

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين
في شركة V-KOOL السعودية مدينة جدة
(دراسة حالة)

اسم الطالبة

نسرين كمال عبدالسلام

2021205239

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: 3

1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة:	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3. أهمية الدراسة:	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة:	9
1.5. أهداف الدراسة:	10
1.6. فرضيات الدراسة:	10
1.7. نموذج الدراسة:	11
1.8. منهجية الدراسة:	12
1.9. الدراسة الميدانية:	13
1.10. مخطط المشروع المقترح:	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة:	
2.1. المقدمة:	
2.2. المتغير المستقل:	
2.3. المتغير التابع:	
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	
2.5. الخاتمة:	
قائمة المراجع:	12

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة , وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه . (مرعي, 2005).

يُعد أثر الحوافز على أداء الموظفين من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية. الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (Armstrong & Taylor, 2020).

قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع واستكشاف العلاقة بين أثر الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين. فقد أظهرت دراسة (Bassett-Jones & Lloyd, 2005) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين. فإن أهمية الحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير في تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم. تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها الشركات لتحفيز موظفيها. الحوافز المادية مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة. بالمقابل، تلعب الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، وتوفير بيئة عمل إيجابية دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. (Robbins & Judge, 2017).

تشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي فعندما يحصل الموظف على مكافآت مالية تتناسب مع جهوده وأدائه، فإنه يشعر بالتقدير ويزداد التزامه بعمله. أن الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية منتظمة يظهرون مستويات أعلى من الأداء مقارنةً بأولئك الذين لا يتلقون أي حوافز (Smith and Jones, 2020).

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية. التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة يمكن أن يؤديان إلى زيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يعزز من الأداء العام للموظفين. فإن الشركات التي تعتمد على نظام حوافز معنوية تشهد مستويات عالية من الرضا الوظيفي والابداع (Brown, 2019).

سيتم تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة علميا لما له من آثار كبيرة توجيه سلوك الموظفين وعملها لما سوف نتوصل إليه من نتائج وامكانية للاستفادة من ذلك في تأثير الحوافز . الحوافز تؤدي إلى تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز إلى تكاتف الموظفين لتحقيق المعايير المطلوبة في العمل بكفاءة .

واثارت حماس الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم وتنمية المهارات حيث تؤدي الحوافز إلى تشجيع ذوي المهارات العالية وتحسين الأداء . (الوليد, 2009:143-142)

من فوائد الحوافز المادية والمعنوية هي الزيادة في أرباح الشركة من خلال رضا الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية وزيادة مدخلات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للشركة (الكلالدة, 2011:116)

كذلك تعرف الحوافز على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلالدة, 2011)

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه له مكانته وأنه مقدر في عمله . (الوليد, 2009:143). كما ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستعماله الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف الشركة (العزاوي :جواد)

1.2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة V-KOOL السعودية، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الرئيسية في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح التنظيمي. الموظفون باعتبارهم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، لذا فإن تحفيزهم وتطوير أدائهم يعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة. في هذا السياق، تبرز أهمية نظم الحوافز كأداة فعالة لتحسين سلوكيات وأداء الموظفين. إلا أن تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث لا يزال هناك جدل حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين. إلا ان تصميم نظم الحوافز الفعالة لا يزال تحديا كبيرا للمنظمات .

1.2.1 الفجوات النظرية :

معظم الدراسات ركزت على قطاعات محددة والتعليم والمؤسسات الحكومية، مما يستدعي إجراء دراسات أكثر تنوعاً تشمل قطاعات أخرى. هناك حاجة إلى دراسات أكثر تعمقاً تبحث في التفاعل بين الحوافز المادية والمعنوية وأثرها المشترك على أداء الموظفين، بدلاً من التركيز على كل نوع من الحوافز بشكل منفصل.

1.2.2 الفجوات العملية:

بناءً على البحث الذي قام به معهد التنمية الإدارية في دراسة بعنوان "تحديات تطبيق نظم الحوافز في القطاع العام" (2022)، يمكن تحديد بعض الفجوات العملية الرئيسية في هذا المجال وهي التركيز المفرط على الحوافز المادية فقد تشير الدراسة إلى أن العديد من المنظمات العامة تعتمد بشكل كبير على الحوافز المالية والترقيات كوسيلة رئيسية لتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى إهمال الحوافز المعنوية والتقدير والمشاركة والتطوير المهني (معهد التنمية الإدارية، 2022). كما أن غياب رؤية استراتيجية متكاملة لنظم الحوافز وفقاً للدراسة، تفتقر العديد من المنظمات العامة إلى وجود إطار استراتيجي شامل لتصميم وتطبيق نظم الحوافز، مما يؤدي إلى عدم ربط هذه النظم باستراتيجية المنظمة وأهدافها التنظيمية (معهد التنمية الإدارية، 2022).

و ضعف مشاركة الموظفين في تصميم الحوافز تشير إلى أن هناك قلة في إشراك الموظفين في عملية تحديد أنواع الحوافز المناسبة لهم، مما يؤدي إلى عدم مراعاة احتياجات ودوافع الموظفين عند تصميم نظم الحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022). تحديات في ربط الحوافز بالأداء الوظيفي تواجه العديد من المنظمات العامة صعوبات في ربط الحوافز بمعايير أداء موضوعية وقابلة للقياس، بالإضافة إلى غياب الشفافية والموضوعية في نظم تقييم الأداء المرتبطة بالحوافز (معهد التنمية الإدارية، 2022).

1.3 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في تحسين الأداء والإنتاجية إذ تقدم الحوافز المادية والمعنوية حافزاً قوياً للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. فهم هذا التأثير يساعد شركة v-kool على تصميم برامج حوافز فعالة. فإن الحوافز المناسبة تساعد في جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. هذا يحد من معدلات دوران الموظفين المرتفعة والتكاليف المرتبطة بها. وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة. هذا يساهم في زيادة الالتزام والولاء للمنظمة على المدى الطويل.

برامج الحوافز الفعالة تعزز الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين. هذا يساعد في خلق بيئة عمل داعمة وتعاونية. وتحقيق الأهداف التنظيمية و ربط الحوافز بالأهداف التنظيمية يساهم في تحفيز الموظفين على تحقيق هذه الأهداف.

هذا ينعكس على النتائج الإجمالية للشركة وقدرتها على المنافسة. في مجملها، دراسة تأثير الحوافز على أداء الموظفين تساعد المنظمات في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز وإدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الكلي.

1.3.1 الأهمية النظرية :

الحوافز المادية تلبي الاحتياجات الأساسية والأمان، بينما الحوافز المعنوية تلبي الاحتياجات الاجتماعية والتقدير والمعنوية تؤثر على توقعات الموظفين بشأن العلاقة بين الجهد والنتائج والتوازن بين الحوافز المادية والتحقيق الذاتي وإشباع الحاجات العليا (المعنوية) يؤدي إلى مستويات أداء أعلى. فإن الحوافز المادية والمعنوية تعزز توقعات الموظفين وبالتالي دافعيتهم وأدائهم.

1.3.2 الأهمية العلمية :

هناك دراسة أجرتها جامعة هارفارد عام (2021) وجدت أن الحوافز المعنوية مثل تقدير الإدارة والشعور بالإنجاز كان لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظفين في المقابل، كانت الحوافز المادية مثل الزيادات في الرواتب أقل تأثيراً على الأداء على المدى الطويل. كما أن دراسة أجرتها شركة "ماكنزي" عام (2022) أشارت إلى أن الموظفين الذين تلقوا حوافز معنوية مثل المرونة في العمل والتطوير المهني كانوا أكثر ارتياحاً وانخراطاً في عملهم. هذا انعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والابتكار لدى هؤلاء الموظفين هذا ساهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل مقارنة بالشركات التي ركزت فقط على الحوافز المادية. هذه الدراسات التطبيقية تؤكد على أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي. وتشير إلى أن التركيز المفرط على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً لتحقيق نتائج مستدامة.

1.4 أسئلة الدراسة:

وفقاً لما سبق يهدف البحث الحالي الى الاجابة على السؤال الرئيسي:

"ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة V-KOOL السعودية ؟"

السؤال الفرعي 1: ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 2: ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين ؟

السؤال الفرعي 3: ما هي الطرق المختلفة التي استخدمتها الشركة لموازنة الحوافز المادية والمعنوية؟

1.5 أهداف الدراسة :

تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين و الكشف عن الاختلافات في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية على المدى القصير والطويل وفهم الآليات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج المختلفة. تقييم مستويات الارتياح والانخراط الوظيفي للموظفين المرتبطة بتطبيق أنواع مختلفة من الحوافز والتعرف على العناصر الرئيسية للحوافز المعنوية (مثل المرونة والتطور المهني) وتأثيرها ودراسة كيفية تصميم وتنفيذ هذه الحوافز المعنوية بفعالية وتحليل كيفية موازنة الحوافز المادية والمعنوية بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل. تحديد الممارسات والاستراتيجيات الناجحة في إدارة المكافآت والتحفيز. إن تحقيق هذه الأهداف يساعد في تعميق فهمنا لكيفية تأثير مختلف أنواع الحوافز على سلوك وأداء الموظفين، مما يمكن من تطوير سياسات وممارسات تحفيزية أكثر فعالية.

1.6 فرضيات الدراسة:

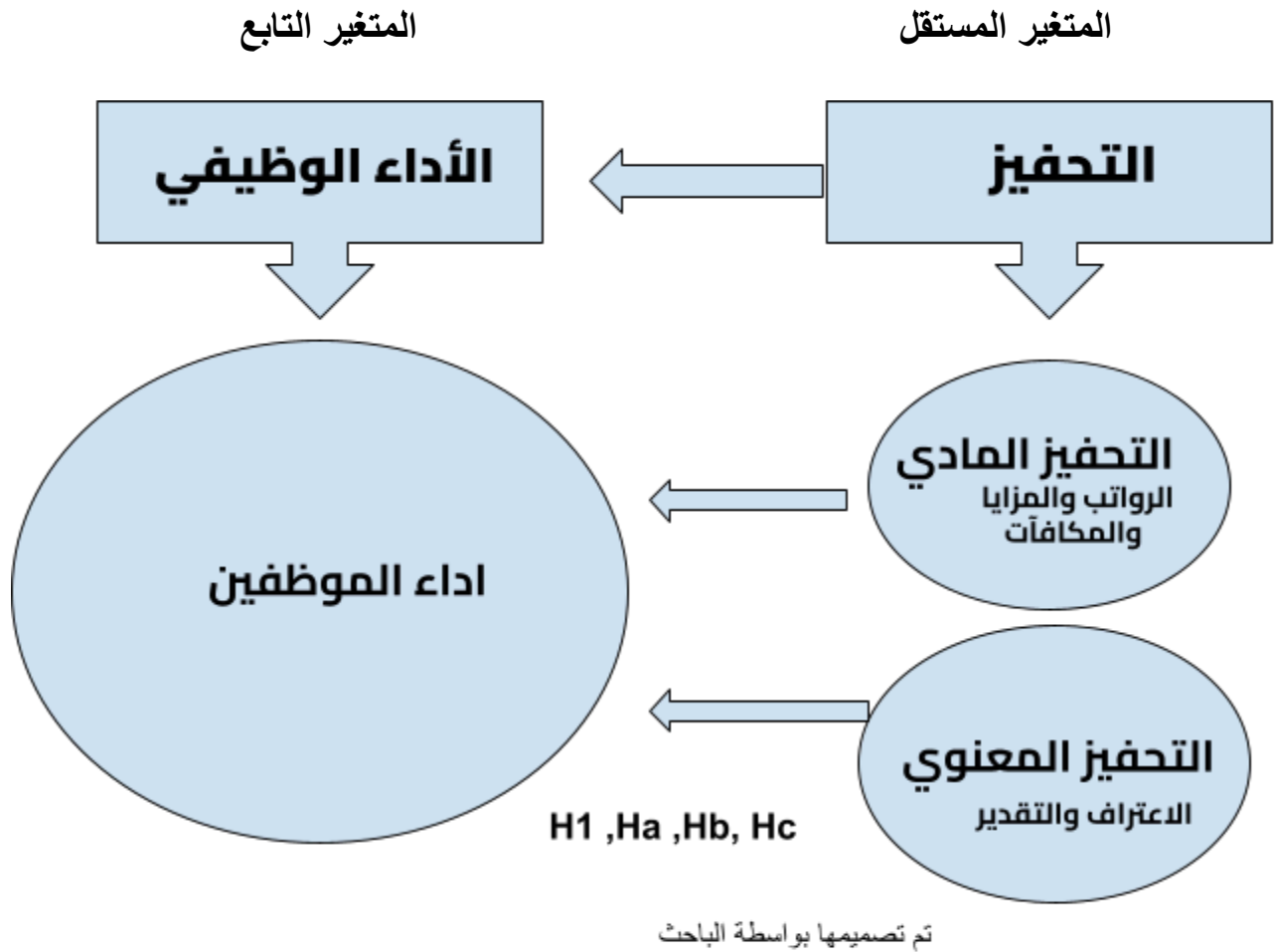
.الفرضية الرئيسية: - الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين في المنظمة.
الفرضيات الفرعية: - الحوافز المادية والرواتب والمكافآت لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين.
الحوافز المعنوية والتقدير والتطوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يُحقق أفضل النتائج على أداء الموظفين على المدى الطويل .

1.7 نموذج الدراسة:

في هذا النموذج، يتم اعتبار الحوافز المادية والمعنوية كمتغيرات مستقلة، في حين أن أداء الموظفين يُعتبر المتغير التابع. ويمكن شرح هذا النموذج كالتالي:

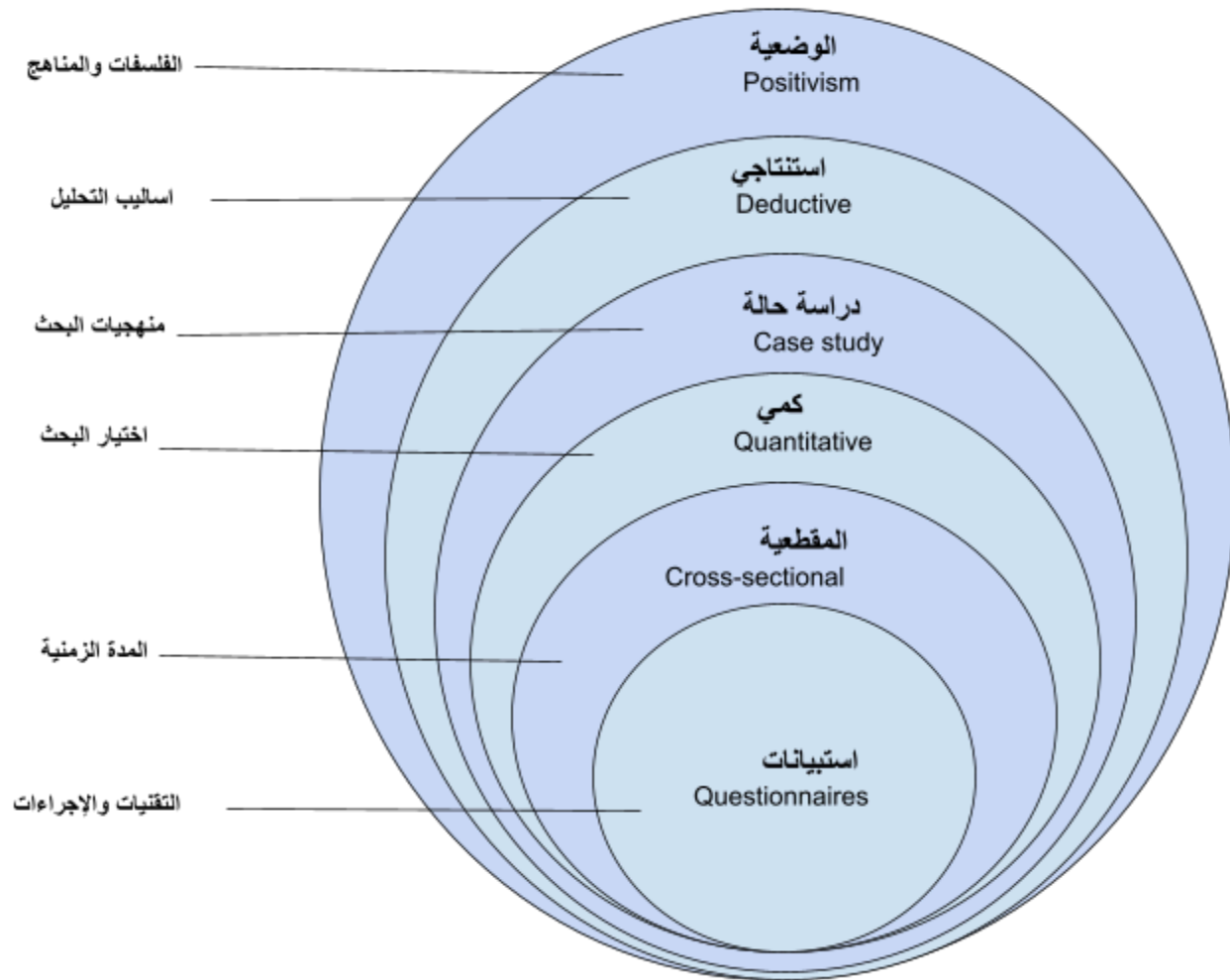
1. المتغيرات المستقلة: - الحوافز المادية: تشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز النقدية وغيرها.
- الحوافز المعنوية: تشمل التقدير، التطوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.
2. المتغير التابع: - أداء الموظفين: يشمل الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام الوظيفي، والسلوكيات الإيجابية للموظفين.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة فرضيات الدراسة كما يلي :



1.8 منهجية الدراسة:

فلسفة البحث :الوضعية
منهج البحث :استنتاجي
استراتيجية البحث :دراسة حالة
اختيار البحث :كمي
الافق الزمنية :المقطعية
التقنيات والإجراءات :الاستبيان والتحليل الإحصائي



1.9 الدراسة الميدانية:

تعمل شركة V- KOOL في مجال العزل الحراري للسيارات والمباني بمختلف أنواعها وهي الوكيل الحصري والوحيد لشركة في – كول العملاقة في مجال العزل الحراري, و حتى يومنا هذا قطعت شوطاً طويلاً من النجاح والتطور حتى أصبحت تمتلك أكثر من 12 فرعاً موزعة داخل المملكة العربية السعودية و لديها امتياز حصري بمملكة البحرين ودولة قطر منذ 2004 كما لديها أيضاً جهاز فني و إداري متخصص ذو خبرة عالية في مجال العزل الحراري و العناية بالسيارات , لقد ساهمت المؤسسة في الحفاظ على البيئة النظيفة التي شهدتها المملكة العربية السعودية خلال الأعوام الماضية من خلال توفير افلام العزل العالية الجودة للسيارات والمباني. تخطو مؤسسة V-kool بثبات نحو التقدم و التوسع و تفخر بأن لديها ما يؤهلها من الخبرة والإمكانيات لكي تحتل مركز متقدم في مجال العزل الحراري . هذا مع العلم أن الشركة تقوم باستخدام أحدث الطرق المستخدمة في العناية بالسيارات والمباني وتتخذ أفضل الطرق في نظام الأمن والسلامة المتبع في العمل.

1.10 مخطط البحث:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

المتغير المستقل

المتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخاتمة

المراجع :

- Smith, J., & Jones, M. (2020). The Impact of Financial Incentives on Employee Performance. *Journal of Business Research*, 35(2), 123-136. 2.
- Brown, L. (2019). The Role of Non-Monetary Rewards in Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 567-579. 3. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. 4. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic .Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668
- Aguinis et al., 2013 (Lawler, 2003) (Armstrong & Taylor, 2014)Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. - Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson. - Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249. - Caruth, D. L., & Handlogten, G. D. (2001). *Managing compensation (and understanding it too): A handbook for the perplexed*. Greenwood Publishing Group. - Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system .effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404

معهد التنمية الإدارية، 2022). م :

www.imi.org/research/incentive-systems-public-sector

<https://www.v-kool.com.sa>

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*