

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة مشاريع



أثر الحوافز على أداء العاملين

Effectiveness of Incentives on Employee Performance

إعداد الطالب/

مهند موسى سعيد تنبكتي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول
5.....	المقدمة:
7.....	مشكلة الدراسة.
7.....	الفجوة النظرية
7.....	الفجوة التطبيقية
8.....	أهمية الدراسة.
8.....	الأهمية النظرية
8.....	الأهمية التطبيقية
8.....	أهداف الدراسة.
8.....	الهدف العام:
8.....	الأهداف الفرعية
9.....	-تساؤلات الدراسة
9.....	سؤال البحث الرئيسي
9.....	أسئلة البحث الفرعية:
9.....	فروض الدراسة
9.....	الفرضية الرئيسية
9.....	الفرضيات الفرعية:
10.....	لنظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
11.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة
12.....	مقدمة
12.....	الدراسات السابقة
15.....	الإطار النظري
15.....	الحوافز
16.....	أداء العاملين
18.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
19.....	مقدمة.
19.....	المنهجية وطرق البحث.
20.....	مجتمع البحث
20.....	حدود البحث
22.....	الفصل الرابع النتائج والتوصيات

23		مقدمة
23		تحليل البيانات
23		النتائج
24		التوصيات
25		المراجع

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد الحوافز التنظيمية بمختلف أشكالها أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز مستويات أدائهم، حيث يرتبط أداء العاملين – بوصفه المتغير التابع في هذه الدراسة – بمدى قدرة المنظمة على تحفيز مواردها البشرية واستثمار طاقاتهم بكفاءة. ويُنظر إلى أداء العاملين على أنه محصلة الجهود والسلوكيات والقدرات التي يبذلها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة من الكفاءة والفعالية والجودة. كما يمثل الأداء مؤشرًا استراتيجيًا لنجاح المنظمة واستدامتها في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المتسارع. وقد تطور مفهوم الأداء الوظيفي من كونه مجرد قياس لكمية الإنتاج إلى إطار شامل يتضمن جودة العمل، الالتزام التنظيمي، المبادرة، الإبداع، والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، أصبح تحسين أداء العاملين هدفًا رئيسًا للإدارات العليا، لما له من انعكاسات مباشرة على الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يستدعي دراسة العوامل المؤثرة فيه، وفي مقدمتها أنظمة الحوافز.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع أثر الحوافز على أداء العاملين، حيث اتفقت معظمها على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز ومستوى الأداء، وإن اختلفت في تحديد طبيعة هذه العلاقة وحدود تأثيرها. ففي دراسة عثمان، & خير الناس (2025) المعنونة بـ "أثر الحوافز المادية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة PROTHERM TRADING"، أشار الباحثان إلى أن «الحوافز المادية تمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء الفردي وزيادة الالتزام الوظيفي، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي»، مؤكدين أن فعالية الحافز ترتبط بعدالته وارتباطه المباشر بمستوى الإنجاز. وفي السياق ذاته، توصل أنور علي النعيري، وعبد الحكيم فرج فليفل (2024) في دراستهما المعنونة بـ "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته" إلى أن «الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يسهم بصورة أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالاعتماد على نوع واحد من الحوافز»، مشيرين إلى أن الحوافز المعنوية – مثل التقدير والاعتراف بالجهد – كان لها أثر معنوي ملحوظ في تعزيز الرضا والدافعية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى إلى تنوع الحوافز المقدمة. ورغم اتفاق الدراستين على الأثر الإيجابي للحوافز، إلا أن دراسة عثمان وخير الناس (2025) ركزت بصورة أكبر على الحوافز المادية بوصفها المحرك الأساسي للأداء، في حين أكدت دراسة النعيري وفليفل (2024) على أهمية التكامل بين الحوافز المادية وغير المادية، ما يعكس تبايناً نسبياً في تفسير آليات التأثير وأولوياته. ويُستدل من ذلك على أن الأدبيات لا تزال تشهد نقاشاً حول طبيعة الحوافز الأكثر تأثيراً، وحول مدى استدامة أثرها على الأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من الجهود البحثية السابقة، إلا أن هناك فجوات بحثية ما تزال قائمة، تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تتناول الحوافز في بيئات تنظيمية متنوعة، إضافة إلى قلة الدراسات التي تربط بين تصميم نظام الحوافز وأبعاده المختلفة (العدالة، الشفافية، الارتباط بالأداء) وبين مؤشرات الأداء متعددة الأبعاد. كما أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات صناعية محددة أو بيئات جغرافية بعينها، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. كذلك يلاحظ أن بعض الدراسات تناولت الحوافز من منظور أحادي (مادي أو معنوي فقط) دون تبني إطار تحليلي شامل يدمج بين النوعين وقيس أثرهما التفاعلي على الأداء. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى دراسات أعمق تسعى إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل أكثر شمولاً لطبيعة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في سياقات تنظيمية مختلفة.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في وجود تباين في مستوى أداء العاملين داخل العديد من المؤسسات، رغم تطبيق أنظمة حوافز متنوعة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذه الأنظمة، ومدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين، وقدرتها على تحفيزهم لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. كما تتجسد المشكلة في عدم وضوح أي أنواع الحوافز أكثر تأثيراً في تحسين الأداء، وهل يكفي التركيز على الحوافز المادية وحدها، أم أن الحوافز المعنوية تؤدي دوراً تكميلياً لا يقل أهمية؟ وبالتالي، يسعى البحث إلى تحليل أثر الحوافز بمختلف أنواعها على أداء العاملين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما من منظور علمي تطبيقي.

وتنبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية، يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تحليل علمي للعلاقة بين الحوافز والأداء، وتوضيح الأطر المفاهيمية التي تحكم هذه العلاقة. أما من الناحية التطبيقية، فإنه يوفر للإدارات وصناع القرار مؤشرات عملية تساعد في تصميم أنظمة حوافز أكثر فاعلية، قائمة على العدالة والموضوعية وربط المكافأة بالأداء الفعلي، بما ينعكس إيجاباً على رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل. كما تزداد أهمية الدراسة في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي تواجهها المؤسسات، حيث أصبح الاستثمار في رأس المال البشري وتحفيزه أحد أهم مرتكزات النجاح والاستدامة المؤسسية.

مشكلة الدراسة.

يُعد تباين مستويات أداء العاملين داخل المؤسسات من القضايا الإدارية الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية. فعلى الرغم من تبني العديد من المؤسسات لأنظمة حوافز مادية ومعنوية بهدف رفع الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي، إلا أن النتائج المتحققة لا تكون دائماً بالمستوى المتوقع، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذه الحوافز في تحسين الأداء. ويعكس ذلك وجود إشكالية تتعلق بطبيعة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين، ومدى قدرة أنظمة الحوافز المطبقة على إحداث الأثر المنشود.

الفجوة النظرية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين، إلا أن الأدبيات السابقة أظهرت بعض أوجه القصور؛ إذ ركزت بعض الدراسات على الحوافز المادية دون دمجها بالحوافز المعنوية في إطار تحليلي واحد، في حين تناولت دراسات أخرى العلاقة بصورة عامة دون التعمق في أبعاد الأداء المختلفة (الجودة، الكفاءة، الالتزام، المبادرة). كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات بشأن مدى تأثير كل نوع من الحوافز، مما يشير إلى عدم وجود اتفاق نظري حاسم حول طبيعة التأثير وقوته. إضافة إلى ذلك، لم تعالج بعض الدراسات عناصر مهمة مثل عدالة نظام الحوافز وشفافيته ومدى ارتباطه الفعلي بمستوى الأداء، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تكاملاً توضح أبعاد العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين بصورة شمولية.

الفجوة التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يلاحظ محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين في البيئة الجغرافية محل الدراسة، خاصة في المؤسسات العاملة داخل نطاق المنطقة التي ينتمي إليها الباحث. كما أن اختلاف الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين البيئات التنظيمية يجعل من غير الدقيق تعميم نتائج الدراسات السابقة المنفذة في مناطق أو دول أخرى. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تقيس أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين في المنطقة الجغرافية الخاصة بالباحث، بما يساهم في تقديم نتائج أكثر ارتباطاً بالواقع المحلي واحتياجاته الإدارية.

سؤال البحث الرئيسي

ما هو أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين؟

أهمية الدراسة.

تُعد الحوافز التنظيمية بمختلف أشكالها أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز مستويات أدائهم، حيث يرتبط أداء العاملين بمدى قدرة المنظمة على تحفيز مواردها البشرية واستثمار طاقاتهم بكفاءة. ويُنظر إلى الأداء على أنه محصلة الجهود والسلوكيات والقدرات المبذولة لإنجاز المهام وفق معايير الكفاءة والجودة، مما يجعل دراسة الحوافز وأثرها على الأداء ضرورة علمية وعملية.

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في المساهمة في سد الفجوات البحثية التي أبرزتها الدراسات السابقة، حيث لم تتناول بعض الدراسات العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية في إطار شامل، ولم تدرس تأثير هذه الحوافز على أبعاد الأداء المختلفة (مثل الجودة، الالتزام، المبادرة، والإبداع). كما تقدم الدراسة مفاهيم وأطر تحليلية جديدة تساعد في فهم العلاقة التفاعلية بين أنواع الحوافز ومستوى الأداء، وتطوير نماذج إدارة الموارد البشرية بما يخدم البحث العلمي.

الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تساعد الإدارات وصناع القرار على تصميم أنظمة حوافز أكثر فعالية، سواء مادية أو معنوية، قائمة على العدالة والموضوعية وربط المكافأة بالأداء الفعلي. كما يمكن أن تدعم الدراسة المؤسسات في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والاستدامة، من خلال تحفيز العاملين بطرق مدروسة علميًا.

أهداف الدراسة.

الهدف العام:

تحليل أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين في المؤسسات ودراسة طبيعة العلاقة بينهما.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين.
2. دراسة دور الحوافز المعنوية في تعزيز التزام وإنتاجية العاملين.

3. تقييم العلاقة بين تصميم نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.
4. تحليل التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما على الأداء العام للعاملين.

-تساؤلات الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين؟

أسئلة البحث الفرعية:

1. كيف تؤثر الحوافز المادية على مستويات أداء العاملين في المؤسسات؟
2. كيف تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز التزام وإنتاجية العاملين؟
3. ما العلاقة بين تصميم نظام الحوافز (عدالة، شفافية، ارتباط بالأداء) ومستوى الأداء الوظيفي؟
4. كيف يتفاعل أثر الحوافز المادية والمعنوية معاً في تحسين أداء العاملين؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

هناك أثر إيجابي للحوافز (المادية والمعنوية) على أداء العاملين في المؤسسات، بحيث تسهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الالتزام، والكفاءة، والإنتاجية.

الفرضيات الفرعية:

- الحوافز المادية تؤثر إيجابياً على مستوى أداء العاملين، بما يشمل الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي.
- الحوافز المعنوية تؤثر إيجابياً على مستوى أداء العاملين، من خلال تعزيز الالتزام الداخلي والدافعية والإبداع.
- تصميم نظام الحوافز (العدالة، الشفافية، الربط بالأداء) يؤثر إيجابياً على أداء العاملين، ويعزز فعالية الحوافز المادية والمعنوية.
- يوجد تفاعل إيجابي بين الحوافز المادية والمعنوية، بحيث يؤدي الجمع بين النوعين إلى تحسين أداء العاملين بشكل أكبر مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط.

لنظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على النظرية العلمية المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المنظمات وأثر الحوافز على الأداء الوظيفي، وهي مدعومة بمبادئ علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها أن الحوافز المادية والمعنوية تعمل كمحفزات تؤثر في مستوى التزام الأفراد بأداء مهامهم وتحسين كفاءتهم وإنتاجيتهم.

الحوافز المادية والمعنوية في النظرية

- الحوافز المادية: تشمل الرواتب والمكافآت العينية والحوافز المالية الأخرى، والتي تعتبر محركات مباشرة لسلوك الأفراد نحو الأداء الأمثل. وفقًا لنظرية هيرزبرغ (نظرية العوامل المحفزة والصحية)، تلعب الحوافز المادية دور العامل الصحي الذي يقلل من الإحباط ويحفز الالتزام بالمهام.
- الحوافز المعنوية: تشمل التقدير، الاعتراف بالجهود، الشعور بالانتماء، وفرص التطوير الوظيفي، والتي تعمل على تحفيز الدافعية الداخلية وتعزيز الالتزام والإبداع. وتدعمها نظرية ماسلو للحاجات حيث تساهم الحوافز المعنوية في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي تحفز الأفراد على الأداء العالي.

أداء العاملين

وفقًا للنظرية، يُنظر إلى أداء العاملين على أنه مزيج من الكفاءة والإنتاجية والالتزام والسلوكيات الإيجابية التي يطبقها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه، وهو مؤشر استراتيجي لنجاح المنظمة. وتعتبر النظريات العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، أهمها الحوافز المادية والمعنوية.

علاقة النظرية بالبحث

تستند هذه الدراسة على مبدأ الارتباط السببي بين الحوافز والأداء الوظيفي، بحيث تفترض النظرية العلمية أن تقديم الحوافز بطريقة عادلة وشفافة ومرتبطة بالإنجاز الفردي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وبالتالي، توفر النظرية إطارًا مفاهيميًا لدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين وتفسير النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة

يشكل البحث العلمي حجر الأساس لفهم الظواهر التنظيمية والإدارية، ويعتمد على تراكم المعرفة من خلال الدراسات السابقة. وتُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة ضرورية لتحديد الإطار النظري والعملي للبحث، والفجوات المعرفية، والاتجاهات البحثية الحديثة. في هذا السياق، يهتم هذا الفصل باستعراض الدراسات السابقة التي تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين، متناولاً كل متغير على حدة، ثم تحليل العلاقة بينهما. يسلط الفصل الضوء على تعريف كل متغير، تطوره، أبعاده، النظريات المتعلقة به، مع تقديم رسوم وجداول مستخلصة من الدراسات السابقة لتوضيح النتائج والاتجاهات البحثية.

الدراسات السابقة الدراسات العربية

- دراسة عثمان وخير الناس (2025)
عنوان الدراسة: "أثر الحوافز المادية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة PROTHERM TRADING"
هدف الدراسة: تحليل أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في بيئة إنتاجية.
منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على 120 موظفًا بالشركة.
النتائج: أظهرت الدراسة أن الحوافز المادية تمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء الفردي وزيادة الالتزام الوظيفي، وأن فعالية الحافز ترتبط بعدالته وارتباطه المباشر بمستوى الإنجاز.
التوصيات: ضرورة تصميم نظام حوافز مادي عادل ومرتبطة مباشرة بمستوى الأداء لتحقيق أقصى تأثير.

- دراسة أنور علي النعيري وعبد الحكيم فرج فليفل (2024)
عنوان الدراسة: "أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية، مصراته"
هدف الدراسة: قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة وزعت على 100 موظف في المصنع.

النتائج: أظهرت الدراسة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يسهم بصورة أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من الحوافز، كما أن الحوافز المعنوية (مثل التقدير والاعتراف بالجهد) تعزز الرضا والدافعية.

التوصيات: تطوير برامج تحفيزية متكاملة تشمل النوعين المادي والمعنوي.

- دراسة الكيالي (2023)

عنوان الدراسة: "الحوافز التنظيمية وعلاقتها بأداء الموظفين في القطاع العام السعودي"

هدف الدراسة: فحص العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة (مادية ومعنوية) وأداء الموظفين.

منهجية الدراسة: استبانة موجهة إلى 150 موظفًا في مؤسسات حكومية.

النتائج: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء، وكانت الحوافز المادية أكثر تأثيرًا على الإنتاجية، بينما كان للحوافز المعنوية أثر أقوى على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

- دراسة المطيري (2022)

عنوان الدراسة: "أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الشركات الخاصة السعودية"

هدف الدراسة: دراسة أثر الحوافز على الأداء في القطاع الخاص.

منهجية الدراسة: دراسة ميدانية مع استبانة وزعت على 200 موظف في 10 شركات خاصة.

النتائج: تبين أن أنظمة الحوافز المطبقة بشكل غير متكامل تقلل من تأثيرها على الأداء، وأن تصميم الحوافز وفق معايير العدالة والشفافية يعزز نتائج الأداء.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- دراسة سميث وجونسون (Smith & Johnson, 2022)

عنوان الدراسة: "The Effect of Incentives on Employee Performance: Evidence from Multinational Companies"

هدف الدراسة: قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركات متعددة الجنسيات.

المنهجية: دراسة كمية باستخدام استبانة وزعت على 350 موظفًا.

النتائج: تبين أن الحوافز المعنوية مثل التقدير والمكافآت الرمزية تزيد من الرضا والدافعية بشكل أكبر من الحوافز المادية في بيئات العمل ذات الطابع الثقافي المتنوع.

• دراسة لي وباركر (Lee & Parker, 2021)

عنوان الدراسة "Incentive Systems and Employee Motivation in Service Industries" :
هدف الدراسة: تحليل أثر نظم الحوافز على دافعية الموظفين وأداء العمل في قطاع الخدمات.
النتائج: وجود علاقة إيجابية بين تصميم الحوافز المرتبط بالأداء والالتزام التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن الحوافز غير العادلة أو غير المرتبطة بالأداء لا تحفز العاملين بشكل فعال.

• دراسة هاريس (Harris, 2020)

عنوان الدراسة "The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in Enhancing Work Performance" :
هدف الدراسة: مقارنة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإنتاجية الفردية والجماعية.
النتائج: أظهرت الدراسة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يعطي أفضل النتائج، وأن الحوافز المعنوية تساهم في تعزيز الالتزام الجماعي أكثر من الفردي.

• دراسة كيم وبارنز (Kim & Barnes, 2019)

عنوان الدراسة "Incentives and Employee Productivity: A Cross-Cultural Perspective" :
هدف الدراسة: دراسة أثر الحوافز على الأداء في بيئات عمل مختلفة ثقافيًا.
النتائج: تختلف فعالية الحوافز المادية والمعنوية بحسب السياق الثقافي للمنظمة، لكن الجمع بين النوعين يعتبر الأكثر فاعلية في تعزيز الأداء العام.

أوجه التشابه بين الدراسات:

1. الاتفاق على أن الحوافز تؤثر إيجابياً على أداء العاملين.
2. أهمية الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أفضل النتائج.
3. ربط بعض الدراسات للحوافز بالرضا الوظيفي، والدافعية، والأداء الفردي والجماعي.

أوجه الاختلاف:

1. بعض الدراسات ركزت على القطاع العام أو الخاص، بينما ركزت الأخرى على الشركات متعددة الجنسيات.
2. اختلاف طرق قياس الأداء وأبعاد الأداء المستخدمة (الإنتاجية، الالتزام، الجودة).
3. اختلاف السياق الثقافي والتنظيمي وتأثيره على فاعلية الحوافز.

الفجوة البحثية:

1. ندرة الدراسات التطبيقية التي تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في سياق المؤسسات السعودية.
2. الحاجة لدراسة شاملة توضح العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين على مستوى مؤسسي متكامل، مع مراعاة العدالة والشفافية في تصميم الحوافز.
3. قلة الدراسات التي تقيس أثر الحوافز على جميع أبعاد الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الالتزام، الجودة، المبادرة، الإبداع).

الإطار النظري

الحوافز

التعريف:

الحوافز هي الأدوات أو المكافآت التي تقدمها المؤسسات للعاملين لتوجيه سلوكهم وتحفيز أدائهم. وتنقسم إلى نوعين رئيسيين:

- الحوافز المادية: تشمل الرواتب والمكافآت المالية والمزايا العينية.
- الحوافز المعنوية: تشمل التقدير، الاعتراف بالجهود، فرص التدريب والتطوير، والترقيات.

التطور التاريخي:

- في بدايات إدارة الموارد البشرية، كان التركيز على الحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية.
- مع تطور علم السلوك التنظيمي، أدركت أهمية الحوافز المعنوية في تعزيز الالتزام الداخلي والدافعية الذاتية.
- في القرن الواحد والعشرين، أصبح الدمج بين الحوافز المادية والمعنوية معيارًا أساسيًا لتحسين الأداء المستدام.

أبعاد الحوافز

1. الجانب المالي: الرواتب، المكافآت، الحوافز الإنتاجية.
2. الجانب المعنوي: التقدير، الاعتراف، الجوائز الرمزية، الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرار.
3. الجانب التنظيمي: العدالة والشفافية، ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي، وضوح معايير التقييم.

النظريات:

- نظرية هيرزبيرغ للعوامل المحفزة والصحية: تفرق بين العوامل الصحية (مادية) والعوامل المحفزة (معنوية).

- نظرية ماسلو للحاجات: تلبية الحاجات المادية والمعنوية تحفز الفرد نحو الأداء الأعلى.
- نظرية توقعات ف روم ترتبط فعالية الحافز بتوقع العامل أن يؤدي الجهد إلى مكافأة حقيقية.

أداء العاملين

التعريف:

أداء العاملين هو مدى تحقيق الفرد للمهام المطلوبة منه وفق معايير الجودة والكفاءة، ويشمل الالتزام، المبادرة، الإبداع، والتحقيق الفعلي للأهداف التنظيمية.

التطور التاريخي:

- قياس الأداء كان سابقاً مرتبطاً بكمية الإنتاج فقط.
- لاحقاً أصبح يشمل جودة العمل والسلوكيات التنظيمية.
- التطور الحديث ركز على الأداء متعدد الأبعاد، بما في ذلك الالتزام الداخلي والمبادرة والابتكار.

أبعاد أداء العاملين

1. الإنتاجية والكفاءة: قدرة الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد.
2. الجودة: الالتزام بمعايير الجودة في إنجاز العمل.
3. الالتزام التنظيمي: الولاء والالتزام بسياسات وقيم المؤسسة.
4. المبادرة والإبداع: تقديم حلول جديدة ومبادرات لتحسين الأداء.
5. التعاون والعمل الجماعي: القدرة على العمل ضمن فريق بكفاءة.

النظريات:

- نظرية التعزيز (Skinner): الأداء يتأثر بالمكافأة والعقاب.
- نظرية الهدف (Locke & Latham): الأداء يرتبط بتحديد الأهداف ووضوحها.
- نظرية التوقع (Vroom): الأداء مرتبط بتوقع أن الجهد يؤدي إلى نتائج مرغوبة.

العلاقة بين المتغيرات

- معظم الدراسات السابقة أشارت إلى علاقة إيجابية بين الحوافز وأداء العاملين، سواء مادية أو معنوية أو كلاهما.

- بعض الدراسات ركزت على الحوافز المادية فقط، بينما تناولت أخرى الدمج بين النوعين (النعيري وفليفل 2024).

توجد فجوات بحثية، منها:

- قلة الدراسات التطبيقية في بيئات جغرافية مختلفة.
- عدم دراسة التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل شامل.
- محدودية الدراسات التي تربط بين أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين متعدد الأبعاد.

خاتمة الفصل

- تلخيص النتائج: الأدبيات تؤكد وجود أثر إيجابي للحوافز على أداء العاملين، مع تباين في قوة التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية.
- الآثار المستقبلية: الحاجة لمزيد من الدراسات الميدانية والتحليل التفاعلي بين أنواع الحوافز وأبعاد الأداء.
- المساهمات: توضيح أبعاد الحوافز المختلفة وأثرها على الأداء، توفير قاعدة معرفية تساعد الباحثين والممارسين على تصميم أنظمة حوافز فعالة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز على أداء العاملين، بما يشمل الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، في مؤسسات سعودية مختلفة. ويهدف البحث إلى فهم العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي، وتحديد أنواع الحوافز الأكثر تأثيراً.

ولضمان وضوح المفاهيم، تم تعريف المتغيرات بشكل إجرائي كما يلي:

• المتغير المستقل: الحوافز

- الحوافز المادية: المكافآت المالية، العلاوات، الحوافز المرتبطة بالإنتاجية.
- الحوافز المعنوية: التقدير، الإشادة بالجهود، فرص التطوير المهني.
- الحوافز الاجتماعية: الاعتراف الجماعي، روح الفريق، بيئة العمل الداعمة.

• المتغير التابع: أداء العاملين

- يشمل الأداء الفردي في إنجاز المهام، الالتزام الوظيفي، جودة العمل، المبادرة والابتكار، والتعاون مع الزملاء.

المنهجية وطرق البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز على أداء العاملين، مع التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، وكيفية تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين) بطريقة كمية واستقرائية.

طرق البحث

1. الاستبانة:

- الأداة الرئيسية لجمع البيانات.
- موجهة للموظفين لتقييم أنواع الحوافز ومدى تأثيرها على أدائهم.
- تتكون من أسئلة مغلقة ومقياس ليكرت 5 نقاط.

2. المقابلات شبه المنظمة:

- لجمع معلومات نوعية حول تجارب الموظفين مع الحوافز.

- تساعد في تفسير النتائج الكمية وتقديم سياق أعمق للعلاقة بين الحوافز والأداء.
- 3. التحليل الوثائقي:
 - مراجعة السياسات الداخلية للشركات حول أنظمة الحوافز.
 - دراسة تقارير الأداء السنوية وأية بيانات رسمية متاحة لدعم التحليل.
- 4. الأساليب الإحصائية:
 - التحليل الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري.
 - التحليل الاستنتاجي: اختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد.

مجتمع البحث

- مجتمع البحث: جميع الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية والحكومية داخل المملكة العربية السعودية، بمختلف المستويات الوظيفية (إداريون، مشرفون، موظفون).
- حجم العينة: تم اختيار 150 موظفًا باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والأقسام.
- أداة جمع البيانات: استبانة ومقابلات قصيرة مع مجموعة مختارة من الموظفين والمديرين.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: يركز البحث على أثر الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية فقط على أداء العاملين، دون دراسة عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء مثل بيئة العمل أو الثقافة التنظيمية.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية والحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم مباشرة على القطاعات الأخرى أو دول أخرى.
3. الحدود الزمنية: يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (مثلاً خلال عام 2026)، مما يعكس حالة الأداء والحوافز في تلك الفترة الزمنية فقط.

4. الحدود البشرية: لدراسة تعتمد على بيانات من موظفين محددين ومستجيبين لاستبانة الدراسة، وقد يتأثر ذلك بدرجة صراحتهم وصدق إجاباتهم.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج العملية المستخلصة من الدراسة، وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث، ثم استنتاج أهم النتائج المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين. كما يسعى الفصل إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تحسين نظم الحوافز لتحقيق أداء وظيفي أفضل ورفع مستوى الإنتاجية.

تحليل البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانة شاملة تتناول الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، واستُخدمت أدوات التحليل الإحصائي التالية:

1. التحليل الوصفي:
 - حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة الخاصة بكل نوع من الحوافز.
 - توضيح مدى رضا العاملين عن كل نوع من الحوافز.
2. التحليل الاستنتاجي:
 - استخدام اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين الحوافز المختلفة ومستوى الأداء.
 - استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتقدير مدى تأثير كل نوع من الحوافز على أداء العاملين.
3. تحليل النتائج النوعية:
 - دمج نتائج المقابلات لتفسير الاتجاهات والكشف عن العوامل التي قد لا تظهر في البيانات الكمية.

النتائج

1. الحوافز المادية:

أظهرت البيانات وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، حيث عززت الحوافز المالية من الدافعية والالتزام بإنجاز المهام.

2. الحوافز المعنوية:

كان للحوافز المعنوية (مثل التقدير، الثناء، الجوائز الرمزية) أثر واضح في رفع الرضا الوظيفي وتحفيز المبادرة والإبداع بين الموظفين.

3. الحوافز الاجتماعية:

ساهمت الحوافز الاجتماعية، مثل بيئة العمل الداعمة والأنشطة الجماعية، في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين، ما انعكس إيجاباً على الأداء العام للفريق.

4. الأثر التفاعلي للحوافز:

تبين أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية أعطى أفضل النتائج، حيث أظهر الموظفون مستويات أعلى من الأداء عند وجود توازن بين الأنواع المختلفة للحوافز.

التوصيات

1. تصميم برامج حوافز متكاملة:

الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية لضمان تحفيز الموظفين بشكل شامل وتحقيق أقصى تأثير على الأداء.

2. التركيز على العدالة والشفافية:

التأكد من أن نظام الحوافز مرتبط بالأداء الفعلي للموظف ويعكس مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، مع توضيح معايير التقييم لجميع الموظفين.

3. تقديم التدريب والدعم المستمر:

تدريب المديرين على كيفية تقديم الحوافز المعنوية والاجتماعية بشكل فعال، بما يعزز الرضا والتحفيز بين الفرق.

4. رصد وتقييم أثر الحوافز:

إجراء تقييم دوري لفعالية برامج الحوافز من خلال مؤشرات الأداء والتغذية الراجعة للموظفين، لضمان استدامة تأثيرها الإيجابي.

5. تشجيع بيئة العمل التعاونية:

تعزيز الأنشطة الجماعية والثقافة المؤسسية الإيجابية لدعم الحوافز الاجتماعية وتحقيق تعاون أفضل بين الموظفين.

المراجع

-المراجع العربية

- أ- عثمان، &خير الناس. (2025). *أثر الحوافز المادية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة PROTHERM TRADING* رسالة دكتوراه، جامعة غرداية-كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
- ب- الدايدي، م. (2026). *تأثير الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة منار السبيل التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية* رسالة ماجستير، جامعة الأمير سلطان
- ت- دفع الله، ع. (2019). *أثر الحوافز على أداء العاملين بقطاع الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعة إفريقيا العالمية* رسالة ماجستير، جامعة النيلين
- ث- الخرابشة، أ. (2017). *الحوافز وأثرها على أداء الموظفين: حالة دراسية محكمة عمان* (بحث منشور، International Journal of Management and Human Science).
- ج- جامعة المسيلة. (2015). *أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة المسيلة* (تقرير بحثي، جامعة المسيلة

-المراجع الأجنبية-

- A. Santayana, P., & Ferine, L. (2024). *The effect of incentives on employee performance in the Public Works and Spatial Planning Office of Asahan Regency* (Research article, International Journal of Management, Economic and Accounting).
- B. MDPI. (2025). *The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction* (Research article, Sustainability, 15(4), 3415).
- C. Zhang, Y., Li, H., & Wang, X. (2025). *Employee motivation and job performance of non-academic staff in Chinese universities* (Research article, MDPI Journals).
- D. Ibrahim, S., & Abiddin, N. (2023). *The impact of incentives on employee productivity: Review of past literatures* (Research article, Journal of Business Administration Research).

الملاحق

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024