



Final Project 2

Code: MGM 497

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض

اسم الطالب

صلاح حسن محمد العنزي

الرقم الجامعي

221002535

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الثاني – 2026

محتويات البحث :

٣.....	أولاً: المقدمة
٣.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
٤.....	ثالثاً: أسئلة الدراسة
٥.....	رابعاً: أهداف الدراسة
٥.....	خامساً: أهمية الدراسة
٦.....	سادساً: فروض الدراسة
٧.....	سابعاً: متغيرات الدراسة
٨.....	ثامناً: مخطط رسمي لمتغيرات البحث
٩.....	تاسعاً: حدود الدراسة
٩.....	عاشراً: مصطلحات الدراسة
١٠.....	حادي عشر: منهج الدراسة
١٠.....	ثاني عشر: مجتمع الدراسة وعينتها
١٠.....	ثالث عشر: أداة الدراسة
١١.....	رابع عشر: الدراسات السابقة
١٥.....	قائمة أولية بالمراجع :
١٦.....	ملحق: استبيان متغيرات البحث
٢٢.....	جدول أدوات البحث

أولاً: المقدمة

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح المؤسسات الحكومية، إذ لم يعد تطوير الأداء المؤسسي مرتبطاً فقط بتوفير الأنظمة والإمكانات التقنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرية المؤسسة على تحفيز العاملين، ورفع دافعيتهم، وتنمية شعورهم بالانتماء والمسؤولية. وتزداد أهمية التحفيز في المؤسسات الحكومية في ظل توجهات التطوير الإداري، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء بما يتوافق مع مستهدفات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

ويمثل التحفيز غير المادي أحد المداخل الإدارية المهمة لتحسين أداء العاملين، ويقصد به مجموعة الأساليب والممارسات غير المالية التي تستخدمها الإدارة لتشجيع العاملين، مثل التقدير المعنوي، والثناء، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين، والتدريب، وتحسين بيئة العمل، ومنح الثقة، وتوفير فرص التطوير المهني. وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة أن الحوافز غير المادية تسهم في إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية، وتدعم شعورهم بالقيمة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم والتزامهم وجودة إنجازهم للأعمال (ماهر، ٢٠١٦؛ Armstrong & Taylor, 2020).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تطبق على مؤسسة حكومية مركزية ذات صلة مباشرة بالموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وهي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، حيث إن طبيعة عمل الوزارة تجعل دراسة التحفيز غير المادي داخلها ذات أهمية خاصة؛ لأنها ترتبط ببيئة العمل الحكومية، وبمدى فاعلية الأساليب الإدارية في رفع أداء العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من أن المؤسسات الحكومية تهتم بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، إلا أن التركيز في بعض البيئات الإدارية قد ينصرف إلى الجوانب التنظيمية والإجرائية، بينما لا يحظى التحفيز غير المادي بالقدر الكافي من القياس والتحليل، رغم أهميته في رفع دافعية العاملين وتعزيز انتمائهم ورضاهم الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين الحوافز بأنواعها ومستوى الأداء الوظيفي، كما بينت دراسات أخرى أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف والمشاركة والتدريب، ترتبط إيجابيًا بتحسين الأداء والالتزام الوظيفي (ابن عمهوج، ٢٠٢٢؛ توام وكلاخي، ٢٠٢١؛ خبار ونصيرة، ٢٠٢٢). ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى معرفة أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض؟

ثالثاً: أسئلة الدراسة

١. ما مستوى ممارسة التحفيز غير المادي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
٢. ما مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
٣. ما أثر التقدير والاعتراف على أداء العاملين في الوزارة؟
٤. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في الوزارة؟
٥. ما أثر التمكين الوظيفي ومنح الثقة على أداء العاملين في الوزارة؟
٦. ما أثر التدريب والتطوير المهني على أداء العاملين في الوزارة؟
٧. ما أثر بيئة العمل والعلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الوزارة؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز غير المادي وأداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي؟

رابعاً: أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى التحفيز غير المادي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
٢. قياس مستوى أداء العاملين في الوزارة من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن أثر التقدير والاعتراف على أداء العاملين.
٤. التعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين.
٥. بيان أثر التمكين الوظيفي ومنح الثقة على أداء العاملين.
٦. تحديد أثر التدريب والتطوير المهني على أداء العاملين.
٧. الكشف عن أثر بيئة العمل والعلاقات الإنسانية على أداء العاملين.
٨. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في تعزيز التحفيز غير المادي بما يرفع مستوى الأداء.

خامساً: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية :

- تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحفيز غير المادي وأثره على أداء العاملين.
- تضيف بعداً علمياً في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.
- توضح العلاقة بين أبعاد التحفيز غير المادي ومؤشرات الأداء الوظيفي.
- تقدم إطاراً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في دراسة بيئات العمل الحكومية السعودية.
- تساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية المرتبطة بالتحفيز، والأداء الوظيفي، والسلوك التنظيمي.
- تفتح المجال أمام دراسات أخرى تقارن بين التحفيز المادي وغير المادي في المؤسسات الحكومية.

- تسهم في دعم المعرفة العلمية حول دور العوامل النفسية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.

2. الأهمية التطبيقية :

- قد تساعد نتائج الدراسة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تطوير أساليب التحفيز غير المادي.
- تسهم في توجيه القيادات الإدارية نحو تعزيز ممارسات التقدير والاعتراف بجهود العاملين.
- تساعد في إبراز أهمية تمكين العاملين ومنحهم الثقة في أداء مهامهم الوظيفية.
- تقدم مؤشرات عملية لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية.
- قد تسهم في رفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين.
- تساعد في تحسين جودة الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الإنجاز.
- تسهم في دعم جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.
- تقدم توصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية المشابهة في تطوير سياسات التحفيز غير المادي.
- تساعد متخذي القرار في بناء بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإيجابية وإنتاجية.

سادساً: فروض الدراسة

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز غير المادي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المادي بأبعاده مجتمعة على أداء العاملين.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقدير والاعتراف على أداء العاملين.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي ومنح الثقة على أداء العاملين.

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني على أداء العاملين.
٧. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل والعلاقات الإنسانية على أداء العاملين.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحفيز غير المادي وأداء العاملين تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية.

سابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحفيز غير المادي

ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

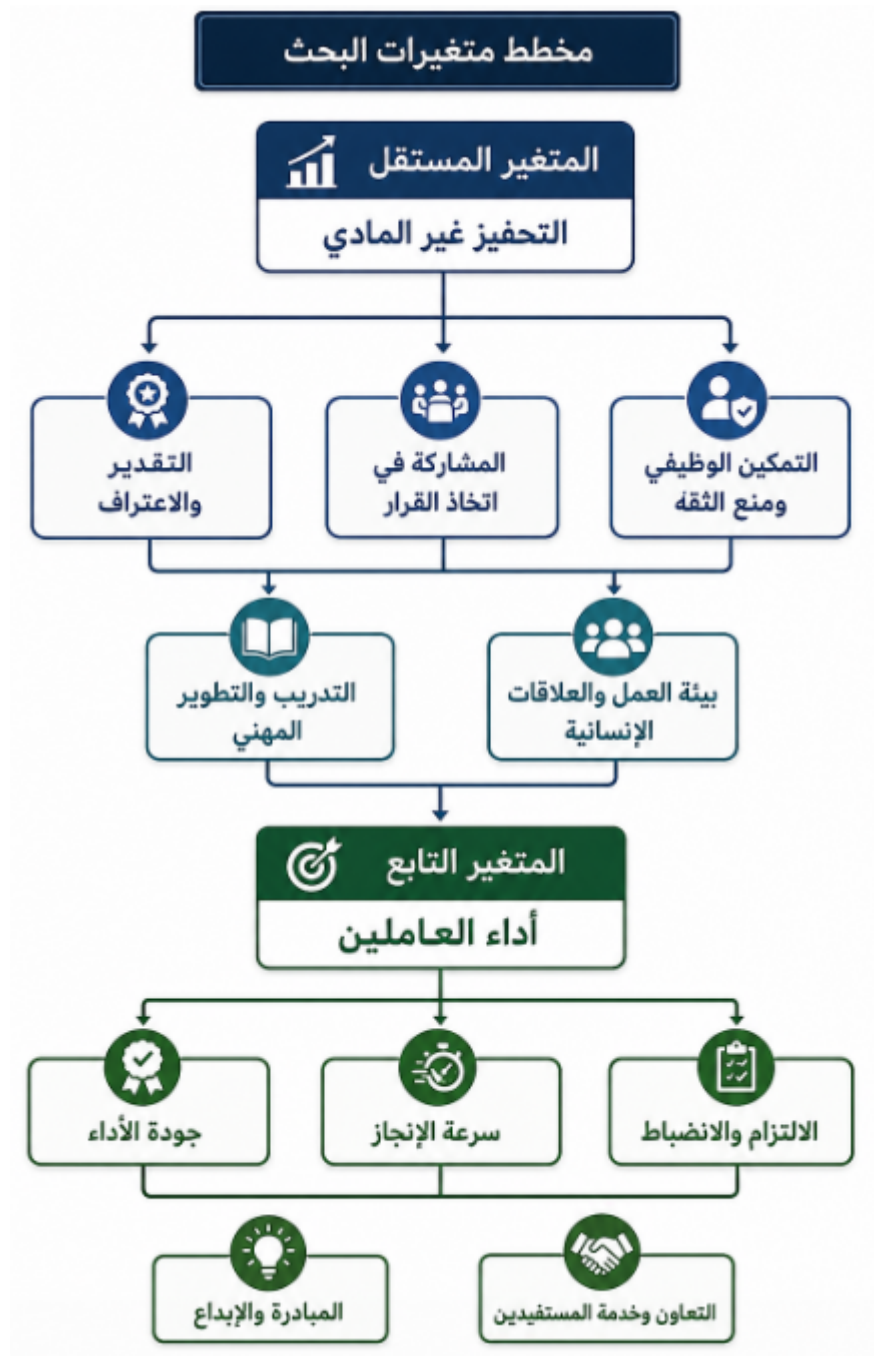
١. التقدير والاعتراف.
٢. المشاركة في اتخاذ القرار.
٣. التمكين الوظيفي ومنح الثقة.
٤. التدريب والتطوير المهني.
٥. بيئة العمل والعلاقات الإنسانية.

المتغير التابع: أداء العاملين

ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

١. جودة إنجاز العمل.
٢. سرعة الإنجاز.
٣. الالتزام والانضباط.
٤. المبادرة والإبداع.
٥. التعاون والعمل بروح الفريق.
٦. خدمة المستفيدين بكفاءة.

ثامناً: مخطط رسمي لمتغيرات البحث



تاسعاً: حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على أثر التحفيز غير المادي بأبعاده: التقدير والاعتراف، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين الوظيفي، التدريب والتطوير، بيئة العمل، على أداء العاملين.
٢. الحدود المكانية : وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
٣. الحدود البشرية : العاملون والعاملات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.
٤. الحدود الزمنية : العام ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م

عاشراً: مصطلحات الدراسة

- التحفيز غير المادي : هو مجموعة الأساليب والممارسات الإدارية غير المالية التي تهدف إلى رفع دافعية العاملين وتحسين أدائهم، مثل التقدير، والثناء، والاعتراف بالجهد، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والتمكين، وتحسين بيئة العمل (ماهر، ٢٠١٦؛ Armstrong & Taylor, 2020).
- إجرائياً : الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في محور التحفيز غير المادي في الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- أداء العاملين : يقصد به مستوى إنجاز العامل للمهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة منه، من حيث الجودة، والسرعة، والانضباط، والمبادرة، والتعاون، وخدمة المستفيدين (السلي، ٢٠١٨؛ Dessler, 2020).
- إجرائياً : الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في محور أداء العاملين في الاستبانة.

حادي عشر: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين التحفيز غير المادي وأداء العاملين، وتحليل آراء أفراد العينة حول أبعاد الدراسة، وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثاني عشر: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة مناسبة من العاملين في الوزارة، ويقترح أن تتراوح العينة بين 150 إلى ٢٥٠ موظفًا وموظفة، بحسب إمكانية الوصول إلى أفراد المجتمع وتوزيع الاستبانة الإلكترونية. ويمكن استخدام العينة العشوائية البسيطة أو العينة المتاحة إذا تعذر الحصول على إطار كامل لمجتمع الدراسة.

ثالث عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، وتتكون من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الأولية

وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: التحفيز غير المادي

ويتضمن المحاور الآتية:

١. التقدير والاعتراف.
٢. المشاركة في اتخاذ القرار.
٣. التمكين الوظيفي ومنح الثقة.
٤. التدريب والتطوير المهني.
٥. بيئة العمل والعلاقات الإنسانية.

القسم الثالث: أداء العاملين

ويتضمن المحاور الآتية:

١. جودة الأداء.
٢. سرعة الإنجاز.
٣. الالتزام والانضباط.
٤. المبادرة والإبداع.
٥. التعاون وخدمة المستفيدين.

وستستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

رابع عشر: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة ابن عمهوج لسنة ٢٠٢٢ بعنوان: العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ موظف في الوزارة بمختلف المستويات الإدارية والفروع، وتم استرجاع ٥٠ استجابة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز بأنواعها ومستويات الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة حث القيادات في وزارة الاستثمار على منح العاملين حرية التصرف عند التخطيط لمهام العمل، واستخدام الترقية والثناء والحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة.

الدراسة الثانية: دراسة توام وكلاخي لسنة ٢٠٢١ بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نظام الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، في أداء العاملين بشركة سونلغاز في ولاية تيارت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة للدراسة، وتم

تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتكونت عينة الدراسة من ٩٣ عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي. وأوصت بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز وربطه بالأداء، وتطوير آليات التحفيز بما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة بن لحسن وبلقايد لسنة ٢٠٢٠ بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من ٣٠ موظفًا من عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة فعال ويساعد على تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين أداء العاملين.

الدراسة الرابعة: دراسة خبار ونصيرة لسنة ٢٠٢٢ بعنوان : الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز المعنوية بالأداء الوظيفي لدى العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ عاملاً بالمركب الرياضي الجوي ١٩ مارس بالوادي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، كما بينت أن وجود نظام فعال للحوافز يساهم في تحقيق رضا العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات نظامًا فعالًا للحوافز يكافئ العامل الكفاء ويحفز العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Nwapi لسنة ٢٠٢٤ بعنوان Non-Financial Motivation and Employee Performance. هدفت الدراسة إلى فحص أثر التحفيز غير المالي على أداء العاملين في وزارة الصحة بولاية إيمو في نيجيريا خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٢. واستخدمت الدراسة منهج المسح، وتكون مجتمع الدراسة من ٧٥٥ موظفًا دائمًا في وزارة الصحة، وتم تحديد عينة مقدارها ٢٦٢ موظفًا وفق معادلة Taro Yamane، واستُخدمت ٢٣٨ استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير، وبيئة المكتب، والأثاث، والاعتراف بالموظفين، والعمل الجماعي بوصفها مؤشرات للتحفيز غير المالي لها أثر إيجابي ودال في أداء العاملين.

وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل، وتفعيل التدريب والتطوير، وتعزيز الاعتراف بجهود الموظفين، واستخدام فرق العمل بكفاءة.

الدراسة الثانية: دراسة Chi وزملائه لسنة ٢٠٢٣ بعنوان **How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance**.
المعدل للمكافآت المالية وغير المالية في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من ٣٣١ موظفًا في مؤسسات خاصة في فيتنام، واستخدمت برنامج SPSS و PROCESS لاختبار الفروض. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر في الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة بالأداء الوظيفي، كما أظهرت أن المكافآت غير المالية لم يكن لها دور معدل واضح في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، لكنها تظل من المتغيرات المهمة في بيئة العمل والتحفيز. وأوصت الدراسة بمزيد من البحث في أنواع محددة من المكافآت المالية وغير المالية وأثرها في الرضا والأداء.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الحوافز أو التحفيز وعلاقته بأداء العاملين، كما تتفق معها في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة ابن عمهوج في كونها تطبق على مؤسسة حكومية سعودية، كما تتشابه مع دراسة خبار ونصيرة ودراسة Nwapi في التركيز على الجوانب غير المالية أو المعنوية للتحفيز.

وتختلف الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة في أنها تركز تحديدًا على التحفيز غير المادي وليس الحوافز المادية والمعنوية معًا، كما أنها تطبق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، وهي مؤسسة حكومية ذات طبيعة مرتبطة مباشرة بإدارة شؤون العمل والموارد البشرية. كما تتميز الدراسة الحالية بأنها تقيس أثر عدة أبعاد للتحفيز غير المادي، مثل التقدير، والمشاركة، والتمكين، والتدريب، وبيئة العمل، على أبعاد متعددة لأداء العاملين.

الفجوة البحثية :

تتمثل الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت الحوافز بصفة عامة أو ركزت على الحوافز المادية والمعنوية معاً، بينما لا تزال الدراسات التي تركز على أثر التحفيز غير المادي وحده في أداء العاملين داخل المؤسسات الحكومية السعودية محدودة. كما أن تطبيق الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض يمنح البحث أهمية خاصة؛ نظراً لطبيعة الوزارة ودورها في تنظيم بيئة العمل وتطوير الموارد البشرية. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال قياس أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في بيئة حكومية سعودية.

قائمة أولية بالمراجع :

المراجع العربية :

- ابن عمهوج، فهد بن ناصر. (٢٠٢٢). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٤٨، ٧٣-٩٠.
- بن لحسن، الهواري، وبلقايد، براهيم. (٢٠٢٠). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٠(٣)، ٥٩٧-٥٨٢.
- توام، زاهية، وكلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١)، ٦٦٦-٦٤٥.
- خبار، خولة، ونصيرة، سكينه. (٢٠٢٢). الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل. مذكرة ماستر، جامعة الوادي.
- السلمي، علي. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المراجع الأجنبية :

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. Cogent Business & Management, 10(1), 2173850.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley.
- Nwapi, R. O. (2024). Non-Financial Motivation and Employee Performance. Journal of Management Science and Career Development, 6(7).
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

ملحق: استبيان متغيرات البحث

عنوان الاستبيان

استبانة حول أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر التحفيز غير المادي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علمًا بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مقياس الإجابة

الدرجة	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

القسم الأول: البيانات الأولية

١. الجنس:

ذكر / أنثى

٢. العمر:

أقل من ٣٠ سنة / من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ / من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ / ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه / أخرى

٤. سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات / من ٥ إلى أقل من ١٠ / من ١٠ إلى أقل من ١٥ / ١٥ سنة فأكثر

٥. المستوى الوظيفي:

موظف / مشرف / رئيس قسم / مدير إدارة / أخرى

القسم الثاني: محور التحفيز غير المادي

البعد الأول: التقدير والاعتراف

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على تقدير جهود العاملين عند إنجاز الأعمال بكفاءة.					
2	يحصل العاملون المتميزون على إشادة معنوية من المسؤولين.					
3	أشعر أن جهودي في العمل محل تقدير من الإدارة المباشرة.					
4	تسهم عبارات الشكر والثناء في رفع دافعيتي للعمل.					

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في القرارات المتعلقة بالعمل.					
6	يتم الاستماع إلى مقترحات العاملين قبل اتخاذ بعض القرارات الإدارية.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	أشعر أن مشاركتي في اتخاذ القرار تزيد من انتمائي للمؤسسة.					
8	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار تطويرية لتحسين الأداء.					

البعد الثالث: التمكين الوظيفي ومنح الثقة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تمنح الإدارة العاملين الثقة اللازمة لأداء مهامهم.					
10	أمتلك قدرًا مناسبًا من الصلاحيات لإنجاز عملي بكفاءة.					
11	يسهم تمكيني وظيفيًا في سرعة إنجاز المهام المطلوبة.					
12	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرة.					

البعد الرابع: التدريب والتطوير المهني

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	توفر الوزارة فرصًا تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين.					
14	تسهم البرامج التدريبية في تحسين مستوى أدائي الوظيفي.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تتاح للعاملين فرص عادلة للتطوير المهني.					
16	تشجع الإدارة العاملين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة.					

البعد الخامس: بيئة العمل والعلاقات الإنسانية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تسود بيئة العمل علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.					
18	تساعد بيئة العمل الحالية على أداء المهام بكفاءة.					
19	يوجد تعاون واضح بين الزملاء في إنجاز الأعمال.					
20	تسهم العلاقات الإيجابية داخل العمل في رفع مستوى الأداء.					

القسم الثالث: محور أداء العاملين

البعد الأول: جودة الأداء

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أحرص على إنجاز عملي بدرجة عالية من الجودة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	أراجع عملي للتأكد من خلوه من الأخطاء.					
23	ألتزم بالمعايير والإجراءات المحددة عند أداء المهام.					
24	أسعى دائماً إلى تحسين جودة عملي.					

البعد الثاني: سرعة الإنجاز

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	أنجز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.					
26	أستطيع التعامل مع ضغط العمل دون تأخير واضح.					
27	أحرص على ترتيب أولوياتي بما يساعد على سرعة الإنجاز.					
28	يسهم التحفيز المعنوي في زيادة سرعة إنجازي للعمل.					

البعد الثالث: الالتزام والانضباط

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.					
30	أحرص على الالتزام بالأنظمة والتعليمات الإدارية.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أؤدي مهامى الوظيفية بمسؤولية وانضباط.					
32	يقل مستوى الأخطاء لدى عندما أشعر بالتقدير والتحفيز.					

البعد الرابع: المبادرة والإبداع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	أقدم مقترحات تساعد على تطوير العمل.					
34	أحرص على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
35	يشجعني التحفيز غير المادي على المبادرة والإبداع.					
36	أشارك في تحسين إجراءات العمل متى ما أتاحت لي الفرصة.					

البعد الخامس: التعاون وخدمة المستفيدين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	أتعاون مع زملائي لإنجاز العمل بكفاءة.					
38	أحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بصورة مهنية.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	يساعد العمل بروح الفريق على رفع مستوى الأداء.					
40	أسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.					

جدول أدوات البحث

أولاً: جدول توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
التحفيز غير المادي	التقدير والاعتراف	1-4	4
التحفيز غير المادي	المشاركة في اتخاذ القرار	5-8	4
التحفيز غير المادي	التمكين الوظيفي ومنح الثقة	9-12	4
التحفيز غير المادي	التدريب والتطوير المهني	13-16	4
التحفيز غير المادي	بيئة العمل والعلاقات الإنسانية	17-20	4
أداء العاملين	جودة الأداء	21-24	4
أداء العاملين	سرعة الإنجاز	25-28	4
أداء العاملين	الالتزام والانضباط	29-32	4
أداء العاملين	المبادرة والإبداع	33-36	4
أداء العاملين	التعاون وخدمة المستفيدين	37-40	4
الإجمالي	—	1-40	40

ثانيًا: جدول أدوات البحث والمعالجات الإحصائية

م	أداة البحث	الغرض منها	نوع البيانات	أسلوب التحليل المقترح
1	الاستبانة	جمع بيانات حول آراء العاملين في التحفيز غير المادي وأداء العاملين	كمية	التكرارات والنسب المئوية
2	مقياس ليكرت الخماسي	قياس درجة موافقة أفراد العينة	كمية رتبية	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
3	صدق المحكمين	التأكد من مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة	وصفية	عرض الأداة على مختصين وتعديلها
4	معامل كرونباخ ألفا	قياس ثبات أداة الدراسة	كمية	Cronbach's Alpha
5	معامل ارتباط بيرسون	اختبار العلاقة بين التحفيز غير المادي وأداء العاملين	كمية	Pearson Correlation
6	تحليل الانحدار الخطي البسيط	قياس أثر التحفيز غير المادي في أداء العاملين	كمية	Simple Linear Regression
7	تحليل الانحدار المتعدد	قياس أثر أبعاد التحفيز غير المادي مجتمعة في الأداء	كمية	Multiple Regression
8	اختبار T	الكشف عن الفروق حسب الجنس	كمية	Independent Samples T-Test
9	تحليل التباين الأحادي	الكشف عن الفروق حسب المؤهل والخبرة والمستوى الوظيفي	كمية	One-Way ANOVA

ثالثاً: جدول ربط أسئلة البحث بالأهداف والفرضيات والأداة

سؤال البحث	الهدف المرتبط به	الفرضية المرتبطة	الأداة
ما مستوى ممارسة التحفيز غير المادي؟	التعرف على مستوى التحفيز غير المادي	—	فقرات ١-٢٠
ما مستوى أداء العاملين؟	قياس مستوى أداء العاملين	—	فقرات ٢١-٤٠
ما أثر التقدير والاعتراف على أداء العاملين؟	الكشف عن أثر التقدير والاعتراف	الفرضية الفرعية الأولى	فقرات ١-٤ مع ٢١-٤٠
ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار؟	التعرف على أثر المشاركة	الفرضية الفرعية الثانية	فقرات ٥-٨ مع ٢١-٤٠
ما أثر التمكين الوظيفي ومنح الثقة؟	بيان أثر التمكين	الفرضية الفرعية الثالثة	فقرات ٩-١٢ مع ٢١-٤٠
ما أثر التدريب والتطوير المهني؟	تحديد أثر التدريب والتطوير	الفرضية الفرعية الرابعة	فقرات ١٣-١٦ مع ٢١-٤٠
ما أثر بيئة العمل والعلاقات الإنسانية؟	الكشف عن أثر بيئة العمل	الفرضية الفرعية الخامسة	فقرات ١٧-٢٠ مع ٢١-٤٠
هل توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟	معرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة		