها الدراسة في التحقيق وتحقيق أهدافها، ثم يتطرق إلى تفاصيل أدوات البحث وتصميمها، وكيفية اختيار العينة المناسبة التي تمثل الشريحة المستهدفة من السكان.

سأقوم بشرح طريقة جمع البيانات، وكيفية تحليل هذه البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية أو التحليل النوعي حسب طبيعة الدراسة. كما يعطى اهتمام خاص للتأكد من صحة وثبات الأدوات المستخدمة من خلال اختبارات الصدق والثبات.

3.2 منهج الدراسة

من أجل أن يتم تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام منهجين، المنهج الأول وهو المنهج الاستقرائي الذي من خلاله سيغطي الجانب النظري وذلك من خلال استقراء الأدبيات العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والأبحاث المحكمة، والكتب وبعض مواقع الإنترنت ذات الصلة بالموضوع، وسيغطي الجانب العملي بتطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي، للتعرف على تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

3.3 أنواع البيانات ومصادرها

3.3.1 البيانات الأولية:

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم يجب عليه عينة من العاملين في القطاع الخاص.

3.3.2 البيانات الثانوية:

سيتم جمع البيانات الثانوية من أحدث مراجعة للأدبيات المتعلقة بتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من الكتب والصحف.

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموعة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وتم احصاء عدد العاملين بهم في عام 2021 إلى 2022 وتبعاً لموقع ارقام وجد أن:

تصنيف العاملين في القطاع الخاص حسب الجنسية عام 2021

الجنسية	العدد	النسبة من الإجمالي
سعودي	1921395	% 22.6
غير سعودي	6594677	% 77.4
الإجمالي	8516072	% 100.0

*المصدر: موقع ارقام

جدول (1) إحصائية صادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن عدد العاملين في القطاع الخاص

بالسعودية

تم اختيار عينة مكونة من 8000 موظف في المملكة العربية السعودية سواء كانوا مازالوا في الوظيفة أو تم استقالتهم من شركات سابقة سواء كانوا اصحاب قرار أم غير ذلك، وتم التنويع بين المدراء على مختلف الادارات أو العاملين في الشركة من باقي الموظفين.

3.5 عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عدد (384) من الافراد العاملين في القطاع الخاص وتم عملية تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgia, 1970) لتحديد حجم العينة.

<i>N</i>	<i>S'</i>	<i>N</i>	<i>S'</i>	<i>N</i>	<i>S'</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note — *N* is population size. *S'* is sample size.
Source: Krejcie & Morgan, 1970

*المصدر: (Krejcie & Morgia, 1970)

جدول (2) تحديد حجم عينة الدراسة من خلال جدول كريجسي ومورجان

وتم التوصل إلى 40 استمارة من الاستبيان المقبول كعينة استطلاعية من الموظفين على مختلف تخصصاتهم ومراكزهم في الشركات والمؤسسات، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الاساسية وتم تطبيق أدوات الدراسة عليهم بهدف التحقق من صدق وثبات الادوات، وجمعهم وعمل تحليل للنتائج والوصول إلى اهداف الدراسة من خلال هذه الاستمارات.

3.6 متغيرات الدراسة

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهذا يعني وجود متغيرات

متغير مستقل: الحوافز المالية

المتغير التابع: انتاجية العاملين ومنها (الالتزام بالعمل، المبادرة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا

عن العمل)

يحدد الجدول التالي قياس الدراسة:

القياس	التعريف	المتغيرات
5 درجات مقياس ليكرت	مفهوم يشير إلى مدى التفاني والانخراط الذي يبديه العاملون تجاه مهامهم وواجباتهم الوظيفية. يتضمن الالتزام بالعمل بالمواعيد والمسؤوليات، وتحقيق الأهداف المنظمة، والتفاني في أداء المهام بجودة عالية واهتمام بالتفاصيل. (المشيخي، 2011)	الالتزام بالعمل
5 درجات مقياس ليكرت	قدرة ورغبة العاملين في تولي مبادرة واتخاذ إجراءات وخطوات إضافية بدون الحاجة لتعليمات صريحة. يعكس المبادرة في العمل القدرة على التفكير الابتكاري وتحديد الاحتياجات وتقديم الحلول والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (الفارس، 2011)	المبادرة في العمل
5 درجات مقياس ليكرت	تشير إلى نوعية العلاقات والتفاعلات بين العاملين في بيئة العمل. تتضمن العلاقات الإنسانية الاحترام والثقة والتواصل الفعال والتعاون والتعاطف بين الزملاء والرؤساء. تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين المناخ العملي ورفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي. (ربايعة، 2003)	العلاقات الإنسانية

الرضا	يشير إلى مدى رضا العاملين عن بيئة العمل وظروف العمل ومحتوى	5
عن	الوظائف التي يقومون بها. يتأثر الرضا عن العمل بعوامل متعددة مثل	درجات
العمل	الحوافز المادية والمعنوية، والتوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية،	من
	وفرص التطوير والترقية، وجود بيئة عمل صحية ومنصفة. (الجساس،	مقياس
	(2011)	ليكرت

جدول (3): قياس الدراسة

3.7 ادوات الدراسة

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي تجعل الباحث يتمكن من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال التمويل والمصارف للتحقق من مصداقيتها، و حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وذلك ليتم ابداء وجهة نظرهم وملاحظاتهم حول تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وقد تم أعداد الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة، تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة عليه ، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، و حيث أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، جدول رقم (4) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

الإجابات	القيمة المعطاة
وافق بشدة	5

أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا اوفق بشدة	1

الجدول (4): مقياس ليكرت

3.8 صدق وثبات الأداة

من خلال دراسة العلاقة بين العبارات Pearson correlation وثباتها لمعرفة إمكانية حصولها على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف واحد من خلال استخدام مقياس الاتساق الداخلي كروبناخ ألفا كالتالي:

الابعاد	مقياس كروبناخ ألفا
الحوافز المالية	0.934
الالتزام بالعمل	
المبادأة في العمل	
العلاقات الإنسانية	
الرضا عن العمل	

الجدول (5): كروبناخ ألفا

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ واستخراج معامل ألفا للثبات. تم تحليل بيانات العينة الاستطلاعية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وتم الوصول إلى قيمة لمعامل ألفا تبلغ 0.934. هذه القيمة تشير إلى ثبات المقياس وقدرته على تحقيق الثبات.

3.9 إجراءات الدراسة

تم اتباع الخطوات التالية لإعداد الدراسة الحالية:

1. تم مراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات استخدام التحول الرقمي لاستقطاب المواهب في المشاريع، وتم اختيار مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها.
2. تم إعداد أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات.
3. تم الحصول على الموافقات الرسمية من قسم الإدارة، وتم إعداد خطابات تطبيق أدوات الدراسة.
4. تم استخراج دلالات الصدق والثبات للمقياس من خلال عرضه على المحكمين وتطبيقه على العينة الاستطلاعية.
5. تم تطبيق أدوات الدراسة على عينات الدراسة الرئيسية باستخدام نماذج جوجل.
6. تم مراجعة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
7. تم استخراج النتائج وكتابة تقرير البحث ومراجعته.

3.10 الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في الدراسة:

- النسب المئوية والتكرارات: تم حساب النسب المئوية وتحليل التكرارات لتقديم نتائج الدراسة بشكل كمّي وواضح.
- معاملات الارتباط: (Person) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرين وقياس قوة واتجاه الارتباط بينهما.
- معادلة كرونباخ ألفا: تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب مستوى الثبات الداخلي لمقياس الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل ووصف توزيع البيانات المستخدمة في الدراسة.
- اختبار تحليل التباين: تم استخدام اختبار تحليل التباين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متعددة في الدراسة.

الفصل الرابع:

مناقشة النتائج

4.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

4.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

4.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

4.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

4.6 مناقشة الفرضية الأولى

4.7 مناقشة الفرضية الثانية

المقدمة:

في هذا الفصل، تم عرض نتائج التحليل الحصائي للدراسة بهدف التعرف على محددات تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تم أيضًا تحليل النتائج للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك المحددات، وذلك بناءً على المتغيرات المدروسة في الدراسة.

سيتم فيما يلي عرض النتائج ومناقشتها وفقًا لترتيب الأسئلة في الدراسة، حيث سيتم تحليل البيانات وتفسيرها بشكل مفصل. ستم استعراض النتائج الرئيسية والفروق الإحصائية الهامة التي تم العثور عليها، مع الربط بين هذه النتائج وأهداف الدراسة والمرجعية النظرية المتبعة.

يهدف عرض النتائج ومناقشتها في هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتوفير فهم أعمق لمجموعة العوامل المؤثرة في هذا السياق. ستم مراجعة النتائج بعناية ومناقشتها بشكل شامل لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الاستنتاجات الرئيسية والمساهمة في المعرفة العلمية في هذا المجال.

4.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما هو تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

لتحقيق الأهداف المذكورة، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات محددات تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من وجهة العاملين في القطاع الخاص، وتم حساب التركيز على مقياس الاستجابة لكل فقرة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

من خلال تحليل البيانات وفقاً لل فقرات المدروسة، تبين أن محددات تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من وجهة العاملين في القطاع الخاص، كانت بمتوسط حسابي 1.8667 يمكن الاطلاع على جدول النتائج (جدول 6) لمعرفة متوسطات الفقرات المحددة.

من بين الفقرات المحددة، تبين أن الفقرة " هل تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين؟" كانت لديها أعلى محدد بمتوسط حسابي يبلغ 2.0429. بينما كانت الفقرة " هل تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على مستوى المبادرة والابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص؟" كانت لديها أقل محدد بمتوسط حسابي يبلغ 1.7143، وفقاً للجدول (6) يتم تفصيل النتائج وفقاً لكل فقرة لاحقاً.

الوصف الاستجابة	ترتيب	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	الوسيط	
متوسطة	1	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.25612	2.0429	1. "تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين"
		7	2	8	23	30			
		%10	%2.9	%11.4	%32.9	%42.9			
كبيرة	6	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	.83654	1.7143	2. "تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على مستوى المبادرة والابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص"
		0	3	8	25	34			
		%0	%4.3	%11.4	%35.7	%48.6			
متوسطة	5	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.20257	1.7857	3. "تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الإنتاجية للعاملين وتسهم في تحقيق الأهداف المنظمة"
		5	2	8	13	42			
		%7.1	%2.9	%11.4	%18.6	%60			
متوسطة	3	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.32041	1.9000	4. "تشعر بأن الحوافز المادية تحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد"
		6	4	9	9	42			

والوقت لتحقيق نتائج أفضل			%60	%12.9	%12.9	%5.7	%8.6		
5. تشعر بأن الحوافز المادية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة	1.7857	1.24984	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	4	متوسطة
			46	7	6	8	3		
			%65.7	%10	%8.6	%11.4	%4.3		
6. تعتقد أن وجود حوافز مادية يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين	1.9714	1.35102	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2	متوسطة
			41	8	8	8	5		
			%58.6	%11.4	%11.4	%11.4	%7.1		
	1.8667	1.2028	محددات تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من وجهة العاملين في القطاع الخاص						

جدول 6) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على انتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية، من وجهة العاملين في القطاع الخاص، (ن=70)

تشير النتائج إلى أن:

تعتقد 42.9% من العينة أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين وهي النسبة

المرتفعة في العينة وباقي النسبة محايدون وغير موافقون على ذلك.

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 48.6% على أن وجود حوافز مادية يؤثر على مستوى المبادرة والابتكار

لدى العاملين في القطاع الخاص، والباقي غير مهتمين.

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 60% على أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الإنتاجية للعاملين

وتسهم في تحقيق الأهداف المنظمة:

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 60% على أن تشعر بأن الحوافز المادية تحفز العاملين على بذل المزيد

من الجهد والوقت لتحقيق نتائج أفضل والباقي غير مهتمين

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 65.7% على أن تشعر بأن الحوافز المادية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة والباقي غير مهتمين

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 58.6% على أن وجود حوافز مادية يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين والباقي غير مهتمين

4.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما هو تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

لتحقيق الأهداف المذكورة، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات محدّدت تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم حساب التركيز على مقياس الاستجابة لكل فقرة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

من خلال تحليل البيانات وفقاً للفقرات المدروسة، تبين أن محدّدت تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كانت بمتوسط حسابي 2.076 يمكن الاطلاع على جدول النتائج (جدول 7) لمعرفة متوسطات الفقرات المحددة.

من بين الفقرات المحددة، تبين أن الفقرة "" هل تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على تفانيك وانخراطك في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل لديها؟" كانت لديها أعلى محدد بمتوسط حسابي يبلغ 2.2143.

بينما كانت الفقرة " هل تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل لديك؟" كانت لديها أقل محدد بمتوسط حسابي يبلغ 1.9571، وفقاً للجدول (7) يتم تفصيل النتائج وفقاً لكل فقرة لاحقاً.

الوصف الاستجابة	ترتيب	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	الوسيط	
متوسطة	3	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.30146	1.9571	1. تشعر بأن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل لديك
		4	8	9	9	40			
		5.7%	11.4%	12.9%	12.9%	57.1%			
متوسطة	2	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.22635	2.0571	2. تشعر بأن الحوافز المادية تحفزك على أداء واجباتك الوظيفية بشكل أفضل
		4	6	12	16	32			
		5.7%	8.6%	17.1%	22.9%	45.7%			
متوسطة	1	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.40282	2.2143	3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على تفانيك وانخراطك في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل لديها
		7	10	5	16	31			
		10.1%	14.5%	7.2%	23.3%	44.9%			
محددات تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.							1.31	2.076	

جدول (7) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على "الرضا عن العمل" كأحد أبعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، (ن=70)

تشير النتائج إلى أن:

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 57.1% على أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل لديها.

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 45.7% على أن الحوافز المادية تحفزك على أداء واجباتك الوظيفية بشكل أفضل.

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 44.9% على أن وجود الحوافز المادية يؤثر على تقاني وانخراط العاملين في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

4.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما هو تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

لتحقيق الأهداف المذكورة، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات محدّدات تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم حساب التركيز على مقياس الاستجابة لكل فقرة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

من خلال تحليل البيانات وفقاً للفقرات المدروسة، تبين أن محدّدات تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كانت بمتوسط حسابي 1.995 يمكن الاطلاع على جدول النتائج (جدول 8) لمعرفة متوسطات الفقرات المحددة.

من بين الفقرات المحددة، تبين أن الفقرة " هل تعتقد أن الحوافز المادية تحثك على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملك؟" كانت لديها أعلى محدد بمتوسط حسابي يبلغ 2.1. بينما كانت الفقرة " هل تعتقد أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لديك لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملك؟" كانت لديها أقل محدد بمتوسط حسابي يبلغ 1.9286، وفقاً للجدول (8) يتم تفصيل النتائج وفقاً لكل فقرة لاحقاً.

الوصف الاستجابة	ترتيب	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	الوسيط	
متوسطة	2	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.23283	1.9571	1. تعتقد أن الحوافز المادية

		4	6	9	15	36			تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في العمل
		%5.7	%8.6	%12.9	%21.4	%51.4			
متوسطة	1	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.3847	2.1	2. تشعّر بأن الحوافز المادية تحثك على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملك
		6	8	10	9	37			
		%8.6	%11.4	%14.3	%12.9	%52.9			
متوسطة	3	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.2548	1.9286	3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لديك لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملك
		4	7	7	13	38			
		%5.8	%10.1	%10.1	%18.8	%55.1			
محددات تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.							1.2907	1.995	

جدول (8) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على " الالتزام بالعمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية, (ن=70)

تشير النتائج إلى أن:

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 51.4% على أن الحوافز المادية تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في

عملهم

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 52.9% على أن الحوافز المادية تحثهم على تقديم أفكار جديدة وتحسين

عملهم

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 55.1% على أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لديهم لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملهم

4.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع

ما هو تأثير الحوافز المادية على " المبادرة في العمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

لتحقيق الأهداف المذكورة، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات محدّدت تأثير الحوافز المادية على " المبادرة في العمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم حساب التركيز على مقياس الاستجابة لكل فقرة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

من خلال تحليل البيانات وفقاً للفقرات المدروسة، تبين أن محدّدت تأثير الحوافز المادية على " المبادرة في العمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كانت بمتوسط حسابي 2.0143 يمكن الاطلاع على جدول النتائج (جدول 9) لمعرفة متوسطات الفقرات المحددة.

من بين الفقرات المحددة، تبين أن الفقرة " هل تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على تفانيك وانخراطك في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل لديها؟ " كانت لديها أعلى محدد بمتوسط حسابي يبلغ 2.2143. بينما كانت الفقرة " هل تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل لديك؟ " كانت لديها أقل محدد بمتوسط حسابي يبلغ 1.9571، وفقاً للجدول (9) يتم تفصيل النتائج وفقاً لكل فقرة لاحقاً.

الوصف الاستجابة	ترتيب	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	الوسيط	
متوسطة	2	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.312	2.04	1. تعتقد أن الحوافز المادية تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في العمل
		4	8	7	15	35			
		%5.8	%11.6	%10.1	%21.7	%50.7			
متوسطة	3	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.24976	1.9429	2. تشعر بأن الحوافز المادية تحث العاملين على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملهم
		4	8	4	18	36			
		%5.7	%11.4	%5.7	%25.7	%51.4			
متوسطة	1	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.3501	2.0571	3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لدى العاملين لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملهم
		5	9	8	11	37			
		%7.1	%12.9	%11.4	%15.7	%52.9			
محددات تأثير الحوافز المادية على " المبادرة في العمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.							1.304	2.0143	

جدول (9) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على " المبادرة في العمل " كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية , (ن=70)

تشير النتائج إلى أن:

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 50.7% على أن الحوافز المادية تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في

العمل

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 51.4% على أن الحوافز المادية تحث العاملين على تقديم أفكار جديدة

وتحسين عملهم

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 52.9% على أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لدى العاملين

لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملهم

4.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

ما هو تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

لتحقيق الأهداف المذكورة، تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات محدّدت تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم حساب التركيز على مقياس الاستجابة لكل فقرة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

من خلال تحليل البيانات وفقاً للفقرات المدروسة، تبين أن محدّدت تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كانت بمتوسط حسابي 1.9952 يمكن الاطلاع على جدول النتائج (جدول 10) لمعرفة متوسطات الفقرات المحددة.

من بين الفقرات المحددة، تبين أن الفقرة "" هل تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به؟" كانت لديها أعلى محدد بمتوسط حسابي يبلغ 2.0286. بينما كانت الفقرة " هل تعتقد أن الحوافز المادية تسهم في زيادة مستوى الرضا العام لدى العاملين وتحسين جودة حياتهم؟" كانت لديها أقل محدد بمتوسط حسابي يبلغ 1.9286، وفقاً للجدول (10) يتم تفصيل النتائج وفقاً لكل فقرة لاحقاً.

الوصف الاستجابة	ترتيب	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	الوسيط	
متوسط	2	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.40363	2.0286	1. تشعر بأن الحوافز المادية تؤثر في مستوى رضا

		7	8	3	14	38			العاملين عن العمل الذي يقومون به
		10%	11.4%	4.3%	20%	54.3%			
متوسط	1	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.32939	2.0286	2. تعتقد أن الحوافز المادية تزيد من مستوى تحفيز العاملين ورضاهم عن البيئة التي يعملون فيها
		5	8	8	12	37			
		7.1%	11.4%	11.4%	17.1%	52.9%			
متوسط	3	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	1.23149	1.9286	3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يسهم في زيادة مستوى الرضا العام لدى العاملين وتحسين جودة حياتهم
		2	10	7	11	38			
		2.9%	14.7%	10.3%	16.2%	55.9%			
محددات تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص انتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.							1.3215	1.9952	

جدول (10) النتائج الوصفية لمحددات تأثير الحوافز المادية على " العلاقات الإنسانية" كأحد ابعاد متغير انتاجية العاملين بالقطاع الخاص

في المملكة العربية السعودية, (ن=70)

تشير النتائج إلى أن:

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 54.3% على أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى رضا العاملين عن

العمل الذي يقومون به

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 52.9% على أن الحوافز المادية تزيد من مستوى تحفيز العاملين

ورضاهم عن البيئة التي يعملون فيها

كانت العينة موافقة بشدة بنسبة 55.9% على أن وجود حوافز مادية يسهم في زيادة مستوى الرضا العام

لدى العاملين وتحسين جودة حياتهم

4.6 مناقشة الفرضية الأولى

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل)؟

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.035	1.982	0.678	15	10.175	البعد_الأول_الالتزام_بالعمل
0.022	2.129	1.075	15	16.124	البعد_الثاني_المبادأة_في_العمل
0.007	2.496	1.131	15	16.965	البعد_الثالث_العلاقات_الإنسانية
0.001	3.075	1.069	15	16.032	البعد_الرابع_الرضا_عن_العمل

جدول (II) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة (الالتزام بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات

الإنسانية، الرضا عن العمل) على مقياس وجهات نظر الموظفين حول محددات استخدام الحوافز المالية للتأثير على انتاجية العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تم إجراء تحليل التباين الثنائي Way II ANOVA للإجابة على سؤال حول وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الالتزام بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل) ووفقاً للجدول رقم 10، تم اكتشاف فروق ملحوظة في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم بشأن محددات (الالتزام بالعمل، المبادأة في العمل، العلاقات الإنسانية، الرضا عن العمل). بمعنى آخر، فإن وجهات نظر الموظفين في زيادة الانتاجية عند الحوافز المالية تختلف بناءً على التزامهم بالعمل أو المبادأة في العمل أو العلاقات الإنسانية بينهم وبين بعضهم البعض كموظفين أو رضاهم عن العمل فيما يتعلق باستخدام الحوافز المادية للتأثير على انتاجيتهم.

4.7 مناقشة الفرضية الثانية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.629	0.842	0.221	15	3.312	الجنس
0.003	2.827	1.535	15	23.021	الوظيفة
0.002	2.918	1.651	15	24.759	المستوى_التعليمي
0.012	2.343	0.828	15	12.423	عدد_سنوات_الخبرة

جدول (12) نتائج تحليل التباين للفروق بين المتوسطات بناءً على متغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة) لمقياس وجهات نظر الموظفين حول محددات استخدام الحوافز المالية للتأثير على انتاجية العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

تم إجراء تحليل التباين التثائي Way II ANOVA للإجابة على سؤال حول وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم تعزي لمتغيرات الدراسة (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة) ووفقاً للجدول رقم 11، لم يتم اكتشاف فروق ملحوظة في وجهات نظر العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشأن اثر الحوافز المادية على انتاجيتهم باختلاف محددات (الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة). بمعنى آخر، لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين في زيادة الانتاجية عند الحوافز المالية بناءً على الوظيفة الحالية- الجنس- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة فيما يتعلق باستخدام الحوافز المادية للتأثير على انتاجيتهم.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

الحوافز المادية تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين في أي منظمة أو بيئة عمل. تعد الحوافز المادية نوعاً من المكافآت المادية التي يحصل عليها العامل كمقابل لأدائه الجيد أو تحقيقه للأهداف المحددة، فتؤثر الحوافز المادية على مستوى الالتزام للعاملين بطرق عدة. فعندما يتلقى العامل مكافأة مالية أو زيادة في الراتب بناءً على أدائه المتميز، يشعر بالتقدير والاعتراف بجهوده، وبالتالي يزيد مستوى الالتزام لديه. يمكن أن تكون الحوافز المادية مثل رواتب مرتفعة، مكافآت، علاوات، ترقية أو حتى حصص في الأرباح. هذه الحوافز تعتبر حوافز خارجية تحفز العاملين لتحقيق الأداء المثلى وتعزز انتباههم وتركزهم على مهامهم الوظيفية، علاوة على ذلك، تساهم الحوافز المادية في تعزيز رغبة العاملين في الاستمرارية والبقاء في الوظيفة. إذا شعر العامل بأنه مكافأة مادية تستحق جهوده، فإنه من المحتمل أن يكون أكثر رضاء واستعداداً للبقاء في المنظمة لفترة أطول. يمكن أن تؤدي الحوافز المادية أيضاً إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، حيث يشعر العامل بالارتباط بالمنظمة وبتحقيق أهدافها الشخصية والمهنية.

الحوافز المادية تلعب دوراً مهماً في تحفيز المبادرة والابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص. عندما يتم توفير حوافز مادية ملموسة للعاملين، يتحفزون لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة والعمل على تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات، فتأثير الحوافز المادية على مستوى المبادرة والابتكار يعود إلى عدة أسباب. أولاً، عندما يعرض العاملون على فرص لكسب مكافآت مادية إضافية، يشعرون بأن لديهم مصلحة شخصية في العمل بشكل أفضل وتحقيق نتائج أعلى. هذا يعزز رغبتهم في تقديم أفضل أداء

واستخدام قدراتهم ومهاراتهم بشكل أكبر، وثانياً، الحوافز المادية تعمل كتحفيز خارجي للعاملين، حيث يدركون أن جهودهم المبتكرة والإبداعية قد تؤدي إلى تحقيق أداء متميز وبالتالي الحصول على مكافآت إضافية. هذا يعزز رغبتهم في تولي المبادرة وتجربة أفكار جديدة دون الخوف من المخاطر أو الفشل وثالثاً، الحوافز المادية يمكن أن تؤدي إلى تعزيز التنافسية بين العاملين، مما يحفزهم على التفوق والتميز في أدائهم والابتكار في أعمالهم. عندما يدرك العاملون أن الحصول على المكافآت يتطلب تفوقهم على زملائهم، فإنهم يعملون بجد لتحقيق الأداء الأفضل والابتكار في سبيل الفوز بهذه الحوافز.

الحوافز المادية تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية للعاملين في المنظمات، وتساهم في تحقيق الأهداف المنظمة بشكل عام. تشمل الحوافز المادية جميع الأمور التي تعطى للعامل كمكافأة مادية بناءً على أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة أو تفوقه في العمل، فتؤثر الحوافز المادية إيجاباً على مستوى الإنتاجية للعاملين بعدة طرق منها تحفيز العمل الجاد: عندما يعرف العامل أنه سيحصل على مكافأة مادية إذا قام بعمله بشكل جيد وتحقق نتائج إيجابية، فإنه يتحفز للعمل بجد واجتهاد. الحصول على مكافأة مادية يعد حافزاً إضافياً لتحقيق أداء مميز، وتعزيز الانخراط والالتزام: تساهم الحوافز المادية في زيادة مستوى الالتزام لدى العاملين، حيث يشعرون بأن مجهوداتهم وإسهاماتهم محل اعتراف وتقدير من قبل المنظمة. هذا يعزز رغبتهم في المساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز الابتكار والإبداع: عندما يعرض العاملون على فرص للحصول على مكافآت إضافية عند تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين العمليات أو تطوير المنتجات والخدمات، فإنهم يتحفزون لتقديم المزيد من الإبداع والابتكار في أدائهم، وتعزيز الفعالية والكفاءة: يمكن أن تكون الحوافز المادية عنصراً حاسماً في تعزيز الفعالية والكفاءة في المنظمة. حينما يكون هناك حافز مادي لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة وبأقصر وقت ممكن، فإن العاملين يعملون بجدية على تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية.

الحوافز المادية تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد والوقت لتحقيق نتائج أفضل في مجال عملهم. عندما يعلم العاملون أن جهودهم وإنجازاتهم ستكون مكافأة مالية أو مزايا مادية، يشعرون بالحماس والدافع الإضافي لتحقيق أفضل أداء وتجاوز التوقعات، فالحوافز المادية تعزز الرغبة لدى العاملين في بذل المزيد من الجهد لعدة أسباب. أولاً، يعتبر الحصول على مكافأة مالية إضافية مكافأة ملموسة ومرئية للجهود المبذولة، مما يعزز الرضا والتحفيز للعمل بجدية وتقان. بمجرد أن يتحقق العامل من أن جهوده ستؤدي إلى مكافآت مادية ملموسة، فإنه يصبح أكثر استعدادًا للاستثمار الإضافي من الجهد والوقت لتحقيق نتائج ممتازة، وثانيًا، الحوافز المادية تعمل كأداة للتنافسية الشخصية والاحتفاظ بالمكانة المالية. عندما يعرف العامل أنه سيحصل على مكافأة إضافية، فإنه يشعر بالرغبة في التفوق على زملائه وتحقيق أفضل النتائج لضمان حصوله على تلك المكافأة. يعملون بجد ويكرسون الوقت والجهد اللازمين لتحقيق نتائج أفضل من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة، والحوافز المادية تعزز الشعور بالتقدير والاعتراف بالإنجازات. عندما يتم مكافأة العاملين بمكافآت مالية، يشعرون بأنهم قيمون ومحترمون وأن عملهم مهم ومؤثر. هذا الشعور بالتقدير يعزز عزمهم على بذل المزيد من الجهود والوقت لتحقيق نتائج أفضل.

الحوافز المادية تعتبر أداة فعالة لتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة. عندما يكون هناك نظام متكامل للحوافز المادية في مكان العمل، يتم تشجيع العاملين على العمل معًا بروح الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة. وفيما يلي بعض الطرق التي تساهم بها الحوافز المادية في تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي، وتحفيز العمل الجماعي فعندما يتم تقديم حوافز مادية مرتبطة بأداء المجموعة أو الفريق، فإن الأفراد يتحفزون للعمل معًا بروح التعاون والتفاعل الإيجابي. يشعرون بأن إسهاماتهم الفردية تساهم في نجاح المجموعة بأكملها، مما يدفعهم لدعم بعضهم البعض ومشاركة المعرفة والخبرات، وتعزيز الشعور بالانتماء: الحصول على حوافز مادية يجعل العاملين يشعرون بالانتماء للمنظمة والفريق فعندما

يكون لديهم مصلحة مالية مباشرة في تحقيق الأهداف المشتركة، يصبحون أكثر استعدادًا للتعاون وتبادل الأفكار والمعرفة لتحقيق هذه الأهداف، وتعزيز روح التحفيز والمشاركة فعندما يتم مكافأة الفريق أو الموظفين بالحوافز المادية بناءً على أدائهم المميز والمساهمات الإيجابية، يشعرون بأن جهودهم محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة والمنظمة بأكملها. يتحفزون للمشاركة بنشاط والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

في البعد الأول، يتضح أن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل وتحفز الأفراد على تنفيذ واجباتهم الوظيفية بشكل أفضل. وفي البعد الثاني، تظهر أهمية الحوافز المادية في زيادة المبادرة والابتكار في العمل وتحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة وتطوير عملهم.

من الناحية الثالثة، يؤكد البعد الثالث على دور الحوافز المادية في تعزيز العلاقات الإنسانية في محيط العمل وتعزيز التعاون والإبداع بين العاملين. وأخيرًا، في البعد الرابع، يشير التأثير الإيجابي للحوافز المادية إلى أنها تلعب دورًا مهمًا في زيادة مستوى رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به وتحسين جودة حياتهم المهنية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أهمية الحوافز المالية في بيئة العمل. فهي تساهم في زيادة الالتزام والتفاني في العمل، وتعزز المبادرة والابتكار، وتعزز العلاقات الإنسانية والتعاون، وتحسن مستوى الرضا العام لدى العاملين. بالتالي، يعد توفير حوافز مادية مناسبة وعادلة أحد العوامل المهمة لتعزيز الأداء والمنتجية في بيئة العمل.

بشكل عام، الحوافز المادية تعزز بناء بيئة عمل إيجابية وتعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين عن طريق تعزيز الثقة، وتحفيز المشاركة والمساهمة، وتحفيز الابتكار والتطوير، وتقوية الروابط الاجتماعية.

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة حول أهمية الحوافز المالية في بيئة العمل، يمكننا اقتراح عدد من التوصيات

التالية:

1. يجب أن يتم توزيع الحوافز المالية بشكل عادل ومتوازن بين جميع الموظفين، مع مراعاة الأداء والمساهمة الفردية.

2. ينبغي أن تكون السياسات والمعايير المتعلقة بالحوافز المالية مفهومة وواضحة للجميع، وينبغي أن يكون للموظفين إمكانية معرفة كيفية تحقيق الحوافز وما يتطلبه ذلك.

3. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الحوافز المادية لتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين المختلفة، مثل المكافآت المالية، الزيادات في الراتب، والمزايا الإضافية.

4. يجب أن تكون الحوافز المالية مرتبطة بشكل مباشر بالأداء والإنجازات الفردية، حيث يتم تقييم وتكافؤ الموظفين بناءً على أدائهم ومساهماتهم الشخصية.

5. ينبغي أن يتم توفير مزيج من الحوافز المادية وغير المادية، مثل الترقية الوظيفية، التدريب والتطوير، وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

6. استخدام الحوافز المالية لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملهم، مثل توفير مكافآت إضافية للأفكار المبتكرة التي تساهم في تحسين العملية أو زيادة الإنتاجية.

7. توجيه الحوافز المالية لتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مثل توفير مكافآت جماعية تعتمد على أداء الفريق بأكمله.

8. تكون الحوافز المالية مستدامة ومتواصلة للمحافظة على رضا الموظفين وتشجيعهم على

المضي قدماً في تحقيق الأهداف المنظمة.

9. يتم مراقبة وتقييم تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين ورضاهم، واستخدام هذه البيانات

لتحسين سياسات الحوافز المستقبلية.

10. ينبغي أن تكون الحوافز المالية جزءاً من إطار أكبر يتضمن فرصاً للتعليم والتطوير

المهني، مما يعزز رغبة الموظفين في الاستمرار في تحسين أدائهم وتحقيق نجاحات أكبر في مجال عملهم.

5.3 مقترحات البحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات استباقية لفهم تفاصيل وتحديات استخدام التحول الرقمي في جذب المواهب

وكيفية التغلب عليها في مشاريع محددة.

2. إجراء دراسات مقارنة بين عوامل استخدام التحول الرقمي في جذب المواهب في المشاريع في

المملكة العربية السعودية وفي دول أخرى لفهم موقع المملكة بالمقارنة مع تلك الدول في هذه العوامل.

3. إجراء دراسات تجريبية لتقييم تأثير استخدام تقنيات التحول الرقمي في عملية جذب المواهب

في المشاريع في المملكة العربية السعودية. يمكن استخدام تصميمات تجارب متحكم لقياس فعالية تلك التقنيات وتحديد أفضل الممارسات في هذا الصدد.

4. دراسة تأثير التحول الرقمي على قوة العمل والمهارات المطلوبة في سوق العمل، وذلك من خلال تحليل اتجاهات سوق العمل وتوقعات المهارات المستقبلية وكيفية تأثير التحول الرقمي في تلك الاتجاهات.

5. دراسة تأثير استخدام التحول الرقمي في جذب واحتفاظ المواهب الشابة والمتميزة، مع التركيز على الأجيال الجديدة وتطلعاتها وتفضيلاتها في بيئة العمل الرقمية. يمكن استخدام البحوث المقارنة والدراسات الطويلة المدى لفهم هذا التأثير.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1. إبراهيم ناصر، (2001م)، أسس التربية، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حسن راوية، (2005م)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، عمان، الأردن.
3. السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش، (2006م)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.
4. عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وحسن راوية، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. عمر وصفي عقيلي، (2005م)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن.
6. عمر وصفي عقيلي، (2003م)، إدارة الأفراد، مطبعة جامعة حلب، الأردن.
7. محمد بن دليم القحطاني، (2008م)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. فريد النجار، (2007م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
9. بكة، بوهني، بن عبيد، & عبد الباسط/مؤطر. (2021). دور الحوافز المادية في انضباط العاملين في المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

10. علي احمد جراح, سلطان مساعد المطيري, وآخرون. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 6(28), 73-91.
11. زواوي, & معراج. (2019), إنعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية للإتصالات-ورقلة (Doctoral dissertation, (univ-ouargla).
12. الصادق, محمد, بيبوش, عبد الرحمان, فودوا, & محمد/مؤطر. (2021). دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحية في ظل جائحة كورونا (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
13. Medjadi, M., Hizoum, M., & Dehina, M. R. (2021). الحوافز المادية لدى العاملين وعلاقتها بإدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمنشآت الرياضية بمدينة الأغواط. Dirassat Journal Economic Issue, 12(1), 549-564.
14. د. منير عباس. (2019). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين دراسة حالة" الجامعة السوريّة الخاصّة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية, 35(1).
15. م. م. ميادة كاظم نتوش. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. Gulf Economist, (43).

16. خالد شارع الرشيدى, سلطان عايد العنزي, محمد جلال النصار, سعود عبيد الرشيدى, سلطان عبيد الرشيدى, & حمود جلال النصار. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 6(28), 121-139.
17. خلاص, العمراوي, & زكية. (2021). نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية.
18. جواق, سهيلة, شياوي, & حورية. (2020). أثر الحوافز على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب" سونلغاز" بتيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
19. جماعة, ع. ا. أ., عبد الله أمين, الحويطي, محمد أحمد, مقلد, & نجلاء إبراهيم. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. Journal of Environmental Studies and Researches, 9(1), 145-154.
20. حمدان, روان والساكث, ياسمين 2011: 7 "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة النجاح الوطنية: نابلس - فلسطين.
21. أبو شيخة, نادر أحمد (2000) إدارة الموارد البشرية, ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.

22. المشيخي، أحمد بن سعيد (2011) "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم" رسالة ماجستير جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية.
23. هلال، محمد عبد الغني 2009: التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر: القاهرة - مصر.
24. الفارس، سليمان 2011: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
25. السالم، مؤيد، وصالح عادل 2002: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع: إربد - الأردن.
26. ربايعه، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
27. شاويش مصطفى نجيب 2005: 159: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.
28. الجساس، عبد الله حمد محمد (2011): "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان": رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - سلطنة عمان.
29. عوده، محمود وعواد، بكر (2011) "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية: نابلس - فلسطين.
30. يوسف، محمد حسن التيجاني (2010) "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة" رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة – المملكة العربية السعودية .

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

1. Cure ،Naima Abdullahi (2010) " The impact of motivation on employee performance: A study of Nation Link Telecom Somalia" Master thesis ، Universiti Utara – Malaysia.
2. Leah ،Koehier; Brian ،lwata; Ellen ،roscoe; Natalie Rolider; laura ،O'steen (2005) "Effects of Stimulus variation on the reinforcing capability of non–preferred stimuli" University of Florida.;
3. Bulturbayevich, M. B. (2022). In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues. Asia Pacific Journal Of Marketing & Management Review Issn: 2319–2836 Impact Factor: 7.603, 11(04), 21–27.
4. Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401.
5. Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee

performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1–16.

ملحق 1

الاستبانة

البيانات الشخصية للموظف أو الموظفة:

- الجنس 1. ذكر 2. أنثى
- الوظيفة 1. موظف 2. مدير 3. صاحب شركة 4. يبحث عن عمل
- المستوى العلمي 1. ثانوي 2. بكالوريوس 3. ماجستير 4. دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة 1. 0-5 2. 6-10 3. فوق 10 سنوات

المتغير التابع : الحافز الوظيفي					لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
					1	2	3	4	5
تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الالتزام والانتباه لدى العاملين									
تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على مستوى المبادرة والابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص									
تعتقد أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى الإنتاجية للعاملين وتسهم في تحقيق الأهداف المنظمة									
تشعر بأن الحوافز المادية تحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والوقت لتحقيق نتائج أفضل									
تشعر بأن الحوافز المادية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة									
تعتقد أن وجود حوافز مادية يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين									

المتغير المستقل: انتاجية العاملين					
لا أوفق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	
البعد الأول: الالتزام بالعمل					
					1. تشعر بأن الحوافز المادية تؤثر في مستوى الالتزام بالعمل لديك
					2. تشعر بأن الحوافز المادية تحفزك على أداء واجباتك الوظيفية بشكل أفضل
					3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يؤثر على تقانك وانخراطك في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل لديها
البعد الثاني: المبادرة في العمل					
					1. تعتقد أن الحوافز المادية تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في العمل
					2. تشعر بأن الحوافز المادية تحثك على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملك
					3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لديك لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملك
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية					
					1. تعتقد أن الحوافز المادية تزيد من مستوى المبادرة والابتكار في العمل
					2. تشعر بأن الحوافز المادية تحث العاملين على تقديم أفكار جديدة وتحسين عملهم
					3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يزيد من مستوى الدافعية لدى العاملين لتحقيق الأهداف والمبادرة في تطوير عملهم
البعد الرابع: الرضا عن العمل					

					1. تشعر بأن الحوافز المادية تؤثر في مستوى رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به
					2. تعتقد أن الحوافز المادية تزيد من مستوى تحفيز العاملين ورضاهم عن البيئة التي يعملون فيها
					3. تعتقد أن وجود حوافز مادية يسهم في زيادة مستوى الرضا العام لدى العاملين وتحسين جودة حياتهم المهنية