

مشروع أطروحة درجة الدكتوراة

بعنوان

أثر الحوافز الوظيفية على أداء الموظفين: (دراسة تطبيقية) على موظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

The Impact of Job Incentives on Employee Performance: A Case Study “
of the General Administration of Legislation and Environmental Studies”

MIDOCEAN

اسم الباحث : هذال بن سعود الجنيبي
الرقم الاكاديمي: ٢٢١٠٠٠٨٥٣
الكلية : كلية الإدارة

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

مقدمة الدراسة

تُعد الحوافز الوظيفية أحد أهم الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في توجيه طاقات موظفيها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، إذ تمثل وسيلة فعالة لرفع الروح المعنوية، وتحفيز السلوك الإيجابي وتعزيز الإنتاجية في بيئة العمل، حيث تتسم بعض الوظائف بطابع روتيني أو إجراءات تنظيمية معقدة، ويبرز دور الحوافز كأداة لتحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة، وتجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل.

إن الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، تضطلع بمسؤوليات حيوية تتعلق بصياغة وتطوير التشريعات والسياسات البيئية، ما يجعل جودة أدائها ذوا انعكاس مباشر على كفاءة منظومة حماية البيئة واستدامة الموارد الطبيعية، ومن هنا تأتي أهمية توفير نظام حوافز فعال يحقق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، ويعمل على رفع مستوى الالتزام، وتقليل معدلات الغياب، وزيادة دقة وجودة المخرجات التشريعية والفنية.

هذه الدراسة تسعى إلى تحليل النظام التحفيزي المطبق حالياً في الإدارة، وقياس أثره على الأداء الفعلي للموظفين، مع تقديم مقترحات عملية يمكن لصناع القرار تبنيها لتحسين بيئة العمل وتعزيز فاعلية الجهاز الإداري، ومن المتوقع أن تساهم النتائج في رسم سياسات تحفيزية أكثر توافقاً مع طبيعة العمل الحكومي المتخصص، بما يدعم الأداء المؤسسي، ويحقق استدامة الإنجاز على المدى البعيد.

في دراسة الشريف، خلود ١، غيث، نرفانا عبدالرحمن ٢، (٢٠٢٣)، أثير تطبيق الاحترافية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، تم الوصول إلى عدّة نتائج، من أهمها: وجود مستوى عالي من تطبيق الاحترافية الشخصية والمهنية واحترافية المنظمة على أداء العاملين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز، ووجود فروق في استجابات أفراد العينة نحو أثر تطبيق الاحترافية الشخصية على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر فقط، بينما لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة نحو أثر تطبيق الاحترافية المهنية واحترافية المنظمة يعزى لمتغير (العمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

كما أوضحت دراسة الحضيبي، محمد أبوبكر عثمان (٢٠٢٥)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسبها)، إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة لجودة الحياة المهنية على علاقات العمل وكذلك على الحوافز المالية والمعنوية وبيئة العمل في المصرف المعني، وأبرزت أن جودة الحياة المهنية تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز أداء الموظفين.

أما في دراسة الجندي، شريف فؤاد محمد، (٢٠٢٤)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على مجموعة صحاري للخدمات البترولية)، فقد خلصت الدراسة إلى أنه "يوجد تأثيراً جوهرياً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أبعاد الالتزام التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشير الواقع في بعض الإدارات والمؤسسات الحكومية، إلى وجود تحديات متعلقة بضعف الاستفادة من نظم الحوافز المتاحة أو عدم مواءمتها لتطلعات الموظفين، وهذا الوضع قد يؤدي إلى انخفاض الرضى الوظيفي، وتراجع مستوى الأداء، وتزايد مشاكل الغياب أو التسرب الوظيفي، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الحوافز الوظيفية بوصفها أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، ودورها المحوري في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات الحكومية يشير إلى وجود ضعف في كفاءة نظم الحوافز المطبقة، سواء من حيث عدالة التوزيع، أو تنوع الحوافز، أو مدى ارتباطها الفعلي بمستوى الإنجاز والأداء.

وفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، لوحظ — من خلال الممارسة الميدانية والمؤشرات الإدارية — وجود تباين بين الجهود المبذولة من الموظفين وطبيعة الأعمال التخصصية الدقيقة التي يقومون بها من جهة، وبين ما يقدم لهم من حوافز مادية ومعنوية من جهة أخرى. كما يلاحظ أن مستوى الأداء الفعلي لا يعكس دائماً حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين، الأمر الذي قد يُشير إلى وجود فجوة محتملة بين نظام الحوافز المعمول به ومستوى الأداء الوظيفي المحقق، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة لتحليل أثر الحوافز الوظيفية (المادية والمعنوية) على أداء الموظفين، ومدى كفاءة النظام التحفيزي الحالي في دعم الأداء داخل هذه الإدارة.

تتجلى الفجوة في عدد من الأمور، من أبرزها:

- تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين،
- ضعف المبادرة والابتكار لدى بعض العاملين،
- تفاوت مستويات الالتزام والانضباط الوظيفي،
- تراجع الحماس المهني لدى فئة من الموظفين رغم أهمية الأدوار التي يؤديونها.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تشخيص علمي دقيق للعلاقة بين نظام الحوافز الحالي (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء الوظيفي الفعلي لموظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، والكشف عن مدى كفاءة هذا النظام في تحقيق الأهداف التحفيزية المرجوة.

ويمكن صياغة المشكلة في تساؤل رئيس هو:

ما أثر أنواع الحوافز المختلفة على أداء الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية؟

- وأسئلة فرعية مثل:
- ما أثر الحوافز المادية على أداء الموظفين مثل (المكافآت، والعلاوات)؟
- ما أثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين مثل (الترقية، التقدير، الدعم الإداري)؟
- هل تختلف درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين باختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
- ما العلاقة بين مستوى رضى الموظفين عن الحوافز ومستوى أدائهم الوظيفي؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أهمية هذه الدراسة من الجوانب النظرية والتطبيقية:

١. الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في موضوع الحوافز الوظيفية وعلاقتها بالأداء.

- تقدم إطارًا علميًا يساعد الباحثين المستقبليين على فهم العلاقة بين نظم التحفيز والأداء في بيئة العمل الحكومية.

٢. الأهمية تطبيقية:

- تساعد صانعي القرار في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية على تقييم فعالية نظام الحوافز الحالي.
- تساهم في تحسين آليات التحفيز بما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف الإدارة بفعالية أكبر.
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل الوظيفية داخل وكالات وزارة البيئة.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع نظام الحوافز الوظيفية المعتمد داخل الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.
٢. تحديد أنواع الحوافز المقدمة (مادية ومعنوية) ومستوى رضا الموظفين عنها.
٣. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة في ضوء الحوافز المقدمة.
٤. تحليل العلاقة بين نوع الحافز (مادي/معنوي) ومستوى الأداء الوظيفي.
٥. تقديم توصيات تطويرية عملية موجهة إلى صناع القرار في وكالة البيئة، تهدف إلى تحسين نظام الحوافز مما يعزز الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) ومستوى أداء الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.
- (العلاقة الطردية هنا تعني: كلما زاد مستوى الحوافز، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي).

ثانيًا: الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية (مثل ، المكافآت ، العلاوات) ومستوى أداء الموظفين في الإدارة محل الدراسة.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (مثل التقدير، فرص الترقية، بيئة العمل، الدعم الإداري) ومستوى أداء الموظفين في الإدارة محل الدراسة.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضى الموظفين عن الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى أدائهم الوظيفي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

م	المصطلح	التعريف
١	الحوافز الوظيفية	هي مجموعة من الأساليب والوسائل المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المنظمة بهدف التأثير في سلوك الموظفين، ودفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن في أداء مهامهم، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
٢	الأداء الوظيفي	هو مستوى قيام الموظف بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة، والدقة، والسرعة، والالتزام، وبما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
٣	الحوافز المادية	هي جميع المكافآت والمزايا ذات الطابع المالي أو العيني التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل أدائهم المتميز، بهدف رفع مستوى دافعيتهم نحو العمل، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
٤	الحوافز المعنوية	هي كل الأساليب غير المادية التي تستخدمها المنظمة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل التقدير، والثناء، والترقيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل، بهدف رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

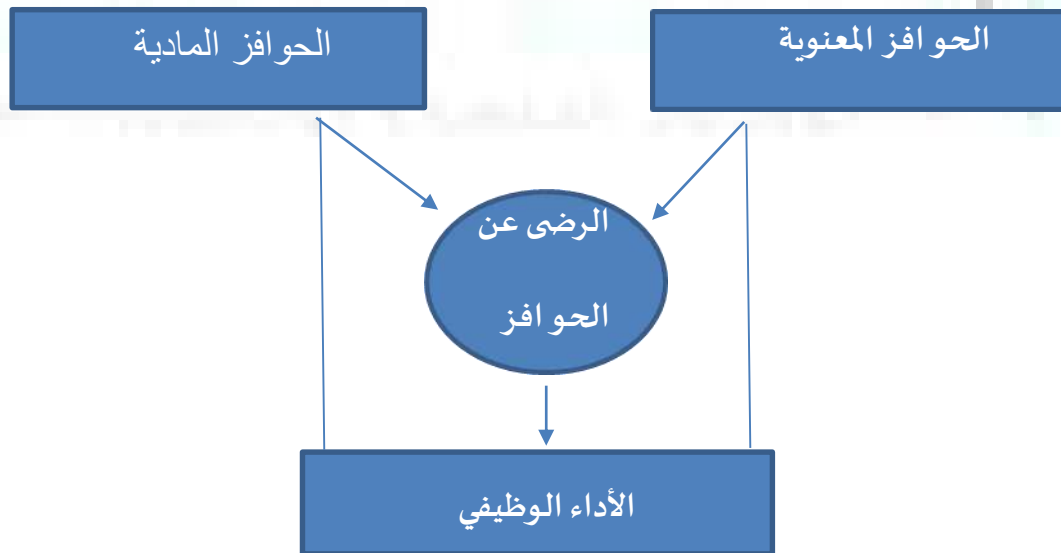
يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات كما هي في الواقع الميداني، دون تدخل الباحث في الظروف أو العوامل المحيطة.

١. المنهج الوصفي:

يستخدم هذا المنهج لوصف واقع الحوافز الوظيفية في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية، من حيث أنواعها ومستوى رضى الموظفين عنها.

٢. المنهج التحليلي:

يستخدم لتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لاستخلاص العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والأداء الوظيفي، من خلال أساليب التحليل الإحصائي.



نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئة البالغ عددهم (٥٠) موظف وموظفه بمختلف الاعمار والجنس.

• عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة = ٥٠ شخص، وحسب جدول كريجسي ومورغان، الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥% هو (٤٤) موظف وموظفة، إذاً ستكون عينة الدراسة (٤٤) موظفاً وموظفة، ولضمان تمثيل مناسب للعينة، سيكون أفضل أسلوب هو العينة الطبقية العشوائية مع التوزيع التناسبي، واختيار المعيار المناسب الذي يعكس تركيبة المجتمع الفعلي وحساب حجم العينة لكل طبقة.

وقد رُوعي في اختيار العينة تمثيل المتغيرات الديموغرافية الآتية:

- الجنس،
- العمر،
- المؤهل العلمي،
- سنوات الخبرة.

• أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب.

١. بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى:

- الإطار النظري للدراسة،
- الدراسات السابقة ذات الصلة،
- أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

٢. محاور الاستبانة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

أ. الحوافز المادية

ب. الحوافز المعنوية

ج. الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى جزء خاص بالبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

٣. مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، على النحو الآتي:

• (٥) أو افق بشدة

• (٤) أو افق

• (٣) محايد

• (٢) لا أو افق

• (١) لا أو افق بشدة

تنطلق هذه الدراسة من افتراض يتفق مع نظرية هرزبرغ، وهو أن الحوافز المادية تمثل في جوهرها عوامل وقائية تمنع عدم الرضى الوظيفي، في حين تمثل الحوافز المعنوية عوامل محفزة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

وعليه، فإن قياس أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية يُعد تطبيقاً مباشراً عملياً لهذه النظرية داخل بيئة العمل الحكومي، ويساعد في الكشف عن مدى تحقق افتراضات هرزبرغ في الواقع الوظيفي.

كما أنه من منطلق نظرية فروم، يفترض أن الموظف لن يبذل الجهد المطلوب ما لم يكن متأكداً أن أدائه الجيد سيقابله حافز عادل ومناسب، كما أن الحوافز يجب أن تحمل قيمة فعلية للموظف حتى تؤثر في أدائه.

ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين الحوافز الوظيفية ومستوى الأداء الفعلي تُعد اختباراً تطبيقياً مباشراً لمدى تحقق عناصر نظرية التوقع (الجهد - الأداء - المكافأة) داخل الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

يتضح من خلال نظريتي هرزبرغ وفروم أن الحوافز — بنوعها المادي والمعنوي — تشكل عنصراً فاعلاً في تشكيل سلوك الموظف الوظيفي ومستوى أدائه. وتأتي هذه الدراسة بوصفها

محاولة علمية لاختبار هذه العلاقة داخل بيئة العمل الحكومي، وتحديد مدى قدرة نظام الحوافز الحالي على تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الدافعية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

اختبار الصدق والثبات

أولاً: الصدق (Validity)

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في مجالات الإدارة والموارد البشرية والبحث العلمي، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، مما يحقق الصدق الظاهري والمحتوى.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة، إضافة إلى قيمة المعامل الكلية لجميع الفقرات، ويُعد هذا الاختبار من أكثر الطرق شيوعاً لقياس ثبات الاستبانات.

ويُفسر معامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:

• قيمة أقل من ٠,٦٠ = ثبات ضعيف

• قيمة أقل من ٠,٧٠ - ٠,٦٠ = ثبات مقبول

• قيمة من ٠,٧٠ - ٠,٨٠ = ثبات جيد

• قيمة أكبر من ٠,٨٠ = ثبات ممتاز

في هذه الدراسة، سيتم اعتبار معامل ألفا كرونباخ ٠,٧٠ فأعلى دليلاً على قبول ثبات أداة القياس، بعد جمع بيانات الدراسة الفعلية، سيتم حساب معاملات الثبات لكل محور (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي، الرضا عن الحوافز) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، للتأكد من ملاءمة الأداة للاستخدام البحثي.

• حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

الحدود المكانية: الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية.

الحدود الزمانية: عام ٢٠٢٥.

الحدود البشرية: الموظفين الرسميين والمتعاقدین العاملين في الإدارة

وسائل جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين في الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية

المعالجات الإحصائية المقترحة:

١. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

٢. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

٣. اختبار: (T-Test)

٤. تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)

٥. تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد: (Simple/Multiple Regression)

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات:

• صياغة المشكلة العلمية بشكل واضح ومحدد.

• وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بناءً على الإطار النظري.

٢. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

• جمع وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالحوافز والأداء الوظيفي.

• تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

٣. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

• بناء استبانة تتضمن محاور الدراسة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء

الوظيفي.

• التأكد من صدق وثبات الأداة (من خلال التحكيم أو تجربة استطلاعية).

٤. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:

• تحديد الفئة المستهدفة (موظفو الإدارة العامة للتشريعات والدراسات البيئية).

• اختيار عينة مناسبة (عشوائية أو قصدية) بحسب طبيعة المجتمع وحجمه.

٥. توزيع الاستبانة وجمع البيانات:

• توزيع الاستبانة ورقياً أو إلكترونياً على أفراد العينة.

• التأكد من استكمال عدد كافٍ من الردود الصالحة للتحليل.

٦. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً:

• إدخال البيانات في برنامج مثل SPSS.

• استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة: التكرارات، المتوسطات، اختبار T،

ANOVA، الارتباط، الانحدار.