

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**Prepared BY: Saad Salem Al-Anazi**

TO

Faculty of Management

Midocean University

إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على  
شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض

## **Salary and Wage Management as a Tool to Improve Employee Performance: An Applied Study on Hill International Engineering and Management Consultancy in Riyadh**

اسم الطالب: سعد سالم الغنزي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٥١

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## جدول المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٤  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| ٥  | ١,١ المقدمة:                         |
| ٧  | ١,٢ مشكلة البحث:                     |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:               |
| ٧  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:               |
| ٨  | ١,٣ أهمية البحث:                     |
| ٨  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:               |
| ٩  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:               |
| ٩  | ١,٤ أسئلة البحث:                     |
| ١٠ | ١,٥ أهداف البحث:                     |
| ١٠ | ١,٦ فرضيات البحث:                    |
| ١١ | ١,٧ نموذج البحث:                     |
| ١٢ | ١,٨ منهجية البحث:                    |
| ١٣ | ١,٩ الدراسة الميدانية:               |
| ١٥ | ١,١٠ هيكل المشروع:                   |
| ١٦ | ٢. المراجع                           |
| ١٨ | ٣. الملاحق                           |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

في ظل الاقتصاد العالمي المتغير والتنافس الشديد في سوق العمل، أصبحت الشركات مضطرة للبحث عن أساليب مبتكرة لتحفيز موظفيها وتحقيق أعلى مستويات الأداء. الرواتب والأجور تلعب دوراً محورياً في هذا السياق، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتقاضون رواتب عادلة ومجزية يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي والعمل بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، فإن نظام الرواتب المصمم بعناية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. (حسن، ٢٠٢١)

يعد أداء الموظف من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها. يرتبط أداء الموظف بعدة عوامل داخلية وخارجية تشمل الدافعية، بيئة العمل، التدريب والتطوير، فضلاً عن نظام المكافآت والتقدير، في بيئة العمل الحديثة، كما تسعى الشركات إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تبني استراتيجيات فعالة تركز على تعزيز المهارات والكفاءات، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، إن وتقييم الأداء بانتظام يساعد الشركات في تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الرضا الوظيفي، يعتبر الاستثمار في تحسين أداء الموظف استثماراً في مستقبل الشركة، حيث يعزز التنافسية ويضمن تحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

كما وأشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظفين، فقد أكدت الدراسات أن نظام الرواتب العادل والمتوازن يساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وأوضح أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتقاضون أجوراً عادلة مقابل عملهم يكونون أكثر تحفيزاً وأقل عرضة للبحث عن وظائف أخرى. (عبد الله، ٢٠١٥)

من ناحية أخرى، أن التعقيدات في نظام الرواتب يمكن أن تؤدي إلى تراجع في أداء الموظفين بسبب الشعور بعدم العدالة وعدم الشفافية"، وأكد أيضاً على أهمية الشفافية والوضوح في نظام الرواتب لضمان شعور الموظفين بالإنصاف، وتتفق هذه الآراء حيث إن الرواتب المرتفعة ليست وحدها كافية لتحفيز الموظفين؛ بل إن الشعور بالاعتراف والتقدير يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء، حيث إن الشركات التي تجمع بين الرواتب الجيدة وسياسات التقدير الفعال تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي. (ادريس، ٢٠١٨)

ومع ذلك، إن زيادة الرواتب بشكل مستمر دون ربطها بأداء الموظف يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الأداء على المدى الطويل، حيث إن الموظفين قد يصبحون أقل تحفيزاً للعمل بجدية إذا شعروا بأن الرواتب تُمنح دون اعتبار للأداء الفعلي. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

أن الرواتب والأجور ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء الموظفين، بل هي جزء من منظومة متكاملة تشمل التقدير والاعتراف بالجهود، وفرص التطوير المهني، والبيئة العملية الجيدة. ومع ذلك، يبقى للرواتب والأجور دورًا أساسيًا لا يمكن تجاهله. إن فهم العلاقة بين الرواتب والأداء يمكن أن يساعد الشركات في تصميم استراتيجيات فعالة لتطوير موظفيها وتحقيق رضاهم الوظيفي. (بومجان، ٢٠١٨)

كما وتواجه الشركات تحديات متعددة في تطبيق نظم الرواتب والأجور بشكل فعال، يتطلب تصميم نظام رواتب عادل وشفاف توازنًا دقيقًا بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الأهداف المالية للشركة بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات أن تضمن وجود آليات واضحة لتقييم الأداء وربط الزيادات والامتيازات بالإنجازات الفعلية، مما يعزز من الشفافية والعدالة في بيئة العمل. (عمر، ٢٠١٦)

وعليه نجد أن هناك توافقًا على أهمية نظام الرواتب العادل والشفاف في تحسين أداء الموظفين، حيث ضرورة العدل والشفافية في نظام الرواتب، كما يجب أهمية التقدير والاعتراف بجانب الرواتب، من جهة أخرى يجب التحذير من أخطار زيادة الرواتب دون ربطها بالأداء، مما يبرز أهمية وجود توازن بين الرواتب والتقدير من جهة، وربطها بأداء الموظف من جهة أخرى. (حسن، ٢٠٢١)

كما وتعد إدارة الرواتب والأجور من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث في شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض، تلعب هذه الإدارة دورًا أساسيًا في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، من خلال وضع نظام عادل وشفاف للرواتب والمكافآت، يمكن للشركة تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه يتناول هذا البحث كيفية استخدام إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظفين في الشركة، مع التركيز على السياسات والإجراءات التي تم تبنيها لتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين لتحقيق أفضل النتائج. (حسن، ٢٠٢١)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تُعدُّ مسألة تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات في العصر الحديث، حيث تسعى إدارات هذه المؤسسات بشكل دائم إلى إيجاد الوسائل والآليات الفعالة التي تضمن خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنتاج والتطوير، وتُعتبر إدارة الرواتب والأجور أحد أهم العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في هذا السياق، إذ لا تقتصر أهميتها على كونها مقابل مادي للعمل المُقدم من قبل الموظف فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا نفسية ومعنوية أخرى تؤثر بشكل مباشر على رضاه وانتمائه لمكان عمله وبالتالي على مستوى أدائه، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى وجود نظام فعال وواضح لإدارة الرواتب والأجور، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور مشاكل عديدة كضعف تحفيز الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم وتزايد معدلات دوران العمل، وعليه تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والفجوات العملية.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تتناول إدارة الرواتب والأجور في السياق السعودي حيث على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على المستوى العالمي، إلا أن الدراسات التي تركز على السياق السعودي لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر إدارة الرواتب والأجور على أداء موظفي قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية.

عدم وجود إطار نظري موحد يشرح العلاقة بين إدارة الرواتب والأجور وأداء الموظفين حيث تتنوع النظريات والمقاربات التي تفسر هذه العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة بناء فهم شامل ودقيق لها.

قصور بعض الدراسات في معالجة جميع عناصر نظام إدارة الرواتب والأجور حيث تركز بعض الدراسات على عناصر محددة كحساب الرواتب والحوافز المادية دون الاهتمام بعناصر أخرى لا تقل أهمية كالنقييم العادل للأداء وتوفير فرص التدريب والتطوير.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

عدم وجود نظام شفاف وعادل لإدارة الرواتب والأجور في بعض شركات قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض حيث يُعدُّ غياب الشفافية وعدم وضوح معايير تحديد الرواتب والحوافز من أبرز المشاكل التي تؤثر سلبيًا على رضا الموظفين وانتمائهم.

اعتماد بعض الشركات على أساليب تقليدية في إدارة الرواتب والأجور حيث يؤدي عدم مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال إلى عدم الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها هذه التطورات في تحسين أداء الموظفين. قلة الاهتمام بدور التقييم العادل للأداء في ربط الرواتب والحوافز بإنتاجية الموظفين: يُعدُّ التقييم العادل للأداء أحد أهم عوامل نجاح نظام إدارة الرواتب والأجور، إذ يضمن حصول كل موظف على المقابل الذي يستحقه بناءً على جهده وإنتاجيته.

ضعف التواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين بشأن نظام إدارة الرواتب والأجور حيث يسهم ضعف التواصل في خلق جو من عدم الثقة ويزيد من احتمالية حدوث مشاكل وخلافات بين الطرفين.

من خلال معالجة هذه الفجوات سيسعى البحث إلى تقديم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الرواتب والأجور، كما سيُسهم في توفير رؤية واضحة تساعد شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية على تحسين نظام إدارة الرواتب والأجور لديها وبالتالي تحسين أداء موظفيها وإنتاجيتهم.

### **سؤال البحث الرئيسي:**

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف في شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض؟

### **١,٣ أهمية البحث:**

تعتبر دراسة إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف من المواضيع الهامة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين، حيث تبرز أهمية هذا البحث من خلال عدة جوانب نظرية وعملية تهدف إلى تقديم رؤى جديدة ومفاهيم متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### **١,٣,١ الأهمية النظرية:**

يساهم البحث في تطوير المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الرواتب والأجور، من خلال تقديم نموذج متكامل يأخذ في الاعتبار العوامل المادية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا وأداء الموظفين.

سد كما تمت مناقشته في الفجوات النظرية، هناك نقص في الدراسات التي تدمج بين العوامل المادية والنفسية وتؤكد على دور الشفافية والثقافة التنظيمية في نظام الرواتب. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات وتقديم إطار شامل يمكن أن يكون مرجعاً للأبحاث المستقبلية، كما ويركز البحث على تحليل تأثير الشفافية والعدالة

في نظام الرواتب على أداء الموظفين، مما يضيف بعداً نظرياً جديداً يمكن أن يوجه السياسات الإدارية في المؤسسات.

استكشاف العوامل الثقافية حيث يقدم البحث تحليلاً لكيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية نظم الرواتب، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تصميم نظم رواتب تتناسب مع مختلف البيئات الثقافية.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

مساعدة شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية على تحسين نظام إدارة الرواتب والأجور لديها حيث يُقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن للشركة الاستفادة منها في هذا السياق، وتحسين أداء موظفي الشركة وإنتاجيتهم من خلال توفير نظام عادل ومحفز للرواتب والأجور.

توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال تعزيز رضا الموظفين وانتمائهم لمكان عملهم، وأخيراً الاستفادة من نتائج البحث من قبل الشركات المماثلة في قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية حيث يُسهم البحث في نشر أفضل الممارسات في هذا المجال مما يُساعد على الارتقاء بمستوى قطاع الاستشارات الهندسية والإدارية في المملكة.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما هو تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر إدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الاجر بالإنتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

ما أثر إدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض؟

### **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على تأثير إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر إدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الاجر بالإنتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

تحديد أثر إدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الاجر الزمني في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الاجر بالإننتاج في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc

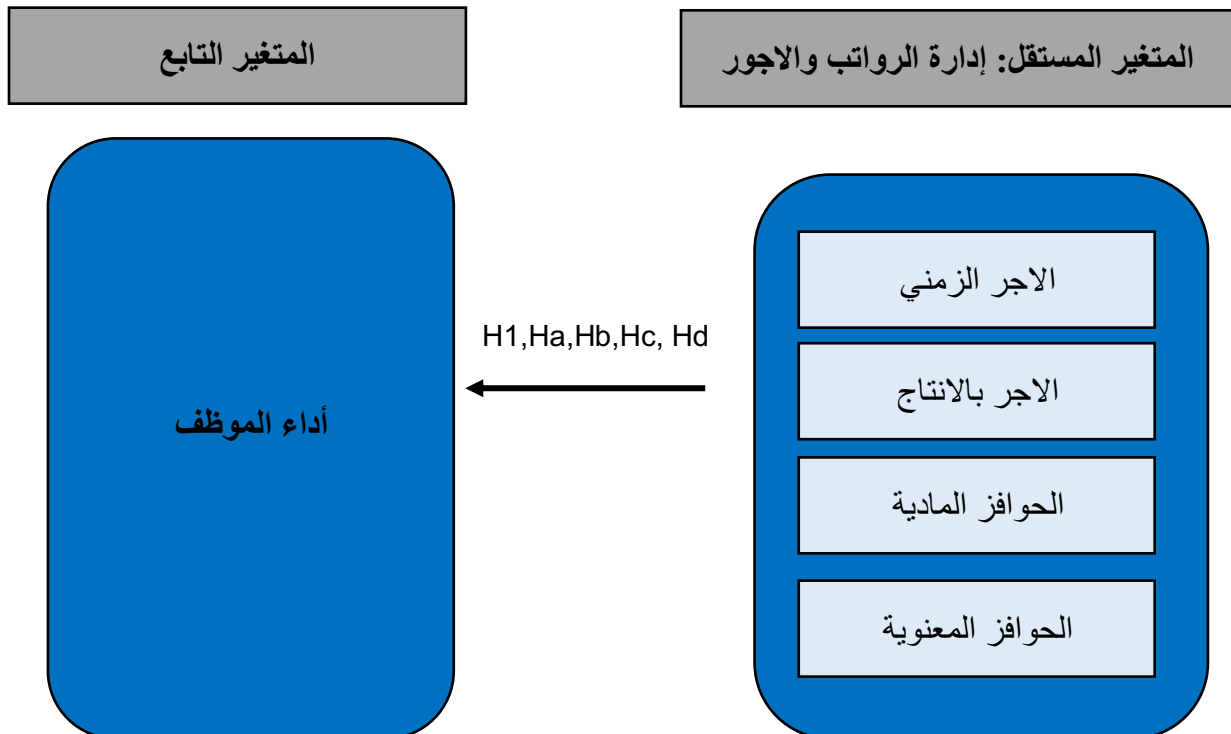
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف لدى شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في مدينة الرياض.

### ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ١,٩ الدراسة الميدانية:

تُعد إدارة الرواتب والأجور أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة. فمن خلال نظام عادل وفعال للرواتب والأجور، يمكن للشركات جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وتحفيزها على بذل المزيد من الجهد والإبداع،

هيل إنترناشونال هي شركة عالمية رائدة في مجال إدارة المشاريع والإنشاءات، تأسست قبل نحو ٥٠ عامًا وتتمتع بسمعة مرموقة في تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها في مختلف أنحاء العالم. من خلال فرق عمل معترف بها دوليًا، ساعدت هيل إنترناشونال عملاءها على تنفيذ آلاف المشاريع الناجحة عبر مختلف القارات، حيث تُعتبر شركة هيل إنترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم الخدمات الاستشارية في المملكة العربية السعودية، وسرعان ما اكتسبت سمعة مرموقة بفضل كفاءة كوادرها وخبرتها الواسعة في مختلف المجالات الهندسية والإدارية. تقدم الشركة خدماتها لقطاعات حيوية في المملكة، مثل قطاع البناء والتشييد حيث تقديم خدمات التصميم والإشراف على مشاريع المباني السكنية والتجارية، والجسور، والطرق، قطاع الطاقة حيث تقديم خدمات استشارية في مجال النفط والغاز، والطاقة المتجددة، قطاع المياه حيث تقديم خدمات التصميم والإشراف على مشاريع المياه، تتواجد فرق هيل إنترناشونال في أكثر من ١٠٠ مكتب عبر ٤٢ دولة، مما يمكنها من الجمع بين الخبرة المحلية العميقة والموهبة العالمية لتحقيق أفضل النتائج في كل مشروع تقوم به. (شركة هيل، ٢٠٢٤)

### الخدمات التي تقدمها هيل إنترناشونال:

إدارة الإنشاءات

إدارة المشاريع

إدارة البرامج

الإشراف على إدارة المشاريع

الاستشارات

تقدير التكاليف وإدارتها

إدارة المرافق

## مراقبة المشاريع

### تحويل المشاريع المتعثرة

#### التكليف

استشارات اتفاقية العمل العمالية للمشاريع (شركة هيل، ٢٠٢٤)

### الأسواق التي تخدمها هيل إنترناشونال:

المباني: تشمل المقرات التجارية والرأسية، المراكز الثقافية، الفنادق، الكازينوهات، المنتجات، والمزيد.

الطاقة: تشمل المشاريع البيئية والصناعية والتصنيعية.

التكنولوجيا: تشمل مشاريع التعدين والتكنولوجيا الحيوية.

النقل: تشمل المطارات، الجسور، الموانئ، السكك الحديدية، الطرق السريعة، الأنفاق.

التعافي من الكوارث والمرونة: تشمل مشاريع التعافي من الكوارث وتحسين مرونة البنية التحتية.

تتمتع الشركة بفريق قيادي متميز يتألف من القيادة التنفيذية، القيادة الإقليمية، والقيادة المؤسسية، مما يضمن تنفيذ استراتيجيات فعالة وقيادة ناجحة للمشاريع في مختلف المناطق، كما ساهمت هيل إنترناشونال في تحقيق رؤية عملائها من خلال إدارة مشاريع بارزة مثل أبراج الاتحاد في أبوظبي وإعادة إعمار مركز التجارة العالمي في مانهاتن، وتلتزم هيل إنترناشونال بتقديم نتائج متميزة لعملائها، وتعتبر الجودة والابتكار جزءاً أساسياً من ثقافتها المؤسسية. (شركة هيل، ٢٠٢٤)

وأيضا تقدم هيل إنترناشونال فرصاً وظيفية متميزة للأفراد الذين يسعون للعمل على مشاريع مثيرة وتغيير العالم. يمكن للمهنيين ذوي الخبرة، الخريجين الجدد، والمتدربين الانضمام إلى فريق العمل العالمي للشركة، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغير مستقل هو "أنظمة إدارة الرواتب والأجور"، ومتغير تابع هو "أداء الموظف" حيث تعتبر متغيرات نظام إدارة الرواتب والأجور كما يلي:

الأجر الزمني حيث قياس مدى رضا الموظفين عن نظام الأجر الزمني المطبق في الشركة، وهل يتناسب مع ساعات عملهم ومستوى معيشتهم، الأجر بالإنتاج قياس مدى فعالية نظام الأجر بالإنتاج في تحفيز الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل، الحوافز المادية قياس مدى جاذبية الحوافز المادية التي تقدمها الشركة، مثل المكافآت المالية، والعلاوات، وفرص الترقية، الحوافز المعنوية قياس مدى فعالية الحوافز

المعنوية التي تقدمها الشركة، مثل التقدير المعنوي، والثناء، وتوفير فرص التدريب والتطوير. (عبد الحليم، ٢٠١٦)

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢. المراجع

- (١) أبو كريشة، نهى (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع٢٣، ج٢.
- (٢) إدريس، أسماء (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
- (٣) اسحق، عبود (٢٠١٤). أثر الرضا الوظيفي على أداء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
- (٤) البشير، حافظ (٢٠١٨). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
- (٥) بن العائب، محمد (٢٠٢٠). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج٦، ع١.
- (٦) بومجان، عادل (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، س١٨، ع٢.
- (٧) حسن، عامر (٢٠٢١). نظم الأجور والحوافز ودورها في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة السلامة للتأمين. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
- (٨) الخليفة، جمال (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمنظمة العون الإنساني و التنمية. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الإسلامية.
- (٩) السويطي، لينا (٢٠٢١). الأداء المؤسسي بين مطرقة الإحباط الإداري وسنديان الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الوزارات. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع٣٦.
- (١٠) شركة هيل (٢٠٢٤). متاح في (<https://www.hillintl.com>)، تاريخ الاتاحة (٢٠٢٤/٧/١٥).
- (١١) الشورة، محمد (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي وأداء العاملين: مؤسسة الضمان الاجتماعي. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٤، ع٤.
- (١٢) عبد الله، معاذ (٢٠١٥). العلاقة بين الرضا عن الدخل المالي ومستوى الأداء. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية.

١٣) عبدالحليم، نيفين (٢٠١٦). تقييم بعض محددات الرضاء الوظيفي التي قد تؤدي إلى دوران العمالة في مؤسسات الضيافة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ١٣، ع ٢٤.

١٤) علي، المنتصر (٢٠١٦). أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣٤.

١٥) عمر، حليلة (٢٠١٦). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، ع ٢٨٤.

١٦) غباره، وليد (٢٠١٧). تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم - الأهمية - المدخل. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٣٧، ع ٢٤.

١٧) ماضي، خليل (٢٠١٥). الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٦، ع ١٤.

18) Grund, C., & Sliwka, D. (2021). The impact of wage increases on job satisfaction: Empirical evidence and theoretical implications (IZA Discussion Papers, No. 387). IZA – Institute of Labor Economics.

19) Gunawan, H., (2015). Wages and employees performance: The quality of work life as moderator. International Journal of Economics and Financial Issues, 5(1), 349-353. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

20) Khemissi, F., & Chebbi, T. (2022). Impact of the efficiency wage on the motivation of employees within companies. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(1), 41–47. <http://www.science-gate.com/IJAAS.html>

21) Umar, A. (2014). Effect of wages, work motivation and job satisfaction on workers' performance in manufacturing industry in Makassar City. European Journal of Business and Management, 6(5). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

### ٣. الملاحق

استمارة الاستبيان:

عزيزي المشارك،

نشكر لك اهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "إدارة الرواتب والأجور كأداة لتحسين أداء الموظف: دراسة تطبيقية على شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية في الرياض". تعد إدارة الرواتب والأجور من العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم في العمل، نسعى من خلال هذا البحث إلى فهم العلاقة بين نظام الرواتب والأجور المتبع في شركتنا وأداء الموظفين، وذلك بهدف تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.

تم تصميم هذا الاستبيان لجمع آراء وملاحظات الموظفين حول نظام الرواتب والأجور الحالي وكيفية تأثيره على أدائهم ورضاهم الوظيفي. نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستظل سرية تمامًا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إجاباتك الصادقة والدقيقة ستساعدنا في تقديم توصيات عملية لتحسين نظام الرواتب والأجور بالشركة، بما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين والبيئة العملية بشكل عام.

نقدّر وقتك الثمين ونشكرك على مساهمتك القيمة في هذا البحث.

**القسم الأول: البيانات الديمغرافية:**

المعلومات العامة: يرجى وضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب أمام كل سؤال:

|                 |                                                |                                               |
|-----------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| النوع           | <input type="checkbox"/> ذكر                   | <input type="checkbox"/> أنثى                 |
| العمر           | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة         | <input type="checkbox"/> من 30 وأقل من 40 سنة |
|                 | <input type="checkbox"/> من 40 وأقل من 50 سنة  | <input type="checkbox"/> من 50 وأقل من 60 سنة |
| المؤهل العلمي   | <input type="checkbox"/> بكالوريوس             | <input type="checkbox"/> دبلوم عالي           |
|                 | <input type="checkbox"/> دكتوراه               | <input type="checkbox"/> أخرى                 |
| التخصص          | <input type="checkbox"/> إدارة أعمال           | <input type="checkbox"/> نظم معلومات إدارية   |
|                 | <input type="checkbox"/> هندسة                 | <input type="checkbox"/> علوم حاسوب           |
| المستوى الوظيفي | <input type="checkbox"/> مدير إدارة            | <input type="checkbox"/> رئيس قسم             |
|                 | <input type="checkbox"/> موظف                  | <input type="checkbox"/> مشرف إداري           |
| سنوات الخبرة    | <input type="checkbox"/> من 5 وأقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> من 10 وأقل من 15 سنة |
|                 | <input type="checkbox"/> من 15 وأقل من 20 سنة  | <input type="checkbox"/> من 20 سنة فأكثر      |

**المتغير المستقل: نظام الحوافز والأجور**

| العبارة                                                                            | مستوى الموافقة |          |       |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|------------|
|                                                                                    | لا أوافق بشدة  | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| <b>المحور الأول ( الأجر الزمني ) :-</b>                                            |                |          |       |            |
| الأجر الشهري الذي تتفعه الشركة للعاملين غير مجزى                                   |                |          |       |            |
| الأجر الذي أحصل عليه ضعيف مقارنة مع المؤسسات الأخرى                                |                |          |       |            |
| لا يتناسب راتبى مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة                                      |                |          |       |            |
| الأجر المدفوع لا يتناسب مع الجهد الذى يبذله العامل                                 |                |          |       |            |
| لا تتبع الشركة نظام الأجر الإنشائي عندما يعمل العاملون أكثر من الساعات المقررة لهم |                |          |       |            |
| الأجر الاساسى بالشركة لا يتناسب مع أعباء العمل                                     |                |          |       |            |
| <b>المحور الثانى (الأجر بالإنتاج)</b>                                              |                |          |       |            |
| العبارة                                                                            | مستوى الموافقة |          |       |            |
|                                                                                    | لا أوافق بشدة  | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| نظام الأجر بالإنتاج لا يدعم الجودة                                                 |                |          |       |            |
| يصعب قياس الأجر بالإنتاج في الشركة                                                 |                |          |       |            |
| نظام الأجر بالإنتاج غير مرغوب لأغلب العاملين بالشركة                               |                |          |       |            |
| نظام الأجر بالإنتاج يقلل من الحاجة الى الرقابة                                     |                |          |       |            |
| نظام الأجر بالإنتاج يشجع على زيادة الإنتاج                                         |                |          |       |            |

| العبارة                                                                         | مستوى الموافقة |          |       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|------------|
|                                                                                 | لا أوافق بشدة  | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| <b>المحور الثالث: الحوافز : المادية</b>                                         |                |          |       |            |
| ربط الحوافز المادية بالإنتاج يشجع على زيادة الإنتاج                             |                |          |       |            |
| تمنح الحوافز المادية بعدالة                                                     |                |          |       |            |
| توفر الشركة نظاما للمكافآت الدورية مرضى                                         |                |          |       |            |
| يصعب ربط الحوافز المادية بالإنتاج بالشركة                                       |                |          |       |            |
| بم ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء                               |                |          |       |            |
| لا يفضل العاملين ربط الحوافز المادية بالإنتاج الجماعى                           |                |          |       |            |
| <b>المحور الرابع: الحوافز المعنوية:</b>                                         |                |          |       |            |
| تعمل الشركة على نقل الموظفين لجهة أفضل ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذى يقوم به |                |          |       |            |
| تجد الشركة صعوبة في ربط الحوافز المعنوية بالإنتاج                               |                |          |       |            |
| الحوافز المعنوية أقل قدرة على زيادة الإنتاج من الحوافز المادية                  |                |          |       |            |
| الترقية الاستثنائية ترفع مستويات العاملين وتشجعهم على العمل                     |                |          |       |            |
| ترشح الشركة المتميزين في العمل للدراسات العليا لتطوير قدراتهم للأداء            |                |          |       |            |

### المتغير التابع : أداء العاملين

| مستوى الموافقة          |          |       |       |            | العبارة                                                      |
|-------------------------|----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------|
| لا اوافق بشدة           | لا اوافق | محايد | اوافق | اوافق بشدة |                                                              |
| المحور الخامس: الكفاءة  |          |       |       |            |                                                              |
|                         |          |       |       |            | ينجز العاملين بالشركة أعمالهم في الزمن المحدد لهم            |
|                         |          |       |       |            | يؤدي العاملين بالشركة أعمالهم بأقل الأخطاء                   |
|                         |          |       |       |            | يبدل العاملين جهودهم لزيادة حجم العمل المنجز بأقل تكلفة      |
|                         |          |       |       |            | يتمتع العاملين بالشركة بالرغبة والاستعداد للعمل              |
|                         |          |       |       |            | يحسن العاملين بالشركة التصرف في المواقف المحرجة              |
|                         |          |       |       |            | لدى العاملين بالشركة القدرة على حل مشاكل العمل               |
|                         |          |       |       |            | يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة             |
|                         |          |       |       |            | لدى العاملين بالشركة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية        |
|                         |          |       |       |            | مستوى أداء العاملين يلقي قبول مرتفع لدى العملاء              |
| مستوى الموافقة          |          |       |       |            | العبارة                                                      |
| لا اوافق بشدة           | لا اوافق | محايد | اوافق | اوافق بشدة |                                                              |
| المحور السادس: الفاعلية |          |       |       |            |                                                              |
|                         |          |       |       |            | ينجز العاملين المهام الوظيفية بالحماس المطلوب                |
|                         |          |       |       |            | يقوم العاملين بالشركة بتأدية الأعمال بصورة صحيحة             |
|                         |          |       |       |            | يتمتع العاملين بمهارات التواصل الجيدة عند التعامل مع العملاء |
|                         |          |       |       |            | يتقيد العاملين بقواعد وإجراءات العمل                         |
|                         |          |       |       |            | يحسن العاملين بالشركة أدائهم بشكل مستمر                      |

(حسن، ٢٠٢١)