

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض

فهد صخني خميس الرويلي
222000572

مشروع التخرج – 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المستوى التاسع – 2025

جدول المحتويات

4	الفصل الأول : الاطار العام للبحث
5	المقدمة :
5	الحوافز المادية :
5	الأداء الوظيفي :
6	الدراسات السابقة :
9	مشكلة الدراسة :
9	الفجوات النظرية :
10	الفجوات العملية :
11	أهمية الدراسة :
11	الأهمية النظرية :
12	الأهمية العلمية :
12	سؤال البحث الرئيسي :
12	الأسئلة الفرعية :
13	اهداف البحث :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المقدمة :

تُعد شركة دار الأركان من الشركات السعودية العاملة في قطاع التطوير العقاري، وتتخذ من مدينة الرياض مقرًا لها. ونظرًا لما تشهده الشركة من نمو مستمر وتوسّع في أعمالها، تبرز أهمية الاهتمام بالموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعد الحوافز المادية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان، من خلال تحليل العلاقة بين نظام الحوافز المتبع وأداء الموظفين، ومدى فاعلية هذا النظام في تحسين النتائج داخل بيئة العمل.

تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية علمية تدعم تطوير السياسات التحفيزية داخل الشركة بما يساهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الحوافز المادية :

تُعد الحوافز المادية أحد أهم أدوات التحفيز في بيئة العمل، وهي تعني كل ما يُمنح للموظف من مقابل مادي مباشر أو غير مباشر بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيزه على تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل الحوافز المادية مجموعة من الأشكال، مثل: الرواتب المجزية، المكافآت، العلاوات، الحوافز المرتبطة بالإنتاج، البدلات، والتأمينات، وغيرها من الامتيازات التي تتخذ طابعًا ماليًا ملموسًا.

تلعب الحوافز المادية دورًا حيويًا في دفع الموظفين لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أعلى، كما تساهم في خفض معدلات الغياب، وتقليل دوران الموظفين، ورفع روح الانتماء للمؤسسة. ومن خلال تصميم نظام حوافز عادل وفعال، يمكن للمؤسسات أن تحقق توازنًا بين رضا العاملين وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الموظفين يستجيبون بشكل واضح للحوافز المالية، لا سيما في بيئات العمل التي تعتمد على الأداء والنتائج، ما يجعل الحوافز المادية أداة أساسية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

تنقسم الحوافز المادية إلى نوعين رئيسيين:

- **حوافز مادية مباشرة:** وتشمل الرواتب، المكافآت النقدية، العلاوات، والحوافز المرتبطة بالإنتاج أو الإنجاز. وهي تدفع للموظف مقابل ما يقدمه من أداء أو نتائج محددة.
- **حوافز مادية غير مباشرة:** مثل التأمين الصحي، تذاكر السفر، السكن، الإجازات المدفوعة، ومزايا التقاعد. تُمنح هذه الحوافز غالبًا كجزء من نظام الامتيازات، وتساهم في رفع جودة الحياة المهنية للموظف.

الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، إذ يُمثل المعيار الرئيسي الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ولا يقتصر

الأداء الوظيفي على مجرد تنفيذ الأوامر، بل يشمل أيضًا الكفاءة في العمل، ومستوى الإبداع، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ويشكل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في بناء المنظمات الناجحة، حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على جودة أداء موظفيها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئات تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور المتسارع. من هنا، تولي الإدارات الناجحة اهتمامًا بالغًا بتقييم الأداء وتحسينه من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتطبيق أنظمة عادلة للمكافآت والتقدير.

وتبرز أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أداة تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الدراسات السابقة :

• دراسة نجوى رمضان (2016) بعنوان : الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يساهم تطبيق نظام الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال أربعة محاور رئيسية: القيادة، المشاركة، تطبيق النظام، والتحسين المستمر. اعتمدت على عينة من موظفي الهيئة باستخدام استبانة (SPSS)، ووجدت علاقات ذات دلالة إحصائية إيجابية لجميع المتغيرات على الأداء الوظيفي.

• دراسة اياد الجهني ، ريواف صقر (2023) بعنوان : تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

سلطت الدراسة الضوء على أهمية آليات تقييم الأداء لتحسين كفاءة واحترافية موظفي القطاع الخاص السعودي. باستخدام استبانة إلكترونية لعينة من 456 موظفًا، أثبتت وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة العمل، والانضباط والدقة في التنفيذ .

• دراسة مصطفى صالح ، حسن عبدالسلام (2024) بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي

درست الدراسة تأثير استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بمدينة الخمس.

باستخدام منهج وصفي وتحليل استبانة من 80 قيادياً مصرفياً، وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تكنولوجيا المعلومات ومستوى الأداء.

- **دراسة هيا الشغدلي ، محمد انس (2020) بعنوان : أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة**

تهدف إلى إيضاح أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسات. اعتمدت المنهج الوصفي، وأكدت النتائج أن للحوافز المادية دور إيجابي في رفع الأداء، خصوصاً للأفراد ذوي الدخل المنخفض، كما للحوافز المعنوية أثر نفسي معنوي ملحوظ. وقدمت توصيات لضمان العدالة والتنوع في تقديم الحوافز.

- **دراسة هادية عثمان (2006) بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين**

ركزت على دراسة التأثير المباشر للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي والأداء. استخدمت استبانة لعينة محلية، فكانت النتائج: الأجور غير كافية، ونقص الاقتناع بالإجراءات، لكن الحوافز بنوعها ترفع الأداء والرضا. أوصت بتطوير الرواتب، ومشاركة الموظفين، وتحسين بيئة العمل

- **The effect of monetary incentives on task attractiveness, effort and performance (2021)**

تهدف الدراسة إلى فحص علاقة الحوافز المالية بمدى جاذبية المهام لكل فرد، وتوزيع الجهد، وأثر ذلك على الأداء.

ظهرت التجربة أن الحوافز المالية تعزز الأداء مبدئياً خصوصاً لدى المهام الجذابة، لكنها لا تستمر؛ ففي الحالات المعقدة جُدد تناقص الأداء بمرور الوقت بسبب تراجع الجاذبية.

- **Meta-analysis of monetary rewards on performance (2013)**

تحليل شامل من 72 دراسة حقلية، يقارن بين الحوافز المالية والاجتماعية. زيادة بنحو 23% في الأداء عند اعتماد الحوافز المالية؛ وعند دمجها مع التقدير الاجتماعي (recognition)، يصل الأثر إلى 45% . الأداء في الصناعات التحويلية كان أعلى من الخدمات.

- **Incentivizing High Quality Crowdwork (2015)**

تجربة عشوائية على منصة Mechanical Turk تقيس تأثير المكافآت على جودة العمل. وجدوا أن مكافآت الأداء (PBPs) فعالة فقط في المهام التي تستجيب للجهد (effort-responsive tasks)، وأن حجم المكافأة يجب أن يكون واضحًا لـ "يحسن الجودة"، لكن ليس لكل المهمات .

عند دراسة عن أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض قد توجد بعض الفجوات البحثية التي يمكن استكشافها، ومنها:

1. ضعف في التمييز بين أنواع الحوافز المادية :

كثير من الدراسات السابقة تتعامل مع "الحوافز المادية" كمفهوم عام دون التفصيل بين الرواتب، العلاوات، المكافآت، العمولات، البدلات.

2. إغفال الفروق الفردية (الوظيفية أو الديموغرافية):

قلة الدراسات التي تربط بين الحوافز المادية وخصائص الموظف مثل: (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، القسم الوظيفي).

3. ندرة الأبحاث على القطاع العقاري تحديدًا :

معظم الدراسات تركز على قطاعات التعليم، الصحة، البنوك، والخدمات الحكومية.

4. محدودية الربط بين الحوافز المادية والمعنوية :

تُعالج الحوافز المادية غالبًا بمعزل عن المعنوية، بينما الأداء قد يتأثر بمزيج من الاثنين.

5. الافتقار إلى منظور الموظفين أنفسهم :

كثير من الدراسات تعتمد على مؤشرات إدارية أو تقارير الأداء فقط دون الرجوع لتجربة الموظف ورأيه الفعلي

6. غياب البُعد الزمني (الطولي) :

معظم الدراسات تقيس العلاقة في نقطة زمنية واحدة.

7. قياس الأداء بشكل تقليدي :

الأداء عادةً يُقاس بالحضور والانضباط، دون التركيز على جودة العمل، الإبداع، خدمة العملاء.

مشكلة الدراسة :

تُعد الحوافز المادية أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن أنظمة المكافآت المادية، كالأجور والمكافآت والعلاوات، تلعب دورًا بارزًا في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للموظفين. ومع ذلك، فإن الكثير من المنظمات، خاصة في قطاع التطوير العقاري، لا تزال تواجه صعوبات في الربط الفعلي والفعال بين أنظمة الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين. وتبرز هنا أهمية قياس مدى فاعلية الحوافز المالية المطبقة في شركة دار الأركان، كونها من كبرى الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة ما إذا كانت هذه الحوافز تؤدي فعلاً إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

"ما أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المادية المعمول به في الشركة؟
2. هل تختلف درجة تأثير الحوافز المادية على الأداء باختلاف متغيرات مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، القسم الوظيفي)؟
3. ما الجوانب الأكثر تأثراً بالأداء (الالتزام، الجودة، الكفاءة) نتيجة الحوافز المادية؟
4. ما مدى ملائمة وتوازن الحوافز المادية مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين؟

الفجوات النظرية :

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض ، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

- قصور في تناول الحوافز المادية ضمن نماذج تحليلية متكاملة: معظم الدراسات السابقة تناولت الحوافز المادية كعامل مستقل دون دمجها ضمن إطار نظري أوسع يربط بين الدوافع، السلوك، والنتائج.

- محدودية الأطر النظرية المخصصة للقطاع العقاري:

تفتقر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية ترتبط بالبيئات التنظيمية والوظيفية للشركات العقارية، التي تتسم بأنظمة عمولات متغيرة وضغوط مهنية عالية.

- **الخلط بين أنواع الحوافز دون التمييز النظري بينها:**
تستخدم بعض الدراسات مفاهيم الحوافز المادية بشكل فضفاض دون تصنيفها (أساسية، متغيرة، دورية)، مما يحد من دقة الفهم النظري لتأثير كل نوع.
 - **قصور في النماذج النظرية المتكاملة :**
معظم الأطر النظرية السابقة اعتمدت على نموذج الحافز – الاستجابة دون دمج متغيرات وسيطة مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، العدالة التوزيعية.
 - **هيمنة الاتجاه النفقي (التحفيز مقابل أداء مباشر) :**
تركز الأدبيات بشكل مفرط على العلاقة الميكانيكية بين الحافز المادي وزيادة الأداء، دون النظر في الجوانب النفسية والسلوكية طويلة المدى (مثل الاستدامة، الولاء، أو تراجع الدافعية الذاتية بسبب الاعتماد على الحوافز الخارجية).
- الفجوات العملية :**
- الفجوات العملية لدراسة أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة دار الأركان في الرياض تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

- **عدم مواءمة الحوافز مع الجهد الفعلي المبذول :**
في كثير من المؤسسات، لا يتم ربط الحوافز بشكل دقيق بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي، مما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم العدالة.
- **ضعف في قياس أثر الحوافز على الأداء بشكل منهجي :**
تفتقر الكثير من المؤسسات إلى أدوات دقيقة ومنظمة تقيس تأثير الحوافز على جوانب الأداء (مثل: الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل).

- غياب مبدأ العدالة والشفافية في توزيع الحوافز :
يشعر بعض الموظفين بأن المكافآت تُمنح بطريقة غير واضحة أو مبنية على العلاقات الشخصية لا على معايير موضوعية.
يؤدي ذلك إلى انخفاض في الروح المعنوية، وبالتالي في الأداء الوظيفي، وهو أمر يُمكن قياسه وتحليله ميدانيًا في الشركة.
- قلة المرونة في تصميم الحوافز المادية :
تعتمد بعض المؤسسات على نموذج حوافز ثابت وغير مخصص حسب طبيعة الوظيفة أو مستوى الإنجاز.
- عدم الأخذ برأي الموظفين في تصميم أنظمة الحوافز :
تضع بعض المؤسسات أنظمة حوافز دون إشراك العاملين أو استطلاع آرائهم، مما يقلل من فاعلية النظام ويجعله غير محفز واقعياً.
- عدم استغلال الحوافز لتقليل الدوران الوظيفي ورفع الولاء :
رغم وجود نظام حوافز، قد تظل معدلات الاستقالات أو عدم الرضا مرتفعة، ما يشير إلى أن الحوافز الحالية لا تُحقق أثرًا عمليًا مستدامًا.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل بيئات العمل، خصوصًا في الشركات الكبرى مثل شركة دار الأركان التي تُعد من أبرز المؤسسات في قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. وفي ظل التنافس المتزايد بين الشركات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، تزداد الحاجة إلى فهم آليات التحفيز الفعالة التي تُسهم في تعزيز الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

الأهمية النظرية :

- تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي الحوافز والأداء الوظيفي، لا سيما في السياق السعودي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة.

- تُساعد في سد الفجوات النظرية المتعلقة بعدم وضوح العلاقة الدقيقة بين أنواع الحوافز المادية وأبعاد الأداء المختلفة (مثل الكفاءة، الجودة، الالتزام).
- توفر إطارًا علميًا يمكن استخدامه لاحقًا في مقارنة أو تطوير دراسات مشابهة في قطاعات أخرى أو شركات مختلفة.

الأهمية العلمية :

- تقدم نتائج قابلة للتطبيق تساعد إدارة شركة دار الأركان على تقييم نظام الحوافز المادية الحالي وتطويره بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين ويعزز من فاعليته.
- تُمكن مسؤولي الموارد البشرية من فهم تأثير الحوافز المادية بشكل دقيق على الأداء، ما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات حقيقية.
- تساعد على تقليل مشكلات دوران الموظفين أو انخفاض الإنتاجية عبر تقديم توصيات علمية لتحسين رضا العاملين وأدائهم.
- تُسهم في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين كفاءة سوق العمل وزيادة الإنتاجية في القطاع الخاص.

سؤال البحث الرئيسي :

هذا السؤال يهدف الى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية المقدمة من شركة دار الأركان في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

" ما أثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض؟ "

الأسئلة الفرعية :

1. ما أنواع الحوافز المادية المقدمة في شركة دار الأركان؟
2. ما مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المادية المطبق في الشركة؟
3. ما تأثير الحوافز المادية على جوانب الأداء الوظيفي مثل الكفاءة، الالتزام، وجودة العمل؟

4. هل يختلف تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. ما التحديات التي يواجهها الموظفون أو الإدارة في تطبيق نظام الحوافز المادية بشكل عادل وفعال؟

اهداف البحث :

الهدف العام (الرئيسي) : التعرف على أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة دار الأركان في مدينة الرياض.

الاهداف الفرعية :

1. التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة من شركة دار الأركان .
2. قياس مستوى رضا العاملين عن نظام الحوافز المادية في الشركة.
3. تحليل أثر الحوافز المادية على أبعاد الأداء الوظيفي مثل: (الكفاءة، الالتزام، جودة العمل).
4. دراسة الفروقات في أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).
5. تقديم توصيات لتطوير نظام الحوافز المادية بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

المراجع

1. أبو حيمد، محمد، (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جدة.
2. أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة نظرية تحليلية) هيا بنت حمود الشغذلي ، الدكتور/ محمد أنس شمسي
https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8/?utm_source=chatgpt.com
3. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ابن محيا، العنود بنت متعب تركي ; مقدم، عبد الحفيظ سعيد مشرف. ; حمزاوي، محمد سيد مناقش. ; كشكوشة، نجوى متولي مناقش.
 (2014)
https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55247?utm_source=chatgpt.com
4. تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية - إياد محمد الجهني - ريوف صقر بن صقير - موزي عبد المحسن
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.95.2023.893>
5. الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية - فرج علي - الطبيب محمد القبي
<https://doi.org/10.37375/esj.v6i1.364>
6. الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت
<https://doi.org/10.37375/esj.v3i4.2108>
7. دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي
https://www.researchgate.net/publication/373013303_dwr_astratyjyat_adart_almrft_fy_tnmyt_alada_alwzyfy_drast_thlylyt_lynt_mn_ada_alhyt_altdrysyt_fy_klyt_aladart_walaqtsad_jamt_alk_wft
 The role of knowledge management strategies in developing job perfo
8. دراسة: " Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination
https://www.mdpi.com/1660-4601/16/14/2536?utm_source=chatgpt.com
9. دراسة: " Making the grade? A meta-analysis of academic performance as a predictor of work "performance and turnover
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39190439/>
10. مراجعة منهجية: " Job performance in healthcare: a systematic review " <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35120495/>