

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
" أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين "

أسم الطالب
فهد عبدالرحمن المقرن

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦/٢/١٣

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٧	١,٢. مشكلة الدراسة
٨	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٨	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٩	١,٣. أهمية الدراسة
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة
١٠	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٣	١,٨. منهجية الدراسة
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية
١٥	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٧	٢,١. المقدمة:
١٧	٢,٢. المتغير المستقل
١٩	٢,٣. المتغير التابع
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٥	٢,٥. الخاتمة
٢٧	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تعتمد كفاءة المؤسسات وفعاليتها بدرجة كبيرة على مستوى أداء العاملين فيها. ومع تزايد التحديات في بيئة العمل المعاصرة أصبح من الضروري البحث عن السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية ، ويأتي التحفيز في مقدمة هذه السبل باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل و أبرز ما يميز المؤسسات هو كفاءة الكادر البشري العامل بها وعليه فأن تطوير قدرات الكوادر البشرية الوطنية هي العنصر الرئيسي في خلق القيادات القادرة على تطوير المؤسسات و القطاع الخاص ونهضة الاقتصاد الوطني بشكل عام ، و لأن العنصر البشري يعتبر السبب الرئيسي في بقاء واستمرار المؤسسات و الشركات في الإنتاج وتقديم الخدمات ، لذلك أصبح من الضروري والمهم للغاية وضع آلية لتقديم الحوافز إلى الكادر العامل داخل المؤسسات و الشركات من أجل رفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف والطموحات للمنظمات ، كما أن تقديم الحوافز يعبر عن رد الجميل إلى العاملين جراء إنجازاتهم وأداهم المتميز في العمل .

تعمل المؤسسات و الشركات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزة وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات و إبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشدّ همهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز .

ولا يزال التحفيز من أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات لتشجيع مواردها البشرية إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل ، لذلك أهتم رواد المؤسسات إلى دراسة تقديم الحوافز سوى كانت مادية أو معنوية و التي تشكل متغيرات مستقلة تدفع العاملين في المنظمة إلى الإيجابية والإنتاجية والعمل على تحقيق الإنجازات بأفضل طريقة وبأسرع وقت ممكن، مما جعل علماء الاقتصاد و الإدارات العليا بالمؤسسات بدراسة حاجيات

ورغبات الأفراد العاملين والبحث على رضاهم أتجاه مسؤوليهم ومؤسساتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية عبر توفير الأجواء الصحية ، لذلك هيأت المؤسسة نفسها من مبنى ومرفقات على أعلى مستوى و أيضاً توفير متطلبات الأفراد العاملين من مكاتب و تكنولوجيا حديثة تساعدهم على الإنجاز بسرعه وبكفاءة أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية لهم من حيث توفير الأجواء الأخوية بينهم و أشعارهم بأهميتهم وقيمتهم لدى المسؤولين.

وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو عدم معاملتهم كالألة و أنهم عبارة عن عمال مأجورين لتأدية عمل ما براتب معين فقط مما يولد لديهم انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الرغبة في التطوير والتقدم والإبداع وقد يؤدي ذلك إلى مشاكل نفسية وسلوكيات تنعكس سلبا على سير عمل المنظمة و إنتاجيتها و أيضا سمعتها مستقبلا في المجتمع ، فموظفين المؤسسات يتعرضوا بشكل يومي إلى ضغوطات مختلفة سوى كانت داخل بيئة العمل وطريقة سيره أو ضغوطات خارجية تتمثل في حياة الموظفين الخاصة تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائهم الوظيفي مما يجعل الحوافز بقسميها المعنوي والمادي مثل " المكافآت، التعويضات، العلاوات " من أكثر ما يخفف الضغط عن الموظفين ويعطيهم جانب من الأريحية والدافع نحو الاستمرار بالبذل والعطاء و أيضا الشق المعنوي من التحفيز مثل " التكريم، والشكر، و ذكر إنجازات المتفوقين من الموظفين " يعمل ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لديهم وتدفعهم للمزيد من الجهد والاجتهاد ويولد لديهم احساس بالاعتزاز بما يقدموه للمؤسسة وبأن مجهوداتهم هي محل اعتزاز وتقدير من قبل المؤسسة و المسؤولين .

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضا يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي أو معنوي أو اجتماعي. كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن و العملية تراكمية وليست عشوائية أو ارتجالية من قبل الإدارات في الشركات ، ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية ، الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطا أساسيا في لرفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في المنظمات و الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل

قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جراء تقديم حافز له اين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن التحفيز هو عبارة عن أساس لي عملية إدارية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين وتوجهاتهم عبر الاعتماد على أثارة الدافعية لديهم ، كما يمكن القول أن الدافعية هي عملية نفسية تعمل على توجيه السلوك وتوجيه الأداء من أجل الإنجاز والوصول الى الأهداف ، كما أن الدوافع التي تحمل التحفيز في طياتها يجب أن تتوافق مع السلوك النفسي لدى العاملين.

كما أن أداء الأفراد العاملين المتميز ضروري جدا إلى نجاح عمل الشركة من حيث الأخذ بالاعتبار أن العنصر البشري هو أهم العناصر في الإنتاج داخل المؤسسة وهو القلب النابض لها أثناء سي عمل الإنتاج لذلك جاء التركيز عليه منذ القدم من خلال إشباع رغباته وطموحاته عبر تقديم مجموعة من الحوافز التي تنعكس على مستوى أدائه الوظيفي ، كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والطموحات المادية لدى العاملين سوف يؤدي هذا الاهتمام وتقديم الحوافز الذي يقدم الى العنصر البشري في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في الوضع الاقتصادي التنظيمي عبر تحسين مستويات المعيشة من خلال رفع أجور العاملين وتبني سلوكهم النفسي أيضا بشكل كبير .

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات المعاصرة لأهمية التحفيز في رفع كفاءة الموارد البشرية، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من تدني مستوى الأداء الوظيفي ، وارتفاع معدلات الغياب، وضعف الانتماء التنظيمي. ويعود ذلك في كثير من الأحيان إلى غياب أنظمة تحفيزية فعّالة أو عدم ملاءمتها لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم. فبعض المؤسسات تركز على الحوافز المادية فقط، متجاهلة الجوانب المعنوية والنفسية التي قد تكون أكثر تأثيراً في سلوك الأفراد ودافعيتهم للعمل.

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً ، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف ، ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي ، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى ، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة ، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي بحاجة إلى رفعها لمستوى معين من تلك الحوافز ، وذلك لرفع مستوى أدائهم ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

أولاً: عدم الاتفاق حول أولوية نوع الحوافز

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها جاءت متباينة بشأن تحديد أي النوعين أكثر تأثيراً: الحوافز المادية أم الحوافز المعنوية. فبينما أكدت بعض الدراسات أولوية الحوافز المالية في رفع الإنتاجية، أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز المعنوية ذات أثر أعمق وأكثر استدامة. ويعكس هذا التباين غياب إطار نظري حاسم يفسر طبيعة العلاقة الدقيقة بين نوع الحافز ومستوى الأداء، خاصة في ضوء اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية.

ثانياً: التركيز الجزئي على أحد أبعاد التحفيز

اتجهت العديد من الدراسات السابقة إلى التركيز على الحوافز المادية باعتبارها الأداة الأساسية لتحسين الأداء، مع إغفال نسبي للحوافز المعنوية والنفسية مثل التقدير، الاعتراف، والمشاركة في اتخاذ القرار. ورغم أن النظريات الحديثة في التحفيز – مثل نظرية هيرزبرغ ونظرية ماسلو – تؤكد أهمية الجوانب المعنوية في تعزيز الدافعية الداخلية، إلا أن التكامل بين الأبعاد المادية والمعنوية لم يُدرس بشكل كافٍ ضمن نموذج تحليلي شامل يوضح أثرها المتوازن على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: ضعف الربط بين التحفيز وعدالة النظام التحفيزي

توجد فجوة نظرية واضحة في الدراسات التي تربط بين إدراك الموظفين لعادلة نظام الحوافز وبين مستوى أدائهم. فعلى الرغم من أن نظرية العدالة التنظيمية تؤكد أن شعور الفرد بالإنصاف يؤثر بصورة مباشرة في دافعيته وسلوكه الوظيفي، إلا أن كثيراً من البحوث تناولت الحوافز بمعزل عن البعد الإدراكي المرتبط بعادتها وشفافيتها. مما يستدعي الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين نظام الحوافز وإدراك العدالة التنظيمية في تفسير الأداء..

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في محدودية الدراسات الميدانية التي تقارن بين تأثير الحوافز المادية والحوافز المعنوية داخل بيئة العمل نفسها، وتحدد أيهما أكثر فاعلية في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في كيفية تطبيق أنظمة الحوافز بصورة عملية وفعالة تتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.

إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ أنظمة الحوافز محدودة، سواء من حيث ضعف العدالة المدركة، أو غياب المعايير الواضحة، أو محدودية الموارد المالية. كما أن تحليل سبل التغلب على هذه التحديات وتحسين فعالية أنظمة التحفيز لم يُتناول بالشكل الكافي في البيئة المحلية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تساهم في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في رفع الأداء وتحفيز العاملين.

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا جوهريًا في إدارة الموارد البشرية، وهو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، وذلك في بيئة عمل واقعية تتمثل في شركة نسما ، فهي تسعى إلى توضيح العلاقة بين أبعاد التحفيز المختلفة (الرواتب، المكافآت، العلاوات) ومستوى أداء الموظفين، مع مراعاة إدراكهم لعدالة نظام الحوافز، مما يوفر إطارًا علميًا متكاملًا يوضح أي أنواع الحوافز أكثر تأثيرًا، وما إذا كانت الاستجابة لها تختلف باختلاف الخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتجلى الأهمية النظرية في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء الوظيفي، من خلال دمج أبعاد التعويضات المادية والمعنوية وربطها بنظريات التحفيز الحديثة مثل نظرية العدالة ونظرية التوقع. كما تسد الدراسة فجوة في البحث الأكاديمي المتعلق بعدم وجود إطار يوضح الفروق في استجابة الموظفين لأنواع مختلفة من الحوافز، وتقدم نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه كأساس للدراسات المستقبلية في بيئات عمل عربية مماثلة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، تسهم الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة الشركة في تطوير نظام الحوافز بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. كما توفر أدوات قياس وإرشادات تساعد متخذي القرار على تصميم سياسات تحفيزية متوازنة تربط الأداء بالمكافأة، مما يؤدي إلى:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية
 - تقليل معدلات الغياب ودوران العمل
 - تعزيز الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة
- وبالتالي، تمثل الدراسة أداة دعم لاتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية، تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية والتميز المستدام.

١,٤ . أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما ؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، العلاوات) الممنوحة للعاملين في شركة نسما ؟
٢. ما مستوى الحوافز المعنوية (التقدير، الاعتراف، المشاركة، بيئة العمل الداعمة) المتاحة للعاملين في الشركة؟
٣. ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة؟
٤. هل يختلف تأثير الحوافز على أداء الموظفين تبعاً لخصائصهم الشخصية أو الوظيفية (مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
٥. ما دور إدراك العدالة في نظام الحوافز في تعزيز تأثيرها على أداء العاملين؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة نسما ، وفهم العلاقة بين نوع الحوافز ومستوى الأداء، مع مراعاة دور إدراك العدالة التنظيمية، وذلك للوصول إلى توصيات عملية وعلمية تساهم في تطوير نظام حوافز فعال.

الأهداف الفرعية للدراسة تشمل:

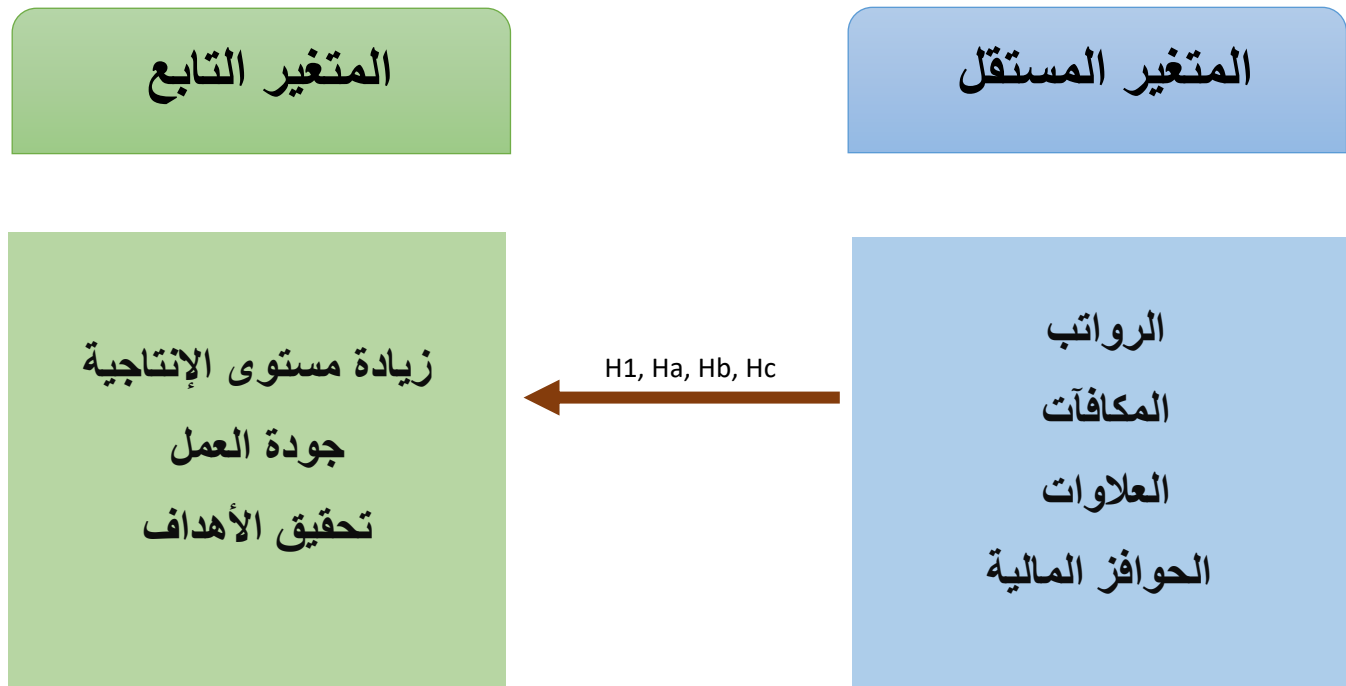
١. قياس مستوى الحوافز المادية الممنوحة للعاملين في الشركة، مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات، وتحديد مدى كفايتها في تعزيز الأداء الوظيفي.
٢. قياس مستوى الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، مثل التقدير، الاعتراف، المشاركة، وبيئة العمل الداعمة، وتقييم أثرها في تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي.
٣. دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، لتحديد مدى تأثيرها المباشر على الإنتاجية وجودة الأداء.

١,٦. فرضيات الدراسة

- ١ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين في شركة نسما.
- ٢ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين في شركة نسما.

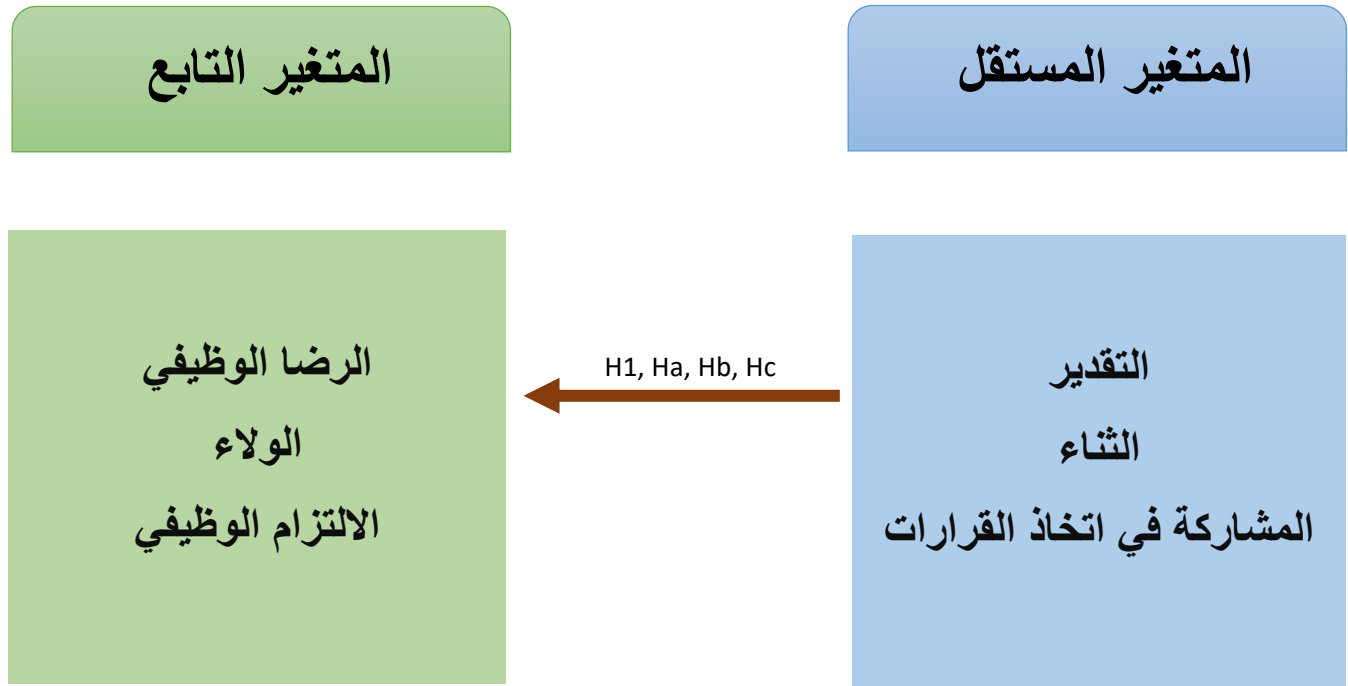
١,٧. نموذج الدراسة

في الحوافز المادية هناك متغيرين هما :



الشكل ١ : نموذج دراسة الحوافز المادية

أما في الحوافز المعنوية هناك متغيرين هما :



الشكل ٢ : نموذج دراسة الحوافز المعنوية

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة الدراسة : الوضعية

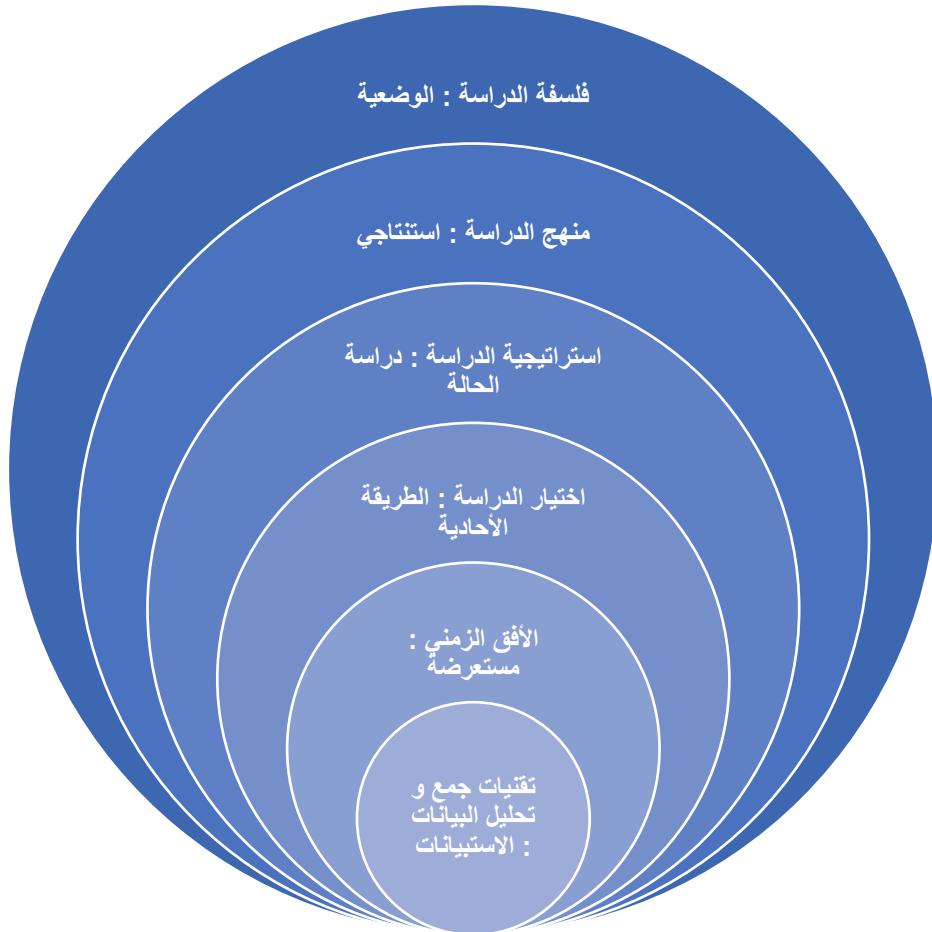
منهج الدراسة : استنتاجي

استراتيجية الدراسة : دراسة الحالة

اختيار الدراسة : الطريقة الأحادية

الأفق الزمني : مستعرضة

تقنيات جمع و تحليل البيانات : الاستبيانات



الشكل ٣ : ملخص منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، وتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وربطها بالنظريات المتعلقة بالتحفيز مثل نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التوقع.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة نسما ، ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، مع مراعاة التنوع في العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة لضمان تمثيل النتائج للواقع.

ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين. وقد تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)، وتشمل محاور:

١. بيانات عامة عن الموظفين (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٢. الحوافز المادية: الرواتب، المكافآت، العلاوات.

٣. الحوافز المعنوية: التقدير، الاعتراف، المشاركة، بيئة العمل الداعمة.

٤. أداء الموظفين: جودة الأداء، الالتزام، الإنتاجية، الانتماء الوظيفي.

٥. إدراك العدالة في نظام الحوافز.

رابعاً: التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام ، حيث شمل التحليل:

- حساب المتوسطات والانحراف المعياري لمستوى الحوافز والأداء الوظيفي.
- استخدام معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي.
- استخدام اختبارات الفروق لدراسة تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على استجابة الموظفين للحوافز.
- اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى الأداء، وربط النتائج بالنظريات الأكاديمية المتعلقة بالتحفيز.

خامساً: حدود الدراسة الميدانية

- الحدود المكانية: شركة نسما.
- الحدود الزمانية: الفترة التي تم خلالها توزيع وجمع الاستبانات.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين فقط.



الشكل ٤ : مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز وأثره على أداء الموظفين، وذلك لبناء إطار علمي متين يوضح العلاقة بين الحوافز المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي. تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لأي بحث علمي، إذ تساعد على توضيح الاتجاهات البحثية السائدة، نقاط الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، والفجوات البحثية التي لم يتم استكشافها بشكل كافٍ.

تركز بعض الدراسات على الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات وأثرها على الإنتاجية، بينما اهتمت أخرى بـ الحوافز المعنوية مثل التقدير، الاعتراف، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما بحثت بعض الدراسات في العلاقة بين عدالة نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين، مشيرة إلى أن إدراك العدالة يعزز دافعية الموظفين ويقوي أثر الحوافز على الأداء. توضح هذه المراجعة أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوات البحثية وتطبيق النتائج على بيئة العمل الواقعية في شركة نسما.

٢,٢. المتغير المستقل :

أولاً : الرواتب وأداء الموظفين في ضوء نظرية العدالة

تُعد الرواتب المقابل المالي الثابت الذي يحصل عليه الموظف مقابل أدائه لواجباته الوظيفية، وهي تمثل الأساس الذي يبني عليه الفرد تقييمه لمدى عدالة المنظمة.

وفقاً لنظرية العدالة ، يقوم الموظف بمقارنة ما يحصل عليه من عوائد (كالراتب) بما يقدمه من مدخلات (كالجهد والخبرة والوقت)، كما يقارن ذلك بما يحصل عليه زملاؤه. فإذا أدرك الموظف وجود توازن وعدالة في هذه المعادلة، فإنه يميل إلى المحافظة على مستوى أدائه أو تحسينه. أما إذا شعر بعدم العدالة، فقد يلجأ إلى تقليل جهده أو خفض مستوى أدائه كوسيلة لإعادة التوازن النفسي.

وعليه، فإن عدالة الرواتب لا تؤثر فقط في رضا الموظف، بل تنعكس مباشرة على سلوكه وأدائه داخل المنظمة.

ثانياً : المكافآت وأداء الموظفين في ضوء نظرية التوقع

تُعرّف المكافآت بأنها جميع المزايا أو العوائد التي تقدمها المنظمة للعاملين تقديراً لأدائهم وجهودهم، سواء كانت في صورة مالية أو غير مالية. وهي تمثل أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها على تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

كما أن هناك أنواع للمكافآت و يمكن تصنيفها إلى نوعين : المكافآت المالية و المعنوية

وتُعد المكافآت حافزاً مباشراً مرتبطاً بالأداء، وغالباً ما تُمنح بناءً على تحقيق أهداف أو إنجازات محددة.

تفسر نظرية التوقع العلاقة بين المكافآت والأداء من خلال ثلاثة عناصر رئيسية:

١. التوقع (Expectancy) اعتقاد الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

٢. الأداة (Instrumentality) اعتقاده أن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافأة.

٣. القيمة (Valence) مدى أهمية المكافأة بالنسبة له.

وعليه، كلما كان الموظف على يقين بأن أدائه المتميز سيكون كافياً بشكل واضح وعادل، زادت دافعيته لبذل جهد أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. أما في حال غياب الربط الواضح بين الأداء والمكافأة، فإن الدافعية تنخفض ويضعف الأثر التحفيزي .

وتسعى المؤسسات من خلال نظام مكافآت عادل وواضح إلى تعزيز دافعية العاملين، وزيادة شعورهم بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

ثالثاً: العلاوات وأداء الموظفين في ضوء نظريتي العدالة والتوقع

تمثل العلاوات زيادات مالية دورية أو مرتبطة بالأداء أو الترقية، وهي تعكس تقدير المنظمة لجهود الموظف على المدى المتوسط أو الطويل.

من منظور نظرية العدالة، فإن منح العلاوات بناءً على معايير واضحة وعادلة يعزز شعور الموظف بالإنصاف، مما يدفعه إلى الحفاظ على مستوى أدائه.

ومن منظور نظرية التوقع، فإن ربط العلاوة بتقييم الأداء يجعل الموظف يتوقع أن جهده المستمر سيؤدي إلى تحسين دخله مستقبلاً، مما يعزز استدامة الأداء المرتفع.

وبالتالي، فإن فعالية العلاوات كأداة تحفيزية تعتمد على وضوح معاييرها وعدالتها وارتباطها الفعلي بالأداء.

٢,٣. المتغير التابع

كما يُعد أداء الموظفين المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث يمثل النتيجة المتوقعة لتأثير نظام الرواتب والمكافآت و العلاوات ، ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من أهمها:

• الإنتاجية (كمية العمل المنجز)

• جودة الأداء ودقته

• الالتزام والانضباط الوظيفي

• القدرة على تحقيق الأهداف

• التعاون وروح المبادرة

ويُعتبر الأداء مؤشراً رئيسياً لقياس مدى نجاح السياسات التحفيزية داخل المنظمة.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين نظام التعويضات (الرواتب، المكافآت، العلاوات) وأداء الموظفين على أساس أن السلوك الإنساني في بيئة العمل يتأثر بدرجة كبيرة بالحوافز المتوقعة ومدى إدراك العدالة في توزيعها. ولا تُعد هذه العلاقة ميكانيكية أو مباشرة فحسب، بل هي علاقة نفسية إدراكية تحكمها تصورات الموظف وتقييمه الذاتي لما يحصل عليه مقارنة بما يقدمه من جهد.

أولاً: العلاقة من المنظور النفسي والسلوكي

من الناحية السلوكية، يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية. وعليه، فإن الموظف الذي يدرك أن أداءه الجيد سيقابل براتب عادل أو مكافأة أو علاوة، سيزيد من احتمالية تكرار هذا الأداء أو تحسينه. وهنا يظهر تأثير نظرية التعزيز التي تؤكد أن السلوك المدعوم بمكافأة إيجابية يصبح أكثر ثباتاً واستمرارية.

لكن إذا لم يكن هناك ارتباط واضح بين الأداء والمقابل المادي، فإن الدافعية تنخفض تدريجياً، وقد يتحول الأداء إلى مجرد استجابة روتينية خالية من الحماس أو المبادرة.

ثانياً: العلاقة في ضوء نظرية العدالة التنظيمية

تشير نظرية العدالة إلى أن الموظف لا يقيم مستوى الراتب أو المكافأة بمعزل عن السياق، بل يقارن بين:

- مدخلاته (جهده، خبرته، مهاراته، وقته)
- مخرجاته (راتبه، مكافآته، علاواته)
- مدخلات ومخرجات الآخرين

فإذا شعر الموظف بأن هناك توازنًا بين هذه العناصر، فإنه يحافظ على مستوى أدائه. أما إذا أدرك وجود فجوة أو ظلم، فقد يلجأ إلى أحد السلوكيات التالية:

- تقليل الجهد المبذول
- خفض جودة الأداء
- زيادة الغياب
- البحث عن فرصة عمل بديلة

وبالتالي فإن العدالة المدركة تمثل متغيرًا وسيطًا مهمًا يعزز أو يضعف أثر التعويضات على الأداء.

ثالثاً: العلاقة في ضوء نظرية التوقع (Vroom)

تُعد نظرية التوقع من أكثر النظريات تفسيرًا للعلاقة بين الحوافز والأداء، حيث ترى أن الدافعية تعتمد على ثلاث علاقات مترابطة:

١. العلاقة بين الجهد والأداء:
هل يعتقد الموظف أن جهده سيؤدي إلى أداء متميز؟
٢. العلاقة بين الأداء والمكافأة:
هل يثق بأن الأداء الجيد سيقابل بمكافأة فعلية؟
٣. قيمة المكافأة:
هل يرى أن الراتب أو المكافأة أو العلاوة ذات أهمية حقيقية له؟

إذا توفرت هذه العناصر الثلاثة، فإن الدافعية ترتفع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. أما إذا اختل أحدها، فإن العلاقة تضعف.

رابعاً: العلاقة التفصيلية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل

١ - الرواتب والأداء

الرواتب تمثل عامل استقرار وأمان وظيفي. فعندما يكون الراتب كافياً وعادلاً، يقل تركيز الموظف على القلق المالي، ويتجه اهتمامه نحو تحسين أدائه. أما ضعف الراتب فقد يؤدي إلى انخفاض الرضا، وبالتالي انخفاض مستوى الالتزام والإنتاجية.

٢ - المكافآت والأداء

المكافآت ترتبط بالأداء بشكل مباشر وفوري، مما يجعل تأثيرها أقوى في تحفيز السلوك قصير المدى. فهي تعزز روح المنافسة الإيجابية، وتشجع على بذل جهد إضافي لتحقيق نتائج أعلى.

٣ - العلاوات والأداء

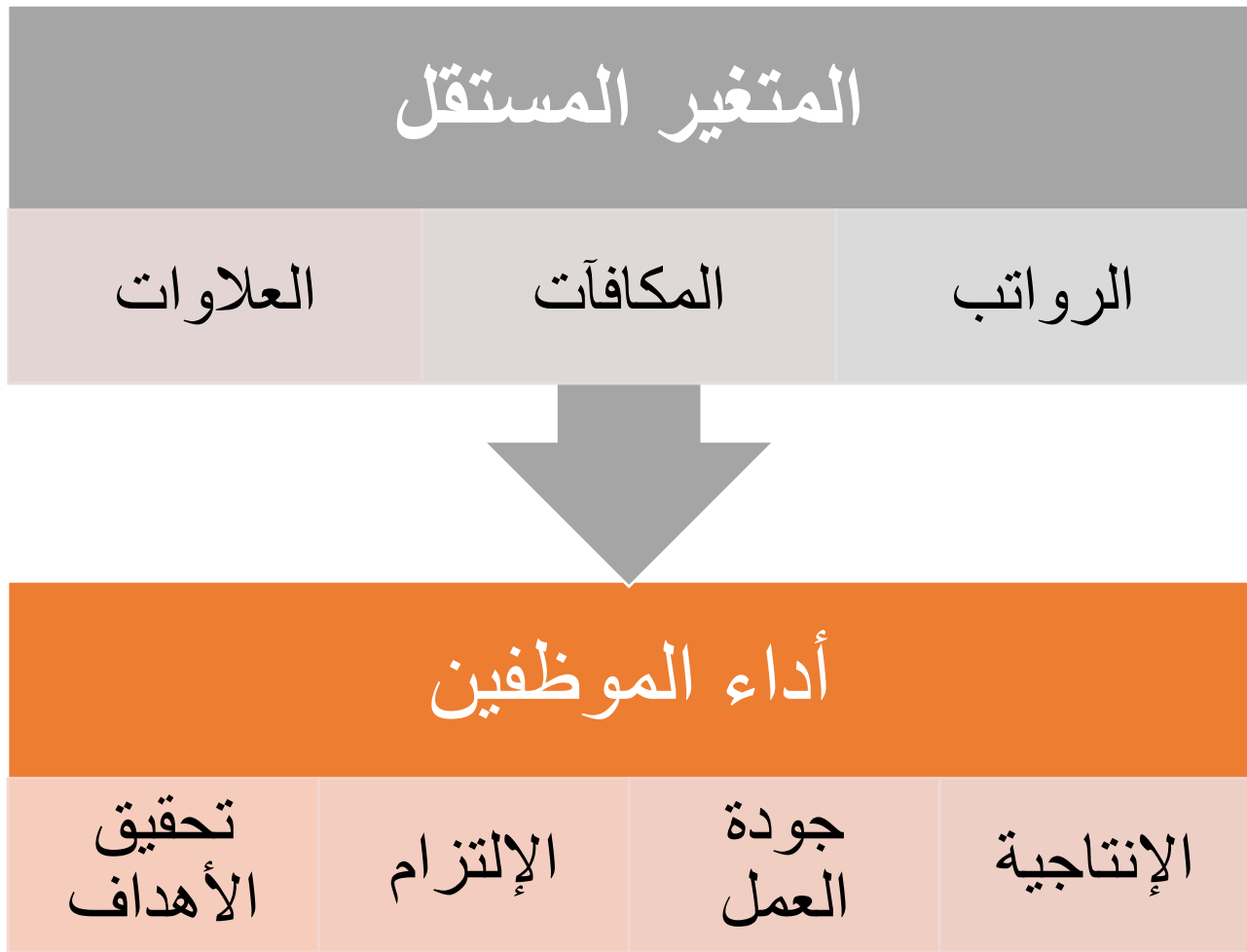
العلاوات تمثل حافزاً طويل المدى، خاصة إذا كانت مرتبطة بتقييم الأداء أو سنوات الخدمة. وهي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي والاستمرارية في الأداء المرتفع.

خامساً: الطبيعة التفاعلية للعلاقة

من المهم الإشارة إلى أن العلاقة بين التعويضات والأداء ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعدة عوامل مثل:

- الثقافة التنظيمية
- مستوى القيادة
- طبيعة العمل
- الخصائص الشخصية للموظف

كما أن الإفراط في التركيز على الحوافز المادية فقط قد يؤدي إلى تعزيز الدافعية الخارجية على حساب الدافعية الداخلية، مما يجعل الأداء مرتبطاً بالمقابل المادي فقط.



الشكل ٥ : المتغير المستقل و أداء الموظفين

الخلاصة التحليلية

يمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل (الرواتب، المكافآت، العلاوات) والمتغير التابع (أداء الموظفين) علاقة إيجابية مشروطة بإدراك العدالة ووضوح الارتباط بين الأداء والمقابل. فكلما كان نظام التعويضات عادلاً، شفافاً، ومبنياً على معايير أداء واضحة، زادت دافعية الموظفين وتحسن مستوى أدائهم.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة استراتيجية لا خياراً إدارياً، حيث يمثل الموظفون المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف ورفع القدرة التنافسية. وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام التعويضات المادية المتمثل في الرواتب والمكافآت والعلاوات على أداء الموظفين، من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى قياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد مدى تأثيرها في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام وجودة الأداء.

وقد أظهرت الدراسة من خلال الإطار النظري أن العلاقة بين التعويضات والأداء لا تقوم على الجانب المالي البحت فحسب، بل ترتبط بشكل جوهري بإدراك الموظف لعدالة النظام ووضوح معايير وارتباطه الفعلي بمستوى الإنجاز. وأكدت نظريتنا العدالة والتوقع أن الموظف يقيم ما يحصل عليه من مقابل مادي في ضوء ما يقدمه من جهد، كما يتأثر سلوكه بدرجة اقتناعه بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة ذات قيمة. ومن هذا المنطلق، فإن فعالية نظام التعويضات تعتمد على الشفافية والإنصاف وربط الحوافز بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس.

كما أوضحت الدراسة أن الرواتب تمثل عنصر الاستقرار والأمان الوظيفي، وتؤثر في الرضا العام والانتماء التنظيمي، في حين تؤدي المكافآت دوراً تحفيزياً مباشراً يعزز السلوك الإيجابي ويرفع مستوى الجهد المبذول على المدى القصير، بينما تسهم العلاوات في تعزيز الولاء والاستمرارية وتحفيز الأداء طويل الأجل. وبالتالي فإن هذه العناصر الثلاثة تشكل منظومة متكاملة، لا يمكن فصل تأثير أحدها عن الآخر في تفسير مستوى الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام تعويضات عادل ومتوازن يسهم في رفع مستوى الأداء، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى الموظفين. كما تبين أن إدراك العدالة في توزيع الرواتب والمكافآت والعلاوات يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين التعويضات والأداء.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير نظام تحفيزي عادل ومرن يُعد استثماراً في رأس المال البشري، وأن تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية في التحفيز يمثل أحد أهم مقومات النجاح

المؤسسي. كما توصي الدراسة بضرورة مراجعة أنظمة التعويضات بشكل دوري، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، وتعزيز مبدأ الشفافية في توزيعها، بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء العام. وفي الختام، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع التحفيز والأداء، كما تقدم إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول أبعادًا أخرى للتحفيز أو تبحث في متغيرات وسيطة قد تعزز فهم العلاقة بين التعويضات والأداء في بيئات عمل مختلفة.

إن تطوير نظام تعويضات عادل ومرن، يوازن بين الجوانب المادية والمعنوية، يمثل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، ويعزز الأداء، والولاء، والرضا الوظيفي، ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة، مما يجعل هذه الدراسة مرجعًا قيمًا لتطوير السياسات التحفيزية المستقبلية.

قائمة المراجع

- ١ - الذائدي، أنوار مرضي عطاالله .تأثير الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة منار السبيل التعليمية الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بحث ميداني يوضح أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء (٢٠٢٤) .
- ٢ - دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن — بحث يوضح أثر الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة صحية سعودية (٢٠١٦) .
- ٣ - هاجر عبد الله خيرى نصر .أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الصفوة للسيارات . بحث أكاديمي يبين العلاقة بين نظام الحوافز وكفاءة الأداء (٢٠٢١) .
- ٤ - الحربي، جميل عطية .أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة — دراسة ميدانية حول الحوافز وأدائها داخل منظومة العمل بالمؤسسة الحكومية (٢٠١٥) .
- ٥ - الحارثي، سعود ث & مجاهد، فائز ن. ع .أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض — دراسة تحليلية تربط بين الحوافز والأداء الوظيفي والاختلافات الديموغرافية (٢٠١٩) .
- ٦ - البلوي، علي بن صالح الهرفي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية — رسالة ماجستير تطبيقية حول الحوافز وأثرها على أداء موظفي شركة الاتصالات السعودية (٢٠١٤) .
- ٧ - القحطاني، محمد بن سلطان، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المنظمات الحكومية والخاصة . مجلة الإدارة العامة، الرياض (٢٠١٨) .
- ٨ - أبو حيمد، محمد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في أمانة منطقة الرياض .المجلة الدولية للدراسات والبحوث التربوية والنفسية (٢٠٢٣)