

أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي
بالمبرز بالمملكة العربية السعودية
(دراسة حالة)

أسم الطالب

عبدالله يوسف الشريط

٢٠٢١٢٠٥٩٤٩

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١, ١. المقدمة:
٤	١, ٢. مشكلة الدراسة
٤	١, ٢, ١. فجوات على المستوى النظري
٤	١, ٢, ٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٤	١, ٣. أهمية الدراسة
٤	١, ٣, ١. على المستوى النظري:
٤	١, ٣, ٢. على المستوى التطبيقي:
٥	١, ٤. أسئلة الدراسة
٥	١, ٥. أهداف الدراسة
٥	١, ٦. فرضيات الدراسة
٥	١, ٧. نموذج الدراسة
٦	١, ٨. منهجية الدراسة
٧	١, ٩. الدراسة الميدانية
٧	١, ١٠. مخطط المشروع المقترح
٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٠	٢, ١. المقدمة:
١٣	٢, ٢. نظام الحوافز
١٥	٢, ٣. الأداء الوظيفي
١٧	٢, ٤. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي
١٨	٢, ٥. الخاتمة
٤٢	٣. الفصل الثالث: منهجية البحث
٤٤	قائمة المراجع
٤٤	الملاحق

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

من أهم أسس نجاح المنظمات اليوم في عالم المنافسة الشرسة هو الاهتمام بالموارد البشرية والنظر إلى الإنسان باعتباره ثروة ينبغي استثمارها على المدى البعيد من خلال التدريب والتطوير الإداري. إن اعتبار الفرد هدف ووسيلة لبرامج التنمية الشاملة لضمان البقاء في بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر وزيادة المنافسة قد يصل إلى حد الصراع.

وأحد أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها في الحفاظ على هذه الثروة هو نظام حوافز عادل، وتتمثل أهمية نظام الحوافز في المنظمات محركاً أساسياً لطاقة الناس واستعدادهم للعمل، وذلك لأنه يوفر المزيد من الأجور والفوائد المادية والنفسية والمعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى تحسينهم اقتصادياً واجتماعياً.

وتعرف الحوافز التنظيمية بأنها "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق الاهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة" (على جوادي، ٢٠٢١).

لذلك قد يكون لانعدام الحوافز أو عدم فعالية نظام الحوافز بالمنظمة تأثير سلبي على الحالة النفسية والاجتماعية للعاملين، ويظهر ذلك في تدني مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

وقد اختلف العلماء كثيراً في تعريف الأداء الوظيفي للعاملين، ولكن جميع التعاريف تدور حول أن الأداء الوظيفي للموظفين هو " وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى الالتزام بالأهداف ودرجة بلوغها" (بدري, النذير, بوجمعة, & احمد. ٢٠١٦)

١,٢. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات لوضع أفضل أنظمة الحوافز الوظيفية ولذلك لرفع ولاء العاملين بها مما يؤدي إلى رفع أداء الموظف

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات الموجودة والتي تربط بين نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين والذي قد يتأثر سلباً أو إيجاباً حسب نظام الحوافز المتبع.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

كثير من المنظمات بسبب رغبتها بزيادة عائداتها الربحية قد تغفل عن وضع نظام حوافز عادل يحافظ موظفيها ويزيد من أدائهم.

ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي بالمبرز بالمملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تبين الدراسة أهمية نظام الحوافز المتبع سلباً أو إيجاباً أثره على أداء العاملين الذين يعتبرون واحداً من أهم عوامل نجاح المنظمة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

توفر الدراسة الإطار المناسب الذي يربط بين إرتفاع أداء الموظفين وبين نظام الحوافز المتبع.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

في زمن العولمة هناك حاجة ملحة للمنظمات للحفاظ على مواردها البشرية ورفع مستوى أداءها.

١,٤ . أسئلة الدراسة

ما هو أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لمنسوبي نادي الفتح الرياضي بالمبرز بالمملكة العربية السعودية؟

ما مدى تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للموظفين؟
هل يوجد أثر للحوافز المعنوية في النادي على أداء الموظفين؟

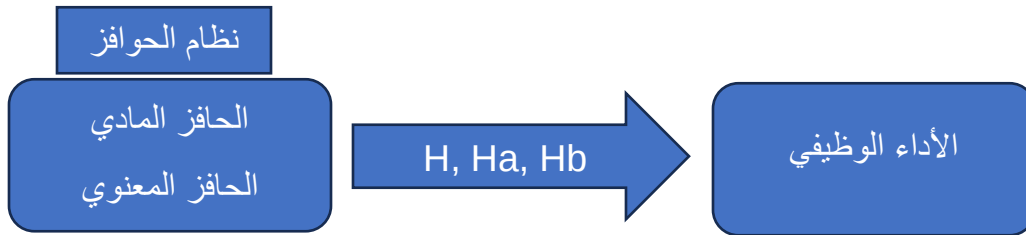
١,٥ . أهداف الدراسة

سندرس أثر الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
سندرس علاقة الحافز المعنوي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
سنحلل أثر نظام الحوافز بشكل عام على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

١,٦ . فرضيات الدراسة

توجد علاقة طردية بين الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
توجد أثر إيجابي للحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
توجد علاقة إيجابية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

١,٧ . نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة للمشروع المصدر له الطالب

٨, ١. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

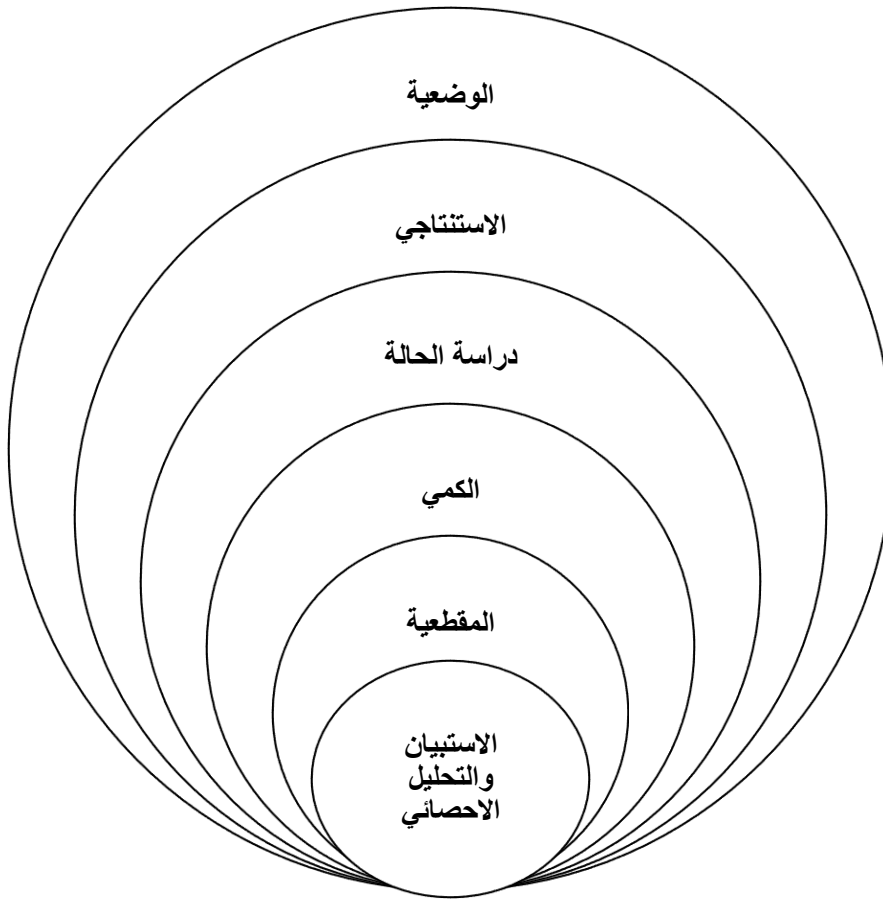
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

١,٩. الدراسة الميدانية

نادي الفتح الرياضي نادي كرة قدم محترف سعودي أحد أقدم أندية منطقة الأحساء من حيث التأسيس، حيث تأسس رسمياً في ١٥ ديسمبر عام ١٩٥٨ على يد ثلاث رجال أعمال من كبار الاحساء الموافق ٢٤ ربيع أول من عام ١٣٧٨ هـ ويعتبر أحد أفضل الأندية على مستوى المملكة بسبب تفوقه في معظم الألعاب، وسمي بسبب ذلك النموذجي يذكر بأن الفريق الأول لكرة القدم بنادي الفتح نجح في تحقيق إنجاز تاريخي بعد صعوده إلى دوري المحترفين لأول مرة في تاريخه عام ٢٠٠٩ م بعد ٥١ سنة من تأسيسه. وحقق أكبر إنجاز له بفوزه بالدوري السعودي للمحترفين في موسم ٢٠١٢ - ٢٠١٣ وحقق كأس السوبر السعودي عام ٢٠١٣ ويعتبر أول نادي سعودي يحقق كأس السوبر. (نادي الفتح (السعودية) - ويكيبيديا (wikipedia.org))

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

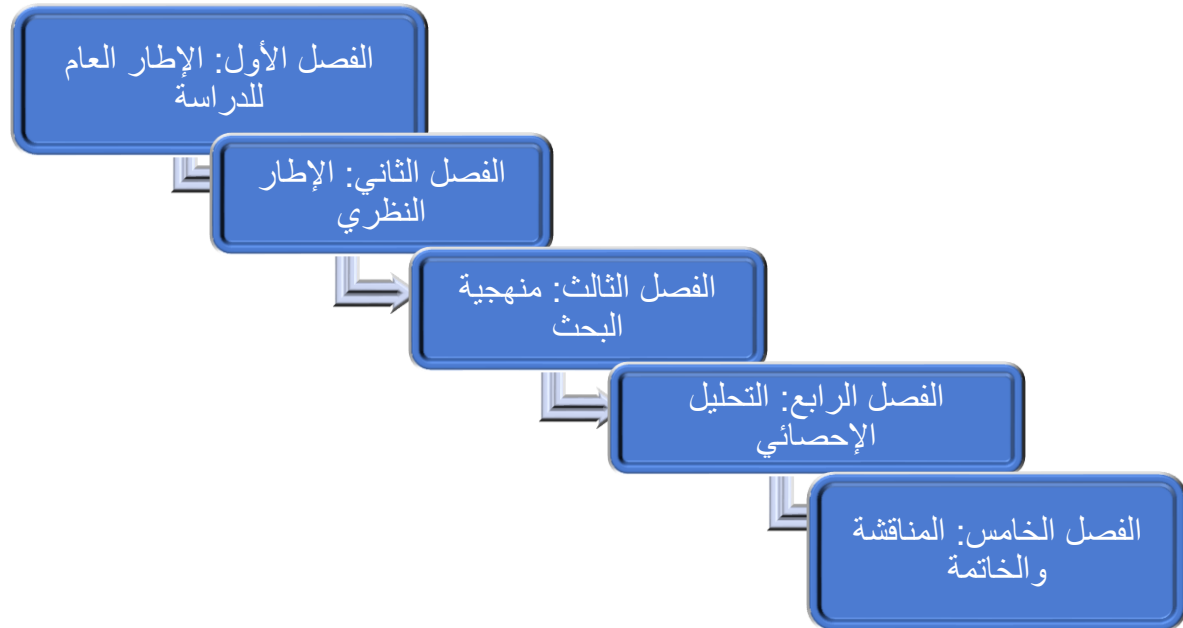
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



الشكل ٣: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أظهرت الدراسات السابقة ترابط قوي بين نظام الحوافز في المنظمة وارتفاع الأداء الوظيفي للعاملين بها، ومن هذه الدراسات:

(الحايطي، عبد الفتاح محمد صالح وآخرون، ٢٠١٩) "نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية"، هدف البحث إلى التعرف على واقع نظام الحوافز المالية (الراتب، المكافآت، الحوافز المعنوية والخدمات الاجتماعية، الترقّيات، والتدريب) بمستشفى عمران العام، وأثره في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظرهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المقدمة وأثرها على أداء الموظفين، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بإعادة النظر في آلية نظام الأجور والمكافآت لتطويرها بما يلائم توقعات الموظفين، وأن تمنح الدورات والتدريب والترقية الإدارية وفق أسس ومعايير وضوابط علمية منظمة.

(نوار خرخاشي عبد الوهاب، ٢٠١٧) "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، أهداف الدراسة دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهمية ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية.

إشكالية الدراسة: هل لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية الفرضية العامة لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية؟

النتائج المتوصل إليها أثبتت الدراسة أن الحوافز لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال نظام و برامج موضوعة التي تساهم في شكل كبير في تنمية الموارد البشرية من نواحي الأداء الجيد التي ذكرت في الدراسة استنتاجات واقتراحات وضع نظام جيد للحوافز أهمية الحوافز المادية و المعنوية تقييم جيد للعمال إعداد برامج مختلفة وتتماشى و أهداف المنشآت العمل على تحسين الأداء الوظيفي.

(الحربي, جميل عطية، ٢٠٢٢) " أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة"، يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على أداء للعاملين بأمانة جدة، مما يؤثر في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بدراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الأمانة.

(بكوش، ٢٠١٤) " أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك"، يمثل التطور الاقتصادي واحد من أهم وأصعب التحديات التي تواجهه المؤسسات ، ولهذا تسعى إلى التنافس والتسابق حول أفضل السبل القادرة على تطوير أداء الموظفين من خلال إتباع آلية نظام الحوافز ، لهذا أصبح لزاما على كل مؤسسة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية ، حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء الموظفين من خلال إثارة الدوافع لديهم ، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي ، وعدم توافرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على الأداء الوظيفي حيث تتوقف كفاءة وفعالية الأداء على مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين.

(رابحي & صحراوي، ٢٠١٦) " تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال"، يشكل العنصر البشري أهمية خاصة في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها وتكمن أهميته في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، فالعنصر البشري هو اساس النشاط

الإنتاجي والذي بفضلته يتم الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، ويعد موضوع التحفيز والأداء مرتبط بالعنصر البشري ، وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، فهي توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

تتشكل أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته و أهمية ما يقوم به من المجهودات و يعتبر وجود نظام الحوافز أمرا مهما، فمهارات الأفراد و قدراتهم لا تكفي للحصول على الانتاجية العالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين والعلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية والتي تدفع العامل للعمل أكثر. وتنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى حوافز مادية المتمثلة في الأجر، المكافآت، المنح، النقل، السكن وغيرها، ومعنوية المتمثلة في عبارات الشكر، الثناء شهادات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.

(الجندي، ٢٠١٩) " تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، ملخص الدراسة تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين هدفت الدراسة التقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن مدى تطبيق نظام الترقية في شركة الاتصالات الفلسطينية ضعيف. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تعريف العاملين الجدد بنظام الحوافز المطبق بالشركة واليات الترقية، وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج

(TERMOUL, M. L) "الحوافز و أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالمدينة"، وهي دراسة الحوافز بكل انواعها بما فيها الحوافز الإيجابية و السلبية و كذا المعنوية و المادية بما فيها الفردية و الجماعية و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في القطاع العمومي و بالضبط في الإدارة العمومية، و سوف نكشف على واقع الحوافز و ما هي الأسباب التي أدت إلى تدني أداء الموارد البشرية، و سوف نقيس أيضا الولاء التنظيمي الذي يدخل أيضا تقييم الأداء بحيث كلما كان الولاء موجود و ظاهر فإنه حتما سوف ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي، و سوف نتطرق إلى انواع تقييم الأداء و كيف يتم ذلك و سوف نشير إلى التنظيمات الغير رسمية التي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء لأن مبدأ العصبيّة قائم مازال قائم في المنظمات الجزائية و كيف تصنع بذلك إستراتيجيات الفاعلين التي لا تتماشى مع الأهداف المشتركة للإدارة، كل هذا سوف يكشفه لنا واقع الحوافز و كيف تؤثر على الأداء الوظيفي، و في الأخير سوف نخرج بتوصيات إلى ضرورة تعديل في الشق الرسمي أو الشق البيروقراطي الخاص بالحوافز مع متطلبات الموارد البشرية و واقعها و اقتراح نظام حوافز يتلاءم مع إستراتيجيات الموارد البشرية التي تعمل في الإدارة الجزائية و كيف يؤثر هذا في الأخير إيجابا على أداء الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات هذه الإدارة.

٢,٢. نظام الحوافز

يُعتبر فهم التحفيز أمراً مهماً للمدراء والقادة، حيث يساعد في تحسين أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة. ويوجد هناك أربع نظريات شهيرة للتحفيز في المنظمات، وباختصار هي:

١. نظرية هوثورن (Hawthorne Studies): أُجريت هذه الدراسات في مصنع هوثورن التابع لشركة الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة، أظهرت أن العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، أيضاً، اكتشفت مفهوم "تأثير هوثورن"، حيث يزيد الاهتمام بالموظفين من إنتاجيتهم. (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)

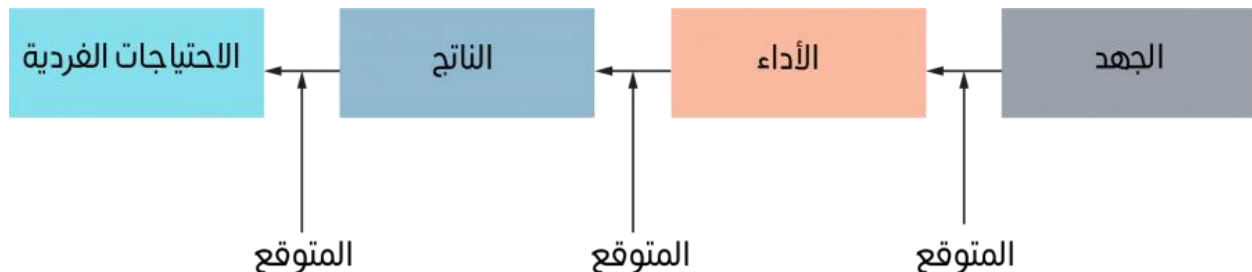
٢. نظرية ماسلو (نظرية الاحتياجات): تركز على الاحتياجات البشرية الأساسية، رتب ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية

الأساسية و تندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى القمة حيث حاجات تحقيق الذات، وهذه الاحتياجات هي الفسيولوجية والاجتماعية والاحترام والتحقيق، يجب تلبية هذه الاحتياجات لتحفيز الموظفين. (سايج & رحال، ٢٠٢٣)



الشكل ٤: سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو (سايج & رحال، ٢٠٢٣)

٣. نظرية الانجاز: قدّم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكليلاند (David McClelland) من جامعة "هارفارد" سنة ١٩٦١م، تشجع النظرية على تحديد أهداف واضحة ومحددة للموظفين، يعتقد أن تحديد الأهداف يزيد من الالتزام والأداء. (فيروز، & بوزورين. (٢٠١٩)
٤. نظرية التوقع: إن أفضل نظريات التحفيز دعماً، وأكثرها قبولاً على نطاق واسع، هي نظرية التوقع Expectancy Theory، التي تركز على العلاقة بين التحفيز، والسلوك، وبحسب هذه النظرية، تعتمد احتمالية تصرف الفرد بطريقة ما على قوة اعتقاده بأن التصرف ستكون له نتيجة معينة، وعلى ما إذا كان ذلك الفرد يُقدّر تلك النتيجة، تركز على استخدام المكافآت والتحفيز الإيجابي لتعزيز السلوك المرغوب، يمكن استخدام المكافآت المادية أو الاعتراف والتقدير لتحفيز الموظفين. (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)



الشكل ٥: كيف يمكن للتوقعات أن تقود إلى التحفيز (مجد إسماعيل، ٢٠٢١)

هناك عدة تصنيفات مختلفة للحوافز وهي تتداخل مع بعضها البعض، حيث يقسم الباحثون الحوافز إلى أدوات وأساليب تستطيع الإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء البشري للموظفين، والتي تعد من أهمها هذه التقسيمات:

١. **الحوافز المادية:** وهي مبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً (مريومة، ٢٠١٦):

- -المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة
- -المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها العاملون أو أسهم تدنح كحافز لهم
- -الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور
- -التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم لشا يخفف العبء الدالي
- -البدلات المختلفة (سفر - سكن - مواصلات)

٢. **الحوافز المعنوية:** "هي كل الوسائل غير المادية وغير الملموسة كالمركز الاجتماعي أو المشاركة في اتخاذ القرارات أو المنح والثناء والحصول على الأنواط وغيرها، وهذه الحوافز تؤثر على العاملين نفسياً، وتجعلهم راضين أو تعساء" (جبريل عبيد وآخرون، ٢٠٢٣)

الحوافز المعنوية تعتمد على تهيئة الجانب النفسي للعامل وجعله يشعر بالرضا في وظيفته من خلال وضعه في المنصب الذي يلائمه، وكذا تحقيق الإثراء الوظيفي للمعامل من خلال تحقيق فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والتقدم في العمل والتناوب وكذا تحقيق جداول عمل مرنة وقيادة فعالة للأفراد وأيضاً توفير جو عمل ملائم وكذا تقدير العامل واحترامه لأنه يعد بالدرجة الأولى إنسان يحتاج إلى تقدير وتحقيق الذات، لإخراج كل ما لديه من أفكار ومهارات داخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (يوسفات وآخرون، ٢٠١٩)

٢,٣. **الأداء الوظيفي**

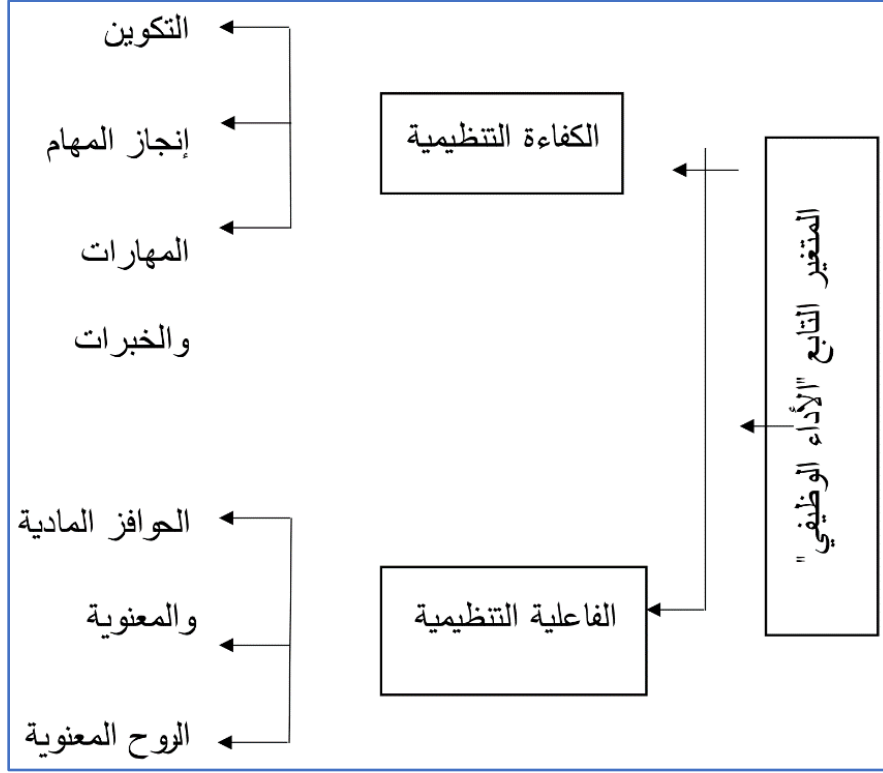
يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تنتم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وحيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا المجال المعرفي. (عمري، & صبار، ٢٠٢٣)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه " المهام التي يقوم بها الفرد العامل سواء كان ذلك جهد بدني أو باستخدام الآلات والأدوات بكفاءة وفعالية لتأدية المسؤوليات والواجبات المطلوب تأديتها لإنجاز الأهداف المرغوبة في المنظمة. (بوشريط, & عقون، ٢٠٢٣)

وأهم عناصر الأداء الوظيفي والتي يمكن قياس الأداء الوظيفي بهما هما "الكفاءة الإنتاجية" و "الفاعلية التنظيمية"

- **الكفاءة الإنتاجية:** تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة. فالإنتاجية أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل. (شابي, & منصوري، ٢٠٢٣)، وهذه القدرة قد تكون موجودة في الفرد نفسه كتدريب سابق أو خبرة سابقة، ويمكن زيادتها إما عن طريق الدورات التدريبية أو الخبرة في مجال الوظيفة. وتقاس بفضل مؤشري الإنتاجية والتكاليف. (بوشريط, & عقون، ٢٠٢٣)

- **الفعالية التنظيمية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها. (شابي, & منصوري، ٢٠٢٣)



الشكل ٦: أهم عناصر الأداء الوظيفي (جدي براهيمية, & كريم مهدي، ٢٠٢٣)

٢,٤. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي

لا شك أن كافة أنواع الحوافز تؤثر على أداء أغلب العاملين، أما التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية فتقع على المستفيدين من الحوافز، ويكون الأثر في الجهود التي يبذلها الموظف المستفيد من الحافز. (على جوادي، ٢٠٢١)

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط (على جوادي، ٢٠٢١):

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.
- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

٢,٥ . الخاتمة

تناولنا في هذا المبحث أربع من نظريات الحوافز التنظيمية المشهورة، وذكرنا الحوافز بقسميها المادية والمعنوية، ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهم عناصره، وخلصنا إلى أثر نظام الحوافز التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ مقدمة

في هذا القسم سنتحدث عن منهجية البحث التي اعتمدها في دراسة أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بنادي الفتح الرياضي بالمبرز بالمملكة العربية السعودية، موضحين المنهجية التي تم تطبيقها، وموضحين متغيرات البحث، وطرق جمع وتحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٢,١ نظام الحوافز (المتغير المستقل)

تعرف الحوافز التنظيمية بأنها "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من جانب، ومن جانب اخر تحقيق الاهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة" (على جوادي، ٢٠٢١)، وتتكون من بعدين وبمجموع ١٢ سؤال توزعت عليهم، الحوافز المادية (٧ أسئلة) والحوافز المعنوية (خمس أسئلة).

جدول استبيان المتغير المستقل (نظام الحوافز)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
نظام الحوافز	الحافز المادي	٧	فرحي, & سهيل
	الحافز المعنوي	٥	
مجموع الفقرات		١٢	

جدول ١: جدول استبيان المتغير المستقل (نظام الحوافز) المصدر له الطالب

٣,٢,٢ المتغير التابع (الالتزام (الولاء) التنظيمي)

جميع تعاريف الأداء الوظيفي للموظفين تدور حول أنه "وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى الالتزام بالأهداف ودرجة بلوغها" (بدري, النذير, بوجمعة, & احمد. ٢٠١٦)، وتم قياسه بطرح ١٤ سؤالاً على عينات المسح البياني.

جدول استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	١٤	فارح إناس, & سعيدي صفاء، ٢٠٢٠
مجموع الفقرات		١٤	

جدول ٢: جدول استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي) المصدر له الطالب

٣,٣ تصميم البحث

في هذا البحث ارتأينا استخدام نموذج البصلة البحثي وهو أداة مفيدة جدًا لتنظيم عملية البحث العلمي. حيث كل طبقة تمثل عنصرًا مختلفًا في البحث، بدءًا من الفكرة العامة وصولًا إلى التفاصيل الدقيقة. وفي كل طبقة اخترنا منهجية من المنهجيات المتوفرة.

الفلسفة البحثية: الأساس النظري الذي يبنى عليه البحث، وتم اختيار النظرية الوضعية.

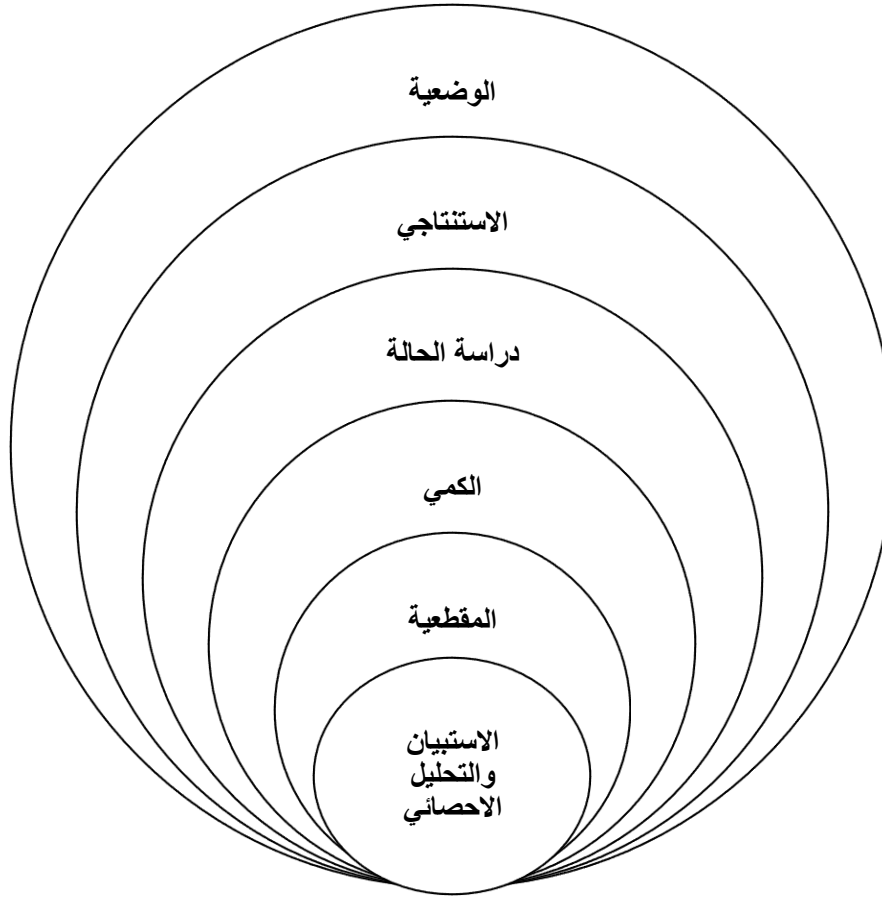
منهج البحث: الطرق العامة التي سيتم اتباعها في البحث، واخترنا المنهج الاستنتاجي من بين المناهج المطروحة.

استراتيجية البحث: ارتأينا اختيار دراسة الحالة لأنها الأنسب.

نوع البحث: وهي الخطط التفصيلية لجمع وتحليل البيانات، ووقع الاختيار على الكمي لوضوح استنتاجاته.

الآفاق الزمنية: الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، وكانت المقطعية أنسبها.

التقنيات والإجراءات: الأدوات والأساليب المحددة لجمع البيانات، وأفضلها الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

٣,٤,١ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الدائمين في نادي الفتح باختلاف مراكزهم الوظيفية.

٣,٤,٢ عينة الدراسة

تم اخذ العينة باستخدام الاستبيانات الالكترونية لضمان تمثيل جميع الفئات بشكل عادل ودقيق وضمان وصول الاستبيان لأكبر عدد ممكن من العاملين في نادي الفتح.

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي احتمالية، وبسبب كبر عدد الموارد البشرية في النادي فقد تم تغطية جميع الموظفين الإداريين في النادي، بالإضافة إلى مجموعة من المنتسبين للنادي من الرياضيين.

٣,٥ طرق جمع البيانات

هذا القسم يوضح أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة عن طريق الإجابة على أسئلة البحث واختبار ارتباط متغيراته وعلاقتها. فتم اعتماد طريقة المسح الكمي عبر الاستبيانات الالكترونية، ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي، حيث ١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة.

٣,٥,١ نظام الحوافز (المتغير المستقل)

يتكون من بعدين وبمجموع ١٢ سؤال توزعت عليهم، الحوافز المادية (٧ أسئلة) والحوافز المعنوية (خمسة أسئلة).

جدول استبيان المتغير المستقل (نظام الحوافز)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
نظام الحوافز	الحافز المادي	٧	فرحي, & سهيل
	الحافز المعنوي	٥	
مجموع الفقرات		١٢	

جدول ١: جدول استبيان المتغير المستقل (نظام الحوافز) المصدر له الطالب

٣,٥,٢ الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

تم قياسه بطرح ١٤ سؤالاً على عينات المسح البياني.

جدول استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	١٤	فارح إناس, & سعيدي صفاء، ٢٠٢٠
مجموع الفقرات		١٤	

جدول ٢: جدول استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي) المصدر له الطالب

٣,٦ أنواع البيانات

٣,٦,١ البيانات الأولية

تم جمعها عن طريق الاستبيان، حيث تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع جوانب متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة بشكل موضوعي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على الموظفين، وكانت الاستجابة ممتازة من جانبهم. وبعد تحليل البيانات بشكل كمي باستخدام برامج الإحصاءات المختصة، وتم استقراء البيانات الإحصائية ذات الصلة واستخلاص نتائجها.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

تمت القراءة والاطلاع على دراسات سابقة متعددة لتحليل وتفسير البيانات الأولية بطريقة منهجية في إطار نظري يدعم ويقوي الدراسة الميدانية.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام برنامج الـ (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. للحصول على نظره ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، فقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي.

ولضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها فقد تم إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية. وتم إجراء اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

٣,٨ الخاتمة

هذه الدراسة تهدف لإلقاء الضوء على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين موضحة ذلك بشكل إحصائي وبالرسومات البيانية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، في هذا الفصل الخاص بالتحليل الإحصائي يشمل الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨، اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج الـ SPSS الإصدار ٢٨.

٤,٢ توصيف عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس والمستوى التعليمي والفئة العمرية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التالية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي، بعد الجامعي).
- الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة).

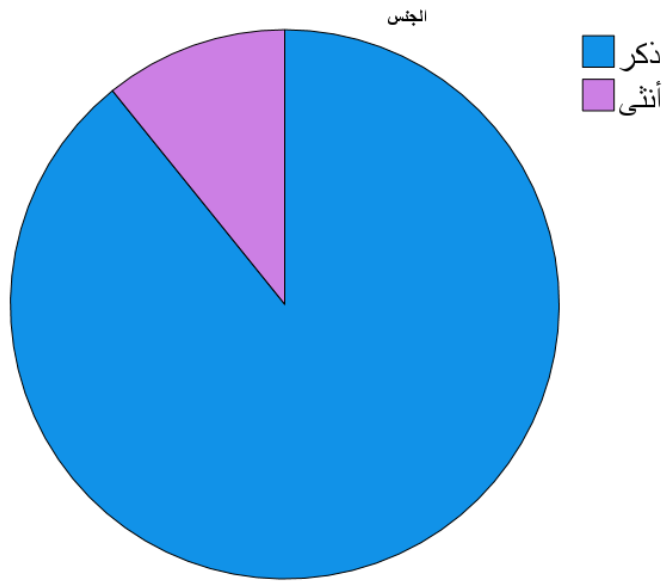
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	٣٣	٨٩,٢
	أنثى	٤	١٠,٨
	الإجمالي	٣٧	١٠٠
المستوى التعليمي	ثانوي	٩	٢٤,٣
	جامعي	٢٥	٦٧,٦
	بعد الجامعي	٣	٨,١
	الإجمالي	٣٧	١٠٠
الفئة العمرية	تحت الـ ٢٥	٢١	٥٦,٨
	٢٥ – ٤٥	٨	٢١,٦
	أكثر من ٤٥	٨	٢١,٦

١٠٠	٣٧	الإجمالي	
-----	----	----------	--

جدول () توصيف عينة الدراسة (المصدر له الطالب)

الجنس:

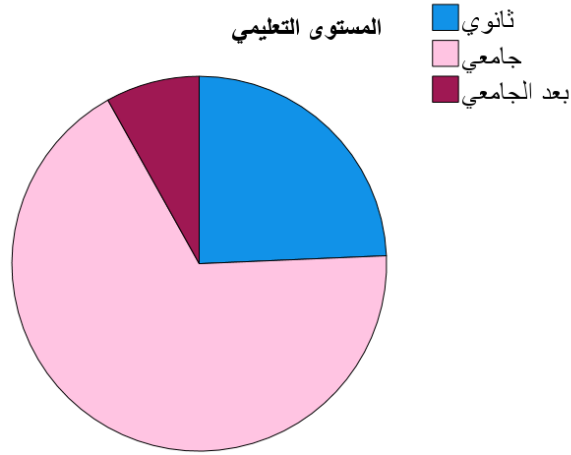
من الجدول نستخلص أن نسبة الإناث تقرب من ١١٪ وذلك راجع لأن المنشأة رياضية، وقد تم استحداث القسم النسائي حديثاً، أما نسبة الذكور فقد بلغت تقريباً ٨٩٪.



شكل () توصيف عينة الدراسة – جنس الفرد (المصدر له الطالب)

المستوى التعليمي:

وقد بلغت نسبة الموظفين الذين حصلوا على تعليم جامعي حوالي ثلثي العينة بنسبة ٦٧,٦٪، وهذا راجع لنوعية نشاط النادي، حيث أنه يعتمد على المدربين المختصين في مجال رياضتهم وهذا يتطلب الحصول على شهادة جامعية، هذا من جهة، بينما توزع الثلث الباقي على فئة أصحاب الشهادة الثانوية بنسبة ٢٤,٣٪، وفئة ما بعد التعليم الجامعي بنسبة ٨,١٪.

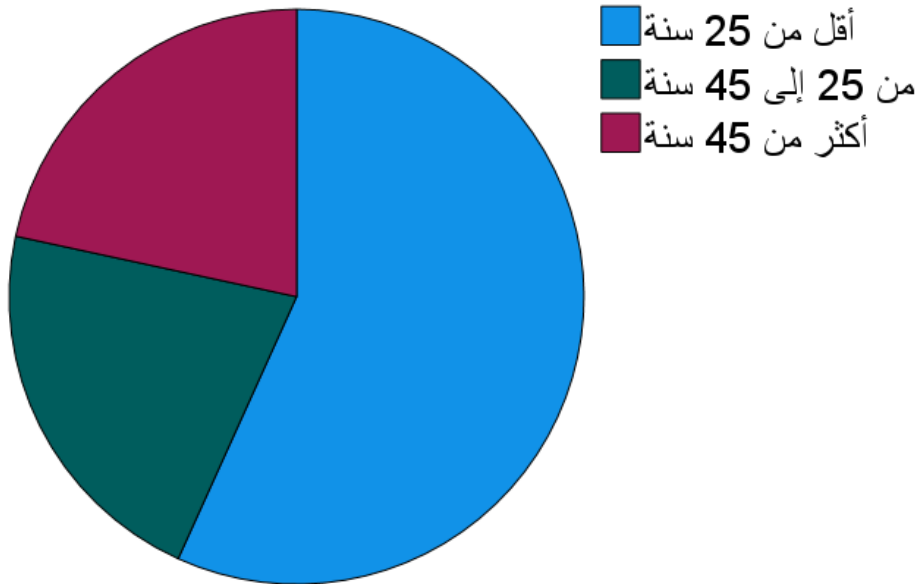


شكل () توصيف عينة الدراسة – المستوى التعليمي للفرد (المصدر له الطالب)

الفئة العمرية:

بلغت نسبة العينة الذين فئة عمرهم أقل من ٢٥ سنة ٥٦,٨٪، أي بأكثر من النصف، وهذا راجع لنوعية نشاط النادي كما قلنا سابقاً، حيث أن جزء من العينة هم رياضيون ممارسون في النادي، بينما توزع الجزء الباقي على فئة الـ ٢٥-٤٥ سنة بنسبة ٢١,٦٪، وفئة أكبر من ٤٥ سنة بنسبة ٢١,٦٪ بالتساوي.

الفئة العمرية



شكل () توصيف عينة الدراسة – الفئة العمرية للفرد (المصدر له الطالب)

٤,٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling (SEM، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وفقاً لـ (Hair et al 2006) الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك

احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

AVE		P value	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.889	0.921	0.00	0.949	0.468	0.636	A1	البعد الأول	المتغير الأول
		0.00	0.968	0.803		A2		
		0.00	0.927	0.692		A3		
		0.00	0.870	0.830		A4		
		0.00	0.949	0.863		A5		
		0.00	0.949	0.687		A6		
		0.00	0.835	0.863		A7		
	0.844	0.00	0.747	0.679		B1	البعد الثاني	
		0.00	0.900	0.873		B2		
		0.00	0.835	0.763		B3		
		0.00	0.870	0.618		B4		
		0.00	0.870	0.836		B5		
0.865	0.865	0.00	0.630	0.699	0.625	C1	البعد الأول	المتغير الثاني
		0.00	0.747	0.642		C2		
		0.00	0.693	0.745		C3		
		0.00	0.949	0.496		C4		
		0.00	0.968	0.599		C5		
		0.00	0.900	0.746		C6		
		0.00	0.927	0.590		C7		
		0.00	0.794	0.770		C8		
		0.00	0.968	0.642		C9		
		0.00	0.968	0.593		C10		
		0.00	0.870	0.711		C11		
		0.00	0.949	0.605		C12		
		0.00	0.794	0.696		C13		

		0.00	0.949	0.627		C14		
--	--	------	-------	-------	--	-----	--	--

جدول () قياس متغيرات الدراسة (من إعداد الطالب)

يتضح من الجدول السابق:

مقياس تطبيق المتغير الأول (نظام الحوافز): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده)، عند قيم أكبر من ٠,٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح أن قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو ٠,٨٨٩ أي أكبر من ٠,٥. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (الأداء الوظيفي): جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠,٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) ككل الذي يساوي ٠,٨٦٥، وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

قياس ثبات أداة الدراسة

المتغير		عدد العبارات	ألفا كرونباخ	
المتغير الأول	البعد الأول	٧	0.939	0.817
	البعد الثاني	٥	0.971	

المتغير الثاني	البعد الأول	١٤	0.890	0.890
----------------	-------------	----	-------	-------

جدول () قياس ثبات الدراسة (من إعداد الطالب)

من الجدول السابق نجد أن نظام الحوافز وبعديه (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) أظهرت نتائجها الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٩٣٩، ٠,٩٧١) على التوالي، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقاً لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس. الأداء الوظيفي: فأظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (٠,٨٩٠)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧، ووفقاً لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

ستكون الإجابة على تساؤلات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١)، وسيكون المقابل النسبي لكل فئة حسب الجدول التالي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ الى الل من ١,٨	غير موافق بشدة	من ٢٠٪ الى أقل من ٣٦٪	منخفض جدا
من ١,٨٠ الى الل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ الى أقل من ٥٢٪	منخفض
من ٢,٦٠ الى الل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢٪ الى أقل من ٦٨٪	متوسط
من ٣,٤٠ الى الل من ٤,٢	موافق	من ٦٨٪ الى أقل من ٨٤٪	مرتفع
من ٤,٢٠ الى الل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ الى أقل من ١٠٠٪	مرتفع جدا

جدول () المقابل النسبي لكل فئة (من إعداد الطالب)

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى

لمعرفة مستوى تطبيق نظام الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
نظام الحوافز	الحوافز المادية	٤,٤١	٤,٤٦	٠,٥٨٩	٠,٥٣٧	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الحوافز المعنوية	٤,٥٥		٠,٥٧٥		موافق		مرتفع	
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	٤,٤٨	٤,٤٨	٠,٥٥٩	٠,٥٥٩	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع

جدول () المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (من إعداد الطالب)

يتضح من البيانات الخاص بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الأمور التالية:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل نظام الحوافز: إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق نظام الحوافز في النادي، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٤,٤٦) بنسبة موافقة عالية بلغت ٨٩,٢٪، عند الانحراف معياري (٠,٥٣٧)

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع الأداء الوظيفي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من قياس الأداء الوظيفي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٤,٤٨) بنسبة موافقة بلغت (٨٩,٦٪) عند الانحراف معياري (٠,٥٥٩).

٤,٥ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام برنامج SPSS النسخة 28.

Correlations

		الحوافز المادية	الأداء الوظيفي
الحوافز المادية	Pearson Correlation	1	.821**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	37	37
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول () معاملات الارتباط الخطي بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي (من إعداد الطالب باستخدام تطبيق SPSS النسخة 28)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي مرتفعة وإيجابية (٠,٨٢١) عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

Correlations

		الحوافز المعنوية	الأداء الوظيفي
الحوافز المعنوية	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	37	37
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول () معاملات الارتباط الخطي بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي (من إعداد الطالب باستخدام تطبيق SPSS النسخة 28)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي مرتفعة وإيجابية (٠,٨٠٠) عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

ومن الجدول التالي نتبين وجود ارتباط خطي قوي موجب (٠,٨٨١) بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

Correlations

		نظام الحوافز	الأداء الوظيفي
نظام الحوافز	Pearson Correlation	1	.881**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	37	37
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	37	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول () معامل الارتباط الخطي بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي (من إعداد الطالب باستخدام تطبيق SPSS النسخة 28)

٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

من خلال تحليل البيانات احصائياً وجدنا:

توجد علاقة طردية بين الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

يوجد أثر إيجابي للحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

توجد علاقة إيجابية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

٤,٦,١ الفرضية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المادية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.674	.665	.32349

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.576	1	7.576	72.397	<.001 ^b
	Residual	3.663	35	.105		
	Total	11.239	36			

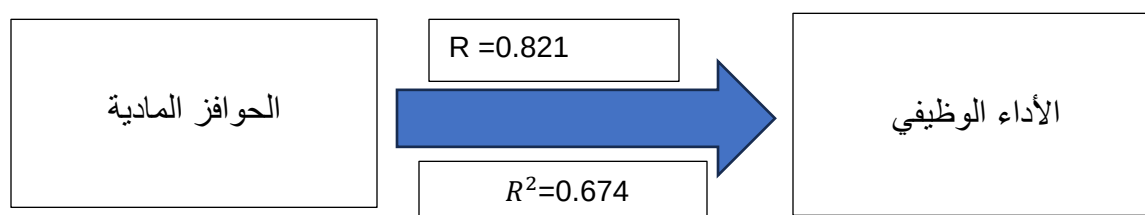
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.049	.407		2.577	.014
	الحوافز المادية	.779	.092	.821	8.509	<.001

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠٠٥) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.821) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الحوافز المادية كأحد ابعاد نظام الحوافز وبين

الأداء الوظيفي، ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (٨٢,١٪) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الحوافز المادية. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين الحافز المادي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

٤,٦,٢ الفرضة الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز المعنوية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.630	.33984

a. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.197	1	7.197	62.311	<.001 ^b
	Residual	4.042	35	.115		
	Total	11.239	36			

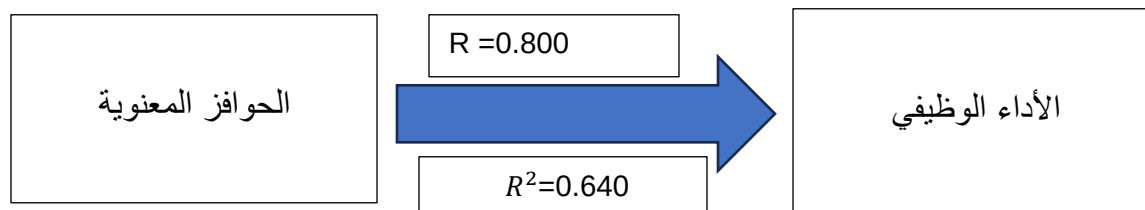
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الحوافز المعنوية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.946	.451		2.096	.043
	الحوافز المعنوية	.778	.099	.800	7.894	<.001

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0,005) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0,001، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.800) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الحوافز المعنوية كأحد ابعاد نظام الحوافز وبين الأداء الوظيفي، ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (80%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الحوافز المعنوية. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للحافز المعنوي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

٤,٦,٣ الفرضية الثالثة (الأساسية)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 ^a	.776	.770	.26797

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.726	1	8.726	121.518	<.001 ^b
	Residual	2.513	35	.072		
	Total	11.239	36			

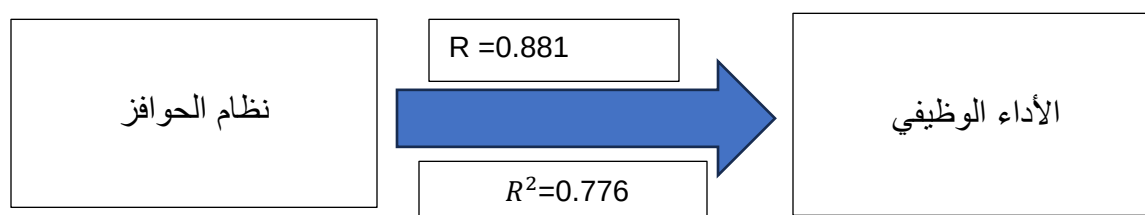
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.393	.374		1.052	.300
	نظام الحوافز	.916	.083	.881	11.024	<.001

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0,000) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0,001، وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.881) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين نظام الحوافز وبين الأداء الوظيفي، ويشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (88,1%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نظام الحوافز.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

٤,٧ الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS النسخة 28 فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغير الدراسة. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

قائمة المراجع

بدري, النذير, بوجمعة, & احمد. (٢٠١٦) دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد البازل (Doctoral dissertation).

على جوادي. (٢٠٢١). الحوافز و أثارها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة (Doctoral dissertation), جامعة محمّد بوضياف المسيلة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البنّية والرياضية).

فارج إناس, & سعدي صفاء. (٢٠٢٠). نظام الحوافز وتأثيره على أداء أعضاء هيئة التدريس.

فرحي, & سهيل. دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-تقوت (Doctoral dissertation), جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).

نوار خرخاشي عبد الوهاب. (٢٠١٧) واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد النشاطات ١٨ فبراير العالية بسكرة.

الحايطي, عبد الفتاح محمد صالح؛ سنان, علي قائد عبده. (٢٠١٩). نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية, ١(٣), ٢٧-٠١.

الحربي, جميل عطية. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. العلوم التربوية, ٣٠(٣), ٣٧٩-٣٥٣.

بكوش. (٢٠١٤). أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك.

رابحي, تينهينان, صحراوي, & حياة. (٢٠١٦). تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال (Doctoral dissertation), جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم).

الجنيدى, & سهير فهد. (٢٠١٩). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

TERMOUL, M. L. الحوافز و أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالمدينة
(Doctoral dissertation, Université d'Alger 2-Abou el kacem Saâdallah).

سايج_بركاهم, & رحال_وردة. (٢٠٢٣) نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي.

فيروز, & بوزورين. (٢٠١٩). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة
الموارد البشرية, ٦(١), ٢٩-٥٠.

مجد إسماعيل. (٢٠٢١) دراسات ونظريات حول فاعلية تحفيز الموظفين للوصول إلى النتائج المرجوة.
أكاديمية حسوب. [/https://academy.hsoub.com](https://academy.hsoub.com)

مجد إسماعيل. (٢٠٢١) وجهات النظر المعاصرة حول التحفيز. أكاديمية حسوب.
[/https://academy.hsoub.com](https://academy.hsoub.com)

مريومة. (٢٠١٦) اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح
ورقلة).

جبريل عبيد, ا. ع., ايمن عبدالله, غمرى الشوافي, & محمد. (٢٠٢٣). تأثير نظم الحوافز على مستوى
الرضا الوظيفي بمنظمات قطاع الأعمال. مجلة بنها للعلوم الإنسانية, ٢(١), ٨٩-١١٥.

يوسفات, عمر, صديقي, & احمد/مؤطر. (٢٠١٩). تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في
المؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation, جامعة احمد درااية-ادرار).

عمري, & صبار. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

بوشريط, & عقون. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

شابي, & منصوري. (٢٠٢٣). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

جدي براهيمية, & كريم مهدي. (٢٠٢٣). تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي.

الملاحق

The Effect of Reward System on Employee Performance at Al-Fateh Sports Club in Mubarratz, Kingdom of Saudi Arabia (A Case Study)

Student Name
Abdullah Yousef Al-Sharait
2021205949

Graduation Project – 1
Faculty of Management - Midocean University

Supervisor
Dr. Mona Moustafa Elashry
Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – Second of Semester

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحوافز المادية	
					يغطي الأجر ما يقدمه الموظف من مجهودات في عمله	01
					هناك فرص التقدم و الترقى في العمل الحالي	02
					توفر المؤسسة أدوات حديثة للعمل	03
					يتم تحسين بيئة العمل	04
					تقدم المؤسسة العلاوات و المر دودية	05
					تقدم المؤسسة مكافآت تشجيعية جيدة	06
					تقدم المؤسسة أجر الوقت الإضافي	07
					الحوافز المعنوية	
					تقدم المؤسسة خطابات الشكر و الثناء أثناء العمل	01
					تمنح المؤسسة هدايا تذكارية و الأوسمة	02
					تمنح المؤسسة بطاقات التهنئة في المناسبات	03
					تمنح المؤسسة إجازات و عطل استثنائية	04
					تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في المؤسسة	05

استبانة المتغير الأول، نظام الحوافز في المنظمة (فرحي, & سهيل)

علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي					
1	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي				
2	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء				
3	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي				
4	يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي من التحفيز المادي				
5	هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي أكثر من المعنوي				
6	تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز الأساتذة				
7	تركز إدارة الجامعة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبتها				
8	يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة والأداء المتميز في العمل				
9	تتصف إجراءات الجامعة بالموضوعية فيما يتعلق بالعقوبات				
10	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الجامعة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة				
11	يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقاتي				
12	لا تهتم الجامعة بمقترحات الأساتذة لتطوير العمل				
13	أشعر بالضجر عندما اتلقى عمل خارج أوقات العمل الرسمية				
14	التوقيت الأسبوعي يتضمن فترات راحة كافية				
15	توفر الجامعة المصادر والمراجع اللازمة التي تؤدي بدورها إلى زيادة في				

استبانة المتغير الثاني، الأداء الوظيفي للموظفين (فارح إناس, & سعيدي صفاء، ٢٠٢٠)

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة المقترح للمشروع المصدر له الطالب	٥
شكل ٢	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	٦
شكل ٣	مخطط المشروع المقترح المصدر له الطالب	٨
شكل ٤	سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو	١٤
شكل ٥	كيف يمكن للتوقعات أن تقود إلى التحفيز.	١٥
شكل ٦	أهم عناصر الأداء الوظيفي	١٧

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
جدول ١	جدول استبيان المتغير المستقل (نظام الحوافز) المصدر له الطالب	٢٠
جدول ٢	جدول استبيان المتغير التابع (الأداء الوظيفي) المصدر له الطالب	٢٠