

## أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة V-KOOL مدينة جدة

اسم الطالبة

نسرين كمال عبدالسلام

2021205239

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

## جدول المحتويات

### 1. الفصل الأول:

|                                                   |       |
|---------------------------------------------------|-------|
| 1.1. المقدمة:                                     | 3     |
| 1.2. مشكلة الدراسة:                               | 5     |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                  | 5     |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                | 6     |
| 1.3. أهمية الدراسة:                               | 7     |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                        | 7     |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      | 8     |
| 1.4. أسئلة الدراسة:                               | 8     |
| 1.5. أهداف الدراسة:                               | 9     |
| 1.6. فرضيات الدراسة:                              | ..... |
| 1.7. نموذج الدراسة:                               | ..... |
| 1.8. منهجية الدراسة:                              | ..... |
| 1.9. الدراسة الميدانية:                           | ..... |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح:                       | ..... |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة:                | ..... |
| 2.1. المقدمة:                                     | ..... |
| 2.2. المتغير المستقل:                             | ..... |
| 2.3. المتغير التابع:                              | ..... |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: | ..... |
| 2.5. الخاتمة:                                     | ..... |
| قائمة المراجع:                                    | ..... |

## المقدمة :

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

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

قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع واستكشاف العلاقة بين أثر الحوافز والأداء الوظيفي للموظفين. فقد أظهرت دراسة (Bassett-Jones & Lloyd, 2005) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين. فإن أهمية الحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير في تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم .

تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها الشركات لتحفيز موظفيها. الحوافز المادية مثل الرواتب، والعلاوات، والمكافآت تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة. بالمقابل، تلعب الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، وتوفير بيئة عمل إيجابية دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. (Robbins & Judge, 2017).

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

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

سيتم تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة علميا لما له من آثار كبيرة توجيه سلوك الموظفين وعملها لما سوف نتوصل إليه من نتائج وامكانية للاستفادة من ذلك في تأثير الحوافز .  
الحوافز تؤدي إلى تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز إلى تكاتف الموظفين لتحقيق المعايير المطلوبة في العمل بكفاءة .  
واثارت حماس الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم وتنمية المهارات حيث تؤدي الحوافز إلى تشجيع ذوي المهارات العالية وتحسين الأداء .(الوليد ,143:2009-142)

من فوائد الحوافز المادية والمعنوية هي الزيادة في أرباح الشركة من خلال رضا الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية وزيادة مدخلات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للشركة (الكلالة ,2011:116)  
كذلك تعرف الحوافز على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلالة ,2011)

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

## مشكلة البحث:

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

## الفجوات النظرية :

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

## الفجوات العملية:

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

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

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

" ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين؟"

## أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في تقييم أداء الموظفين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في شركة V-KOOL السعودية واثرها على أداء الموظفين وما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء عالي بما يحقق أهداف الشركة.

## الأهمية النظرية :

الحوافز المادية تلبي الاحتياجات الأساسية والأمان، بينما الحوافز المعنوية تلبي الاحتياجات الاجتماعية والتقدير والمعنوية تؤثر على توقعات الموظفين بشأن العلاقة بين الجهد والنتائج والتوازن بين الحوافز المادية والتحقيق الذاتي وإشباع الحاجات العليا (المعنوية) يؤدي إلى مستويات أداء أعلى. فإن الحوافز المادية والمعنوية تعزز توقعات الموظفين وبالتالي دافعيتهم وأدائهم وبهذا تقدم أطراً مفاهيمية لفهم كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على دافعية الموظفين وأدائهم، وتشكل الأساس النظري للبحوث التطبيقية في هذا المجال.

## الأهمية العملية :

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

## أسئلة الدراسة:

- ما هي الفروق الرئيسية في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية على المدى القصير والطويل؟
- ما هي أنواع الحوافز المعنوية التي تم اختبارها في الدراسة؟
- ما هي المقاييس الرئيسية التي استخدمتها الدراسة لتقييم مستويات الارتياح والانخراط الوظيفي للموظفين؟
- ما هي الطرق المختلفة التي استخدمتها الشركة لموازنة الحوافز المادية والمعنوية؟
- كيف تم قياس وتقييم الأداء التنظيمي الشامل للشركة في هذه الدراسة؟

## أهداف الدراسة :

تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين و الكشف عن الاختلافات في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية على المدى القصير والطويل وفهم الآليات والعمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج المختلفة. تقييم مستويات الارتياح والانخراط الوظيفي للموظفين المرتبطة بتطبيق أنواع مختلفة من الحوافز والتعرف على العناصر الرئيسية للحوافز المعنوية (مثل المرونة والتطور المهني) وتأثيرها ودراسة كيفية تصميم وتنفيذ هذه الحوافز المعنوية بفعالية وتحليل كيفية موازنة الحوافز المادية والمعنوية بشكل فعال لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل.

تحديد الممارسات والاستراتيجيات الناجحة في إدارة المكافآت والتحفيز. إن تحقيق هذه الأهداف يساعد في تعميق فهمنا لكيفية تأثير مختلف أنواع الحوافز على سلوك وأداء الموظفين، مما يمكن من تطوير سياسات وممارسات تحفيزية أكثر فعالية.

## فرضيات الدراسة:

نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

الدراسة الميدانية

## مخطط المشروع المقترح

### 1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

المتغير المستقل

المتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الخاتمة

## المراجع :

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

معهد التنمية الإدارية، (2022). م :

[www.imi.org/research/incentive-systems-public-sector](http://www.imi.org/research/incentive-systems-public-sector)

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

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

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*