

مشروع أطروحة درجة الدكتوراة

بعنوان

أثر الحوافز الوظيفية على أداء الموظفين: (دراسة تطبيقية) على موظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

The Impact of Job Incentives on Employee Performance: A Case Study “
of the General Administration of Legislation and Environmental Studies”

MIDOCEAN

اسم الباحث : هذال بن سعود الجنيبي
الرقم الاكاديمي: ٢٢١٠٠٠٨٥٣
الكلية : كلية الإدارة

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

مقدمة الدراسة

تُعدّ الحوافز الوظيفية من الأدوات الإدارية الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات في توجيه سلوك الموظفين، وتعزيز دافعيتهم نحو تحسين الأداء ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. وتكتسب هذه الحوافز أهمية خاصة في بيئة العمل الحكومي، نظرًا لما تتسم به من خصائص تنظيمية وإجرائية قد تؤثر في مستوى التفاعل المهمي للموظفين. وتشير الأدبيات الإدارية والتجارب المؤسسية إلى أن ضعف أنظمة الحوافز، أو عدم ارتباطها المباشر بالأداء الفعلي، يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة المخرجات.

وتواجه العديد من الجهات الحكومية مظاهر متعددة لانخفاض الدافعية الوظيفية، من أبرزها تراجع الحماس المهمي، وضعف المبادرة والابتكار، وارتفاع معدلات الغياب غير المبرر. وغالبًا ما ترتبط هذه المظاهر بقصور نظم التحفيز أو محدودية تنوعها، ولا سيما عند الاقتصار على الحوافز المالية الثابتة، أو إغفال الحوافز المعنوية، مما يؤدي إلى ترسيخ النظرة إلى العمل بوصفه التزامًا روتينيًا يخلو من فرص التميز والتطوير.

وتزداد أهمية الحوافز الوظيفية في القطاع الحكومي في ظل طبيعة العمل التي يغلب عليها الطابع الإجرائي، وطول دورات الإنجاز، وتعدد المستويات التنظيمية، وهو ما قد يضعف شعور الموظف بقيمة الجهد الذي يبذله. وقد أظهرت التجارب الإدارية أن غياب العلاقة الواضحة بين مستوى الأداء ونظام الحوافز يسهم في انخفاض الإنتاجية وتراجع الالتزام التنظيمي على المدى المتوسط والطويل.

وتكتسب هذه الإشكالية أهمية مضاعفة في الجهات الحكومية ذات الطابع التشريعي والفني، مثل الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، التي تتطلب طبيعة أعمالها دقة عالية، وجهدًا ذهنيًا متخصصًا، ومسؤولية مباشرة في إعداد وصياغة الأنظمة والسياسات والدراسات ذات الأثر التنظيمي والبيئي الواسع. ومن ثمّ، فإن أي ضعف في مستوى الدافعية الوظيفية قد ينعكس سلبيًا على جودة المخرجات التشريعية والدراسات البيئية، ويؤثر في فاعلية تنفيذ السياسات البيئية وتحقيق أهدافها.

كما تشير الممارسات الإدارية إلى أن عدم مواءمة الحوافز مع حجم المسؤوليات، أو غياب العدالة في توزيعها، يؤدي إلى تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، ويُحدث فجوة بين الجهد المبذول والعائد التحفيزي، الأمر الذي قد ينعكس في صورة ضعف الالتزام التنظيمي أو الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز الوظيفية، المادية والمعنوية، في أداء الموظفين بالإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، وقياس مدى فاعلية نظام الحوافز القائم في دعم الأداء المؤسسي، بما يسهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وبما يحقق التوازن بين متطلبات العمل الحكومي وتوقعات الموظفين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الحوافز الوظيفية بوصفها إحدى الأدوات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، إلا أن واقع العمل في بعض المؤسسات الحكومية يشير إلى وجود تحديات تتعلق بضعف كفاءة نظم الحوافز المطبقة، وعدم مواءمتها لتطلعات الموظفين، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الحماس، وزيادة معدلات الغياب أو التسرب الوظيفي، وضعف الأداء العام.

ومن خلال الممارسة الميدانية في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، لوحظ وجود تباين بين حجم الجهود المبذولة وطبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين من جهة، وبين ما يُقدّم لهم من حوافز مادية ومعنوية من جهة أخرى، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين نظام الحوافز المعمول به ومستوى الأداء الفعلي المحقق.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحليل أثر الحوافز الوظيفية (المادية والمعنوية) على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، والكشف عن مدى كفاءة نظام الحوافز الحالي في دعم الأداء وتحقيق الأهداف التحفيزية المرجوة.

وتتجلى أبعاد المشكلة في:

- تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- ضعف المبادرة والابتكار لدى بعض العاملين.
- تفاوت مستويات الالتزام والانضباط الوظيفي.

• تراجع الحماس المهني لدى فئة من الموظفين رغم أهمية الأدوار التي يؤديونها.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر أنواع الحوافز الوظيفية على أداء الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، العلاوات) على أداء الموظفين؟
٢. ما أثر الحوافز المعنوية (الترقية، التقدير، الدعم الإداري) على أداء الموظفين؟
٣. هل تختلف درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٤. ما العلاقة بين مستوى رضا الموظفين عن الحوافز ومستوى أدائهم الوظيفي؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الحوافز الوظيفية والأداء الوظيفي في بيئة العمل الحكومية، ولا سيما في الإدارات ذات الطابع التشريعي والفني مثل الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية. إذ تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في سياق مؤسسي غير ربحي، يتميز بتعقيد الإجراءات، ودقة المخرجات، وارتفاع مستوى المسؤولية.

كما تسهم الدراسة في اختبار مدى ملاءمة تطبيق نظريات التحفيز الإدارية، مثل نظرية هيرزبرغ ونظرية التوقع لفروم، في بيئة العمل الحكومية، بما يتيح تقييم قدرتها التفسيرية في هذا السياق، ويعزز من تطوير الأطر النظرية المرتبطة بالتحفيز الوظيفي في القطاع العام. وتوفر نتائج الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول تطوير نظم الحوافز وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، وبخاصة الجهات المعنية بالشأن البيئي والتشريعي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية توظيف نتائجها بصورة عملية تسهم في دعم صانعي القرار في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. إذ تساعد نتائج الدراسة الإدارة على تقييم فاعلية نظام الحوافز الوظيفية المطبق حاليًا، والكشف عن جوانب القوة والقصور فيه، بما يمكن من تطويره بما يتوافق مع طبيعة العمل والمسؤوليات الموكلة للموظفين.

كما تسهم الدراسة في مساعدة الإدارة على تصميم نظام حوافز أكثر عدالة وارتباطًا بالأداء الفعلي، من خلال ربط الحوافز بمؤشرات واضحة مثل جودة المخرجات التشريعية، ودقة الدراسات البيئية، وسرعة إنجاز المهام، ومستوى الالتزام الوظيفي. ويتوقع أن ينعكس ذلك إيجابًا على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الدافعية، وتقليل مظاهر القصور في الأداء، كضعف المبادرة أو انخفاض الحماس المهني.

وتوفر الدراسة كذلك أساسًا عمليًا لدعم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل الإدارة، من خلال المساهمة في وضع سياسات تحفيزية مستدامة، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة المخرجات التشريعية والبيئية، بما يعزز تحقيق أهداف الإدارة ويخدم متطلبات التنمية البيئية المستدامة. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة كنموذج إرشادي لتطوير نظم الحوافز في إدارات حكومية أخرى ذات طبيعة مماثلة.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع نظام الحوافز الوظيفية المعتمد في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.
٢. تحديد أنواع الحوافز المقدمة (المادية والمعنوية) ومستوى رضا الموظفين عنها.
٣. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء الحوافز المقدمة.
٤. تحليل العلاقة بين نوع الحافز (مادي/معنوي) ومستوى الأداء الوظيفي.
٥. تقديم توصيات تطويرية عملية تسهم في تحسين نظام الحوافز وتعزيز الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز الوظيفية (المادية والمعنوية) ومستوى أداء الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى أداء الموظفين.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء الموظفين.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الموظفين عن الحوافز ومستوى أدائهم الوظيفي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

م	المصطلح	التعريف
١	الحوافز الوظيفية	هي مجموعة من الأساليب والوسائل المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المنظمة بهدف التأثير على سلوك الموظفين، ودفعهم إلى بذل أقصى جهد لأداء مهامهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
٢	الأداء الوظيفي	هو مستوى قيام الموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة، وبما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
٣	الحوافز المادية	هي جميع المكافآت والمزايا ذات الطابع المالي أو العيني التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل أدائهم المتميز، بهدف رفع مستوى دافعيتهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.
٤	الحوافز المعنوية	هي كل الأساليب غير المادية التي تستخدمها المنظمة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بهدف رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي.
٥	الرضى الوظيفي	هو شعور الموظف بالقبول والارتياح تجاه الحوافز المقدمة وبيئة العمل.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

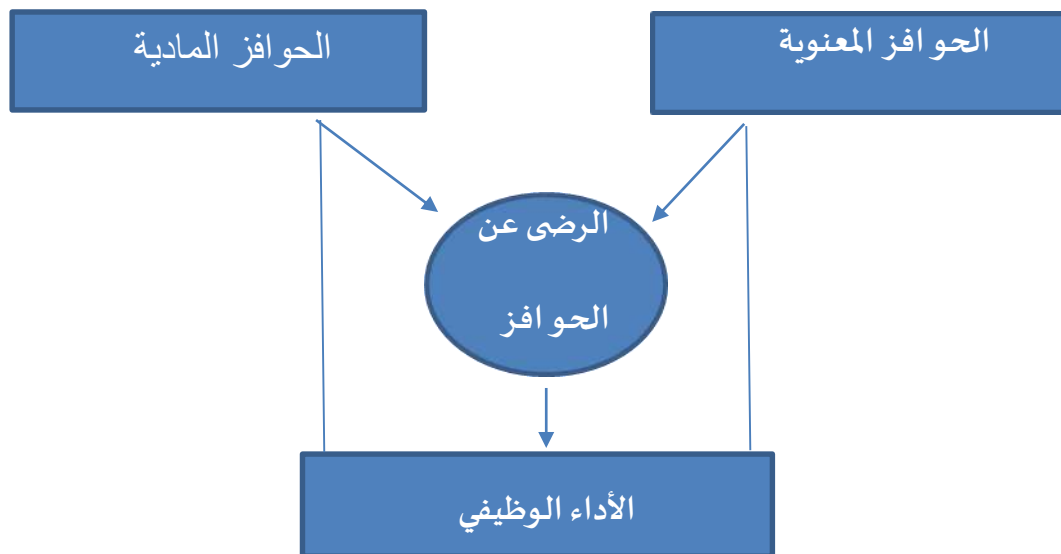
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS).

١. المنهج الوصفي:

يستخدم هذا المنهج لوصف واقع الحوافز الوظيفية في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، من حيث أنواعها ومستوى رضى الموظفين عنها.

٢. المنهج التحليلي:

يستخدم لتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لاستخلاص العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي، من خلال أساليب التحليل الإحصائي.



نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئة البالغ عددهم (٥٠) موظف وموظفه بمختلف الاعمار والجنس.

• عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة = ٥٠ شخص، وحسب جدول كريجسي ومورغان، الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥% هو (٤٤) موظف وموظفة، إذاً ستكون عينة الدراسة (٤٤) موظفاً وموظفة، ولضمان تمثيل مناسب للعينة، سيكون أفضل أسلوب هو العينة الطبقية العشوائية مع التوزيع التناسبي، واختيار المعيار المناسب الذي يعكس تركيبة المجتمع الفعلي وحساب حجم العينة لكل طبقة. وقد رُوعي في اختيار العينة تمثيل المتغيرات الديموغرافية الآتية:

- الجنس،
- العمر،
- المؤهل العلمي،
- سنوات الخبرة.

• أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب.

١. بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى:

- الإطار النظري للدراسة،
- الدراسات السابقة ذات الصلة،
- أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

٢. محاور الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

أ. الحوافز المادية

ب. الحوافز المعنوية

ج. الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى جزء خاص بالبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

٣. مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، على النحو الآتي:

• (٥) أو افق بشدة

• (٤) أو افق

• (٣) محايد

• (٢) لا أو افق

• (١) لا أو افق بشدة

تنطلق هذه الدراسة من افتراض يتفق مع نظرية هرزبرغ، وهو أن الحوافز المادية تمثل في جوهرها عوامل وقائية تمنع عدم الرضى الوظيفي، في حين تمثل الحوافز المعنوية عوامل محفزة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

وعليه، فإن قياس أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية يُعد تطبيقاً مباشراً عملياً لهذه النظرية داخل بيئة العمل الحكومي، ويساعد في الكشف عن مدى تحقق افتراضات هرزبرغ في الواقع الوظيفي. كما أنه من منطلق نظرية فروم، يفترض أن الموظف لن يبذل الجهد المطلوب ما لم يكن متأكداً أن أدائه الجيد سيقابله حافز عادل ومناسب، كما أن الحوافز يجب أن تحمل قيمة فعلية للموظف حتى تؤثر في أدائه.

ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين الحوافز الوظيفية ومستوى الأداء الفعلي تُعد اختباراً تطبيقياً مباشراً لمدى تحقق عناصر نظرية التوقع (الجهد - الأداء - المكافأة) داخل الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

يتضح من خلال نظريتي هرزبرغ وفروم أن الحوافز — بنوعها المادي والمعنوي — تشكل عنصراً فاعلاً في تشكيل سلوك الموظف الوظيفي ومستوى أدائه. وتأتي هذه الدراسة بوصفها

محاولة علمية لاختبار هذه العلاقة داخل بيئة العمل الحكومي، وتحديد مدى قدرة نظام الحوافز الحالي على تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الدافعية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

اختبار الصدق والثبات

أولاً: الصدق (Validity)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجالات الإدارة والموارد البشرية والبحث العلمي، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، مما يحقق الصدق الظاهري والمحتوى.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة، إضافة إلى قيمة المعامل الكلية لجميع الفقرات، ويُعد هذا الاختبار من أكثر الطرق شيوعاً لقياس ثبات الاستبانة.

ويُفسر معامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:

• قيمة أقل من ٠,٦٠ = ثبات ضعيف

• قيمة أقل من ٠,٧٠ - ٠,٦٠ = ثبات مقبول

• قيمة من ٠,٧٠ - ٠,٨٠ = ثبات جيد

• قيمة أكبر من ٠,٨٠ = ثبات ممتاز

في هذه الدراسة، سيتم اعتبار معامل ألفا كرونباخ ٠,٧٠ فأعلى دليلاً على قبول ثبات أداة القياس، بعد جمع بيانات الدراسة الفعلية، سيتم حساب معاملات الثبات لكل محور (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الرضا عن الحوافز) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، للتأكد من ملاءمة الأداة للاستخدام البحثي.

• حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

الحدود المكانية: الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.

الحدود الزمانية: عام ٢٠٢٥.

الحدود البشرية: الموظفين الرسميين والمتعاقدين العاملين في الإدارة

وسائل جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

المعالجات الإحصائية المقترحة:

١. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

٢. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

٣. اختبار: (T-Test)

٤. تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)

٥. تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد: (Simple/Multiple Regression)

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات:

• صياغة المشكلة العلمية بشكل واضح ومحدد.

• وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بناءً على الإطار النظري.

٢. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

• جمع وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز والأداء الوظيفي.

• تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

٣. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

• بناء استبانة تتضمن محاور الدراسة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء

الوظيفي.

• التأكد من صدق وثبات الأداة (من خلال التحكيم أو تجربة استطلاعية).

٤. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

• تحديد الفئة المستهدفة (موظفو الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية).

• اختيار عينة مناسبة (عشوائية أو قصدية) بحسب طبيعة المجتمع وحجمه.

٥. توزيع الاستبانة وجمع البيانات:

• توزيع الاستبانة ورقياً أو إلكترونياً على أفراد العينة.

• التأكد من استكمال عدد كافٍ من الردود الصالحة للتحليل.

٦. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً:

• إدخال البيانات في برنامج مثل SPSS.

• استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة: التكرارات، المتوسطات، اختبار T،

ANOVA، الارتباط، الانحدار.