

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
" أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين "

أسم الطالب
فهد عبد الرحمن المقرن

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026/2/13

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا البحث، فله سبحانه الحمد والشكر على فضله وتوفيقه.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي / د. عبد الرحيم نادر على توجيهاته العلمية السديدة، وملاحظاته القيمة، ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذا البحث، فقد كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس الكرام في قسم كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن لما قدموه من علم نافع وإرشادٍ مثمر كان له بالغ الأثر في مسيرتي العلمية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل ولكل من ساهم من قريب أو بعيد على تعاونهم وتسهيلهم لإجراء الدراسة الميدانية ، وتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون إضافة متواضعة في مجال البحث العلمي.

الإهداء

إلى من كانا النور الذي أضاء عتمة الطريق ، والسند الذي لم يميل
والدعاء الذي سبق خطاي في كل درب...

إلى والديّ الغاليين ، اللذين غرسا فيّ قيمة الاجتهاد
وعلماني أن الطموح لا يعرف المستحيل
وكانا لي وطنًا صغيرًا ألوذ به كلما تعبت

إليكما أهدي هذا الإنجاز ...

فهو ثمرة صبركما، ودعائكما، وثقتكما التي لم تنقطع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية المتمثلة في الرواتب والمكافآت والعلاوات ، وأثر الحوافز المعنوية التقدير و الثناء وقياس أثرها على أداء الموظفين، وقياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، إضافة إلى تحليل مدى تأثير إدراك العدالة التنظيمية في تعزيز أو إضعاف هذه العلاقة داخل بيئة العمل.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من موظفي الشركة محل الدراسة. وتضمنت الأداة محاور تقيس الرواتب والمكافآت والعلاوات وأداء الموظفين. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على أداء الموظفين. كما بينت النتائج أن الحوافز المادية و المعنوية تعزز من مستوى الدافعية وترفع من جودة الأداء والإنتاجية. وتبين أن المكافآت المرتبطة مباشرة بالأداء كان لها التأثير الأقوى مقارنة ببقية الأبعاد.

التطبيقات والأهمية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير نظام الحوافز الذي يربط بين الأداء والمكافأة بصورة واضحة ، مما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. كما تسهم الدراسة نظرياً في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة الحوافز المادية بالأداء الوظيفي، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في هذه العلاقة.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية ، الرواتب، المكافآت ، أداء الموظفين، الحوافز المعنوية ، إدارة الموارد البشرية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
12	1.2. مشكلة الدراسة.....
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
18	1.8. الدراسة الميدانية.....
20	1.9. مخطط المشروع.....
21	1,10 منهجية البحث.....
22	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
23	2.1. المقدمة:.....
23	2.2. المتغير المستقل.....
25	2.3. المتغير التابع.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30	2.5. الخاتمة.....
38	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
39	3.1. المقدمة.....
39	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....

40	3.3. تصميم البحث.....
42	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
44	3.5. طريقة جمع البيانات.....
46	3.6. أنواع البيانات.....
47	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
48	3.8. الخاتمة.....
49	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
50	4.1. المقدمة.....
50	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
53	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
54	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
58	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
	4.6. الخاتمة..... Error! Bookmark not defined.
64	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
65	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
65	5.2. توصيات الدراسة:.....
65	5.3. الخاتمة:.....
66	قائمة المراجع.....
67	الملاحق.....

جدول الأشكال

نموذج دراسة الحوافز المادية	شكل 1
نموذج دراسة الحوافز المعنوية	شكل 2
مخطط المشروع	شكل 3
منهجية الدراسة	شكل 4
المتغير المستقل و أداء الموظفين	شكل 5
تصميم البحث	شكل 6

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	الحوافز المادية	1
36	الحوافز المعنوية	2
37	أداء الموظفين	3
37	إدراك العدالة في نظام الحوافز	4
38	أدوات البحث	5
42	تصنيفات الجنس	6
43	تصنيفات المستوى التعليمي	7
43	تصنيفات الجنسية	8
43	تصنيفات سنوات الخبرة	9
44	تصنيفات العمر	10
50	تصنيفات الجنس	11
51	تصنيفات المستوى التعليمي	12
51	تصنيفات الجنسية	13
52	تصنيفات سنوات الخبرة	14
52	تصنيفات العمر	15
53	اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ	16
54	الحوافز المادية	17
55	الحوافز المعنوية	18
56	مستوى أداء الموظفين	19
57	مستوى إدراك العدالة في نظام الحوافز	20
58	الفرضية الأولى	21
59	الفرضية الثانية	22
60	الفرضية الثالثة	23
61	الفرضية الرابعة	24
62	نتائج الاختبار	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تعتمد كفاءة المؤسسات وفعاليتها بدرجة كبيرة على مستوى أداء العاملين فيها. ومع تزايد التحديات في بيئة العمل المعاصرة أصبح من الضروري البحث عن السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية ، ويأتي التحفيز في مقدمة هذه السبل باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل و أبرز ما يميز المؤسسات هو كفاءة الكادر البشري العامل بها وعليه فإن تطوير قدرات الكوادر البشرية الوطنية هي العنصر الرئيسي في خلق القيادات القادرة على تطوير المؤسسات و القطاع الخاص ونهضة الاقتصاد الوطني بشكل عام ، و لأن العنصر البشري يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسات و الشركات في الإنتاج وتقديم الخدمات ، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسات و الشركات من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمنظمات ، كما أن تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأداهم المتميز في العمل .

تعمل المؤسسات و الشركات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزة وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات و إبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشدّ همهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز .

ولا يزال التحفيز من أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات لتشجيع مواردها البشرية إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل ، لذلك أهتم رواد المؤسسات إلى دراسة تقديم الحوافز سوى كانت مادية أو معنوية و التي تشكل متغيرات مستقلة تدفع العاملين في المنظمة إلى الإيجابية والإنتاجية والعمل على تحقيق الإنجازات بأفضل طريقة وبأسرع وقت ممكن، مما جعل علماء الاقتصاد و الإدارات العليا بالمؤسسات بدراسة حاجيات

ورغبات الأفراد العاملين والبحث على رضاهم أتجاه مسؤوليهم ومؤسساتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية عبر توفير الأجواء الصحية ، لذلك هيأت المؤسسة نفسها من مبنى ومرفقات على أعلى مستوى و أيضاً توفير متطلبات الأفراد العاملين من مكاتب و تكنولوجيا حديثة تساعد على الإنجاز بسرعه وبكفاءة أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية لهم من حيث توفير الأجواء الأخوية بينهم و إشعارهم بأهميتهم وقيمتهم لدى المسؤولين.

وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو عدم معاملتهم كالألة و أنهم عبارة عن عمال مأجورين لتأدية عمل ما براتب معين فقط مما يولد لديهم انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الرغبة في التطوير والتقدم والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى مشاكل نفسية وسلوكيات تنعكس سلبا على سير عمل المنظمة و إنتاجيتها و أيضا سمعتها مستقبلا في المجتمع ، فموظفين المؤسسات يتعرضوا بشكل يومي إلى ضغوطات مختلفة سوى كانت داخل بيئة العمل وطريقة سيره أو ضغوطات خارجية تتمثل في حياة الموظفين الخاصة تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائهم الوظيفي مما يجعل الحوافز بقسميها المعنوي والمادي مثل " المكافآت، التعويضات، العلاوات " من أكثر ما يخفف الضغط عن الموظفين ويعطيهم جانب من الأريحية والدافع نحو الاستمرار بالبذل والعطاء و أيضا الشق المعنوي من التحفيز مثل " التكريم، والشكر، و ذكر إنجازات المتفوقين من الموظفين " يعمل ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لديهم وتدفعهم للمزيد من الجهد والاجتهاد ويولد لديهم احساس بالاعتزاز بما يقدموه للمؤسسة وبأن مجهوداتهم هي محل اعتزاز وتقدير من قبل المؤسسة و المسؤولين .

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضا يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي أو معنوي أو اجتماعي. كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن و العملية تراكمية وليست عشوائية أو ارتجالية من قبل الإدارات في الشركات ، ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية ، الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطا أساسيا في لرفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في المنظمات و الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل

قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له اين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحفيز هو عبارة عن أساس لي عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجهاتهم عبر الاعتماد على أثارة الدافعية لديهم ، كما يمكن القول أن الدافعية هي عملية نفسية تعمل على توجيه السلوك وتوجيه الأداء من أجل الإنجاز والوصول الى الأهداف ، كما أن الدوافع التي تحمل التحفيز في طياتها يجب أن تتوافق مع السلوك النفسي لدى العاملين.

كما أن أداء الأفراد العاملين المتميز ضروري جدا إلى نجاح عمل الشركة من حيث الأخذ بالاعتبار أن العنصر البشري هو أهم العناصر في الإنتاج داخل المؤسسة وهو القلب النابض لها أثناء سي عمل الإنتاج لذلك جاء التركيز عليه منذ القدم من خلال إشباع رغباته وطموحاته عبر تقديم مجموعة من الحوافز التي تنعكس على مستوى أدائه الوظيفي ، كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والطموحات المادية لدى العاملين سوف يؤدي هذا الاهتمام وتقديم الحوافز الذي يقدم الى العنصر البشري في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في الوضع الاقتصادي التنظيمي عبر تحسين مستويات المعيشة من خلال رفع أجور العاملين وتبني سلوكهم النفسي أيضا بشكل كبير .

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات المعاصرة لأهمية التحفيز في رفع كفاءة الموارد البشرية، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من تدني مستوى الأداء الوظيفي ، وارتفاع معدلات الغياب، وضعف الانتماء التنظيمي. ويعود ذلك في كثير من الأحيان إلى غياب أنظمة تحفيزية فعّالة أو عدم ملاءمتها لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم. فبعض المؤسسات تركز على الحوافز المادية فقط، متجاهلة الجوانب المعنوية والنفسية التي قد تكون أكثر تأثيراً في سلوك الأفراد ودافعيتهم للعمل.

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً ، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف ، ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي ، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى ، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة ، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي بحاجة إلى رفعها لمستوى معين من تلك الحوافز ، وذلك لرفع مستوى أدائهم ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أولاً: عدم الاتفاق حول أولوية نوع الحوافز

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها جاءت متباينة بشأن تحديد أي النوعين أكثر تأثيراً: الحوافز المادية أم الحوافز المعنوية. فبينما أكدت بعض الدراسات أولوية الحوافز المالية في رفع الإنتاجية، أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز المعنوية ذات أثر أعمق وأكثر استدامة. ويعكس هذا التباين غياب إطار نظري حاسم يفسر طبيعة العلاقة الدقيقة بين نوع الحافز ومستوى الأداء، خاصة في ضوء اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية.

ثانياً: التركيز الجزئي على أحد أبعاد التحفيز

اتجهت العديد من الدراسات السابقة إلى التركيز على الحوافز المادية باعتبارها الأداة الأساسية لتحسين الأداء، مع إغفال نسبي للحوافز المعنوية والنفسية مثل التقدير، الاعتراف، والمشاركة في اتخاذ القرار. رغم أن النظريات الحديثة في التحفيز – مثل نظرية ماسلو (Maslow, 1943) ونظرية هيرزبرغ (Herzberg, 1959) تؤكد أهمية الجوانب المعنوية في تعزيز الدافعية الداخلية، إلا أن التكامل بين الأبعاد المادية والمعنوية لم يُدرس بشكل كافٍ ضمن نموذج تحليلي شامل، يوضح أثرها المتوازن على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: ضعف الربط بين التحفيز وعدالة النظام التحفيزي

توجد فجوة نظرية واضحة في الدراسات التي تربط بين إدراك الموظفين لعادلة نظام الحوافز وبين مستوى أدائهم. فعلى الرغم من أن نظرية العدالة التنظيمية تؤكد أن شعور الفرد بالإنصاف يؤثر بصورة مباشرة في دافعيته وسلوكه الوظيفي، إلا أن كثيراً من البحوث تناولت الحوافز بمعزل عن البعد الإدراكي المرتبط بعادتها وشفافيتها. مما يستدعي الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين نظام الحوافز وإدراك العدالة التنظيمية في تفسير الأداء.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في محدودية الدراسات الميدانية التي تقارن بين تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية داخل بيئة العمل نفسها، وتحدد أيهما أكثر فاعلية في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في كيفية تطبيق أنظمة الحوافز بصورة عملية وفعالة تتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.

إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ أنظمة الحوافز محدودة، سواء من حيث ضعف العدالة المدركة، أو غياب المعايير الواضحة، أو محدودية الموارد المالية. كما أن تحليل سبل التغلب على هذه التحديات وتحسين فعالية أنظمة التحفيز لم يُتناول بالشكل الكافي في البيئة المحلية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تساهم في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في رفع الأداء وتحفيز العاملين.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا جوهريًا في إدارة الموارد البشرية، وهو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، وذلك في بيئة عمل واقعية تتمثل في شركة نسما، فهي تسعى إلى توضيح العلاقة بين أبعاد التحفيز المختلفة (الرواتب، المكافآت، العلاوات) ومستوى أداء الموظفين، مع مراعاة إدراكهم لعدالة نظام الحوافز، مما يوفر إطارًا علميًا متكاملًا يوضح أي أنواع الحوافز أكثر تأثيرًا، وما إذا كانت الاستجابة لها تختلف باختلاف الخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتجلى الأهمية النظرية في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء الوظيفي، من خلال دمج أبعاد التعويضات المادية والمعنوية وربطها بنظريات التحفيز الحديثة مثل نظرية العدالة ونظرية التوقع. كما تسد الدراسة فجوة في البحث الأكاديمي المتعلق بعدم وجود إطار يوضح الفروق في استجابة الموظفين لأنواع مختلفة من الحوافز، وتقدم نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه كأساس للدراسات المستقبلية في بيئات عمل عربية مماثلة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، تسهم الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة الشركة في تطوير نظام الحوافز بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. كما توفر أدوات قياس وإرشادات تساعد متخذي القرار على تصميم سياسات تحفيزية متوازنة تربط الأداء بالمكافأة، مما يؤدي إلى:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية
- تقليل معدلات الغياب ودوران العمل
- تعزيز الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة

وبالتالي، تمثل الدراسة أداة دعم لاتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية، تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية والتميز المستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، العلاوات) الممنوحة للعاملين في شركة نسما ؟
2. ما مستوى الحوافز المعنوية (التقدير، الاعتراف، المشاركة، بيئة العمل الداعمة) المتاحة للعاملين في الشركة؟
3. ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة؟
4. هل يختلف تأثير الحوافز على أداء الموظفين تبعاً لخصائصهم الشخصية أو الوظيفية (مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
5. ما دور إدراك العدالة في نظام الحوافز في تعزيز تأثيرها على أداء العاملين؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما ، وفهم العلاقة بين نوع الحوافز ومستوى الأداء، مع مراعاة دور إدراك العدالة التنظيمية، وذلك للوصول إلى توصيات عملية وعلمية تساهم في تطوير نظام حوافز فعال.

الأهداف الفرعية للدراسة تشمل:

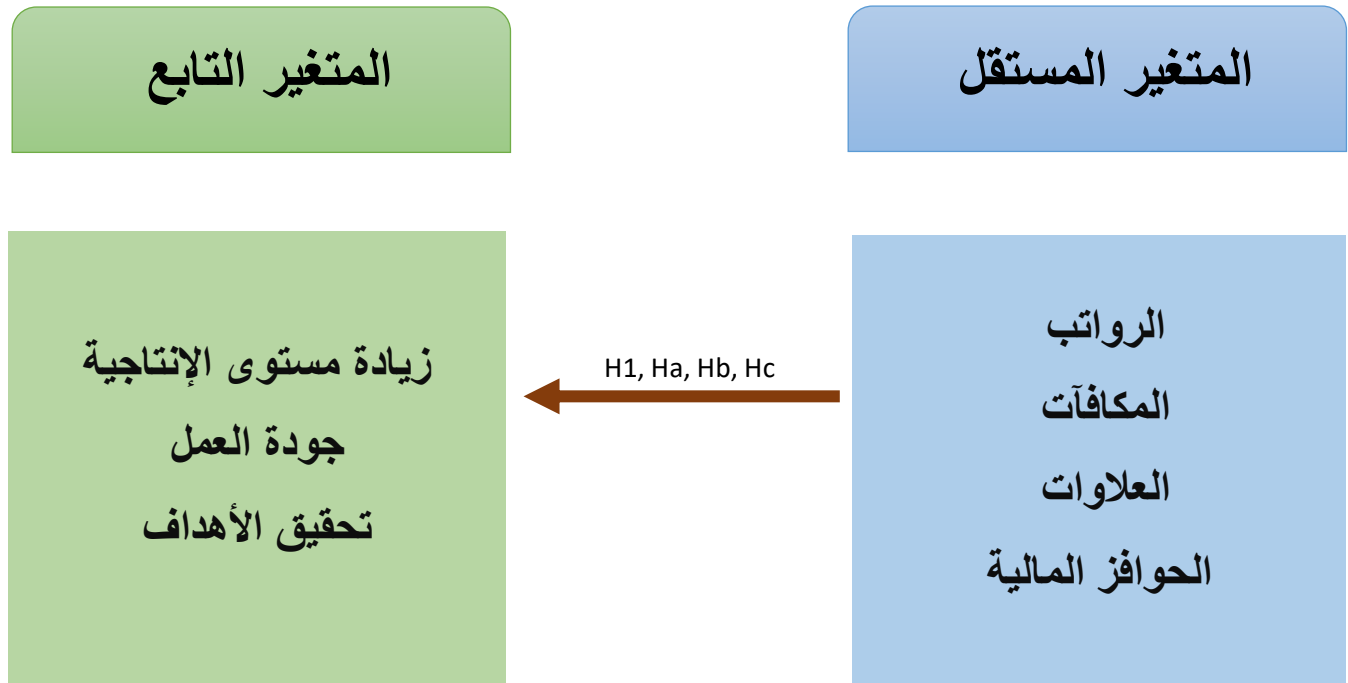
1. قياس مستوى الحوافز المادية الممنوحة للعاملين في الشركة، مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات، وتحديد مدى كفايتها في تعزيز الأداء الوظيفي.
2. قياس مستوى الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، مثل التقدير، الاعتراف، المشاركة، وبيئة العمل الداعمة، وتقييم أثرها في تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي.
3. دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، لتحديد مدى تأثيرها المباشر على الإنتاجية وجودة الأداء.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين في شركة نسما.
- 2 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين في شركة نسما.

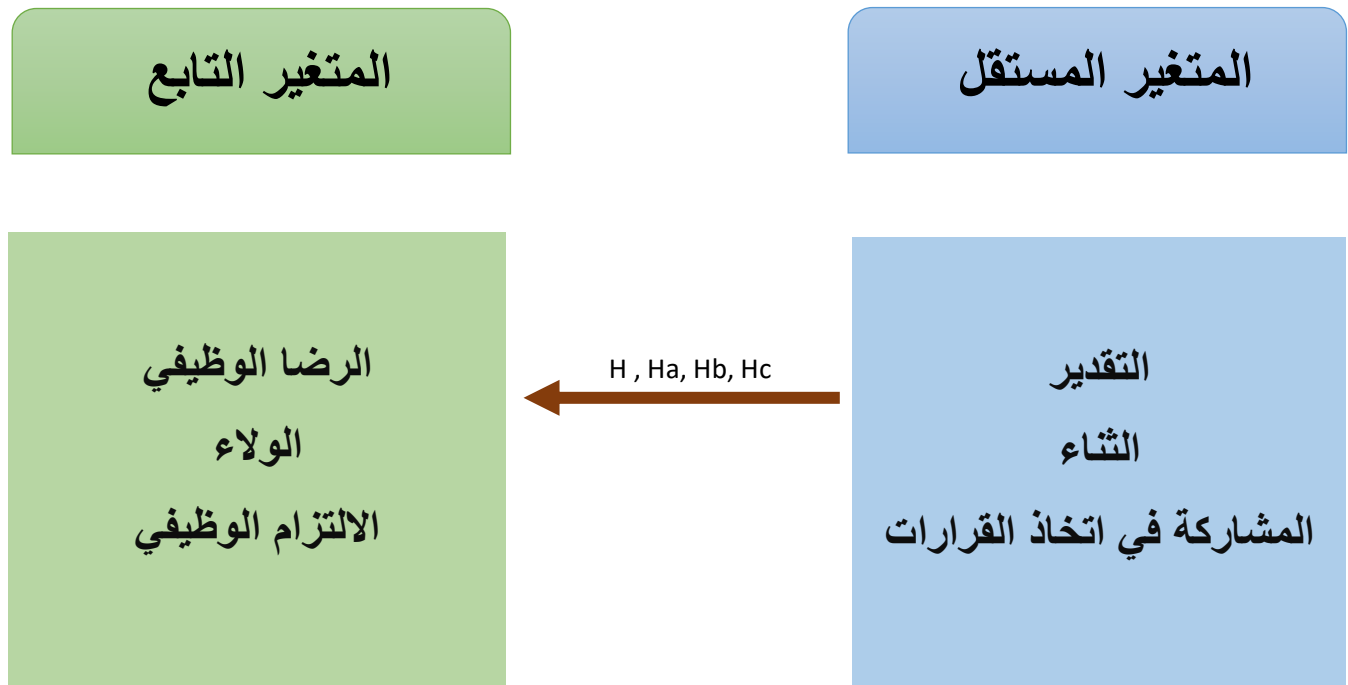
1.7. نموذج الدراسة

في الحوافز المادية هناك متغيرين هما :



الشكل 1: نموذج دراسة الحوافز المادية

أما في الحوافز المعنوية هناك متغيرين هما :



الشكل 2 : نموذج دراسة الحوافز المعنوية

1.8. الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، وتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وربطها بالنظريات المتعلقة بالتحفيز مثل نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التوقع.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة نسما ، ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، مع مراعاة التنوع في العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة لضمان تمثيل النتائج للواقع.

ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين. وقد تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)، وتشمل محاور:

1. بيانات عامة عن الموظفين (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2. الحوافز المادية: الرواتب، المكافآت، العلاوات.

3. الحوافز المعنوية: التقدير، الاعتراف، المشاركة، بيئة العمل الداعمة.

4. أداء الموظفين: جودة الأداء، الالتزام، الإنتاجية، الانتماء الوظيفي.

5. إدراك العدالة في نظام الحوافز.

رابعاً: التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث شمل التحليل :

- حساب المتوسطات والانحراف المعياري لمستوى الحوافز والأداء الوظيفي.
- استخدام معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي.
- استخدام اختبارات الفروق لدراسة تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على استجابة الموظفين للحوافز.
- اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء، وربط النتائج بالنظريات الأكاديمية المتعلقة بالتحفيز.

خامساً: حدود الدراسة الميدانية

- الحدود المكانية: شركة نسما.
- الحدود الزمانية: الفترة التي تم خلالها توزيع وجمع الاستبانات.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين فقط.



الشكل 3 : مخطط المشروع

1,10 منهجية الدراسة

فلسفة الدراسة : الوضعية

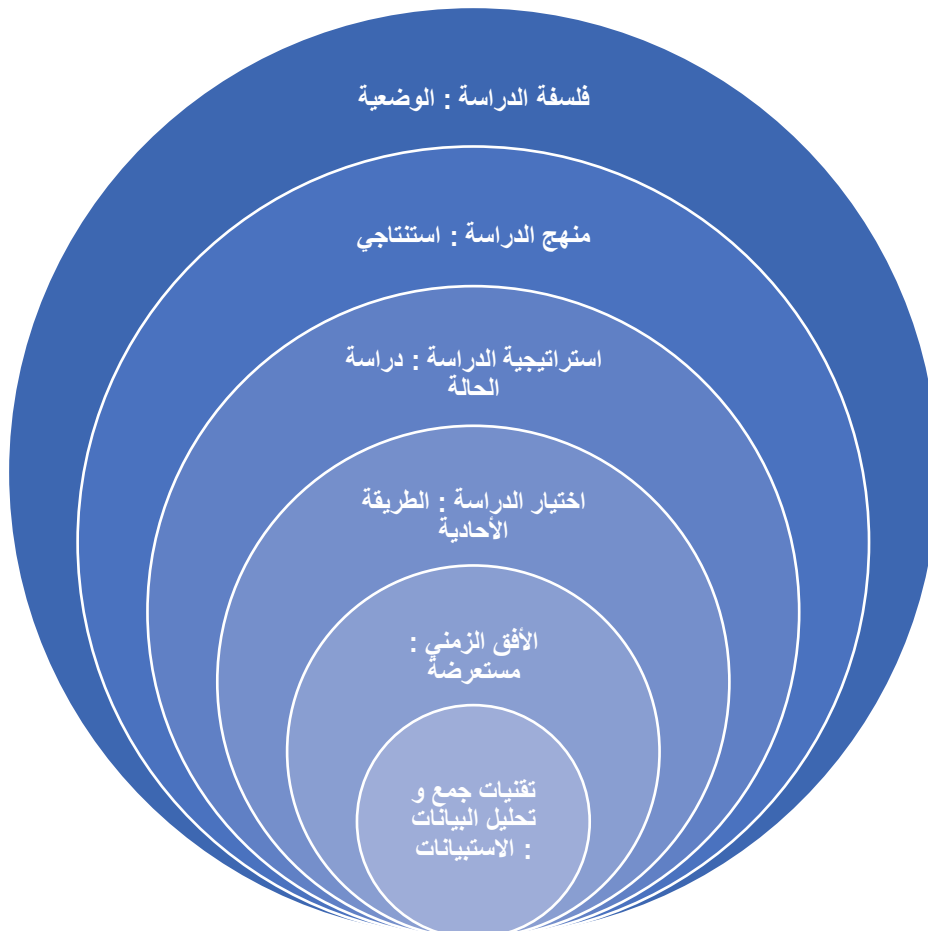
منهج الدراسة : استنتاجي

استراتيجية الدراسة : دراسة الحالة

اختيار الدراسة : الطريقة الأحادية

الأفق الزمني : مستعرضة

تقنيات جمع و تحليل البيانات : الاستبيانات



الشكل 4 : منهجية الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز وأثره على أداء الموظفين، وذلك لبناء إطار علمي متين يوضح العلاقة بين الحوافز المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي. تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لأي بحث علمي، إذ تساعد على توضيح الاتجاهات البحثية السائدة، نقاط الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، والفجوات البحثية التي لم يتم استكشافها بشكل كافٍ.

تركزت العديد من الدراسات على الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات وأثرها على الإنتاجية، في حين اهتمت دراسات أخرى بالحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف والمشاركة في اتخاذ القرار، ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، حيث أشارت **نظرية هرم الحاجات لماسلو (Maslow, 1943)** إلى أهمية تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد، كما أوضحت **نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg, 1959)** أن الحوافز المعنوية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، كما بحثت بعض الدراسات في العلاقة بين عدالة نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين، مشيرة إلى أن إدراك العدالة يعزز دافعية الموظفين ويقوي أثر الحوافز على الأداء. توضح هذه المراجعة أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوات البحثية وتطبيق النتائج على بيئة العمل الواقعية في شركة نسما.

2.2. المتغير المستقل

أولاً : الرواتب وأداء الموظفين في ضوء نظرية العدالة

تُعد الرواتب المقابل المالي الثابت الذي يحصل عليه الموظف مقابل أدائه لواجباته الوظيفية، وهي تمثل الأساس الذي يبني عليه الفرد تقييمه لمدى عدالة المنظمة.

وفقاً لنظرية العدالة، يقوم الموظف بمقارنة ما يحصل عليه من عوائد (كالراتب) بما يقدمه من مدخلات (كالجهد والخبرة والوقت)، كما يقارن ذلك بما يحصل عليه زملاؤه. فإذا أدرك الموظف وجود توازن وعدالة في هذه المعادلة، فإنه يميل إلى المحافظة على مستوى أدائه أو تحسينه. أما إذا شعر بعدم العدالة، فقد يلجأ إلى تقليل جهده أو خفض مستوى أدائه كوسيلة لإعادة التوازن النفسي.

وعليه، فإن عدالة الرواتب لا تؤثر فقط في رضا الموظف، بل تنعكس مباشرة على سلوكه وأدائه داخل المنظمة.

ثانياً : المكافآت وأداء الموظفين في ضوء نظرية التوقع

تُعرّف المكافآت بأنها جميع المزايا أو العوائد التي تقدمها المنظمة للعاملين تقديراً لأدائهم وجهودهم، سواء كانت في صورة مالية أو غير مالية. وهي تمثل أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها على تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

كما أن هناك أنواع للمكافآت و يمكن تصنيفها إلى نوعين : المكافآت المالية و المعنوية

وتُعد المكافآت حافزاً مباشراً مرتبطاً بالأداء، وغالباً ما تُمنح بناءً على تحقيق أهداف أو إنجازات محددة.

تفسر نظرية التوقع العلاقة بين المكافآت والأداء من خلال ثلاثة عناصر رئيسية:

1. التوقع (Expectancy) اعتقاد الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

2. الأداة (Instrumentality) اعتقاده أن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافأة.

3. القيمة (Valence) مدى أهمية المكافأة بالنسبة له.

وعليه، كلما كان الموظف على يقين بأن أدائه المتميز سيكون سيكافأ بشكل واضح وعادل، زادت دافعيته لبذل جهد أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. أما في حال غياب الربط الواضح بين الأداء والمكافأة، فإن الدافعية تنخفض ويضعف الأثر التحفيزي .

وتسعى المؤسسات من خلال نظام مكافآت عادل وواضح إلى تعزيز دافعية العاملين، وزيادة شعورهم بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

ثالثاً: العلاوات وأداء الموظفين في ضوء نظريتي العدالة والتوقع

تمثل العلاوات زيادات مالية دورية أو مرتبطة بالأداء أو الترقية، وهي تعكس تقدير المنظمة لجهود الموظف على المدى المتوسط أو الطويل.

من منظور نظرية العدالة، فإن منح العلاوات بناءً على معايير واضحة وعادلة يعزز شعور الموظف بالإنصاف، مما يدفعه إلى الحفاظ على مستوى أدائه.

ومن منظور نظرية التوقع، فإن ربط العلاوة بتقييم الأداء يجعل الموظف يتوقع أن جهده المستمر سيؤدي إلى تحسين دخله مستقبلاً، مما يعزز استدامة الأداء المرتفع.

وبالتالي، فإن فعالية العلاوات كأداة تحفيزية تعتمد على وضوح معاييرها وعدالتها وارتباطها الفعلي بالأداء.

2.3. المتغير التابع

كما يُعد أداء الموظفين المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث يمثل النتيجة المتوقعة لتأثير نظام الرواتب والمكافآت والعلاوات، ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من أهمها:

• الإنتاجية (كمية العمل المنجز)

• جودة الأداء ودقته

• الالتزام والانضباط الوظيفي

• القدرة على تحقيق الأهداف

• التعاون وروح المبادرة

ويُعتبر الأداء مؤشراً رئيسياً لقياس مدى نجاح السياسات التحفيزية داخل المنظمة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين نظام التعويضات (الرواتب، المكافآت، العلاوات) وأداء الموظفين على أساس أن السلوك الإنساني في بيئة العمل يتأثر بدرجة كبيرة بالحوافز المتوقعة ومدى إدراك العدالة في توزيعها. ولا تُعد هذه العلاقة ميكانيكية أو مباشرة فحسب، بل هي علاقة نفسية إدراكية تحكمها تصورات الموظف وتقييمه الذاتي لما يحصل عليه مقارنة بما يقدمه من جهد.

أولاً: العلاقة من المنظور النفسي والسلوكي

من الناحية السلوكية، يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية. وعليه، فإن الموظف الذي يدرك أن أداءه الجيد سيقابل براتب عادل أو مكافأة أو علاوة، سيزيد من احتمالية تكرار هذا الأداء أو تحسينه. وهنا يظهر تأثير نظرية التعزيز التي تؤكد أن السلوك المدعوم بمكافأة إيجابية يصبح أكثر ثباتاً واستمرارية.

لكن إذا لم يكن هناك ارتباط واضح بين الأداء والمقابل المادي، فإن الدافعية تنخفض تدريجياً، وقد يتحول الأداء إلى مجرد استجابة روتينية خالية من الحماس أو المبادرة.

ثانياً: العلاقة في ضوء نظرية العدالة التنظيمية

تشير نظرية العدالة (Adams, 1965) إلى أن الموظف لا يقيم مستوى الراتب أو المكافأة بمعزل عن السياق، بل يقارن بين:

• مدخلاته (جهده، خبرته، مهاراته، وقته)

• مخرجاته (راتبه، مكافآته، علاواته)

• مدخلات ومخرجات الآخرين

فإذا شعر الموظف بأن هناك توازناً بين هذه العناصر، فإنه يحافظ على مستوى أدائه. أما إذا أدرك وجود فجوة أو ظلم، فقد يلجأ إلى أحد السلوكيات التالية:

- تقليل الجهد المبذول
- خفض جودة الأداء
- زيادة الغياب
- البحث عن فرصة عمل بديلة

وبالتالي فإن العدالة المدركة تمثل متغيرًا وسيطًا مهمًا يعزز أو يضعف أثر التعويضات على الأداء.

ثالثاً: العلاقة في ضوء نظرية التوقع

تُعد نظرية التوقع من أكثر النظريات تفسيرًا لسلوك الأفراد في بيئة العمل، حيث تفترض أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على توقعه بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيترتب عليه الحصول على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له. وقد أشار (Vroom, 1964) إلى أن دافعية الفرد تتحدد من خلال ثلاثة عناصر رئيسية، هي: التوقع (Expectancy)، والذي يشير إلى اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد؛ والأداة (Instrumentality)، والتي تعبر عن اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت؛ والقيمة أو الجاذبية (Valence)، والتي تعكس مدى أهمية المكافأة للفرد. وتؤكد هذه النظرية أن زيادة مستوى الدافعية لدى العاملين تتطلب توفير نظام حوافز واضح وعادل، يربط بين الجهد المبذول ومستوى الأداء والمكافآت المتوقعة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية. والعلاقة بين الحوافز والأداء، حيث ترى أن الدافعية تعتمد على ثلاث علاقات مترابطة:

1. العلاقة بين الجهد والأداء:

هل يعتقد الموظف أن جهده سيؤدي إلى أداء متميز؟

2. العلاقة بين الأداء والمكافأة:

هل يثق بأن الأداء الجيد سيقابل بمكافأة فعلية؟

3. قيمة المكافأة:

هل يرى أن الراتب أو المكافأة أو العلاوة ذات أهمية حقيقية له؟

إذا توفرت هذه العناصر الثلاثة، فإن الدافعية ترتفع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. أما إذا اختلف أحدها، فإن العلاقة تضعف.

رابعاً: العلاقة التفصيلية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل

1 - الرواتب والأداء

الرواتب تمثل عامل استقرار وأمان وظيفي. فعندما يكون الراتب كافياً وعادلاً، يقل تركيز الموظف على القلق المالي، ويتجه اهتمامه نحو تحسين أدائه. أما ضعف الراتب فقد يؤدي إلى انخفاض الرضا، وبالتالي انخفاض مستوى الالتزام والإنتاجية.

2 - المكافآت والأداء

المكافآت ترتبط بالأداء بشكل مباشر وفوري، مما يجعل تأثيرها أقوى في تحفيز السلوك قصير المدى. فهي تعزز روح المنافسة الإيجابية، وتشجع على بذل جهد إضافي لتحقيق نتائج أعلى.

3 - العلاوات والأداء

العلاوات تمثل حافزاً طويل المدى، خاصة إذا كانت مرتبطة بتقييم الأداء أو سنوات الخدمة. وهي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستمرارية في الأداء المرتفع.

خامساً: الطبيعة التفاعلية للعلاقة

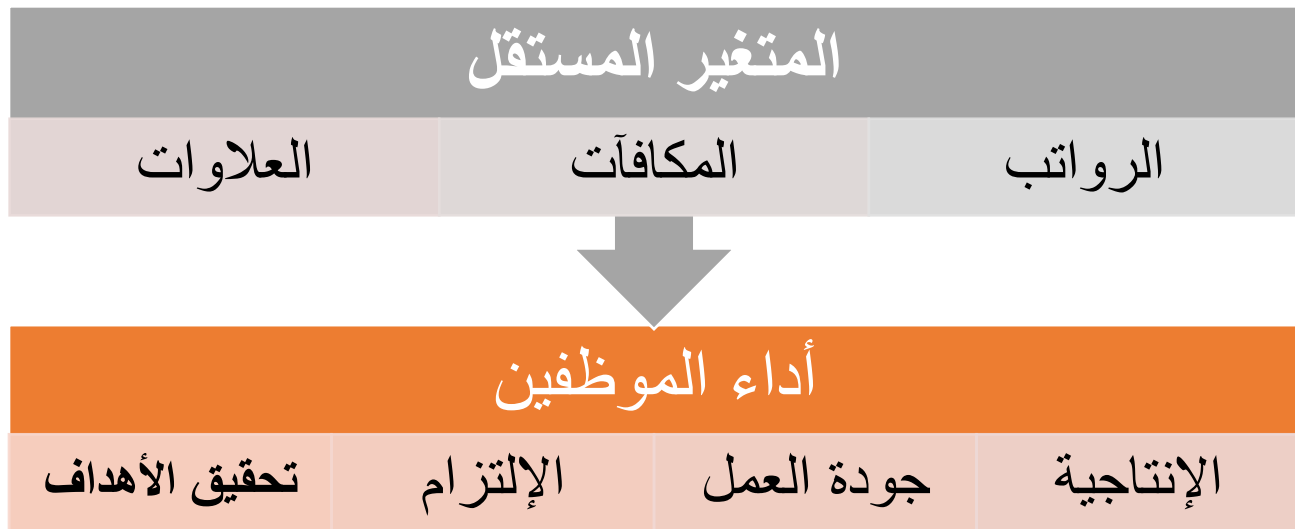
من المهم الإشارة إلى أن العلاقة بين التعويضات والأداء ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعدة عوامل مثل:

- الثقافة التنظيمية
- مستوى القيادة
- طبيعة العمل
- الخصائص الشخصية للموظف

كما أن الإفراط في التركيز على الحوافز المادية فقط قد يؤدي إلى تعزيز الدافعية الخارجية على حساب الدافعية الداخلية، مما يجعل الأداء مرتبطاً بالمقابل المادي فقط.

الخلاصة التحليلية

يمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل (الرواتب، المكافآت، العلاوات) والمتغير التابع (أداء الموظفين) علاقة إيجابية مشروطة بإدراك العدالة ووضوح الارتباط بين الأداء والمقابل. فكلما كان نظام التعويضات عادلاً، شفافاً، ومبنياً على معايير أداء واضحة، زادت دافعية الموظفين وتحسن مستوى أدائهم.



الشكل 5 : المتغير المستقل و أداء الموظفين

2.5. الخاتمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة استراتيجية لا خياراً إدارياً، حيث يمثل الموظفون المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف ورفع القدرة التنافسية. وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام التعويضات المادية المتمثل في الرواتب والمكافآت والعلاوات على أداء الموظفين، من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى قياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد مدى تأثيرها في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام وجودة الأداء.

وقد أظهرت الدراسة من خلال الإطار النظري أن العلاقة بين التعويضات والأداء لا تقوم على الجانب المالي البحت فحسب، بل ترتبط بشكل جوهري بإدراك الموظف لعدالة النظام ووضوح معاييرهِ وارتباطه الفعلي بمستوى الإنجاز. وأكدت نظريتنا العدالة والتوقع أن الموظف يقيم ما يحصل عليه من مقابل مادي في ضوء ما يقدمه من جهد، كما يتأثر سلوكه بدرجة اقتناعه بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة ذات قيمة. ومن هذا المنطلق، فإن فعالية نظام التعويضات تعتمد على الشفافية والإنصاف وربط الحوافز بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس.

كما أوضحت الدراسة أن الرواتب تمثل عنصر الاستقرار والأمان الوظيفي، وتؤثر في الرضا العام والانتماء التنظيمي، في حين تؤدي المكافآت دوراً تحفيزياً مباشراً يعزز السلوك الإيجابي ويرفع مستوى الجهد المبذول على المدى القصير، بينما تسهم العلاوات في تعزيز الولاء والاستمرارية وتحفيز الأداء طويل الأجل. وبالتالي فإن هذه العناصر الثلاثة تشكل منظومة متكاملة، لا يمكن فصل تأثير أحدها عن الآخر في تفسير مستوى الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام تعويضات عادل ومتوازن يسهم في رفع مستوى الأداء، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى الموظفين. كما تبين أن إدراك العدالة في توزيع الرواتب والمكافآت والعلاوات يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين التعويضات والأداء.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير نظام تحفيزي عادل ومرن يُعد استثماراً في رأس المال البشري، وأن تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية في التحفيز يمثل أحد أهم مقومات النجاح المؤسسي. كما توصي الدراسة بضرورة مراجعة أنظمة التعويضات بشكل دوري، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، وتعزيز مبدأ الشفافية في توزيعها، بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء العام.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع التحفيز والأداء، كما تقدم إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول أبعادًا أخرى للتحفيز أو تبحث في متغيرات وسيطة قد تعزز فهم العلاقة بين التعويضات والأداء في بيئات عمل مختلفة.

إن تطوير نظام تعويضات عادل ومرن، يوازن بين الجوانب المادية والمعنوية، يمثل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، ويعزز الأداء، والولاء، والرضا الوظيفي، ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة، مما يجعل هذه الدراسة مرجعًا قيمًا لتطوير السياسات التحفيزية المستقبلية.

قائمة المراجع

- 1 - الذائدي، أنوار مرضي عطاالله .تأثير الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة منار السبيل التعليمية الأهلية بالمملكة العربية السعودية ، بحث ميداني يوضح أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء (2024) .
- 2 - دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن — .بحث يوضح أثر الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة صحية سعودية (2016) .
- 3 - هاجر عبد الله خيرى نصر .أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الصفوة للسيارات . بحث أكاديمي يبين العلاقة بين نظام الحوافز وكفاءة الأداء (2021) .
- 4 - الحربي، جميل عطية .أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة — .دراسة ميدانية حول الحوافز وأدائها داخل منظومة العمل بالمؤسسة الحكومية (2015) .
- 5 - الحارثي، سعود ث & .مجاهد، فائز ن. ع .أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض — .دراسة تحليلية تربط بين الحوافز والأداء الوظيفي والاختلافات الديموغرافية (2019) .
- 6 - البلوي، علي بن صالح الهرفي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية — .رسالة ماجستير تطبيقية حول الحوافز وأثرها على أداء موظفي شركة الاتصالات السعودية (2014) .
- 7 - القحطاني، محمد بن سلطان، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المنظمات الحكومية والخاصة . مجلة الإدارة العامة، الرياض (2018) .
- 8 - أبو حيمد، محمد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في أمانة منطقة الرياض .المجلة الدولية للدراسات والبحوث التربوية والنفسية (2023)

ملحق استبانة الدراسة :

أولاً: مقدمة الاستبانة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة المحترم
تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آرائكم حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة نسما، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط.
نؤكد لكم أن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.
يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثانياً : البيانات العامة

1 – الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

2 – العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 31 إلى 45 سنة

☐ أكبر من 46 سنة

3 – المستوى الوظيفي :

☐ إداري

☐ إشرافي

☐ تنفيذي

4 - سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

ثالثاً : محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) حيث أن رقم 5 أوافق بشدة ، بينما رقم 1 لا أوافق بشدة

المحور الأول: الحوافز المادية

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم الجهد الذي أبذله في عملي					
2	المكافآت المالية تمنح بناءً على معايير واضحة وعادلة					
3	الحوافز المالية تشجعني على تحسين أدائي الوظيفي					
4	العلاوات السنوية تُمنح وفق نظام عادل ومنصف					
5	أشعر أن التعويضات المالية في الشركة تنافسية مقارنة بالسوق					
6	نظام الحوافز المادية يدفعني لبذل جهد إضافي في العمل					

جدول 1 : الحوافز المادية

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	تحرص الإدارة على تقدير جهودي في العمل					
2	تحرص الإدارة على تقدير جهودي في العمل					
3	أشارك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي					
4	أشعر بأن بيئة العمل تدعم الإبداع والابتكار					
5	أتلقي تغذية راجعة إيجابية من رؤسائي عند الأداء الجيد					
6	الحوافز المعنوية تزيد من انتمائي للمؤسسة					
7	أشعر بالاحترام والتقدير من الإدارة وزملاء العمل					

جدول 2 : الحوافز المعنوية

المحور الثالث : أداء الموظفين

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	أحرص على إنجاز مهامي بجودة عالية					
2	ألتزم بمواعيد العمل والتعليمات التنظيمية					
3	أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي لتحسين أدائي					
4	أحقق الأهداف المطلوبة مني بكفاءة					
5	أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لتحقيق أهداف العمل					
6	أتمتع بدرجة عالية من الانتماء للشركة					

جدول 3 : أداء الموظفين

المحور الرابع : إدراك العدالة في نظام الحوافز

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	يتم توزيع الحوافز في الشركة بعدالة بين الموظفين					
2	أشعر أن نظام الحوافز يخلو من التحيز أو المحاباة					
3	المعايير المستخدمة لتحديد الحوافز واضحة للجميع					
4	أشعر بالرضا عن شفافية نظام الحوافز في الشركة					
5	عدالة نظام الحوافز تزيد من دافعيته للعمل بجد					

جدول 4 : إدراك العدالة في نظام الحوافز

جدول أدوات البحث :

الأداة	المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	مقياس القياس	الهدف من القياس
الاستبانة	الحوافز المادية	الرواتب المكافآت العلاوات	6 فقرات	مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى الحوافز المالية ومدى تأثيرها في تحفيز الموظفين
الاستبانة	الحوافز المعنوية	التقدير الاعتراف المشاركة بيئة العمل الداعمة	7 فقرات	مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى الحوافز غير المادية وأثرها في تعزيز الدافعية
الاستبانة	أداء الموظفين	جودة الأداء الالتزام الإنتاجية الانتماء الوظيفي	6 فقرات	مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين
الاستبانة	إدراك العدالة التنظيمية	العدالة في التوزيع وضوح المعايير الشفافية عدم التحيز	5 فقرات	مقياس ليكرت الخماسي	قياس أثر إدراك العدالة على العلاقة بين الحوافز والأداء
الاستبانة	المتغيرات الديموغرافية	الجنس العمر المستوى الوظيفي سنوات الخبرة	4 فقرات	اختيار من متعدد	دراسة الفروق في الاستجابات وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

جدول 5 : أدوات البحث

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في الدراسة الميدانية لتحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة. حيث يشتمل الفصل على منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أداة جمع البيانات، وطريقة تحليلها، وحدود الدراسة.

ويأتي هذا الفصل لتوضيح الأسس العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وتحليلها بطريقة موضوعية، بما يتيح اختبار الفرضيات الموضوعية والإجابة على أسئلة البحث بدقة. كما يسعى الفصل إلى إبراز ملاءمة اختيار المنهجية المستخدمة لطبيعة البحث وهدفه، مع توضيح كيفية التعامل مع مختلف المتغيرات (المستقلة والتابعة) وقياس تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – الحوافز

يشمل المتغير المستقل في هذه الدراسة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة للعاملين، ويقاس إجرائياً من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **الرواتب:** المقابل المالي الثابت الذي يحصل عليه الموظف لقاء أدائه لمهامه، ويتم قياسه وفقاً لمستوى الرضا عن كفاية الراتب وعدالته مقارنة بالمجهود المبذول والزملاء.
2. **المكافآت:** العوائد الإضافية التي تمنح للموظف تقديراً لإنجازاته، سواء مالية أو معنوية، وتقاس من خلال إدراك الموظف لارتباط المكافأة بالأداء وتحقيق الأهداف.
3. **العلاوات:** زيادات مالية دورية أو مرتبطة بالأداء أو الترقية، ويتم قياسها من خلال وضوح معايير منح العلاوة وارتباطها بإنجاز الموظف وتقديره للعدالة في التوزيع.

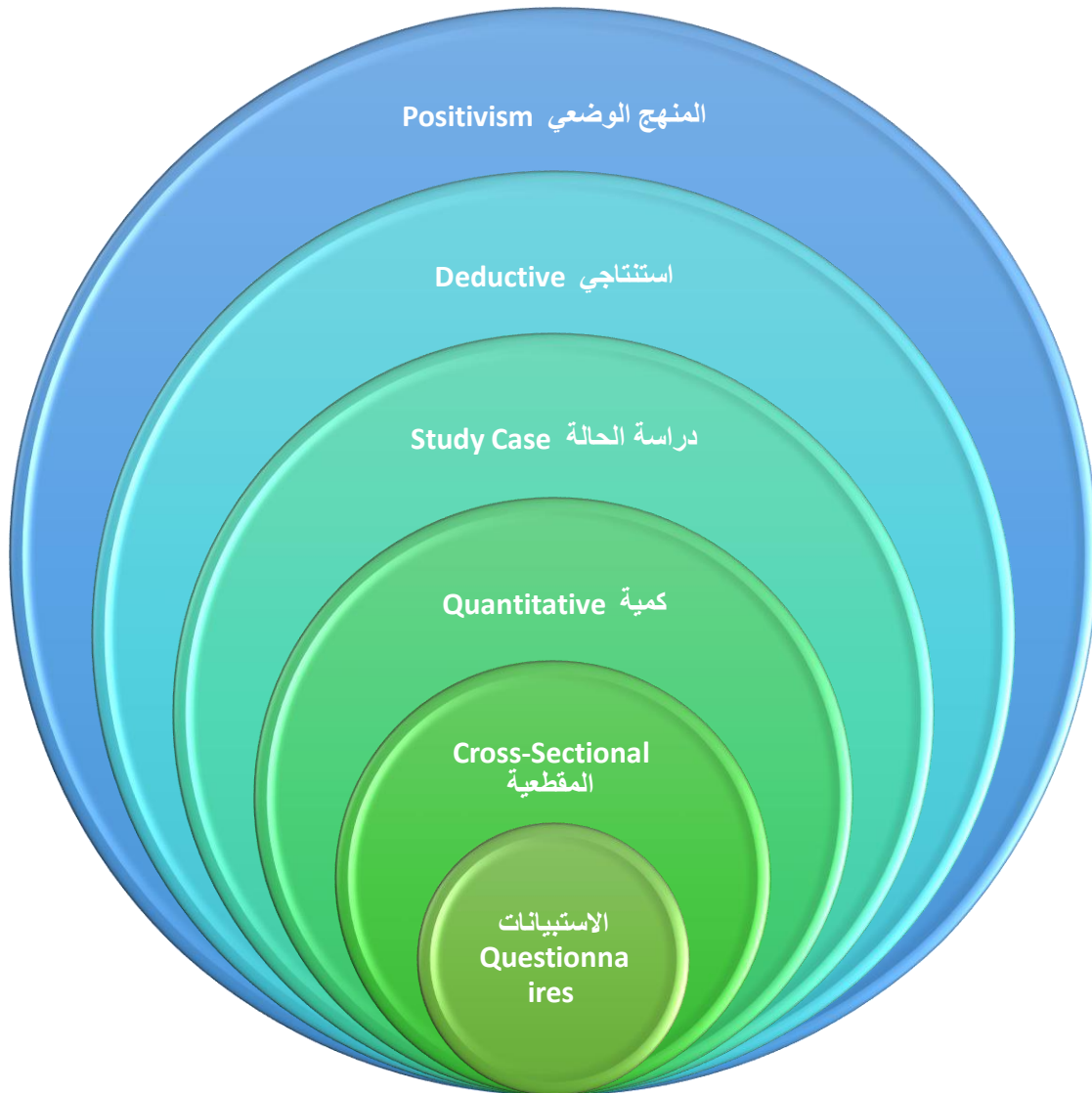
ثانياً: المتغير التابع – الأداء الوظيفي

المتغير التابع في الدراسة هو أداء الموظفين، ويُعرف إجرائياً بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، ويُقاس من خلال مؤشرات متعددة تشمل:

1. **الإنتاجية:** كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة.
2. **جودة الأداء:** دقة العمل ومطابقته للمعايير المطلوبة.

3. الالتزام والانضباط الوظيفي :التزام الموظف بالأنظمة والتعليمات وسلوكياته المهنية.
4. تحقيق الأهداف :قدرة الموظف على بلوغ أهدافه الفردية والجماعية.
5. التعاون وروح المبادرة :مشاركة الموظف الفعالة مع الفريق والمبادرة في حل المشكلات.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



الشكل 6 : تصميم البحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين العاملين في شركة نسما القابضة بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية). ويُعد هذا المجتمع هو الإطار الأساسي الذي تم من خلاله دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، نظرًا لتمثيله البيئة العملية التي يتم فيها تطبيق نظم الحوافز المختلفة.

ويتميز مجتمع البحث بتنوع المستويات الوظيفية والخبرات والمهام، مما يسمح بتحليل الفروق في تأثير الحوافز على الأداء وفقًا للخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين.

ثانيًا : عينة البحث

تكونت عينة الدراسة من 85 موظفًا من العاملين في شركة نسما القابضة، وقد تم توزيعهم وفق عدد من الخصائص الديموغرافية لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل المجتمع الوظيفي. ويهدف تحليل الخصائص الديموغرافية إلى فهم طبيعة العينة وإمكانية دراسة الفروق في إدراك الحوافز وتأثيرها على الأداء تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثاً : التصنيفات

النسبة	العدد	الفئة	البعد الديموغرافي
58.8%	50	ذكور	الجنس
41.2%	35	إناث	

الجدول 6 : تصنيفات الجنس

1 - نلاحظ في الجدول رقم 1 بأن نسبة الذكور العاملين في الشركة من عينة الدراسة 58.8% ، كما بلغت نسبة الإناث العاملات في الشركة من عينة الدراسة 41.2% ، و هذا يوضح بأن نسبة الذكور و الإناث العاملة في هذه الشركة متقاربان .

المستوى التعليمي		دبلوم	20	23.5%
		بكالوريوس	55	64.7%
		ماجستير	10	11.8%

الجدول 7 : تصنيفات المستوى التعليمي

2 - نلاحظ في الجدول رقم 2 بأن الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة بكالوريوس بنسبة 64.7% ، بينما الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة دبلوم بنسبة 23.5% ، فيما بلغت نسبة الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة ماجستير 11.8% .

الجنسية		سعودي	57	67.1
		أجنبي	28	32.9%

الجدول 8 : تصنيفات الجنسية

3 - نلاحظ في الجدول رقم 3 بأن نسبة السعوديين العاملين في الشركة من عينة الدراسة بلغت 67.1% ، أما نسبة غير السعوديين العاملين في الشركة من عينة الدراسة بلغت 32.9% .

سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	20	23.5%
		من 5 إلى 10 سنوات	55	64.7%
		أكثر من 10 سنوات	10	11.8%

الجدول 9 : تصنيفات سنوات الخبرة

4 - نلاحظ في الجدول رقم 4 بأن نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات 23.5% ، فيما بلغت نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات 64.7% ، أما نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 11.8% .

العمر	أقل من 30 سنة	
	20	23.5%
	55	64.7%
أكبر من 45 سنة	10	11.8%

الجدول 10 : تصنيفات العمر

5 – نلاحظ في الجدول رقم 5 بأن نسبة 23.5% هم العاملين في الشركة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، كما بلغت نسبة العاملين الذين يعملون في الشركة و أعمارهم ما بين 31 و 45 سنة 64.7% ، فيما كانت نسبة العاملين الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة حوالي 11.8% .

3.5. طريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، تم الاعتماد على الأسلوب المختلط (Mixed Method Approach) في جمع البيانات، والذي يجمع بين البيانات الكمية والبيانات الوصفية، بما يعزز شمولية التحليل ويزيد من دقة النتائج ومصدقيتها. ويقوم هذا الأسلوب على استخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات، بما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين.

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس اتجاهات وآراء عدد كبير من الموظفين بطريقة منظمة وموضوعية.

1 - تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى:

- الأدبيات النظرية المتعلقة بالحوافز ونظريات التحفيز (نظرية العدالة، نظرية التوقع).
- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر الحوافز على الأداء الوظيفي.
- أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. **محور الحوافز المادية**
ويشمل الرواتب، المكافآت، العلاوات، ومدى رضا الموظفين عنها، وعدالتها، ووضوح معايير منحها.
2. **محور الحوافز المعنوية**
ويتضمن التقدير المعنوي، الاعتراف بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التطوير، وبيئة العمل الداعمة.
3. **محور الأداء الوظيفي**
ويقاس مستوى الأداء من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام، تحقيق الأهداف، وروح المبادرة.

2 - مقياس القياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تحديد البدائل التالية:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

ويتيح هذا المقياس تحويل الآراء إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يسهل اختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

3 - طريقة توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانة بإحدى الطريقتين:

- ورقياً لبعض الأقسام التي تتطلب ذلك.

وقد تم شرح هدف الدراسة للمشاركين قبل تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على:

- سرية المعلومات
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط
- عدم طلب أي بيانات شخصية حساسة

4 - مبررات اختيار الاستبانة

تم اختيار الاستبانة للأسباب التالية:

- إمكانية جمع بيانات من عدد كبير من الموظفين في وقت قصير.
- سهولة تحليل البيانات إحصائياً.
- تقليل التحيز الشخصي مقارنة بالمقابلات المباشرة.
- ملاءمتها لقياس الاتجاهات والإدراك المتعلق بالعدالة والتحفيز.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية والثانوية لضمان شمولية المعلومات ودقتها:

أولاً : البيانات الأولية:

تم جمع البيانات من خلال استبانة مصممة خصيصاً لدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين.

- شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس الموضوعية المبنية على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) .
- ركزت الأسئلة على قياس الرواتب، المكافآت، العلاوات، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، إضافة إلى تقييم إدراك العدالة في توزيع الحوافز.
- تم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من الموظفين حسب الطبقات الوظيفية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية.

ثانياً : البيانات الثانوية:

تم الاستعانة بالمصادر والمراجع العلمية مثل الدراسات السابقة، الكتب، المجلات البحثية، والتقارير الإدارية الخاصة بشركة نسما القابضة، وذلك لتوفير إطار نظري شامل يدعم تحليل النتائج ويعزز تفسير العلاقة بين الحوافز والأداء.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاستخراج النتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، تمثلت فيما يلي:

- **الإحصاءات الوصفية:** باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد مستوى الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين.
 - **اختبارات الصدق والثبات:** باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وموثوقية نتائجها.
 - **الأساليب الاستدلالية:** باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Regression Analysis)**
طبق لقياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، واختبار فرضيات الدراسة.
- وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على دلالة النتائج الإحصائية.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها العلمية، حيث تم توضيح منهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات. وقد ساهمت هذه الإجراءات في توفير إطار علمي ومنهجي دقيق، يضمن سلامة النتائج ودقتها، بما يحقق أهداف الدراسة ويساعد في الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تمهيداً لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في الفصل التالي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، والتي تهدف إلى قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما القابضة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث شمل التحليل استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل خصائص عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (85) موظفاً من العاملين في شركة نسما القابضة، وتم توزيع الاستبانات واسترجاعها بنسبة استجابة عالية، مما يعكس تعاون المشاركين وأهمية موضوع الدراسة، ويساهم في تعزيز موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 85 موظفاً من العاملين في شركة نسما، وقد تم تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة كما يلي:

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الفئة	البعد الديموغرافي
58.8%	50	ذكور	الجنس
41.2%	35	إناث	

الجدول 11 : تصنيفات الجنس

نلاحظ في الجدول رقم 1 بأن نسبة الذكور العاملين في الشركة من عينة الدراسة 58.8%، كما بلغت نسبة الإناث العاملات في الشركة من عينة الدراسة 41.2%، وهذا يوضح بأن نسبة الذكور و الإناث العاملة في هذه الشركة متقاربتين .

ثانياً : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	دبلوم	
	20	%23.5
	55	%64.7
ماجستير	10	%11.8

الجدول 12 : تصنيفات المستوى التعليمي

نلاحظ في الجدول رقم 2 بأن الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة بكالوريوس بنسبة %64.7 ، بينما الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة دبلوم بنسبة %23.5 ، فيما بلغت نسبة الموظفين العاملين في الشركة من عينة الدراسة حاصلين على درجة ماجستير %11.8 .

ثالثاً : توزيع العينة حسب الجنسية

الجنسية	سعودي	
	57	67.1
أجنبي	28	%32.9

الجدول 13 : تصنيفات الجنسية

نلاحظ في الجدول رقم 3 بأن نسبة السعوديين العاملين في الشركة من عينة الدراسة بلغت %67.1 ، أما نسبة غير السعوديين العاملين في الشركة من عينة الدراسة بلغت %32.9 .

رابعاً : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات		20	%23.5
	من 5 إلى 10 سنوات		55	%64.7
	أكثر من 10 سنوات		10	%11.8

الجدول 14 : تصنيفات سنوات الخبرة

نلاحظ في الجدول رقم 4 بأن نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات 23.5% ، فيما بلغت نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات 64.7% ، أما نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 11.8% .

خامساً : توزيع العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة		20	%23.5
	من 31 إلى 45 سنة		55	%64.7
	أكبر من 45 سنة		10	%11.8

الجدول 15 : تصنيفات العمر

نلاحظ في الجدول رقم 5 بأن نسبة 23.5% هم العاملين في الشركة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، كما بلغت نسبة العاملين الذين يعملون في الشركة و أعمارهم ما بين 31 و 45 سنة 64.7% ، فيما كانت نسبة العاملين الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة حوالي 11.8% .

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً : صدق المحتوى (Content Validity)

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية والعلوم الإدارية، وذلك للتأكد من شمولية الفقرات لمتغيرات الدراسة، وملاءمتها للبيئة التطبيقية، ودقتها اللغوية. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الصياغة النهائية للاستبانة.

ثانياً : اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)
الحوافز المادية	6	0.87
الحوافز المعنوية	7	0.89
أداء الموظفين	6	0.91
إدراك العدالة	5	0.85

الجدول 16 : اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.843 – 0.889)، وهي أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70) ، مما يؤكد موثوقية أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

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

أولاً : الحوافز المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم الجهد الذي أبذله	3.42	0.98
2	المكافأة المالية تمنح بناءً على معايير واضحة و عادلة	3.28	1.05
3	الحوافز المالية تشجعني على تحسين أدائي	3.89	0.87
4	العلاوات السنوية تُمنح وفق نظام عادل	3.35	1.02
5	التعويضات المالية في الشركة تنافسية مقارنة بالسوق	3.18	1.11
6	نظام الحوافز المادية يدفعني لبذل جهد إضافي	3.94	0.85

الجدول 17 : الحوافز المادية

المتوسط العام = 3.51

التفسير:

بلغ المتوسط العام لمحور الحوافز المادية (3.51)، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع من الحوافز المادية، مع ارتفاع واضح في تأثير الحوافز على تحسين الأداء وبذل جهد إضافي.

ثانياً : الحوافز المعنوية :

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	تحرص الإدارة على تقدير جهودي في العمل	3,65	0.94
2	يتم تكريمي عند تحقيق إنجازات متميزة	3,62	0.96
3	أشارك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي	3,18	1.08
4	بيئة العمل تدعم الإبداع والابتكار	3,71	0.91
5	أتلقي تغذية راجعة إيجابية عند الأداء الجيد	3,58	0.99
6	الحوافز المعنوية تزيد من انتمائي للمؤسسة	4,02	0.82
7	أشعر بالاحترام والتقدير من الإدارة	3,85	0.88

الجدول 18 : الحوافز المعنوية

المتوسط العام = 3.66

التفسير:

يشير المتوسط العام (3.66) إلى مستوى متوسط إلى مرتفع من الحوافز المعنوية، وظهرت أعلى قيمة في فقرة زيادة الانتماء للمؤسسة.

ثالثاً : مستوى أداء الموظفين :

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	أحرص على إنجاز مهامي بجودة عالية	4.21	0.75
2	ألتزم بمواعيد العمل والتعليمات التنظيمية	4.08	0.82
3	أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي لتحسين أدائي	4.15	0.78
4	أحقق الأهداف المطلوبة مني بكفاءة	4.05	0.81
5	أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لتحقيق أهداف العمل	3,98	0.86
6	أتمتع بدرجة عالية من الانتماء للشركة	3.85	0.89

الجدول 19 : مستوى أداء الموظفين

المتوسط العام لمحور أداء الموظفين = 4.05

الانحراف المعياري = 0.82

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لأداء الموظفين بلغ (4.05) من (5)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن الموظفين في شركة نسما القابضة يتمتعون بمستوى أداء وظيفي جيد. كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان في فقرة "أحرص على إنجاز مهامي بجودة عالية" بمتوسط (4.21)، مما يعكس اهتمام الموظفين بجودة العمل، في حين جاء أدنى متوسط في فقرة "أتمتع بدرجة عالية من الانتماء للشركة" بمتوسط (3.85)، وهو ما يشير إلى وجود مجال لتعزيز الانتماء المؤسسي.

رابعاً : مستوى إدراك العدالة في نظام الحوافز :

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	يتم توزيع الحوافز في الشركة بعدالة بين الموظفين	3,32	1.04
2	أشعر أن نظام الحوافز يخلو من التحيز أو المحاباة	3,18	1.10
3	المعايير المستخدمة لتحديد الحوافز واضحة للجميع	3,25	1.07
4	أشعر بالرضا عن شفافية نظام الحوافز في الشركة	3,21	1.09
5	عدالة نظام الحوافز تزيد من دافئتي للعمل بجد	3,88	0.91

الجدول 20 : مستوى إدراك العدالة في نظام الحوافز

المتوسط العام لمحور إدراك العدالة = 3.37

الانحراف المعياري = 1.04

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لإدراك العدالة بلغ (3.37) من (5)، وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن الموظفين يرون أن نظام الحوافز يتمتع بدرجة مقبولة من العدالة، إلا أنه يحتاج إلى مزيد من الشفافية والتطوير. كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان في فقرة "عدالة نظام الحوافز تزيد من دافئتي للعمل بجد" بمتوسط (3.88)، مما يعكس أهمية العدالة في تعزيز الدافعية، بينما جاء أدنى متوسط في فقرة "أشعر أن نظام الحوافز يخلو من التحيز أو المحاباة" بمتوسط (3.18)، مما يشير إلى ضرورة تقليل الشعور بالتحيز داخل النظام.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين، إضافة إلى دراسة دور إدراك العدالة في نظام الحوافز، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression). وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين في شركة نسما القابضة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، وجاءت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
لحوافز المادية ← أداء الموظفين	0.624	0.000

الجدول 21 : الفرضية الأولى

النتيجة الإحصائية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.624)، وهو معامل ارتباط موجب يشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين. كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

مناقشة النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المادية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين، حيث تساهم الرواتب المناسبة والمكافآت المالية والعلاوات السنوية في تعزيز دافعية الموظفين نحو بذل مزيد من الجهد وتحقيق مستويات أداء أعلى. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي تفترض أن الموظف يبذل جهداً أكبر عندما يتوقع الحصول على مكافأة ذات قيمة مقابل أدائه.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي، مثل دراسة الدايدي (2024) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي. ويعكس ذلك أهمية تبني أنظمة حوافز مالية عادلة ومحفزة داخل المؤسسات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية الثانية :

وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين في شركة نسما القابضة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، وجاءت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)
حوافز المعنوية ← أداء الموظفين	0.687	0.000

الجدول 22 : الفرضية الثانية

النتيجة الإحصائية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687)، وهو معامل يدل على علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الثانية.

مناقشة النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير المعنوي، والاعتراف بالجهود، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل إيجابية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن تأثير الحوافز المعنوية كان أعلى نسبياً من تأثير الحوافز المادية، مما يدل على أن الجوانب النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير على سلوك الموظفين وأدائهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) التي تؤكد أن شعور الموظف بالتقدير والاحترام يعزز دافعيته وانتماءه للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوي (2014) ودراسة الحربي (2015)، اللتين أكدتا أهمية الحوافز المعنوية في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثالثاً : اختبار الفروق تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز على أداء الموظفين تبعاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، مثل الجنس والعمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير الديموغرافي	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.842	0.361	غير دالة
العمر	2.145	0.124	غير دالة
المستوى الوظيفي	1.876	0.159	غير دالة
سنوات الخبرة	1.234	0.296	غير دالة

الجدول 23 : الفرضية الثالثة

النتيجة الإحصائية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز على أداء الموظفين تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05). وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تأثير الحوافز على أداء الموظفين لا يختلف باختلاف الجنس أو العمر أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي يعد تأثيراً عاماً يشمل جميع فئات الموظفين دون تمييز، مما يعكس عدالة نسبية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على أن جميع الموظفين، بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو الوظيفية، يستجيبون للحوافز بطريقة متقاربة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الحارثي ومجاهد (2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية في بعض المتغيرات الديموغرافية، بينما اختلفت مع بعض الدراسات الأخرى التي أظهرت وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

رابعاً : اختبار دور إدراك العدالة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار تأثير الحوافز المادية والمعنوية وإدراك العدالة في نظام الحوافز على أداء الموظفين، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الانحدار (β)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الحوافز المادية	0.412	4.876	0.000
الحوافز المعنوية	0.485	5.234	0.000
إدراك العدالة	0.378	4.123	0.000

الجدول 24 : الفرضية الرابعة

معامل التحديد $(R^2) = 0.712$

النتيجة الإحصائية:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن جميع المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، إدراك العدالة) لها تأثير دال إحصائياً على أداء الموظفين، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05). كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.712)$ ، مما يعني أن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته (71.2%) من التباين في أداء الموظفين، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم.

مناقشة النتائج:

تشير هذه النتيجة إلى أن إدراك العدالة في نظام الحوافز يعد عاملاً مهماً في تعزيز العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، حيث يؤدي شعور الموظفين بعدالة توزيع الحوافز وشفافيتها إلى زيادة ثقتهم في النظام الإداري، مما يعزز دافعيتهم نحو العمل وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية العدالة التنظيمية التي تؤكد أن إدراك العدالة في توزيع الموارد والمكافآت يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أهمية تصميم نظام حوافز يعتمد على معايير واضحة وعادلة، بما يسهم في تحقيق التوازن بين جهود الموظفين والمكافآت المقدمة لهم.

خامساً : نتائج اختبار صدق فرضيات البحث

يهدف هذا الجزء إلى عرض ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة الفرضيات، حيث تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويبين الجدول التالي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة الإحصائية	القرار
الفرضية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين	Sig. = 0.000 ، $r = 0.624$	مقبولة
الفرضية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين	Sig. = 0.000 ، $r = 0.687$	مقبولة
الفرضية الثالثة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز على أداء الموظفين تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية	Sig. > 0.05	مرفوضة
الفرضية الرابعة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدراك العدالة في العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين	Sig. = 0.000 ، $\beta = 0.378$	مقبولة

الجدول 25 : نتائج الاختبار

تفسير النتائج:

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى قبول معظم فرضيات الدراسة، حيث تم قبول الفرضيات الأولى والثانية والرابعة، وذلك لوجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، في حين تم رفض الفرضية الثالثة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية.

وتؤكد هذه النتائج أهمية الحوافز المادية والمعنوية وإدراك العدالة في تحسين أداء الموظفين، كما تشير إلى أن تأثير الحوافز يعد تأثيراً عاماً يشمل مختلف فئات الموظفين دون تمييز.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (85) موظفاً من العاملين في شركة نسما القابضة، وذلك بهدف التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين .

وقد بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي شملت الجنس والمستوى التعليمي والجنسية وسنوات الخبرة والعمر، حيث أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، ومن الفئة العمرية (31-45 سنة)، وذوي الخبرة من (5-10 سنوات)، مما يعكس وجود عينة تمتلك مستوى جيداً من الخبرة والمعرفة الوظيفية .

كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.843 – 0.889)، وهي قيم أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على موثوقية الأداة وصلاحياتها للتطبيق .

وأظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى الحوافز المادية والمعنوية في شركة نسما القابضة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، في حين جاء مستوى أداء الموظفين بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود بيئة عمل محفزة نسبياً تسهم في تحسين الأداء الوظيفي .

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، وكذلك بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، حيث تبين أن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر نسبياً من الحوافز المادية في تحسين أداء الموظفين .

كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن إدراك العدالة في نظام الحوافز يلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، حيث تبين أن شفافية وعدالة توزيع الحوافز تسهم في زيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذا الفصل تؤكد أهمية تبني نظام حوافز متكامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، ويعتمد على مبادئ العدالة والشفافية، بما يسهم في رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة .

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- 1 - الذايدي، أنوار مرضي عطاالله. تأثير الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة منار السبيل التعليمية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بحث ميداني يوضح أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء.
- 2 - دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن — بحث يوضح أثر الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة صحية سعودية
- 3 - هاجر عبد الله خيرى نصر. أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الصفوة للسيارات . بحث أكاديمي يبين العلاقة بين نظام الحوافز وكفاءة الأداء.
- 4 - الحربي، جميل عطية. أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة — دراسة ميدانية حول الحوافز وأدائها داخل منظومة العمل بالمؤسسة الحكومية.
- 5 - الحارثي، سعود ث & مجاهد، فائز ن. ع. أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض — دراسة تحليلية تربط بين الحوافز والأداء الوظيفي والاختلافات الديموغرافية.

6 - البلوي، علي بن صالح الهرفي. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية — رسالة ماجستير تطبيقية حول الحوافز وأثرها على أداء موظفي شركة الاتصالات السعودية.

7 - نظرية هرم الحاجات لماسلو (Maslow, 1943) ونظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg, 1959)

الملاحق

ملحق استبانة الدراسة

أولاً: مقدمة الاستبانة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة المحترم
تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آرائكم حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة نسما، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط.
نؤكد لكم أن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.
يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثانياً : البيانات العامة

1 - الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

2 - العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 31 إلى 45 سنة

☐ أكبر من 46 سنة

3 - المستوى الوظيفي :

☐ إداري

☐ إشرافي

☐ تنفيذي

4 - سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

ثالثاً : محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) حيث أن رقم 5 أوافق بشدة ، بينما رقم 1 لا أوافق بشدة

المحور الأول: الحوافز المادية

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم الجهد الذي أبذله في عملي					

					المكافآت المالية تمنح بناءً على معايير واضحة وعادلة	2
					الحوافز المالية تشجعي على تحسين أدائي الوظيفي	3
					العلاوات السنوية تُمنح وفق نظام عادل ومنصف	4
					أشعر أن التعويضات المالية في الشركة تنافسية مقارنة بالسوق	5
					نظام الحوافز المادية يدفعني لبذل جهد إضافي في العمل	6

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	تحرص الإدارة على تقدير جهودي في العمل					
2	تحرص الإدارة على تقدير جهودي في العمل					
3	أشارك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي					
4	أشعر بأن بيئة العمل تدعم الإبداع والابتكار					
5	أتلقي تغذية راجعة إيجابية من رؤسائي عند الأداء الجيد					
6	الحوافز المعنوية تزيد من انتمائي للمؤسسة					
7	أشعر بالاحترام والتقدير من الإدارة وزملاء العمل					

المحور الثالث : أداء الموظفين

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	أحرص على إنجاز مهامي بجودة عالية					
2	ألتزم بمواعيد العمل والتعليمات التنظيمية					
3	أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي لتحسين أدائي					
4	أحقق الأهداف المطلوبة مني بكفاءة					
5	أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لتحقيق أهداف العمل					
6	أتمتع بدرجة عالية من الانتماء للشركة					

المحور الرابع : إدراك العدالة في نظام الحوافز

رقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	يتم توزيع الحوافز في الشركة بعدالة بين الموظفين					
2	أشعر أن نظام الحوافز يخلو من التحيز أو المحاباة					
3	المعايير المستخدمة لتحديد الحوافز واضحة للجميع					

					أشعر بالرضا عن شفافية نظام الحوافز في الشركة	4
					عدالة نظام الحوافز تزيد من دافعيته للعمل بجد	5