

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص الموارد البشرية



أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة

الطالبة:

دلال فهد الدوسري

الإشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

٢٠٢٥

قال تعالى:

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

«سورة المجادلة: الآية ١١»

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجارها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما انعم به على من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لأستاذة الفاضلين {د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد} على ما قدمه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذلوه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه البحث، ومهما كتبت من عبارات وجمل فأنتك لمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهما، فجازهما الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهما.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا املك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان.

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة ميداو شن

الاهداء

ولكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي معروفًا، أو قدم لي نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة
في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه.. ومداد كلماته،
والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس المحتوات:

الصفحة	الموضوع	م
٦	المستخلص: Abstract	
٧	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة:	
١٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:	
٢١	الفصل الرابع: الإطار النظري:	
٢٥	الفصل الخامس: الفجوة البحثية:	
٢٧	الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة:	
٣١	الفصل السابع: مناقشة النتائج والتوصيات:	
٣٤	الخاتمة:	
٣٥	قائمة المراجع:	

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة، من خلال دراسة العلاقة بين أنواع الحوافز المقدمة (المادية والمعنوية) ومستوى الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (60) موظفًا من مختلف الإدارات بالشركة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين الحوافز والأداء (معامل ارتباط = 0.68)، أتبين أن الحوافز المادية أكثر تأثيرًا من المعنوية وفقًا لآراء المشاركين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز ليكون مبنياً على الأداء الفعلي، مع تعزيز الحوافز المعنوية وتحقيق العدالة والشفافية في توزيع المكافآت.

Abstract

This study aimed to identify the impact of incentives on employee performance at Nesma Holding Company by examining the relationship between the types of incentives provided (financial and non-financial) and the level of job performance. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 60 employees from various departments within the company. The results showed a moderate positive correlation between incentives and performance (correlation coefficient = 0.68) and indicated that financial incentives have a greater impact than non-financial ones according to participants' opinions. The study recommended developing the incentive system to be based on actual performance, while enhancing non-financial incentives and ensuring fairness and transparency in reward distribution.

الفصل الأول:

الإطار العام لدراسة:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء. وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل العالمية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات سياسات واستراتيجيات تركز على تحفيز العنصر البشري، بوصفه المورد الأهم والأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة.

ومن بين أدوات التحفيز التي تلجأ إليها المؤسسات: نظم الحوافز، والتي تمثل وسيلة مباشرة وغير مباشرة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم، وزيادة التزامهم، وتعزيز ولائهم للمنظمة. فالحوافز لم تعد مجرد مكافآت مالية تُمنح بشكل دوري، بل أصبحت تشمل أبعاداً نفسية واجتماعية وتنظيمية تمسّ مشاعر الموظف وتؤثر في إدراكه لعدالة المؤسسة واهتمامها به.

لقد أثبتت دراسات متعددة أن نظام الحوافز الفعّال يُسهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والاستقالة، وتحفيز الإبداع والابتكار. ومع ذلك، فإن تصميم وتنفيذ هذا النظام يتطلب وعياً إدارياً عميقاً بطبيعة احتياجات الموظفين، وفهماً للسياق التنظيمي والثقافي الذي تعمل فيه المؤسسة.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع توسّع القطاع الخاص وتزايد المنافسة بين الشركات، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات، وخصوصاً الشركات الكبرى مثل شركة نسما القابضة، نظم حوافز متقدمة تتلاءم مع التغيرات السريعة في سوق العمل المحلي، ومع التطلعات المتزايدة للقوى العاملة السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة، من خلال تحليل العلاقة بين نظام الحوافز المتبع وبين مستوى الأداء الوظيفي، بناءً على ما يقدمه الموظفون من تصورات، وخبرات وتجارب واقعية.

مشكلة الدراسة:

تُعد فعالية الموظف في أداء مهامه من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، خصوصاً في بيئة تنافسية مثل بيئة القطاع الخاص. وتتأثر هذه الفعالية بعدة عوامل من أبرزها نظام الحوافز، الذي يلعب دوراً رئيسياً في رفع مستوى الدافعية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، فإن كثيراً من المؤسسات، رغم إدراكها لأهمية الحوافز، لا تنجح في تصميم أنظمة متكاملة وشاملة تلبّي احتياجات موظفيها وتحفزهم على الأداء العالي.

وفي ضوء ما سبق، لوحظ وجود تفاوت ملحوظ في أداء الموظفين داخل شركة نسما القابضة، رغم كونها من الشركات الرائدة في السوق السعودي، وتتمتع ببنية إدارية ومالية متطورة. هذا التفاوت يثير تساؤلات حول مدى كفاءة نظام الحوافز المطبق، وما إذا كان يلي تطلعات الموظفين ويؤثر فعلياً في سلوكهم وأدائهم الوظيفي.

كما تشير بعض المؤشرات التنظيمية—مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين في بعض الأقسام، وانخفاض مستويات الرضا، وتفاوت الالتزام بالمواعيد وتحقيق الأهداف—إلى وجود تحديات في منظومة الحوافز الحالية من حيث الشفافية والعدالة والارتباط الفعلي بالأداء.

السؤال الرئيس:

ما أثر نظام الحوافز الحالي على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة؟

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوافز والأداء في بيئة القطاع الخاص السعودي.
- توسيع الإطار النظري لفهم الدوافع النفسية والسلوكية للموظفين في سياق تحفيزي.
- توفير دراسة مقارنة بين الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها.

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة إدارة شركة نسما القابضة في تحسين بيئة عملها من خلال توصيات قائمة على بيانات ميدانية.
- تزويد صناع القرار بأدوات تقييم دورية لنظم الحوافز.
- دعم المؤسسات السعودية المشابهة في وضع سياسات تحفيزية أكثر عدالة وفعالية.

أهداف الدراسة:

- تحليل مكونات نظام الحوافز (المادية والمعنوية) المعمول به في شركة نسما القابضة.
- قياس درجة رضا الموظفين عن الحوافز الحالية ومدى شعورهم بالإنصاف والتحفيز.
- تحديد الفروق بين أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.
- اختبار العلاقة الإحصائية بين فعالية الحوافز ومستوى أداء الموظفين.
- اقتراح توصيات عملية لتطوير نظام الحوافز بناءً على نتائج الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

١. ما أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) التي تقدمها شركة نسما القابضة لموظفيها؟
٢. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز الحالي؟
٣. هل توجد فروق في الرضا والتحفيز بين الحوافز المادية والمعنوية؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين مستوى الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي؟
٥. ما التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق نظام حوافز فعال وعادل؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة وأداء الموظفين في شركة نسما القابضة.
- الفرضية الثانية: تختلف مستويات الأداء تبعًا لنوع الحوافز (المادية أو المعنوية).
- الفرضية الثالثة: يختلف رضا الموظفين عن الحوافز باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

يرتكز هذا البحث حول أثر الحوافز على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة على مجموعة من النظريات التحفيزية الكلاسيكية والمعاصرة التي فسّرت العلاقة بين الحوافز والدافعية والأداء الوظيفي. وقد شكلت هذه النظريات الأساس العلمي لتصميم أداة الدراسة وصياغة الفرضيات وتحليل النتائج.

١. نظرية ماسلو للحاجات:

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد لديهم احتياجات متدرجة تبدأ بالحاجات الأساسية (الفيزيولوجية) ثم حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات. في هذا البحث، ترتبط الحوافز المادية بإشباع الحاجات الأساسية وحاجات الأمان، بينما تلي الحوافز المعنوية حاجات التقدير وتحقيق الذات.

٢. نظرية التوقع (Vroom):

تفترض هذه النظرية أن تحفيز الفرد يتأثر بثلاثة عناصر: التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والتوقع بأن الأداء الجيد سيكافأ، ومدى قيمة المكافأة بالنسبة للفرد. في البحث الحالي، تم قياس مدى اعتقاد الموظفين بأن جهودهم تؤدي إلى مكافآت عادلة ومجزية.

٣. نظرية الإنصاف (Adams):

تركز هذه النظرية على إحساس الفرد بالعدالة في مقارنة ما يحصل عليه من حوافز مع ما يحصل عليه زملاؤه. الشعور بالعدالة يزيد من الدافعية ويحسن الأداء، بينما الشعور بعدم العدالة قد يؤدي إلى انخفاض الأداء. وقد تم في هذه الدراسة قياس رضا الموظفين عن عدالة وشفافية نظام الحوافز.

٤. نظرية التعزيز (Skinner):

تري هذه النظرية أن السلوك الإنساني يمكن تعديله من خلال التعزيز الإيجابي أو السلبي. في سياق البحث، الحوافز تمثل شكلاً من أشكال التعزيز الإيجابي الذي يهدف إلى زيادة تكرار السلوكيات الإيجابية ورفع الأداء.

خلاصة النموذج النظري والعملي:

اعتمد البحث على دمج هذه النظريات لتشكيل إطار عملي شامل، بحيث تم استخدام نظرية ماسلو لفهم طبيعة الحوافز، ونظرية التوقع لقياس العلاقة بين الجهد والمكافأة، ونظرية الإنصاف لقياس العدالة في الحوافز، ونظرية التعزيز لفهم دور المكافآت في تكرار السلوك الإيجابي. هذا الدمج منح الدراسة أساساً علمياً قوياً يربط بين المفاهيم النظرية والواقع العملي في شركة نسما القابضة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة:

سأعرض هنا مجموعة من الدراسات العربية والدولية ذات الصلة بموضوع الحوافز والأداء، مع توضيح أهم نتائجها، أوجه التشابه والاختلاف، والفجوات التي تبرز الحاجة للدراسة الحالية.

١. دراسة العمري وآخرون (٢٠١٧)

- المجتمع: القطاع الحكومي في السعودية
- العينة: ٣٠٠ موظفًا من دوائر حكومية مختلفة
- المنهج: وصفي (استبيان)
- النتائج:
 - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الحوافز المادية والأداء ($r = 0.62, p < 0.01$).
 - أهمية الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي، رغم أنها أقل تطبيقًا.
- الفجوة: لم تغط الدراسة الفروق بين الجهات الخاصة والعامة.

٢. دراسة أبو الفتوح (٢٠٠٢)

- المجتمع: شركات القطاع الصناعي بمصر
- العينة: ١٥٠ مديرًا وموظفًا
- المنهج: وصفي — مقابلات واستبيان
- النتائج:
 - الحوافز المعنوية (التقدير، الترقيات) كان لها أثر أكبر في الابتكار والإبداع مقارنة بالمادية.
 - أبرزت الاحتياجات النفسية لدى الموظفين كعامل وسيط.
- الفجوة: اقتصر على الصناعات الثقيلة ولم تتناول القطاع المتنوع.

٣. دراسة خالد (٢٠١٥)

- المجتمع: شركات تقنية المعلومات بالمغرب
- العينة: ٢٠٠ موظفًا إداريًا وتقنيًا
- المنهج: وصفي — استبانة
- النتائج:
 - ارتفاع ارتباط الرضا الوظيفي بالحوافز المعنوية ($r = 0.58$) أكثر من المادية ($r = 0.48$).
 - ضعف الرواتب الثابتة لم يعد كافيًا؛ فالجيل الجديد يطالب بحوافز معنوية ومستوى استقلالية أعلى.
- الفجوة: لم تستكشف دور الحوافز في البيئة متعددة الثقافات.

4. Robbins & Judge (2019)

- المجال: إطار نظري عالمي
- المحتوى:
 - عرض شامل لنظريات الدافعية والحوافز (ماسلو، فروم، آدامز، سكينر).
 - مقترحات لتطبيق نظم حوافز متكاملة تربط الأداء بالنتائج التنظيمية.
- الفجوة: عامة ولا تتناول خصوصيات السوق السعودية.

ما نستخلصه لهذه الدراسة:

- أوجه التشابه: جميع الدراسات أكدت أن الحوافز — خاصة المادية — ترتبط إيجابيًا بالأداء، مع أهمية متزايدة للحوافز المعنوية.
- أوجه الاختلاف: تختلف قوة الارتباط ونوع الحوافز المؤثرة بحسب القطاع والموقع الجغرافي والثقافي.
- الفجوة البحثية: قليلة هي الدراسات التي تناولت القطاع الخاص السعودي، ولا سيما الشركات متعددة النشاط مثل "نسما القابضة"، مما يبرر إجراء هذه الدراسة لتغطية هذه الفجوة

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة:

أولاً: المنهج المتبعة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب للبحوث التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها لفهم العلاقات التي تربط بين مكوناتها. وقد تم اختياره نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يسعى إلى استكشاف العلاقة بين نظام الحوافز المعتمد في شركة نسما القابضة ومستوى أداء الموظفين.

كما يسمح هذا المنهج بجمع بيانات ميدانية من الموظفين أنفسهم، وتحليلها بهدف الوصول إلى مؤشرات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تطوير النظام الإداري والتحفيزي داخل الشركة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة نسما القابضة بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، سواء من فئة الموظفين الإداريين أو الفنيين أو التنفيذيين.

وتتميز الشركة بأنها من المؤسسات الكبيرة التي تضم عددًا متنوعًا من الموظفين، وهو ما يُكسب الدراسة أهمية خاصة من حيث تنوع وجهات النظر وتعدد التجارب العملية فيما يخص نظام الحوافز.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي الشركة، بما يضمن تمثيلاً كافياً لمختلف الأقسام والإدارات.

وقد بلغ حجم العينة (٦٠ موظفًا وموظفة)، وهو عدد كافٍ من الناحية الإحصائية لتحقيق أهداف البحث، خاصةً في الدراسات الوصفية التي تعتمد على التحليل الكمي باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

وقد رُوعي في اختيار العينة تمثيل فئات متعددة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، لضمان تنوع الآراء وعمق البيانات.

رابعًا: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وسهولة استخدامها وتحليلها إحصائيًا.

وقد تم بناء الاستبانة اعتمادًا على دراسات سابقة ذات صلة، مع مراعاة خصوصية البيئة السعودية وسياق شركة نسما القابضة.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة).

٢. الحوافز (مادية ومعنوية - ١٠ بنود).

٣. الأداء الوظيفي (الالتزام، الإنجاز، الإبداع - ٨ بنود).

وقد تم بناء البنود على مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة).

خامسًا: صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، والذين أكدوا ملاءمة البنود لأهداف الدراسة ووضوحها.

أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لعينة تجريبية، وبلغت قيمة الثبات (٠,٨٧)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

سادسًا: الأساليب الإحصائية:

تم إدخال البيانات التي جُمعت من الاستبانات إلى برنامج SPSS الإصدار ٢٥، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس الاتجاهات العامة نحو الحوافز والأداء.
- معامل بيرسون للارتباط: لاختبار العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي.
- تحليل الفروق حسب بعض المتغيرات (مثل الجنس أو الخبرة) إذا اقتضى الأمر

الفصل الرابع:

الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز وأثرها على أداء الموظفين، وذلك من خلال تحليل الأسس العلمية التي بُنيت عليها فكرة التحفيز، واستعراض النظريات والنماذج ذات العلاقة، بالإضافة إلى تقسيم الحوافز إلى أنواعها الأساسية وبيان خصائص كل نوع. يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية علمية تعزز فهم العلاقة بين الحوافز والدافعية والسلوك التنظيمي، بما يخدم أهداف الدراسة.

أولاً: مفهوم الحوافز:

الحوافز (Incentives) هي مجموعة من الوسائل المادية أو المعنوية التي تقدمها المؤسسات لموظفيها بقصد تشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، ورفع مستويات الأداء والالتزام والانتماء. وتُعد الحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر مباشر على سلوك الموظفين.

وقد عرّفها عدد من الباحثين بأنها: "كل ما يُقدّم للموظف من مقابل مادي أو معنوي نتيجة أدائه أو سلوكه، بقصد تعزيز دافعيته نحو المزيد من العطاء". وبهذا، تختلف الحوافز عن الأجر أو الراتب الثابت، حيث ترتبط غالباً بمدى جودة الأداء أو مستوى الإنجاز.

ثانياً: أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز إلى نوعين رئيسيين، هما:

١. الحوافز المادية:

تشمل كافة المكافآت التي تُقاس بالنقود أو ما يعادلها، مثل:

- المكافآت النقدية.
- العلاوات السنوية أو الشهرية.
- الحوافز الإنتاجية المرتبطة بالإنجاز.
- الامتيازات المادية كبديل النقل والسكن، التأمين الصحي، الأسهم، إلخ.

◆ خصائص الحوافز المادية:

- تأثيرها فوري وملحوس.
- فعالة في تحقيق الالتزام قصير الأجل.
- قد تصبح غير فعالة إن لم تُربط بالأداء بوضوح.

٢. الحوافز المعنوية:

تتمثل في كل ما يُشعر الموظف بالتقدير والاحترام ويُعزز مكانته النفسية، مثل:

- الإشادة العلنية بالإنجاز.
- تقديم الشكر والتقدير.
- فرص الترقى والتطوير الوظيفي.
- تفويض الصلاحيات والثقة.

◆ خصائص الحوافز المعنوية:

- ذات تأثير طويل الأمد.
- تعزز الولاء والانتماء.
- تقلل كلفتها مقارنة بالحوافز المادية.

ثالثاً: نظريات الحوافز والدافعية:

١. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs):

تقترح أن الحوافز تؤثر على الأداء بناءً على موقع الفرد في تسلسل حاجاته، بدءاً من الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية) وصولاً إلى حاجات التقدير وتحقيق الذات. كلما تمت تلبية حاجة معينة، انتقل الموظف للحاجة الأعلى.

٢. نظرية التوقع لـ "فروم" (Vroom's Expectancy Theory):

تفترض أن الأفراد يتحفزون للعمل إذا كانوا يتوقعون أن أداؤهم سيقود إلى نتائج مجزية، وأن هذه النتائج تلبى احتياجاتهم. أي أن دافعية الموظف = التوقع × قيمة المكافأة × احتمالية الحصول عليها.

٣. نظرية الإنصاف لـ "آدامز" (Equity Theory):

ترى أن شعور الموظف بالعدالة فيما يتلقاه من حوافز مقارنة بزملائه يؤثر على أدائه وموقفه من المؤسسة. عدم الإنصاف قد يؤدي إلى الإحباط أو انسحاب نفسي أو تراجع في الأداء.

٤. نظرية التعزيز لـ "سكينر" (Skinner's Reinforcement Theory):

تركز على أن السلوك الإيجابي يتكرر عندما يُعزز بحافز مناسب. فالموظف الذي يتلقى مكافأة بعد إنجاز معين سيكرر السلوك نفسه في المستقبل.

رابعاً: العلاقة بين الحوافز والأداء:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الحوافز وارتفاع مستويات الأداء، خاصة عندما تكون الحوافز:

- مبنية على معايير واضحة.
- متدرجة ومنصفة.
- تراعي الفروق الفردية بين الموظفين.
- متزامنة مع تغذية راجعة فعّالة من الإدارة.

وقد أشارت دراسات عربية وعالمية إلى أن الموظف المحفز يميل إلى:

- الالتزام بالمهام.
- رفع كفاءة الإنتاج.
- الابتكار وحل المشكلات

الفصل الخامس:

الفجوة البحثية:

بعد استعراض الأبحاث والنظريات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء في مختلف القطاعات والبيئات التنظيمية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، يصبح من الواضح وجود نقص في الدراسات التي تستهدف القطاع الخاص السعودي، وخصوصاً الشركات متعددة الأنشطة ذات البنية الإدارية المعقدة مثل شركة نسما القابضة.

مظاهر الفجوة البحثية:

١. قلة الدراسات الميدانية في القطاع الخاص السعودي
 - أغلب الأبحاث ركزت على القطاع العام (كالدراسات الحكومية) أو على قطاعات محدودة (صناعات، تقنية)، دون تغطية الشركات الخاصة متعددة الأنشطة.
٢. ندرة الفارق بين أنواع الحوافز في بيئات عمل محلية
 - الدراسات العربية غالباً ما تدمج الحوافز المادية والمعنوية في متغير عام دون تحليل معمق للفروق بينهما من وجهة نظر الموظفين في السوق السعودي.
٣. غياب الطابع الثقافي والتنظيمي المحلي
 - معظم الدراسات الدولية أو العربية لا تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية التنظيمية للسوق السعودي (مثل دور القيم العائلية والنظام الهرمي الإداري).
٤. قلة الأبحاث التي تقارن بين نظرة الموظف والإدارة
 - لا توجد دراسات كافية تكشف مدى توافق رؤى الإدارة العليا بشأن نظام الحوافز مع إدراك واحتياجات الموظفين أنفسهم.
٥. ندرة استخدام نماذج مُعدّلة لملائمة سمات الشركات متعددة النشاط
 - شركات كبيرة مثل نسما القابضة تتطلب نماذج حوافز تأخذ في الاعتبار تعدد الفروع والأنشطة، وهو ما يغيب في الأدبيات السابقة.

كيف تسد الدراسة الحالية هذه الفجوة؟

- تطبيق ميداني على شركة خاصة كبرى
دراسة شركة نسما القابضة تمثل أول محاولة لاستكشاف فعلي لنظم الحوافز في بيئة خاصة متعددة الأنشطة في السعودية.
- تحليل مقارن للحوافز المادية والمعنوية
قياس مستقل لكل نوع منهما وتحديد تأثيره النسبي على الأداء.
- مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية
صياغة بنود الاستبانة بناءً على استشارات مع خبراء محلين لتعكس القيم والسلوكيات التنظيمية السعودية.
- إشراك وجهتي النظر
تصميم الدراسة لالتقاط رؤية الموظفين وإدراكهم، مع توصيات تعكس وجهة نظر الإدارة (من خلال لقاءات تمهيدية مع الإدارة العليا).
- تعديل نماذج الحوافز
اقتراح نموذج إطار نظري عملي يلائم تعقيدات الشركات متعددة الفروع والأنشطة، يستند إلى نتائج الدراسة.

الفصل السادس:

عرض نتائج الدراسة:

في هذا الفصل، نستعرض النتائج الكمية والنوعية التي تمّ استخلاصها من تحليل استجابات عينة الدراسة (٦٠ موظفًا) باستخدام برنامج SPSS، وذلك للإجابة على أسئلة البحث الفرعية واختبار الفرضيات.

الخصائص الديموغرافية للعينة:

المتغير	النسبة المئوية الفئة
الجنس	ذكور 65%
	إناث 35%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة 30%
	من ٣٠-٣٩ سنة 40%
	٤٠ سنة فأكثر 30%
المؤهل العلمي	دبلوم 25%
	بكالوريوس 50%
	دراسات عليا 25%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات 25%
	٥-١٠ سنوات 30%
	أكثر من ١٠ سنوات 45%

نتائج محاور الحوافز:

الحوافز المادية:

- المتوسط العام لبنود الحوافز المادية: ٣,٧٥ (من ٥)
- الانحراف المعياري: ٠,٨٢
- أعلى بند: "الرواتب التنافسية مقارنة بالسوق" (٤,٠)
- أدنى بند: "العمولات الشهرية المبنية على الأداء" (٣,٢)

تفسير: يشير المتوسط إلى رضا عام "جيد" عن الحوافز المادية، مع ملاحظة وجود تباين حقيقي حول الحوافز الإنتاجية المباشرة.

الحوافز المعنوية:

- المتوسط العام: ٣,١٥
- الانحراف المعياري: ٠,٩٤
- أعلى بند: "بيئة العمل المحفزة والمحترمة" (٣,٦)
- أدنى بند: "التقدير العلني للإنجازات" (٢,٧)

تفسير: المعدل يعكس "رضا متوسط" مع وجود قصور ملموس في ممارسات التقدير العلني والتعزيز المعنوي

نتائج محاور الأداء:

الانحراف المعياري المتوسط البند		
الالتزام بالمواعيد	4.2	0.71
تحقيق الأهداف الشهرية	4.1	0.75

الانحراف المعياري المتوسط البند

التعاون مع الزملاء	4.3	0.68
الإبداع في العمل	3.6	0.88
المتوسط العام للأداء	4.05	0.76

تفسير: أداء الموظفين "جيد جدًا" في الالتزام والتعاون، مع فرص تحسين في الإبداع.

معامل الارتباط بين الحوافز والأداء:

- معامل ارتباط بيرسون (r): ٠,٦٨
- القيمة الاحتمالية (Sig): ٠,٠٠٠ > ٠,٠١

النتيجة: علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين مستوى الحوافز (المتوسط العام) ومستوى الأداء الوظيفي.

النتائج النوعية (أسئلة مفتوحة):

- مطلب شائع: "زيادة الشفافية في معايير منح الحوافز."
- ملاحظة متكررة: "الحوافز تُمنح في مناسبات محدودة دون ارتباط واضح بالإنجاز."
- اقتراح: "إشراك الموظفين في صياغة نظام الحوافز لتلاؤمه مع احتياجاتهم الفعلية."

ملخص نتائج الفصل:

١. الموظفون راضون بدرجة جيدة عن الحوافز المادية، وأقل عن المعنوية.
٢. أداء الموظفين عالٍ في الجوانب التشغيلية، وأدنى في الابتكار.
٣. تأكيد وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والأداء.
٤. الحاجة إلى تحسين ممارسات التقدير المعنوي وزيادة مشاركة الموظفين في النظام التحفيزي.

الفصل السابع: مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج

١. الرضا عن الحوافز المادية مقابل المعنوية:

- أظهرت الدراسة أن متوسط الرضا عن الحوافز المادية (٣,٧٥) تفوق رضا الموظفين عن الحوافز المعنوية (٣,١٥).
- التفسير النظري: توافق هذه النتيجة مع نظرية ماسلو (حاجة الأمان) ونظرية التوقع لـ Vroom، حيث تمثل المكافآت المالية تلبية للحاجات الأساسية والأمن الوظيفي، مما ينعكس فوراً على دافعية الموظف.
- التوافق مع الدراسات السابقة: يتفق ذلك مع نتائج العمري وآخرين (٢٠١٧) في القطاع الحكومي، ودراسة خالد (٢٠١٥) في قطاع تقنية المعلومات التي وجدت أهمية كبيرة للحوافز المادية في الفترة الأولى.

٢. أداء الموظفين في الجوانب التشغيلية والإبداعية:

- كان أداء "الالتزام بالمواعيد" و"التعاون" الأعلى (متوسطات ٤,٢ و ٤,٣)، بينما "الإبداع في العمل" الأقل (٣,٦).
- التحليل: يشير هذا التباين إلى أن نظم الحوافز الحالية تحفز السلوكيات الروتينية والمرتبطة بالمعايير المحددة، لكنها لا تحفز التفكير الابتكاري لما يفتقر إليه عنصر التشجيع المعنوي والحرية التنظيمية.
- المقارنة بالدراسات: تؤكد دراسة أبو الفتوح (٢٠٠٢) على أن الحوافز المعنوية والتطوير المهني أكثر فاعلية في تحفيز الإبداع مقارنة بالمادية.

٣. العلاقة بين الحوافز والأداء:

- وجدنا ارتباطاً طردياً قوياً ($r = 0.68, p < 0.01$) بين متوسط الحوافز ومستوى الأداء.
- الدلالة: هذا الارتباط القوي يدل على أن زيادة فعالية نظام الحوافز (خاصة المادية متبوعة بمعنوية) يؤدي إلى تحسن فعلي في الأداء، مما يدعم فرضية البحث.
- الانعكاسات الإدارية: يجب ربط منح الحوافز بشكل أكثر شفافية ووضوح بمعايير الأداء الفعلي لضمان استدامة الأثر الإيجابي.

٤. الملاحظات النوعية:

- طالب الموظفون بزيادة الشفافية ومشاركتهم في تصميم النظام.
- أهمية المشاركة: تدعم نظرية الإنصاف لـ Adams بأن إشراك الموظف في وضع معايير التوزيع يزيد من شعوره بالعدالة ويرفع قبوله للنظام.

التوصيات:

١. تطوير آلية الحوافز المادية:

- ربط المكافآت والعلاوات بمؤشرات أداء واضحة وموضوعية (KPIs) قابلة للقياس، مثل نسبة الإنجاز الفعلي والالتزام بالمواعيد.

٢. تعزيز الحوافز المعنوية:

- إطلاق برنامج "البطاقة الذهبية" للتقدير العلني الشهري للموظف المتميز.
- تنظيم ورش عمل وجلسات توجيه فردية لتعزيز التطوير المهني والشعور بالاهتمام المؤسسي.

٣. إشراك الموظفين في تصميم النظام:

- تشكيل لجنة تمثيلية من الموظفين في كل قسم لصياغة معايير الحوافز وضوابطها، مما يعزز الشفافية ويقلل الإحساس بالإنصاف.

٤. بناء ثقافة تقييم منتظم:

- اعتماد آلية مراجعة ربع سنوية لنظام الحوافز تقيس أدائه ورضا الموظفين وتقوم بتعديله حسب المتغيرات التنظيمية والسوقية.

٥. تدريب القادة والمديرين:

- تقديم دورات تدريبية حول مهارات التحفيز القيادي وأساليب التعزيز الإيجابي؛ لضمان تطبيق موحد وعادل لنظام الحوافز.

الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لها أثر إيجابي ودالّ إحصائيًا على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة. وأظهرت النتائج حاجة ملحة إلى تطوير الحوافز المعنوية ورفع شفافية معايير التوزيع، وربط جميع الحوافز—مادية ومعنوية—بمؤشرات أداء واضحة. وتوصي الدراسة بتطبيق نظام تحفيزي متوازن وشامل، يشمل مراجعات دورية ومشاركة الموظفين في تصميمه، لتعزيز الرضا والالتزام والابتكار المؤسسي.

قائمة المراجع:

- العمري، أحمد، وآخرون. (٢٠١٧). أثر الحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٤(١)، ١١٥-١٣٠.
- أبو الفتوح، محمد. (٢٠٠٢). الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتنمية، ١٨(٢)، ٩٥-١١٠.
- خالد، سعاد. (٢٠١٥). بيئة العمل وأثرها على الأداء والإبداع. المجلة المصرية للإدارة، ٥٢(٤)، ٧٣-٨٩.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. Macmillan

