

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

إعداد الطالبة

منيرة شائع القحطاني

الرقم الجامعي / 232001761

إشراف الدكتور

عبد الرحيم نادر

2026 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جدول المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	جدول المحتويات	3
2	المستخلص	5
3	الفصل الأول الإطار النظري للبحث	11-6
4	مقدمة البحث	7
5	مشكلة البحث	9
6	أهمية البحث	9
7	أسئلة البحث	9
8	أهداف البحث	10
9	فرضيات البحث	10
10	نموذج البحث	10
11	نطاق الدراسة	11
12	مخطط المشروع	11
13	الفصل الثاني – الدراسات السابقة	17-12
14	الدراسات العربية	13
15	الدراسات الأجنبية	16
16	التعقيب على الدراسات السابقة	17
17	الفصل الثالث – منهجية البحث	26-18
18	مقدمة	19
19	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	20
20	تصميم البحث	20
21	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	22
22	طريقة جمع البيانات	22
23	أنواع البيانات	23
24	إجراءات التحليل الإحصائي	25
25	الخاتمة	26

تابع جدول المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
27	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	43-27
28	مقدمة	28
29	توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)	29
30	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	30
31	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	31
32	اختبار الفرضيات	42
33	ربط النتائج بالدراسات السابقة	43
34	الخاتمة	45
35	الفصل الخامس: التوصيات والنتائج	45
36	النتائج	46
37	التوصيات	47
38	الخاتمة	48
39	المراجع	51-48
40	المراجع العربية	49
41	المراجع الأجنبية	51
42	الاستبانة	58-54

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية). ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في المركز الرئيسي للشركة وعدداً من فروعها في مدينة الرياض على عاملين ورؤساء أقسام ومدراء إدارات والبالغ عددهم الكلي 100 عامل تقريباً، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (96) إجابة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز.

أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل (بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض) في أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة زيادة الكتلة النقدية للحوافز المادية المقدمة لكي تتماشى مع ارتفاع الأسعار والتضخم وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية لأنها تعد العنصر الأكثر أهمية لدى العاملين، وضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار إلى تلبيتها، وأيضاً تقييم أداء العاملين للوقوف على المشاكل التي تعترضهم في العمل من أجل محاولة التخلص منها.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، أداء العاملين، أبعاد نظام الحوافز

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

محتويات الفصل:

- جدول المحتويات
- مقدمة البحث
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج البحث
- نطاق الدراسة
- مخطط المشروع

مقدمة البحث:

إن العنصر البشري ظل يشكل محور اهتمام المؤسسات وذلك من خلال البحث والتعرف على العوامل التي تساعد وتؤثر على العاملين بغية الارتقاء بكفاءتهم الإنتاجية. للوصول إلى هذا الهدف فإن المؤسسات تعمل على انتقاء العمالة الجيدة والتي تتناسب مع المهام الموكلة إليهم وصولاً للهدف العام للمؤسسة إن القدرة وحدها غير كافية لتحقيق تلك الأهداف في غياب الرغبة، علماً بأن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه. حيث أن القدرة تتمثل في المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف والقدرات التي ينميها وينقلها بالتدريب والتعليم، بينما الرغبة تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد العامل في الاتجاه الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة.

وتسعى المؤسسات في العصر الحالي على الاهتمام بالموارد البشري حيث يعد عنصراً هاماً ومصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطور حيث أصبحت المؤسسات تتنافس للحصول على أفضل الكفاءات واليد العاملة ذات المهارة وتسعى أيضاً لتطوير ما لديها من عمال من خلال تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة ورفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل.

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية مما يتطلب منها دراسة وتحليل سلوك ورغبات العاملين في المؤسسة واشباع حاجياتهم لدفعهم إلى حب العمل وزيادة أدائهم وحب الانتماء والبقاء في المؤسسة والرغبة في استمرارية ونجاح المؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

ويعتبر التحفيز عاملاً أساسياً ونشاطاً إدارياً رئيسياً يمارس في المؤسسة ويوجه للأفراد العاملين بها في محاولة إثارة اهتمامهم بالعمل وزيادة أدائهم وهو المقابل للجهد المبذول من قبل العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث على المؤسسة فهم طبيعة عمل التحفيز وسياساته وأنه أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فسياسة التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات، حيث وجب على المؤسسة القيام بعملية التصميم والتنفيذ بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، العاملين والمؤسسة منتفعين وراضيين بشكل متبادل، كما أن أدوات التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم وعليها أن تتسم بالعدالة والشفافية.

ويعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعية والمحركة للفرد والموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتمكن الأهمية الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاية لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية.

* مشكلة الدراسة:

إن أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية تعتبر باعثا ومحركا لطاقت و جهود الافراد و رغبتهم في العمل حيث تمثل العديد من المزايا و الزيادات المادية و المعنوية مما يؤدي الى تحسين ظروفهم المعيشية كما أن غيابها و عدم تطبيقها ينعكس سلبا على أداء و فعالية المؤسسة ككل و منه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر نظام التحفيز المالي على أداء المؤسسة؟

* أهمية البحث:

يعتبر موضوع البحث في ظل العوامل الاقتصادية التي تحيط بالعامل و كذا المؤسسة من جهة أخرى عاملا هاما يبحث عنه أي عامل لإشباع حاجياته و توفير الحياة الكريمة لقاء جهده المبذول و تبحث عنه أي مؤسسة تريد استقطاب عمال و إعطائهم امتيازات لقاء الاستفادة من كفاءتهم و عليه يمكن تبيين أهمية البحث فيما يلي:

- ارتباط سياسة التحفيز باحتياجات و رغبات العمال.
- تحسين أداء العاملين من خلال سياسة تحفيز فعالة.
- العنصر البشري مورد هام و استراتيجي على كل مؤسسة الاهتمام به.

* أسئلة البحث:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التحفيز المالي؟ وماهي أنواعه و ماهي أسس منح هذا التحفيز؟
- هل يساهم نظام التحفيز المالي في الرفع من أداء العاملين المؤسسة؟
- هل نجاح المؤسسة و وصولها لأهدافها يعتمد على تحسين نظام التحفيز المالي؟

* أهداف البحث:

- التعرف على تأثير التحفيز على مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- محاولة إظهار أثر الحوافز على أداء المؤسسة وتميزها.
- معرفة مدى رضا العاملين على تطبيق نظام الحوافز.
- البحث عن واقع تطبيق نظام الحوافز.

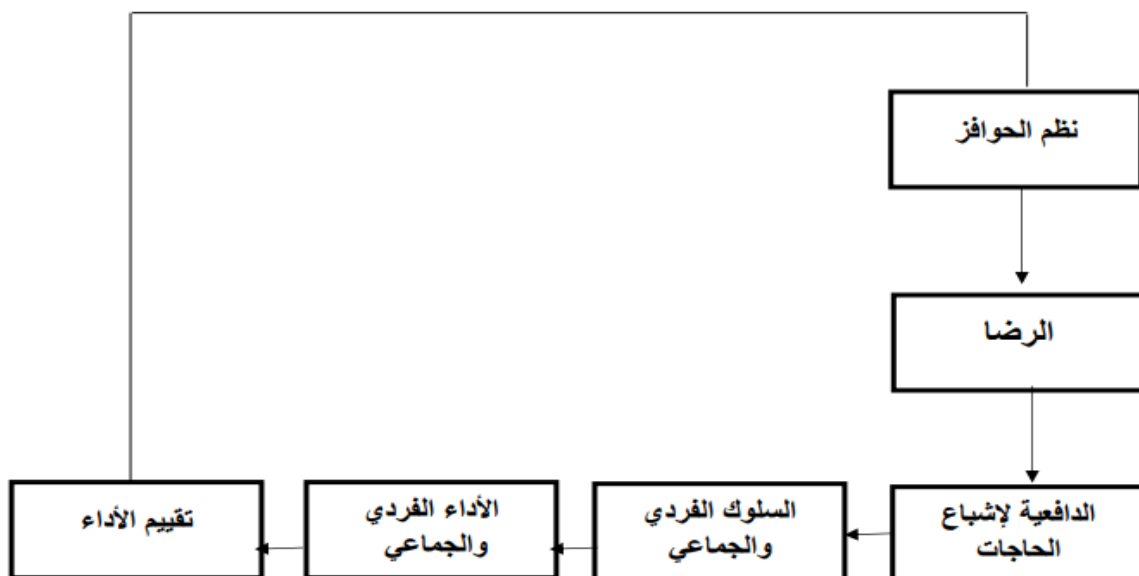
* فرضيات البحث:

من خلال أسئلة البحث يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على دفع العامل الى بذل مجهود أكبر وتحرك سلوكه وتصرفاته ومنها المادية والمعنوية وتمنح على أساس الكفاءة وحسن الأداء وانتقان العمل.
- يساهم نظام التحفيز المالي في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة.
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين نظام التحفيز المالي.

* نموذج البحث:

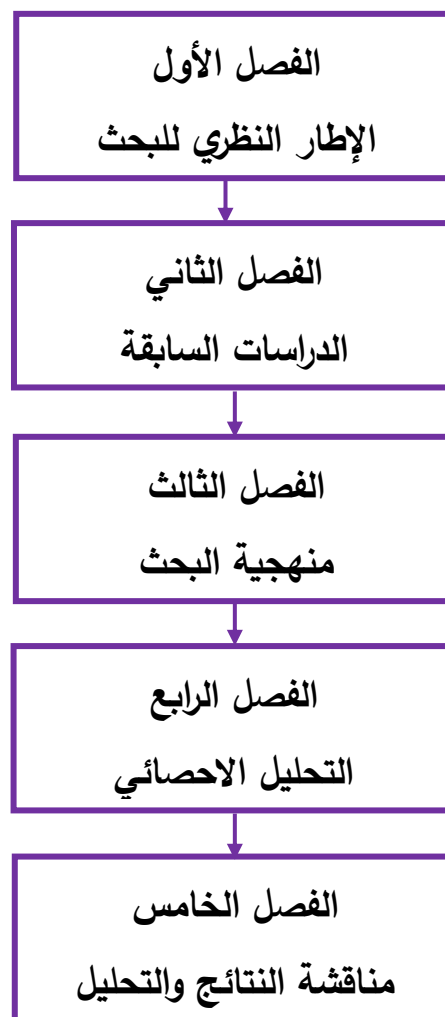
العلاقة بين الحوافز والأداء



* نطاق الدراسة:

- من أجل حصر إشكالية البحث والبلوغ إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة حالة شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني، ويمكن حصرها فيما يلي:
- البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة على مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
 - البعد المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني بمدينة الرياض.
 - البعد الزمني: أنجزت الدراسة في 2026م.

مخطط المشروع:



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

محتويات الفصل:

- الدراسات العربية
- الدراسات الاجنبية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

ارتكز هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمتغيرات الدراسة بهدف تحديد أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وقد خصص هذا المبحث لعرض خلاصة هذه الدراسات.

الدراسة الأولى: دراسة بلبخاري سامي بعنوان "دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة"، 2018. هدف هذا العمل البحثي إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة، والتي وزعت على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملاً في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بينما اتضح لعدم وجود أثر دال إحصائياً للحوافز المعنوية في مؤسسة الاتصالات.

الدراسة الثانية: دراسة رجم خالد وزيراري بثينة وعوني بوجمعة بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود"، 2019. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام الحوافز، وقد تم الاعتماد على دراسة الحالة لتشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، كما تم سؤال المستجيبين عن نظام الحوافز وأثره على الأداء، وتم اختار عينة مكونة من 150 موظفاً، وتم استرجاع 118 استبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت المادية ليس فعالاً جداً ولا يساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى غموض معايير الترقية، وعدم ارتباط نظام الحوافز بأهداف المؤسسة وهذا يمنع فاعليته، النتيجة الأهم هي أن نتائج تقييم أداء العاملين لا يتم الاستفادة منها في الترقّيات أو في منح الحوافز، وبالتالي يمكننا القول إن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول إلى حد ما من الناحية المادية مقارنة بالمنافسين في القطاع، إلا أن الأخلاق لا تزال بحاجة إلى إعادة نظر.

الدراسة الثالثة: دراسة بن الحسن الهواري وبلقايد إبراهيم بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"، 2019. هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، وقد شملت عينة الدراسة 30 موظف، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران فعال ويساعد على تحسين الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة بوبكر نمرورة وحياة قدة بعنوان "أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، 2021. هدفت هذه الدراسة على معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعا للمتغيرات العمر المستوى التعليمي الوظيفة والأقدمية شملت عينة الدراسة 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية والمتغيرات الاسمية لأفراد العينة المبحوثة.

الدراسة الخامسة: دراسة عامر هاني القاسم وزينب إسماعيل الغرابلي ولميس رياض محمد البدور بعنوان "تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن منتزه العين للحياة البرية إمارة أبو ظبي"، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين والإداريين في منتزه العين للحياة البرية مع مقارنة الفرص والحوافز المتاحة لهم في المنظمة، وتم الاعتماد الاستبانة، حيث وزع على عينة عشوائية مركبة من 146 عامل، ولقد تم استخدام برنامج الأكسل في إدخال البيانات وإحصائها، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن الحوافز المقدمة متوازنة بين الجوانب المادية والمعنوية، مع تفوق طفيف للجانب المعنوي ما يعكس اهتمام الإدارة بالعاملين.

الدراسة السادسة: دراسة محمد بن سعد أبو حميد بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - جدة"، 2020. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين، تم توزيع 60 استبانة واستردادها بالكامل، وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وكل من الحوافز المادية والمعنوية، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات لنظام حوافز فعال يعزز من كفاءة العاملين ويحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

الدراسة السابعة: دراسة الباحث أحمدنا محمد محمود اعمر السالم بعنوان "أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية المدينة المنورة" 2023. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية أن التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات التربوية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم، ويدفعهم لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف التربوية، وأن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل وتجويده، وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة 2019 (Gross Ogohi Daniel)، بعنوان:

"Effects Of Incentives on Employees Productivity"

بحثت الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظفين، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان بناءً على الأهداف المذكورة، وقد تم معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمنتج اللحظة، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، وأيضاً هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين وهو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لأنه بدون تعاونهم لا تستطيع المنظمة الأداء. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

الدراسة الثانية: دراسة (Thobias Paul)، 2021، بعنوان:

"Effects of Motivation on Employee's Job Performance, The Case of Tanzania Breweries LTD – Arusha Plant"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنواع التحفيز المختلفة المقدمة للموظفين، وتحديد التحديات التي يواجهها الموظفون في مصنع TBL Arusha والعلاقة بين التحفيز وأداء الموظف، حيث تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على 50 عاملاً، وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبيانات ودليل المقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال، وبالمثل فإن التحفيز يزيد من معدل دوران العمالة والربحية، ويؤدي إلى رضا وظيفي أعلى مما يعزز الكفاءة ويجلب الشعور بالإنجاز ويوفر الرضا ويعزز روح الفريق ويحسن كفاءة العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة 2022 (Mohammad Erwin Rachman)، بعنوان:

"Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المهم للتحفيز في تحسين أداء موظفي الشركة بدعم من الالتزام التنظيمي كعامل وساطة، حيث استخدمت نموذج السببية مع المنهج التفسيري، تم الحصول على

حجم عينة مكوّنة من 160 مشاركا من خلال توزيع الاستبيانات على موظفي إحدى شركات الخدمات في إندونيسيا، كما تم استخدام المنهج التفسيري كأداة لقياس تحليل العوامل التأكيدية وتحليل النمذجة الهيكلية لاختبار النموذج واختبار الدلالة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن التحفيز له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين.

الدراسة الرابعة: دراسة 2023 (Sourav Basu)، بعنوان:

"Motivation and Its Impact on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث 25 موظفًا من القطاع الخاص باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تمت جدولة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد أظهرت نتائج أن التحفيز سواء كان ماديا أو معنوي، هو عامل رئيسي في أداء أي منظمة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء الموظفين، كما خلصت الدراسة إلى أن التحفيز لا يرفع فقط من معنويات العاملين، بل يسهم أيضًا في زيادة إنتاجية المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث المنهج يلاحظ الباحث أنّ الدراسات السابقة كلها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة، والبحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشداً بالبحوث والدراسات السابقة إضافة إلى المنهج الاستنباطي الذي يهدف الذي يهدف الى التحول من العام الى الخاص.

أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العلاقة بينهما، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.

الفصل الثالث

منهجية البحث

محتويات الفصل:

- مقدمة
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
- تصميم البحث
- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
- طريقة جمع البيانات
- أنواع البيانات
- إجراءات التحليل الإحصائي
- الخاتمة

مقدمة البحث:

لقد تناول البحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي قامت بها الباحثة بشكل مفصل في تنفيذ البحث، حيث قامت الباحثة أولاً بتعريف منهج الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، يلي ذلك تحديد لعينة البحث ثم قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة ألا وهي الاستبانة كما قامت بالتأكد من مدى صدقها وثباتها والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عملية معالجة وتحليل النتائج.

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة.

وإذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لزاماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء سواء إما من حيث الكمية أو النوعية، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التحفيز والوقوف على مختلف أبعادها، ومختلف نتائجها وتأثيرها على أداء وسلوك الموارد البشرية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

لقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه القيام بتقييم ووصف أثر التحفيز على أداء الوظيفي في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني، بحيث تركزت منهجية الدراسة على أخذ وجهة نظر العاملين في الشركة، كما أنه سوف تقوم الباحثة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي بعملية تقييم ومقارنة وتفسير من أجل الوصول الى نتائج تكون بوابة الباحثة في طرح كلا من توصياتها واقتراحاتها في البحث، ومن أجل ذلك اعتمدت الباحثة على طريقتان في البحث والتحري عن المعلومات هما كالتالي:

- مصادر المعلومات الرئيسية التي اعتمدت عليها الباحثة على جلب المعلومات والقيام بتحليلها هي عن طريق جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة بحث أولية صممها الباحث لتوزيعها على العاملين في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني يشكلون مجتمع الدراسة بواقع 100 استبانة تم توزيعها.
- مصادر المعلومات الثانوية التي قام الباحث في البحث والتحري عنها في كلا من الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات السابقة العربية والدراسات السابقة الأجنبية والمطالعة في مواقع الأنترنت التي تتحدث عن نفس مجال بحث الباحثة ومجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والبحوث العلمية المحكمة.

تصميم البحث:

استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين الأساليب النوعية والكمية لجمع المعلومات وتحليل البيانات. جُمعت البيانات من مصادر أولية وثانوية. استُخدمت الاستبيانات لجمع البيانات، مما مكن الباحث من توحيد الأسئلة وتسهيل تحليلها. صُممت الاستبيانات بأسئلة مفتوحة ومغلقة لهذا الغرض. حُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS. حُدد مجتمع الدراسة المستهدف بـ 100 مستجيب، من بينهم إداريين وموظفون إداريون وموظفو دعم من شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني. وقد تم الحصول على إذن مسبق لإجراء الدراسة. استُخدمت عينة مكونة من 100 مستجيباً في هذه الدراسة، شملت موظفي الإدارة العليا، وبعض من العاملين بالأقسام المختلفة. استُخدمت تقنيات العينة العشوائية البسيطة والعينة الهادفة لاختيار المستجيبين. استُخدمت العينة العشوائية لاختيار

الجامعات الخاصة في لوساكا، مما أتاح فرصة متساوية لاختيار هذه الجامعات كعينة. في المقابل، استُخدمت العينة الهادفة لاختيار الموظفين في هذه الشركة، نظرًا لأنهم قدموا استجابة مناسبة وذات صلة بهذه الدراسة.

وقامت الباحثة بتطوير نموذج الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بحيث قام بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وقام بتجزئة الاستبانة الى جزئين هما: الجزء الأول عبارة عن السمات الشخصية للأفراد في مجتمع الدراسة وهي "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

أما الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة التي بلغ مجموع فقراتها (30) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية وهي كالتالي:

المحور الاول: الحوافز المادية ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: العلاوات والترقيات ويتكون من (5) فقرات.

المحور الرابع: فاعلية نظام الحوافز ويتكون من (5) فقرات.

المحور الخامس: الأداء الوظيفي للموظفين ويتكون من (6) فقرات.

قام الباحث بعدد من الخطوات من أجل بناء الاستبانة، حيث قام بتطوير أداة الدراسة من أجل معرفة تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني من وجهة نظر الموظفين فيها، وقام باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1-اطلاع الباحثة المستمر في الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة التي يعمل عليها،

اضافة الى البحث عن مشكلة الدراسة وتحليلها.

2-استشارة الباحثة المتواصل لمشرفه الأكاديمي وبعض المتخصصين في مجال دراسة الباحث

في تحديد أبعاد وفقرات الاستبانة التي قام بها الباحث.

3- قام الباحث بأجراء عدد من المقابلات مع بعض المسؤولين في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني والموظفين فيها من أهل الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة من أجل تحديد فقرات ومحاور الاستبانة.

4- قام الباحث بتحديد المحاور الرئيسية التي تطرقت لها الاستبانة في شكلها الأولي وبعدها قام بصياغة فقرات الاستبانة في مجال المحاور الرئيسية، حيث بلغ عدد الفقرات (30) فقرة تتدرج تحت (5) محاور رئيسية.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم قائمة الاستقصاء تتكون من قسمين: يحتوي الأول على البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، بينما يشتمل القسم الثاني على أسئلة تمثل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة. كما شمل مجتمع الدراسة للعاملين في شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني 2026 عدد 100 موظف يتوزعوا في شتى أقسام الشركة على حسب مسمياتهم الوظيفية ولأقسام التي يتبعوا لها.

طريقة جمع البيانات:

لتنظيم إجراءات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات حيث المصدر الأول وهو الاستعانة بمختلف المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع البحث كمصدر ثانوي وذلك لإسقاط ما تم تقديمه في الإطار النظري على مؤسسة محل الدراسة، أما المصدر الثاني وهو الاستبيان كمصدر أساسي في الدراسة الميدانية حيث صمم ليساعد في جمع البيانات وتحليلها لمعالجة الجانب التطبيقي، والذي تضمن الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: والذي تضمن مختلف المعلومات المتعلقة بالموظف.

- الجزء الثاني: تم إدراج فيه الأسئلة المتعلقة بالاستبيان وقمت بتقسيمه إلى محورين وهما:

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل وهو نظام الحوافز والذي تم إدراج فيه 20 عبارة مقسمة على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الحوافز المادية وتم تخصيص لها 8 عبارات؛
 - البعد الثاني: الحوافز المعنوية تم تخصيص لها 8 عبارات أيضا؛
 - البعد الثالث: الحوافز الاجتماعية تم تخصيص له 4 عبارات.
- المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين وتم تخصيص له 15 عبارة.

وللإجابة على هذه العبارات تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي والمتمثل في هذه الاختيارات التالية:

غير موافق تمنح لها درجة واحدة؛

محايد تمنح لها درجتين؛

موافق تمنح لها ثلاث درجات.

أنواع البيانات:

حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث قام بتوزيع 20 استبانة كعينة استطلاعية مبدئية من أجل اختبار الاتساق الداخلي وقياس ثبات الاستبانة معا، وبعد أن تم التأكد من سلامة وصدق الاستبانة تم توزيع الاستبانة على النسبة المستهدفة كعينة لدراسة بمجموع 100 من متحدثي اللغة العربية بالشركة وتم الحصول على 96 استبانة بنسبة استرداد بلغت 96%.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	82	85.5%
أنثى	14	14.5%
المجموع	96	100%

نلاحظ في الجدول رقم (1) نسبة الذكور العاملين في الشركة من عينة الدراسة تساوي 85.5%، كما تبلغ نسبة الإناث العاملات في الشركة من عينة الدراسة 14.5%، ويعزى ذلك إلى طبيعة القوى العاملة في القطاع الخاص بالمملكة إلى ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في القطاع الخاص.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	41	42.7%
من 30 سنة إلى 35	25	26.05%
من 35 سنة إلى 40	21	21.8%
من 40 سنة فما فوق	9	9.3%
المجموع	96	100%

نلاحظ في الجدول رقم (2) أن نسبة 42.7% هم العاملون في الشركة الذين تقل أعمارهم من 30 سنة، كما جاءت نسبة 26.05% أعمارهم بين 30 و 35 سنة. أما العاملون الذين يبلغ أعمارهم من 35 سنة إلى 40 سنة، فنسبتهم 21.8% و 9.3% وفي المرتبة الأخيرة وأقل نسبة للعاملين فوق ال 40 سنة، وعليه توضع النتائج في الجدول أعلاه زيادة نسبة فئة الشباب العاملين في الشركة بحيث يوضح استهداف الشركة لتوظيف واستقطاب فئة الشباب بشكل أكبر. وهذا أيضا له دور في عملية إرضاء وإبقاء فئة الشباب وتحفيزهم.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
مؤهل الدبلوم العام أو أقل	54	65.25%
المؤهل الجامعي	39	40.62%
مؤهل الدراسات العليا	3	3.125%
المجموع	96	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الذين يحملون مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه بلغوا 65.25%، كما بلغت نسبة العاملين الحاصلين لمؤهل جامعي 40.62%، أيضا بلغت نسبة العاملين الحاصلين لمؤهلات الدراسات العليا 3.125%.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	32	33.3%
من 5 إلى 10 سنوات	48	50%
من 10 سنوات فما فوق	16	16.7%
المجموع	96	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 33.3%، ونسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 50%، كما بلغت نسبة العاملين الذين يملكون خبرة من 10 سنوات فما فوق 16.7%.

إجراء التحليل الإحصائي:

- صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين، حيث تم تغيير وإضافة بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي ثم وزع على مفردات العينة.
- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة ثم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، يتضح من الجدول أن ثبات الأداة ككل هو 0,758 ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60، تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.
- وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتحليلها تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستبانة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الخاتمة:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بضرورة وإلزامية امتلاك نظام للأداء الوظيفي يتسم بالكفاءة، وعليه أبدت الإدارات أيضا اهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها، وهو الأمر الذي يترتب عليه فهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف، بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل لأي مؤسسة كانت، ولابد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، كون أن نظام الحوافز يحمل عديد المنافع للمؤسسة بالدرجة الأولى، لذلك كان محور اهتمام العديد من علماء الإدارة، كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

محتويات الفصل:

- مقدمة
- توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)
- اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
- اختبار الفرضيات
- ربط النتائج بالدراسات السابقة
- الخاتمة

مقدمة:

تناول البحث في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى كما اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

توصيف عينة الدراسة:

- المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر الحوافز على تحسين الأداء لدى شركة الراجحي للتأمين التعاوني، من خلال الاطلاع على أدبيات سياسة التحفيز والأداء الوظيفي، المتمثلة بالكتب، والدوريات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: تكونت مصادر الدراسة الأولية من استبانتين، الأولى بعنوان الحوافز وتشمل فقرات حسب المجالات المحددة (المادي والمعنوي، والاجتماعي)، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر الحوافز على الأداء الوظيفي، أما الاستبانة الثانية بعنوان الأداء الوظيفي، وتشمل فقرات تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة، تم بناء وتطوير أداتي الدراسة كالآتي:

- (1) اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية الطبقية.
- (2) تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (100) فرداً، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (X) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- (3) لأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

أ- الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ب- تضمن مقياس الحوافز ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز الاجتماعية) و(25) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الحوافز	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الاجتماعية
عدد الفقرات	10	9	6

ج- تضمن مقياس الأداء (10) فقرات.

(4) من أجل تفسير النتائج وقياس أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى القطاع الخاص في السعودية، تم تصميم الاستبانة وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي، وأعطى وزناً للاستجابات كالتالي:

دائماً وتمثلها رقمياً مستوى (5)، وغالباً وتمثلها رقمياً مستوى (4)، وأحياناً وتمثلها رقمياً مستوى (3)، ونادراً وتمثلها رقمياً مستوى (2)، وأبداً وتمثلها رقمياً مستوى (1). وكان التصميم كالتالي:

الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الوزن الاعتباري	5	4	3	42	1

(5) تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

(6) كما تم تصنيف أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى القطاع الخاص في السعودية إلى مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات $5 - 1$ تقسيم $3 = 1.33$ طول الفئة. وكانت الفئات كالتالي:

من 1 - 2.33 يكون المستوى منخفضاً.

من 2.34 - 3.67 يكون المستوى متوسطاً.

من 3.68 - 5 يكون المستوى مرتفعاً.

6.3 متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التحفيز وله أبعاد هي:

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

- الحوافز الاجتماعية.

المتغير التابع: تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

المتغيرات الديمغرافية: تتكون من الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

اختبار الصدق والثبات للاستبانة:

تم التأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:

- تم عرض الأداة على محكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، وإبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم تبين الآتي:

- إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.

- إيراد بعض الملحوظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها، وحذف فقرات أخرى، إضافة إلى دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لاكتمال المعنى.

- تم قبول معظم الفقرات، وتم تعديل بعض الفقرات الأخرى وفقاً لآراء وملحوظات المحكمين.

- في ضوء ذلك، تم إعادة صياغة الفقرات (1)، و(6)، من مجال الحوافز المادية، وتم إعادة صياغة الفقرات: (12)، و(13)، من مجال التحفيز المعنوي، كما تم إعادة صياغة الفقرة (1) من مجال المتغير التابع مستوى الأداء، في حين تم حذف الفقرة (20) من مجال الحوافز المعنوية بسبب التكرار، بالإضافة إلى دمج الفقرتين (11) و(12) من مجال الحوافز المعنوية لتتطابق المعنى، وهكذا فقد بلغت عدد الفقرات الخاصة بمجالات المتغير المستقل (الحوافز) بمجالاته الحوافز المادية،

والحوافز المعنوية، والحوافز الاجتماعية مجتمعة 25 فقرة بالصيغة النهائية، وبلغت عدد الفقرات الخاصة بالمتغير التابع : (الأداء) 10 فقرات بالصيغة النهائية، كما هو مبين في ملحق البحث.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Alpha Cornbach)، لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة، وثباتها كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة مقياس كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	10	0.84
الحوافز المعنوية	9	0.92
الحوافز الاجتماعية	6	0.69
الحوافز	25	0.90
الأداء	10	0.93
الاستبانة ككل	35	0.94

يبين الجدول أعلاه أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل 0.94 وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.69 كحد أدنى، و0.92 كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الأداء 0.93، وبلغ معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي 0.94 ، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

أولاً: الإجابة المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني؟

تم تحليل أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني وفقاً لأبعاد الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ. ما أثر الحوافز المادية لدى موظفي شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى الحوافز المادية لدى موظفي شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني والجدول (1-4) يبين ذلك.

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز المادية لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني

ت	الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتناسب قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	2.27	1.015	2	منخفض
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة	1.82	0.934	5	منخفض
3	تقدم الأمانة مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	1.76	0.720	7	منخفض
4	تقدم الأمانة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة	1.60	0.758	8	منخفض
5	توفر الأمانة نظاما للعلاوات الدورية كي تكفل إنجاز بشكل جيد	2.01	0.941	3	منخفض
6	توفر الأمانة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة	1.97	0.951	4	منخفض
7	تحسن الأمانة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل	1.77	0.860	6	منخفض
8	توفر الأمانة نظاما للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل	1.29	0.671	10	منخفض
9	تقدم الأمانة بدل تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية	1.47	0.756	9	منخفض
10	تقدم الأمانة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف التمسك بالعمل	2.47	1.084	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز المادي	1.84	0.562		منخفض

يشير الجدول (1) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المادية لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.29 - 2.47) بمتوسط مقداره (1.84) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المنخفض للحوافز المادية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقدم الأمانة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.84)، وانحراف معياري بلغ (1.084) فيما حصلت الفقرة " تتنافس قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة للموظفين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.84)، وانحراف معياري بلغ (1.015)،

وجاء فقرة " توفر الأمانة نظاماً للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (1.84) وانحراف معياري (0.671)، وبشكل عام يتبين ان مستوى الحوافز المادية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً.

ب. ما إثر الحوافز المعنوية لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأثر الحوافز المعنوية لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني والجدول (2-4) يبين ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز المعنوية لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني

ت	الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تهتم الأمانة بتقديم الأوسمة للمستحقين لتحسين أداء الموظفين في العمل	2.06	1.024	7	منخفض
12	تقدم الأمانة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة	2.17	0.988	6	منخفض
13	تهتم الأمانة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين	1.97	0.955	9	منخفض
14	توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل	2.83	1.113	1	متوسط
15	ترشح الأمانة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء	1.99	1.036	8	منخفض
	الوظيفي لديهم				
16	تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي	2.40	0.906	2	متوسط
17	تقدم الأمانة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	2.27	1.059	3	منخفض
18	تعمل الأمانة على إعارة الموظف لجهة أفضل ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به	2.23	1.125	5	منخفض
19	تشرك الأمانة المرووسين في عملية اتخاذ القرار ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	2.24	1.179	4	منخفض
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز المعنوي	2.24	0.820		منخفض

أظهر الجدول (2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية لدى شركة تكافل الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.97- 2.83) بمتوسط مقداره (2.24) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط للحوافز المعنوية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني ، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توفر الأمانة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.24)، وانحراف معياري بلغ (1.113)، فيما حصلت الفقرة " تكلف الأمانة القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.24)، وانحراف معياري بلغ (0.906)، وجاءت فقرة " تهتم الأمانة بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.24) وانحراف معياري (0.955)، بشكل عام يتبين أن اثر الحوافز المعنوية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً.

ج. ما أثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى الحوافز الاجتماعية لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني

ت	الحوافز الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تمنح الأمانة القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان	2.05	1.276	4	منخفض
21	توفر الأمانة مصدراً للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي أو رياضي للموظفين كي يتم تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة	3.11	1.277	3	متوسط
22	توفر الأمانة مطعماً خاصاً (كافيتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان	1.68	1.142	6	منخفض
23	توفر الأمانة بدل مواصلات نقل ما يؤدي الى زيادة الرضا لدى الموظفين وتحسين أداءهم الوظيفي	1.85	1.230	5	منخفض
24	توفر الأمانة حضانات لأطفال الأمهات الموظفات لديها ما يساهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي	4.34	0.940	1	مرتفع
25	توفر الأمانة مكاناً للعبادة (مصلًى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي	4.11	1.218	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز الاجتماعي	2.86	0.745		متوسط

أظهر الجدول (3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز الاجتماعية لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ب (1.68- 4.34) بمتوسط مقداره (2.86) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط للحوافز الاجتماعية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توفر الأمانة حضانة

لأطفال الأمهات الموظفات لديها ما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.940)، فيما حصلت الفقرة " توفر الأمانة مكانا للعبادة (مصلى) لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.86)، وانحراف معياري بلغ (1.218)، وجاء فقرة "توفر الأمانة مطعماً خاصاً (كافتيريا) للاستخدام في فترات الاستراحة كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان "على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.68) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.86) وانحراف معياري (1.142)، وبشكل عام يتبين أن مستوى الحوافز الاجتماعية في شركة الراجحي للتأمين التعاوني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ؟ تم تحليل مستوى الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني

ت	الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر	3.50	1.139	1	متوسط
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.33	1.185	4	متوسط
3	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	3.36	1.160	3	متوسط
4	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.03	1.231	9	متوسط
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر	3.26	1.089	5	متوسط
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين	3.25	1.116	7	متوسط
7	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.24	1.229	8	متوسط
8	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.24	1.229	8	متوسط
9	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.25	1.254	6	متوسط
10	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية	3.50	1.139	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء	3.15	0.951		متوسط

أظهر الجدول (4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.16-3.50) بمتوسط مقداره (3.15) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى أداء الموظفين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفئتان: "تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر، و" يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.500) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.15)، وبانحراف معياري (1.139) لكل منهما، فيما حصلت الفقرة " ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وبانحراف معياري (1.198)،

وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطاً.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك) (a) للتحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكما هو موضح بالجدول (5)

جدول (5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني

المتغير التابع	(R) الارتباط	R 2) (معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig * مستوى الدلالة	B	T المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة
شركة الراجحي للتأمين التعاوني	0.530	0.281	18.999	بين 3	0.000	الحوافز المادية	0.299	0.015
				البواقي 146		الحوافز المعنوية	0.566	0.000
				المجموع 149		الحوافز الاجتماعية	0.377	0.001

أشار الجدول (5) إلى أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.530) عند مستوى دلالة (0.05 ك)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.281)، أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ناتج عن التغيير في التحفيز بأنواعه، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.299) للحوافز المادية، و(0.566) للحوافز المعنوية، و(0.377) للحوافز الاجتماعية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتحفيز

بأنواعه يؤدي الى زيادة في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بقيمة B (0.299) للحوافز المادية، للحوافز المعنوية (0.566)، (0.377) للحوافز الاجتماعية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.999) وهي دالة عند مستوى ($a < 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك a) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، تمت اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكما هو موضح بالجدول (6)

جدول (6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني

المتغير التابع	(R)	(R 2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig * مستوى الدلالة	B	T المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة
شركة الراجحي للتأمين التعاوني	0.220	0.049	7.563	1	0.007	0.373	2.750	0.007
				البواقي				
				المجموع				
				148				
				149				

أشار الجدول (6) إلى أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.220) عند مستوى ($a < 0.05$)، أما معامل التحديد R 2 فقد بلغ (0.049) أي أن ما قيمته (0.049)

من المتغيرات في الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز المادية ، كما بلغت قيمة $B (0.373)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز المادية يؤدي الى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بقيمة (0.373) ، ويؤكد معنوية T المحسوبة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.563) وهي دالة عند مستوى $(a < 0.05)$ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.750) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \text{ ك } a)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a < 0.05)$ للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a < 0.05)$ للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى شركة الراجحي للتأمين التعاوني

المتغير التابع	(R)	(R 2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig * مستوى الدلالة	B المحسوبة	T المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة
شركة الراجحي للتأمين التعاوني	0.500	0.250	49.227	الانحدار	1	0.579	7.016	0.000
				البواقي	148			
				المجموع	149			

أشار الجدول (7) إلى أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.500)$

عند مستوى ($a < 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.250)، أي أن ما قيمته (0.250) من التغيرات في الأداء لدى درجة التأثير B (0.579)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز المعنوية يؤدي الى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بقيمة (0.579)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.227)، وهي دالة عند مستوى ($a < 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.016) وهي دالة عند مستوى (0.05 ك a)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ك a) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز الاجتماعي في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig *	B	T	Sig *
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة		
شركة الراجحي للتأمين التعاوني	0.465	0.216	40.748	1	الانحدار	0.593	6.383	0.000
				148				
				149				

أشار الجدول (8) إلى أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز الاجتماعية

في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.465)$ عند مستوى $(a < 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.216) ، أي أن ما قيمته (0.216) من التغيرات في الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B(0.593)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بقيمة (0.593) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (40.748) ، وهي دالة عند مستوى $(a < 0.05)$ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.383) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \text{ ك } a)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة، وعليه تم رفض فرضية الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a < 0.05)$ للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني. لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a < 0.05)$ للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أن من أهم ما وجدت الدراسة من نتائج أتت عبر تحليل البيانات وإثبات الفرضيات كما سوف يتم عرض أهم التوصيات التي طرحها الباحث عبر دراسته والتي تعبر عن وجهة نظره أملاً من أن تقوم هذه التوصيات التي خرجت بها الدراسة بمعالجة نقاط الضعف وتحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة، وعليه جاءت النتائج على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الحوافز المادية والمعنوية" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" بحيث كلما زادت نسبة التحفيز داخل مجتمع الدراسة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين والعكس صحيح وبينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، كما أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام والإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، كما أن الشركة تقوم بزيادة الترقيات والمكافآت من أجل تحسين أداء الموظفين وبلغ المتوسط الحسابي (4,67) وتعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل بمتوسط حسابي (4,58) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين والنتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

أوجدت نتائج الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرضيات الدراسة ونتائجها من حيث تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زادت معدلات الرضا والولاء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كذلك داخل الشركة والعكس صحيح.

الخاتمة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى أن نناقش موضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين بداية بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها وهذا من خلال ارتكازنا على مختلف الدراسات والنظريات ذات الصلة قصد تناول متغيرات البحث لتمهيد الطريق نحو التعرف على واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة والتي يتعين عليها أن تبني سياسة تحفيزية فعالة من أجل إدماج العاملين في جو العمل وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها فالعنصر البشري يعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية وهنا ينبغي على الإدارة العمل على خلق سياسات تحفيزية هادفة للرفع من أداء الأفراد وتشجيعهم وتنمية مهاراتهم للقيام بمبادرات أكبر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال تبني نظرة حديثة تجعل المنظمة أكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير على سلوكياتهم باعتبار أن أداء الفرد هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمة وهذا يمكن في تكتيف العمليات التنفيذية المتعلقة بتحفيز و التكوين و التوظيف على أسس علمية قصد خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من مظاهر دوران العمل والتغيب وذلك بانتهاج أساليب تنموية تستطيع من خلالها المؤسسة الاستفادة قوة العمل المتوفرة.

الفصل الخامس

التوصيات والاستنتاجات

الفصل الخامس

التوصيات والاستنتاجات

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1.84، وبلغ للحوافز المعنوية.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة حيابة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط بمتوسط حسابي 2.86.
- 3- تبين أن بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودرايةً ومعرفةً من قبل موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني؛ وذلك لحيازته على الرتبة الأولى في خانة المستوى المتوسط (2.86) مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز، يليه الحوافز المعنوية.
- 4- كما تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداماً ودرايةً ومعرفةً من قبل موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني؛ وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة في خانة المتوسط المنخفض (1.84).
- 5- أظهرت نتائج الدراسة حيابة الأداء على المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.15.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وفق قناعات المبحوثين (أفراد عينة الدراسة) حول العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة المتمثلة بأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني بأنها علاقة خطية وترابطية قوية، تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائية في استجابات المبحوثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني، حيث أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (التحفيز) يؤثر على المتغير التابع (الأداء)، إذ تُؤثر الحوافز المادية بنسبة 37%، وتُؤثر الحوافز المعنوية بنسبة 57%، أما الحوافز الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

7- كما أظهرت نتائج الدراسة تبعاً لقناعات المبحوثين تأكيد فرضيات الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني تُعزى إلى المؤهل العلمي.

8- في حين أظهرت نتائج الدراسة تبعاً لقناعات المبحوثين قبول الفرضيات البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني تُعزى إلى المتغيرات: الجنس لصالح الذكور، وتُعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وتُعزى إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

التوصيات:

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها بالآتي:

- 1- نظراً لحيازة بعد الحوافز المالية على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
- 2- ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية وللهدايا العينية، تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد، ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية كالصداقة، وصلة القرى.
- 3- نظراً لحيازة بعد الحوافز المعنوية على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين الرسمية، وغير الرسمية، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.
- 4- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- 5- إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة.

6- نظراً لحيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير بدل مواصلات نقل، والاهتمام بمنح القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان.

7- نظراً لحيازة الأداء على المستوى المتوسط توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين، كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير التحفيز.

الخاتمة:

الدراسات التي تمت مراجعتها والبحث فيها كالدراسات العربية في بعض الدول والعواصم العربية بين لنا بعض الاختلاف في مضمونها بحيث أوجد فوارق في مدى رضا العاملين في تلك المؤسسات وتفاوت في الحوافز المقدمة بحيث يستند ذلك لتباين وضع الاقتصادي لتلك الدول حيث يمكننا القول أن دول مجلس التعاون الخليجي أعلى مستوى في منح الحوافز من باقي دول وطننا العربي كجمهورية مصر العربية ومملكة الاردن ودولة فلسطين المحتلة، كما لا يخفى أن جائحة كوفيد19 أثرت بشكل كبير على الوضع الاقتصادي وأدت إلى تدني المستويات المالية في الدول والمؤسسات وبالتالي تجميد وتقليل مستويات التحفيز مما أثار سخط العاملين وقد أدت الى ما هو أسوء من ذلك إلى عمليات تسريح للعاملين ووقف عمليات التوظيف في أغلب القطاعات وخضم بعض الامتيازات والتقليل منها نظرا للالزمات المالية وعدم وجود السيولة والمرونة المالية لتجاوز الركود الذي تسببت به الجائحة كوفيد19، كما أوجدت الدراسة وجود قصور في بعض الأنظمة التحفيزية وعلية أنها تحتاج إلى إعادة صياغة بشكل جديد يتماشى مع متغيرات الوضع الاقتصادي والمعيشي للعاملين ويعطيهم مجال أكبر لصقل مواهبهم وقدراتهم. العلاقة هنا طردية، كلما شعر العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي عبر ما يقدم لهم من تحفيز مادي ومعنوي زادت إنتاجيتهم وارتفعت نسبة رضاهم وولائهم للمؤسسة التي يتبعوا لها، وعليه يمكننا القول أن التفاوت موجود من دولة إلى أخرى نظرا لما تملك من أمكانيات ووضع اقتصادي يحدد مدى رفاهة العاملين بالمؤسسات التي تتبع لها وخرجت الدراسات بوجوب ربط سلم الرواتب والعلاوات المرتبطة به بغلاء المعيشة والتضخم الحاصل في الأسعار، كما أظهرت الدراسات الأجنبية فعالية في الغالب الاعم في مسالة وضوح معايير التحفيز في المؤسسات الأجنبية ووجود شفافية مما أوجد شيء من الرضا الوظيفي في الغالب وليس بشكل دائم مما أوجد السكينة العامة في داخل بيئة العمل ألا ان هناك قصور في مجال التحفيز المعنوي

واهتمام واضح غالبا في التحفيز المادي بحيث الاهتمام بالإنتاجية ومكافئة المجيدين وإهمال الجوانب المعنوية كالشكر والتثناء فالجانب النفسي أيضا له دور كبير في رفع معدلات الإنجاز لدى العاملين وخلق بيئة عمل جاذبة يسود فيها الاستقرار الوظيفي والولاء والرضا الوظيفي معا.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أبوحميد، محمد سعد (2020)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
- 2- أبوشرخ، نادر حامد (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 3- بخيت محمد أحمد، بخيت طه. (2016)، "أثر الحوافز على أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان. بربر، كامل (2009). "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد للدراسات والنشر، لبنان.
- 4- بن مارني، نور عزم الدين (2019)، "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"، دراسة ميدانية للقطاع الصحي بأمارة أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة. حمدان، روان والساكت، ياسمين (2011) التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 5- حورية، عاشور. (2016) "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف.

- 6-الحلايبي، غازي حسن عودة (2013)، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 7-جوادي، على وجوادي، خالد (2019)، "دور الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمدينة الوادي، الجزائر.
- 8-الجساسي، عبدالله بن حمد (2011)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، سلطنة عمان.
- 9-خرخاشي، عبدالوهاب نوار (2017)، "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- 10-الخرزعلي، علي سعدون عبدالله والعادلي، علي حسون كتاب. (2017). "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.
- 11-الدروبي، سلمان (2006)، "التحفيز عن طريق ادراك الذات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12-رضا، موسى (2003)، "الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة على الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي في جدة". المملكة العربية السعودية.
- 13-السالم، مؤيد والصالح، عادل (2002)، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- 14-السعودي، موسى (2018)، "أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 15-الشوابكة، يونس (2011)، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، دراسة تطبيقية على المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

16-صادفي، جمال وخثير، محمد (2020)، "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

17-عباس، هادية (2006). "أثر الحوافز على أداء العاملين"، دراسة حالة محلية شرق النيل ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

18-عزون، زهية وفوزية، عيسى (2021)، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية"، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

19-عواد، بكر وعودة، محمود (2011) "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

20-عواد، طارق (2007). "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

21-عوض الله، ميرفت (2012)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية غزة"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية بالدنمارك. فلسطين.

22-العجمي، فهد محمد (2017)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية"، دراسة ميدانية، مدارس منطقة الأحمدية التعليمية، الكويت.

المراجع الأجنبية:

- 1- Agarwal, Robert (2007): "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Eight edition ,kogan page Limited,USA.
- 2- Almomany .B and Al omary .A and Al momani .N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector" European journal Business and Management.
- 3- Choe, Wayne (2006): "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales.

- 4– Daniel, Cross Ogohi. (2019). "Effects of Incentives on Employees Productivity." International Journal of Business Marketing and Management IJBMM–41 :(1)4 .48 Nile University of Abuja, Nigeria.
- 5– Ermias. B. A,(2017)' The effect of reward system on perceived employee performance", Unpublished Master Thesis, University of Addis Ababa.
- 6– Gana, Alimi Baba & Basabe, Fatima Bakar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Boron State, Nigeria", University of Maiduguri, Boron State, Nigeria.
- 7– Gure, Naima Abdullahi (2010). "The Impact of Motivation on Employee, Performance: A Study of Nation link Telecom Somalia", Masters, thesis, University Utara Malaysia.
- 8– Jabeen, Maimona (2011). "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation', The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3.
- 9– Judy, N (2017) " Effects of Incentives and Rewards on Employee Productivity in small Banks in Kenya, Unpublished Master Thesis in Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.

الملاحق

الاستبانة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن ، وبما أنكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمة، ودراية واسعة ، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات أداتي الدراسة ، الأولى بعنوان: أثر التحفيز المالي على الوظيفي من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

- المسمى الوظيفي:

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري

- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

قياس أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي شركة الراجحي للتأمين التعاوني
أرى أن أثر الحوافز المادية لدى الشركة كالاتي:

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
المجال الأول / الحوافز المادية								
1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين.							
2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.							
3	تقدم الشركة مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.							
4	تقدم الشركة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.							
5	توفر الشركة نظاماً للعلاوات الدورية، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.							
6	توفر الشركة نظاماً للعلاوات الاستثنائية، كي تكفل إنجاز المهام بشكل مناسب.							
7	تحسن الشركة ظروف العمل المادية باستمرار، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.							
8	توفر الشركة نظاماً للهدايا العينية، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.							
9	تقدم الشركة بدل تذاكر سفر، لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.							
10	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.							

أرى أن أثر الحوافز المعنوية لدى الشركة كالاتي:

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
المجال الثاني / الحوافز المعنوية								
11	تهتم الشركة بتقديم الأوسمة للمستحقين .							
12	تهتم الشركة بتقديم الميداليات للمستحقين .							
13	تهتم الشركة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين .							
14	تهتم الشركة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.							
15	توفر الشركة مزايا المشاركة في دورات تدريبية ، لتحسين أداء الموظفين في العمل							
16	ترشح الشركة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.							
17	تكلف الشركة القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.							
18	تقدم الشركة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.							
19	تعمل الشركة على إعارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به.							
20	تُشرك الشركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ، ما يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.							

أرى أن أثر الحوافز الاجتماعية لدى الشركة كالآتي:

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
المجال الثالث / الحوافز الاجتماعية								
21	توفر الشركة سكن خاص وملائم للموظف، لتحفيزه على أداء عمله.							
22	تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية، لتحفيز الموظف على أداء عمله بإتقان.							
23	توفر الشركة مصدراً للخدمات الثقافية مثل نادي ثقافي، أو رياضي للموظفين، كي يتم تحفيز الموظف على أداء عمله بكفاءة.							

24	توفر الشركة مطعماً خاصاً (كافتيريا)، للاستخدام في فترات الاستراحة، كي يشعر الموظف بالراحة فيؤدي عمله بإتقان.					
25	توفر الشركة بدل مواصلات نقل ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموظفين، وتحسين أداءهم الوظيفي.					
26	توفر الشركة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها، ما يساهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.					
27	توفر الشركة مكاناً للعبادة (مصلى)، لتحفيز الموظف على الانتماء لعمله وتحسين أدائه الوظيفي.					

أرى أن مستوى الأداء لدى موظفي الشركة كالاتي:

م	الفقرات	مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
1	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم.							
2	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.							
3	يُحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.							
4	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.							
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر.							
6	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.							
7	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.							
8	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة							
9	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.							
10	يُساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية .							