

أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في شركة السعودية للطاقة.

إعداد الطالب/

سلطان رشدان المطيري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة.
٦	أهداف الدراسة.
٦	أسئلة الدراسة.
٧	فروض الدراسة.
٧	أهمية الدراسة.
٨	الدراسات السابقة:
٨	الفجوة البحثية.
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٤	المنهجية وطرق البحث:
٢٠	المراجع:

مقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل العنصر الفاعل والمحرك الحقيقي لباقي الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم من تطور تكنولوجي وعولمة اقتصادية ومنافسة شديدة، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير قدراته وتعزيز دافعيته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، باعتبار أن نجاح المنظمة وتميزها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء العاملين فيها وقدرتهم على الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها. (Ahmad et al., 2024)

وقد برزت الحوافز بشقيها المادي والمعنوي بوصفها إحدى أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المنظمات لاستثارة الدافعية لدى العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تعمل الحوافز على إشباع حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت حاجات مادية تتعلق بالأجور والمكافآت والعلاوات، أم حاجات معنوية تتعلق بالتقدير والاحترام والترقية والمشاركة في صنع القرار. ومن هذا المنطلق، تنبع أهمية تصميم نظم حوافز متكاملة وعادلة تراعي الفروق الفردية بين العاملين وتلبي توقعاتهم المختلفة (أبو حيمد، ٢٠٢٠).

وتتنوع الحوافز المقدمة للعاملين في المنظمات المعاصرة تنوعاً كبيراً، فمنها ما هو مادي يتمثل في الأجور والرواتب والمكافآت والبدلات والمشاركة في الأرباح والمزايا التأمينية، ومنها ما هو معنوي يتمثل في الترقية وشهادات التقدير والإشادة بالأداء المتميز وإتاحة فرص التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد أثبتت الدراسات أن المزج الأمثل بين هذين النوعين من الحوافز يُحقق نتائج أفضل من الاعتماد على نوع واحد منهما، نظراً لأن العاملين يتباينون في احتياجاتهم وأولوياتهم وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية. (Imanova & Hajiyeva, 2024)

ويُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لتحقيق المهام والواجبات الموكلة إليهم، وهو يُعدّ المعيار الأساسي للحكم على مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. ويُشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله من حيث الكمية والجودة والوقت المستغرق في الأداء، ومدى التزامه بأخلاقيات المهنة وقدرته على العمل ضمن فريق والتكيف مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل (سليمان، ٢٠١٧).

وقد تزايد الاهتمام البحثي بدراسة الأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة، نظراً للأهمية البالغة التي يحظى بها في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبح يُمثل المؤشر الرئيسي على مدى نجاح المنظمات في استثمار طاقاتها البشرية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، منها ما يتعلق بالموظف نفسه كقدراته ومهاراته ودافعيته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل كنمط القيادة وثقافة المنظمة والعلاقات بين الزملاء، ومنها ما يتعلق بسياسات المنظمة كنظم الأجور والحوافز والتدريب وتقييم الأداء (Forson et al., 2021).

ويُعدّ قياس الأداء الوظيفي وتقييمه من أهم العمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة، إذ يُساعد الإدارة على التعرف على نقاط القوة لدى العاملين لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، ويُسهم في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تتعلق بالترقية والتدريب والحوافز. كما يُمكن نظام تقييم الأداء الفعّال المنظمة من تشخيص واقعها التنظيمي وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها، ووضع الخطط المستقبلية لتطوير أدائها الكلي (Dangol, 2021).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي هي علاقة جوهرية تستحق المزيد من البحث والتمحيص، خاصة في القطاعات الحيوية ذات الأهمية الاستراتيجية كقطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتُسلط الضوء على أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة، سعياً للإسهام في تطوير منظومة الحوافز المطبقة فيها بما يعزز من أداء العاملين ويُحقق أهداف الشركة، تماشياً مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تحديات جوهرية في كيفية استثمار طاقات مواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق المستويات المرجوة من الأداء الوظيفي، وقد باتت قضية تحفيز العاملين من أكثر القضايا الإدارية إلحاحاً نظراً لارتباطها المباشر بإنتاجية المنظمات وقدرتها التنافسية. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في بيئات تطبيقية

متنوعة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدراسة هذه العلاقة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهو القطاع الاستراتيجي الذي يُمثل ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني.

وقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع المبدئي على واقع نظام الحوافز في الشركة السعودية للطاقة، وعبر عدد من المقابلات غير الرسمية مع بعض العاملين فيها، وجود تباين في مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين، مع وجود مؤشرات على عدم الرضا التام عن منظومة الحوافز المطبقة، سواء من حيث الجانب المادي المتمثل في الرواتب والمكافآت، أو من حيث الجانب المعنوي المتمثل في التقدير وفرص الترقية والتطوير المهني، وهو ما يستدعي إجراء دراسة علمية متعمقة لتشخيص هذا الواقع وتقديم الحلول المناسبة له.

وعلى الصعيد البحثي، أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي، كدراسة الحربي (٢٠٢٢) التي طُبقت في أمانة محافظة جدة، ودراسة أبو حيمد (2020)، ودراسة (Forson et al. (2021 التي طُبقت على معلمي المدارس الأساسية في غانا، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت من حيث ترتيب أبعاد الحوافز من حيث الأهمية والتأثير، كما تباينت في تحديد البُعد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال أمام إجراء دراسات إضافية في بيئات تطبيقية مختلفة للوصول إلى نتائج أكثر شمولاً ودقة.

ومن جانب آخر، فإن قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية يحظى بأهمية بالغة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطط التحول الاقتصادي، مما يُضفي على دراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين فيه أهمية مضاعفة. إذ إن تطوير منظومة الحوافز في هذا القطاع الحيوي وربطها بشكل علمي بمستويات الأداء الوظيفي قد يُسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين فيه، وبالتالي تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية يسعى الباحث إلى تحقيقها، وذلك على النحو الآتي:

- التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية المقدمة للعاملين في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على مستوى تطبيق نظام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير نظام الحوافز المطبق في الشركة السعودية للطاقة بما يعزز من أداء العاملين فيها.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق نظام الحوافز المادية في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى تطبيق نظام الحوافز المعنوية في الشركة السعودية للطاقة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة السعودية للطاقة؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للطاقة.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها الذي يتناول أحد أبرز موضوعات إدارة الموارد البشرية، وهو الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي .
- إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يستحق المزيد من البحث والدراسة .
- تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز والأداء الوظيفي، والاستفادة من النظريات الحديثة في تفسير العلاقة بينهما .
- تُعدّ هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في مجال الحوافز والأداء الوظيفي، وقد تكون منطلقاً لدراسات لاحقة تتناول متغيرات أخرى ذات صلة .

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الفئة المستهدفة وهم العاملون في الشركة السعودية للطاقة، الذين يمثلون عصب صناعة الطاقة في المملكة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقديم نتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير نظام الحوافز المطبق في الشركة السعودية للطاقة بما يحقق رفع مستوى أداء العاملين .
- تزويد متخذي القرار في الشركة السعودية للطاقة بمعلومات علمية موثقة حول واقع نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعدهم في رسم السياسات وصنع القرارات .
- مساعدة إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق، واقتراح الحلول المناسبة .
- تتسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تولي اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة وإنتاجية العاملين في القطاعات المختلفة .
- قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة شركات ومؤسسات أخرى تعمل في القطاعات المشابهة لقطاع الطاقة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي..

الدراسات السابقة:

تُعَدّ الحوافز المادية والمعنوية من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل الركيزة الأساسية لاستثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق مستويات متميزة من الأداء الوظيفي. وقد أولى الباحثون والمختصون في مجال إدارة الموارد البشرية اهتماماً بالغاً بدراسة العلاقة بين أنظمة التحفيز وأداء العاملين، انطلاقاً من القناعة بأن العنصر البشري هو المحرك الفعلي للإنتاجية، وأن تحفيزه مادياً ومعنوياً ينعكس مباشرة على كفاءته وفاعليته في العمل.

ونظراً لأهمية الموضوع، فقد تناولته العديد من الدراسات العربية والأجنبية من زوايا مختلفة، حيث تناول بعضها العلاقة بين الحوافز ومتغيرات تنظيمية متعددة كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، فيما ركّز البعض الآخر على الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بعوامل متعددة. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة مقسمة إلى محورين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير

المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

1.دراسة جبوري ورحماني وبوصلاح (2020) بعنوان: "قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) لدى موظفي مديرية الضرائب بمدينة سعيدة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٦٠) موظفاً وموظفة من مديرية الضرائب بسعيدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مع تفوق أثر الحوافز المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، وربطه بمستويات الأداء الفعلي للموظفين.

2.دراسة النعيمي وصماري (2021) بعنوان: "أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) على الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

3.دراسة بوريش ووافي (٢٠٢٢) بعنوان: "تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة التحفيز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩ في مؤسسة سيرتاف بمغنية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

العينة من (٤٥) عاملاً من عمال المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لسياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين، خاصة في ظروف الأزمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لسياسات تحفيزية مرنة قادرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية.

4.دراسة (Alnsour & Kanaan (2021) بعنوان "The effects of financial and non-

financial incentives on job tenure" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على البقاء الوظيفي (Job Tenure) لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً من العاملين في البنوك التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المالية وغير المالية على البقاء الوظيفي، مع تفوق أثر الحوافز غير المالية في تعزيز الاستقرار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز غير المالية كالاعتراف والترقية وبيئة العمل لتقليل معدلات دوران العمالة.

5.دراسة (Imanova & Hajiyeva (2024) بعنوان "Impact of Financial and Non-

financial Incentives on Employee Motivation" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على الدافعية لدى الموظفين في عدد من المؤسسات في أذربيجان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من الحوافز المالية وغير المالية يؤثر تأثيراً إيجابياً على دافعية الموظفين، مع تفوق نسبي للحوافز غير المالية في الأمد الطويل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمنظومة متكاملة من الحوافز توازن بين الجانبين المادي والمعنوي.

6.دراسة (Ogunmakin (2023) بعنوان "Effect of Financial Incentives on

Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises

in Ekiti State" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية بأبعادها (الأجور، المكافآت، العلاوات، المشاركة في الأرباح) على الروح المعنوية والدافعية لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية إيكيتي بنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي

دلالة إحصائية للحوافز المالية على الروح المعنوية والدافعية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراجعة هياكل الأجور والمكافآت بشكل دوري لتعزيز دافعية موظفيهم.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء العاملين) وعلاقته بمتغيرات أخرى

7. دراسة سليمان (٢٠١٧) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في شركة سكر كنانة بالسودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٠٠) عامل وموظف من العاملين في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وأن الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية في بيئة العمل الصناعية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في الشركة بشكل عادل وشفاف يراعي الفروق الفردية بين العاملين.

8. دراسة أبو حيمد (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، كمية الأداء، الالتزام بالعمل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في القطاعين العام والخاص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، وأن الحوافز المادية تأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام واضح ومعلن للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.

9. دراسة درهوب (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على تحسين أداء العاملين في المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٠) موظفاً من موظفي المصرف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين، وأن نظام الحوافز المطبق في المصرف يحتاج إلى مراجعة وتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء، وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.

10.دراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً من العاملين في أمانة جدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز على أداء العاملين، وأن مستوى تطبيق نظام الحوافز جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز في أمانة جدة وربطه بمعايير الأداء الموضوعية.

11.دراسة تجاني (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) على تحسين أداء العاملين في مخبز روتاتيف بمدينة أنجمينا في تشاد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) عاملاً من العاملين في المخبز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء العاملين، وأن التحفيز المادي يأتي في مقدمة العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الإنتاجية لسياسات تحفيزية فعالة تراعي طبيعة العمل الإنتاجي.

12.دراسة (Forson et al. (2021) بعنوان "Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، بيئة العمل، فرص الترقية) على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في غانا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من (٢١٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والأداء الوظيفي، وأن الحوافز غير المالية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم في غانا بتطوير منظومة الحوافز المقدمة للمعلمين بشكل متكامل.

الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، يتضح أن هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. فمن حيث

الهدف، اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كدراسة أبو حيمد (2020) ودراسة الحربي (٢٠٢٢) ودراسة سليمان (٢٠١٧) ودراسة (Forson et al. (2021) في هدفها العام المتمثل في الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين، غير أنها تختلف عن بعض الدراسات التي تناولت متغيرات تابعة أخرى كدراسة جبوري وآخرون (٢٠٢٠) التي تناولت أثر الحوافز على الالتزام التنظيمي، ودراسة (Alnsour & Kanaan (2021) التي تناولت أثرها على البقاء الوظيفي، ودراسة النعيمي وصماري (٢٠٢١) التي ركزت على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية. ومن **حيث الأبعاد،** اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني تقسيم الحوافز إلى بُعدين رئيسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وهو التقسيم الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تختلف عن بعض الدراسات التي تبنت تقسيمات أخرى أكثر تفصيلاً تشمل أبعاداً فرعية كبيئة العمل وفرص الترقية كما في دراسة (Forson et al. (2021).

أما من **حيث المنهج،** فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات. ومن **حيث بيئة التطبيق،** تتميز الدراسة الحالية وتختلف عن جميع الدراسات السابقة في تطبيقها على عينة من العاملين في الشركة السعودية للطاقة بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة تطبيقية لم تتناولها الدراسات السابقة في حدود علم الباحث؛ إذ طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة شملت أمانة جدة (الحربي، ٢٠٢٢)، والمصرف التجاري الليبي (دروهب، ٢٠٢٠)، وشركة سكر كنانة بالسودان (سليمان، 2017)، ومخبز روتاتيف بتشاد (تجاني، ٢٠٢٢)، والقطاع المصرفي الأردني (Alnsour & Kanaan, 2021)، ومدارس غانا (Forson et al., 2021) وبذلك تُسهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة هذه العلاقة في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، الذي يُعدّ من القطاعات الاستراتيجية ذات الأهمية البالغة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي

ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم الحوافز :

تُعرّف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات والعوامل التي تُقدمها المنظمة للعاملين فيها بهدف استثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى أدائهم. وتُعدّ الحوافز إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، إذ تربط بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة في إطار من التوازن والتكامل. ويختلف مفهوم الحوافز عن مفهوم الدوافع، فالدوافع قوى داخلية نابعة من الفرد ذاته، بينما الحوافز مؤثرات خارجية تُقدمها المنظمة لاستثارة هذه الدوافع وتوجيهها.

أهمية الحوافز :

تتجلى أهمية الحوافز في كونها أداة فعّالة لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، وجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، وخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار. كما تُساعد الحوافز على إشباع الحاجات المتعددة للعاملين، سواء كانت حاجات أساسية أم حاجات للأمان أم حاجات اجتماعية أم حاجات للتقدير وتحقيق الذات.

أنواع الحوافز :

تتنوع الحوافز تنوعاً كبيراً، ويمكن تصنيفها وفقاً لمعايير متعددة، إلا أن أبرز تصنيف لها هو تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

الحوافز المادية :وهي الحوافز ذات الطبيعة الاقتصادية التي تُشبع الحاجات المادية للعاملين، وتشمل الأجور والرواتب والمكافآت المالية والعلاوات الدورية والاستثنائية والبدلات بأنواعها والمشاركة في الأرباح والمزايا التأمينية والتقاعدية والقروض الميسرة. وتُعدّ الحوافز المادية من أكثر أنواع الحوافز تأثيراً في المدى القصير، خاصة في المجتمعات التي يرتفع فيها مستوى الحاجات الأساسية لدى العاملين.

الحوافز المعنوية :وهي الحوافز ذات الطبيعة النفسية والاجتماعية التي تُشبع الحاجات المعنوية للعاملين، وتشمل التقدير والاحترام والإشادة بالأداء المتميز ومنح شهادات التقدير والترقية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة فرص التدريب والتطوير المهني وتحسين بيئة العمل وتوفير الاستقرار الوظيفي. وقد أثبتت الدراسات أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً في المدى الطويل من الحوافز المادية، خاصة في المستويات الإدارية العليا.

نظريات الحوافز:

تتعدد النظريات التي تناولت موضوع الحوافز والدافعية، ومن أبرزها نظرية تدرج الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" التي قسمت الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات هرمية تبدأ من الحاجات الفسيولوجية وتنتهي بحاجات تحقيق الذات. ونظرية العاملين لـ "فردريك هيرزبرغ" التي ميزت بين العوامل الوقائية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، والعوامل الدافعة التي يؤدي وجودها إلى الرضا والتحفيز. ونظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" التي تقوم على أن دافعية الفرد للعمل تتحدد بناءً على توقعاته بشأن النتائج المترتبة على أدائه. ونظرية العدالة لـ "ستيسي آدمز" التي تؤكد أن العاملين يقارنون بين ما يقدمونه للمنظمة وما يحصلون عليه منها، فإذا أدركوا وجود عدالة في هذه المقارنة شعروا بالرضا، وإلا فإنهم يشعرون بعدم الرضا.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه في ضوء معايير محددة سلفاً، ويُقاس بمستوى الإنجاز من حيث الكمية والجودة والوقت. ويُعدّ الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لارتباطه المباشر بفاعلية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

أبعاد الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة، أبرزها: جودة العمل وتشير إلى مدى دقة وإتقان الموظف للعمل المسند إليه؛ وكمية العمل وتشير إلى حجم العمل الذي يُنجزه الموظف في فترة زمنية محددة؛ والمعرفة بالعمل وتشير إلى مدى إلمام الموظف بمهامه ومسؤولياته الوظيفية ومتطلبات أدائها؛ والالتزام والانضباط الوظيفي ويشير إلى مدى التزام الموظف بأنظمة وتعليمات العمل ومواعيد الحضور والانصراف؛ والقدرة على العمل ضمن فريق وتشير إلى مدى قدرة الموظف على التعاون والتنسيق مع زملائه في العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى عوامل ذاتية ترتبط بالموظف نفسه كقدراته ومهاراته ودافعيته للعمل ومستواه التعليمي وخبرته العملية وسماته الشخصية، وعوامل تنظيمية ترتبط بالمنظمة كنظم الأجور والحوافز وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية ونظم تقييم الأداء

وفرص التدريب والتطوير، وعوامل بيئية ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والتشريعات الحكومية.

العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي:

تُمثل العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي علاقة طردية، إذ يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال وعادل إلى رفع مستوى دافعية العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي. وتقوم هذه العلاقة على أساس نظري متين يتمثل في كون الحوافز تُشبع حاجات العاملين المتنوعة، وتُحقق توقعاتهم بشأن النتائج المترتبة على أدائهم، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والإلتقان في أعمالهم. ويتطلب تفعيل هذه العلاقة تصميم نظام حوافز يتسم بالعدالة والشفافية، ويربط بين مستويات الحوافز ومستويات الأداء بصورة موضوعية ومقاسة.

المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تعميق فهم الظاهرة. وسيتم من خلال هذا المنهج وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية بوصفها متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، في ضوء البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

كما سيستعين الباحث بالأسلوب الكمي في تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً واختبار فروض الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على المسح المكتبي للمراجع والدوريات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري، مما يضمن تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والميداني في الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في الشركة السعودية للطاقة، والبالغ عددهم وفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة من إدارة الموارد البشرية في الشركة (١٥٠٠) عامل وموظف يعملون في مختلف

المستويات الإدارية والفنية والتشغيلية بالشركة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية القطاع الذي يعمل فيه، ولتنوع المستويات الوظيفية والفئات العاملة، مما يوفر بيئة بحثية ثرية للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة، حيث سيبلغ حجم العينة (٣٠٦) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسوف يقوم الباحث بتوزيع (350) استبانة على أفراد العينة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، ومراعاةً لاحتمالات الفقد أو عدم الاسترداد.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من المصادر، هما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية، ومواقع الإنترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، إضافة إلى الملاحظة والمقابلات غير الرسمية مع بعض المسؤولين في الشركة السعودية للطاقة.

أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وسيتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها ميدانياً. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (الحوافز المادية والمعنوية)، ويتضمن بُعدين رئيسيين:

- البُعد الأول: الحوافز المادية، ويُقاس من خلال (٤) فقرات.
- البُعد الثاني: الحوافز المعنوية، ويُقاس من خلال (٤) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويُقاس بوصفه متغيراً أحادي المحور من خلال (١٠) فقرات.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، والذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفروضها، وتشمل ما يلي:

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات ومحاوِر الاستبانة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس الصدق البنائي للاستبانة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٧. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس الأثر الكلي للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

٨. اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
٩. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة المستويات.
١٠. اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن اتجاه الفروق في حال وجودها.

حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بوصفها متغيراً مستقلاً، على الأداء الوظيفي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً.
- **الحدود المكانية:** سوف تُطبق الدراسة في الشركة السعودية للطاقة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على العاملين في الشركة السعودية للطاقة من مختلف المستويات الإدارية والفنية والتشغيلية.
- **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام (٢٠٢٥م).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو حيمد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢١ ع ، ٦٣١ - ٦٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436627>

- البلوي، علي بن صالح الهرفي، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٠٦). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/611983>

- بوريش، أحمد، و وافي، ميلود. (٢٠٢٢). تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ع ١٤ ، ١٠٨ - ١٢٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1313564>

- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢٢). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج ٥، ع ١٤ ،

<http://search.mandumah.com/Record/1280096> ٢٠٣٨ - ٢٠٦٤. مسترجع من

- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ع ١٤ ،

<http://search.mandumah.com/Record/1173853> ٦٤٥ - ٦٦٧. مسترجع من

- جبوري، محمد، رحمانى، أحمد، و بوصلاح، عبداللطيف محمد. (٢٠٢٠). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج ٩، ع ٢٤ ، ٧٥ - ٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1153605>
- الحربي، جميل عطية. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. العلوم التربوية، مج ٣٠، ع ٣٤ ، ٣٥٣ - ٣٧٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357555>
- درهوب، عبدالهادي محمد الهادي. (٢٠٢٠). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ع ٢٤ ، ٢٦٥ - ٢٨٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467301>
- سليمان، الهادي. (٢٠١٧). أثر الحوافز على أداء العاملين: التطبيق على شركة سكر كنانة. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع ١٠ ، ١٠ - ٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/935849>
- عباس، منير خالد. (٢٠١٩). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٥، ع ١٤ ، ٨٧ - ١٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216345>
- علي، المنتصر محمود إبراهيم بشير، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠١٦). أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجمع محاكم ونيابات

- محكمة شرق بنغازي الابتدائية بالدولة الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣ ، ١٢١ - ١٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/810686>
- فروانة، حازم أحمد محمد، و ماضي، خليل إسماعيل. (٢٠١٩). انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٤، ع ١٤ ، ٦١ - ٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/993206>
- القضاة، حسن صالح سليمان. (٢٠١٧). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. مجلة الباحث، ع ١٧ ، ٤١٧ - ٤٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/874809>
- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج ٩، ع ١٤ ، ٣٧٠ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265552>
- الناصر، منذر، و عبدالرحمن، ميس. (٢٠٢١). دور التحفيز في أداء العاملين في المنشآت الفندقية السورية: دراسة ميدانية على فنادق أربع وخمس نجوم في حمص وطرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٣، ع ١٥ ، ٤٥ - ٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145545>
- النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (٢٠٢١). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٦ ، ١٩ - ٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151293>

- هلالى، سهير، و تيشات، سلوى. (٢٠١٦). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1017048>

Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12

Alnsour, A. S., & Kanaan, O. A. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Science Letters*, 11(3), 729-736

Al-Zahrani, R. E. S., & Al-Harbi, S. S. (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction at Madinah General Hospital. *International Journal of HealthSciences*, 7(S1), 1489-1507.

<https://doi.org/10.53730/ijhs.v7nS1.14370>

Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26.

- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43.
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2024). The effect of incentives in nonroutine analytical team tasks. *Journal of Political Economy*, 132(8), 2695–2747.
- Forson, J. A., Ofosu–Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30.
- Imanova, G. E., & Hajiyeva, A. (2024, April). Impact of Financial and Non–financial Incentives on Employee Motivation. In *FAI International Conference on Digitalisation and Artificial Intelligence Revolution in Business Management* (pp. 233–241). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).

Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101.

Ogunmakin, A. (2023) Effect of Financial Incentives on Employee Morale and Motivation of Small and Medium Scale Enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 465–484. doi: 10.4236/ajibm.2023.136030

Okeke, F.E., Ugwu, J.I., Nebeife, D.O., & Ngige, C.D. (2020). Reward management and employee performance in selected manufacturing firms in Enugu state. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 139–157.

SOFIAN, A. S. A., & LATURKAR, V. N. (2022). Financial incentives and their impact on the performance of employees in Yemeni Private Universities. *International Journal of Science and Research Archive*, 7(2), 390–401.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0301>

Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Material and Moral Incentives on Employee Performance:
A Field Study on Employees of the Saudi Energy Company (SEC)."**

Prepared by:

Sultan Rashdan Al-Mutairi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026