



كلية الإدارة

مشروع التخرج (1)

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على مجموعة شركات سعودية

إشراف

الدكتور / عبد الرحيم نادر

إعداد الطالب

شادي عبدالقادر خريس

2025

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري من أهم مقومات النجاح في أي مؤسسة، إذ يعتمد تحقيق الأهداف على كفاءة الموظفين ومدى دافعيتهم للعمل. ومن أهم الوسائل التي تسهم في رفع دافعية الأفراد وزيادة إنتاجيتهم نظام التحفيز المالي، الذي يمثل أحد الأساليب الإدارية الفعالة في تحسين الأداء.

تسعى المؤسسات الحديثة إلى استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال تقديم الحوافز المادية التي تعكس تقديرها لجهود العاملين. إلا أن بعض الشركات تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين الحوافز الممنوحة ومستوى الأداء الفعلي للموظفين، مما يشير إلى وجود فجوة بين الجهد المبذول والمكافأة المقدمة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي داخل مجموعة من الشركات السعودية، من خلال فهم العلاقة بين الحوافز المالية (مثل الرواتب والمكافآت والبدلات) ومستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور المهم الذي يؤديه التحفيز المالي في رفع دافعية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تطبيق أنظمة تحفيز مالية فعّالة تحقق النتائج المرجوة. إذ تختلف استجابات الموظفين للحوافز المالية باختلاف بيئات العمل، والسياسات الإدارية المتبعة، ومستوى العدالة في توزيع الحوافز.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الأثر الحقيقي للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات، إضافة إلى وجود صعوبة في تحقيق التوازن بين مستوى الحوافز المالية المقدمة ومستوى الأداء الفعلي للموظفين، مما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الإنتاجية. كما تبرز المشكلة في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين مكونات التحفيز المالي، مثل الرواتب والمكافآت والبدلات، ومستوى أداء الموظفين في بيئة العمل.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي داخل مجموعة من الشركات السعودية، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التحفيز المالي، وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحفيز المالي والأداء الوظيفي، من خلال توضيح العلاقة بينهما وتسلط الضوء على دور الحوافز المالية في رفع مستوى دافعية الموظفين وتحسين أدائهم. كما تساعد نتائج الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمفهوم التحفيز المالي وأبعاده وتأثيره في بيئة العمل.

الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة إدارات الموارد البشرية ومتخذي القرار في الشركات على تصميم وتطوير أنظمة تحفيز مالية أكثر فاعلية. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسات.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مجموعة من الشركات السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى التحفيز المالي المطبق في الشركات السعودية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات السعودية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي؟

4. ما أكثر عناصر التحفيز المالي تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى التحفيز المالي المطبق في الشركات السعودية.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات السعودية.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
4. التعرف على أكثر عناصر التحفيز المالي تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحفيز المالي داخل المؤسسات.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية: (H1)**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات السعودية.
- **الفرضية الفرعية الأولى: (H1a)**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب ومستوى الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (H1b)**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c)**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدلات المالية ومستوى الأداء الوظيفي.

رسم نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين **التحفيز المالي والأداء الوظيفي**، حيث يمثل التحفيز المالي المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع.



ويُفترض أن يؤثر التحفيز المالي، بمكوناته المختلفة مثل الرواتب والمكافآت والبدلات، بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وقد تم بناء هذا النموذج استنادًا إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة بين الحوافز المالية ودافعية الموظفين، وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسات.

مكان تطبيق الدراسة

سيتم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من الشركات السعودية في قطاعات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بيئات عمل متنوعة. ويُعد اختيار الشركات السعودية مناسبًا لما تشهده من تطور في أنظمة إدارة الموارد البشرية واهتمام متزايد بتطبيق سياسات التحفيز المالي. وستستهدف الدراسة الموظفين العاملين في تلك الشركات، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث، حيث سيتم جمع البيانات المتعلقة بمستوى التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وتحليلها بما يسهم في الوصول إلى نتائج تعكس واقع بيئة العمل في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة المتوقعة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث يُستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها، والمتمثلة في التحفيز المالي والأداء الوظيفي. ويسهم المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة.

ويتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال **الاستبانة** كأداة رئيسية، حيث تُصمم بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها، وتوزع على عينة من الموظفين العاملين في مجموعة من الشركات السعودية. كما تُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع الموظفين العاملين في مجموعة من الشركات السعودية، في قطاعات مختلفة، والذين يرتبط عملهم بأنظمة التحفيز المالي المعتمدة داخل مؤسساتهم. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة نظراً لارتباطه المباشر بمتغيرات البحث.

أما **عينة الدراسة**، فستكون عينة عشوائية يتم اختيارها من مجتمع الدراسة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات الوظيفية داخل الشركات محل الدراسة. ويهدف اختيار العينة إلى تسهيل عملية جمع البيانات والحصول على نتائج تعكس واقع التحفيز المالي والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع معلومات دقيقة من عينة الدراسة حول متغيرات البحث. وتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع محاور الدراسة، وبما يساعد على قياس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية، شملت بيانات عامة عن أفراد العينة، ومحورًا لقياس مستوى التحفيز المالي بمكوناته المختلفة، ومحورًا آخر لقياس مستوى الأداء الوظيفي. وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

المخطط المقترح للمشروع

يوضح المخطط المقترح للمشروع المراحل الأساسية التي سيتم اتباعها لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث يبدأ المشروع بتحديد موضوع الدراسة وصياغة مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، ثم الانتقال إلى إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

وتشمل المراحل اللاحقة تصميم أداة الدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج ومناقشتها، وصولًا إلى تقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية. ويسهم هذا المخطط في تنظيم خطوات البحث وضمان تنفيذ الدراسة بشكل منهجي ومنظم.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز المالي وأثره على الأداء الوظيفي، وذلك بهدف تكوين إطار نظري يدعم الدراسة الحالية. ويسهم عرض الدراسات السابقة في التعرف على أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، والاطلاع على الأساليب والمنهجيات المستخدمة، بما يساعد على فهم موضوع البحث بشكل أعمق.

كما يساعد هذا الفصل في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، والكشف عن الفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى دراسة، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية وموقعها بين البحوث السابقة. وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى دراسات تناولت التحفيز المالي، ودراسات تناولت الأداء الوظيفي، إضافة إلى دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين.

2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز المالي

الدراسة الأولى

هدفت دراسة الخلفي (2018) إلى التعرف على أثر التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أسهمت المكافآت والحوافز المادية في رفع مستوى الدافعية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

الدراسة الثانية

سعت دراسة العتيبي (2020) إلى دراسة دور الحوافز المالية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الخاص. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من الموظفين في عدد من الشركات

الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المالية تُعد من العوامل الرئيسة التي تؤثر إيجاباً في مستوى الأداء الوظيفي، كما أوصت بضرورة ربط الحوافز بمستوى الإنجاز الفعلي.

الدراسة الثالثة

تناولت دراسة السلمي (2021) العلاقة بين التحفيز المالي والدافعية الوظيفية لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وأظهرت نتائجها أن التحفيز المالي يسهم في زيادة دافعية الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي وجودة العمل المقدم.

2.3 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى

هدفت دراسة العنزي (2019) إلى تحليل مستوى الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه لدى العاملين في المؤسسات الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من أبرزها بيئة العمل، ونظم التحفيز، ومستوى الرضا الوظيفي.

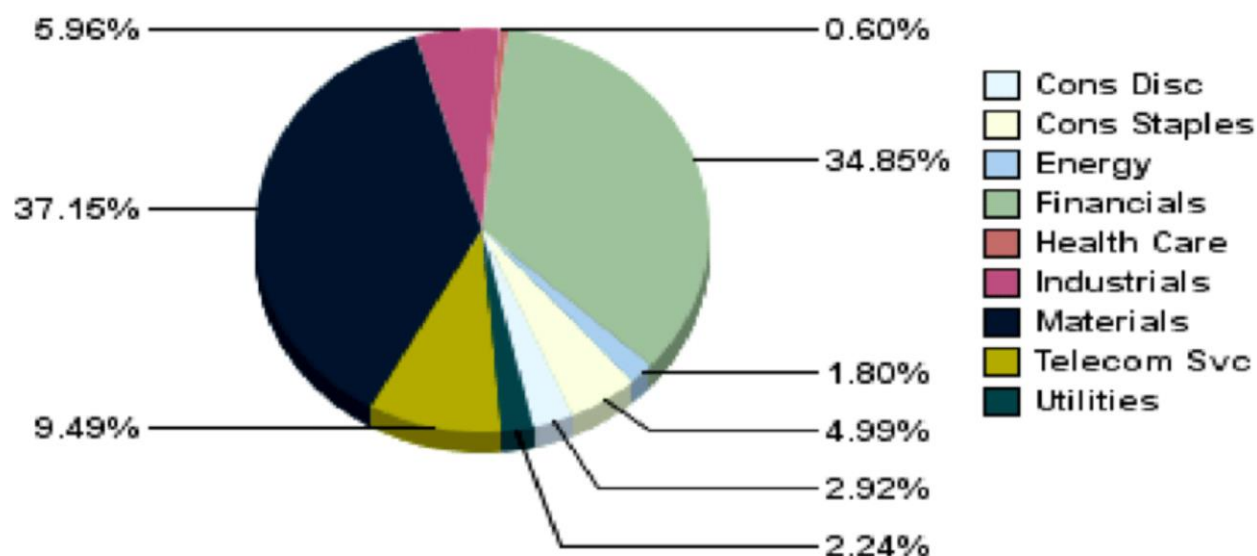
الدراسة الثانية

سعت دراسة الشمري (2020) إلى قياس أثر الدافعية الوظيفية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخدمي. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الدافعية وتحسن الأداء الوظيفي، مؤكدة أهمية توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

الدراسة الثالثة

تناولت دراسة (Smith 2018) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل المنظمات الحديثة، حيث ركزت على دور التحفيز، والتدريب، والقيادة الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي يتحسن بشكل ملحوظ عند توفر أنظمة تحفيز فعالة وبرامج تدريب مناسبة، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية.

يوضح الشكل التالي أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.



الشكل (3): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (إعداد الباحث)

2.4 الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي

الدراسة الأولى

هدفت دراسة Rahman & Ali (2019) إلى تحليل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أسهمت المكافآت المالية في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

الدراسة الثانية

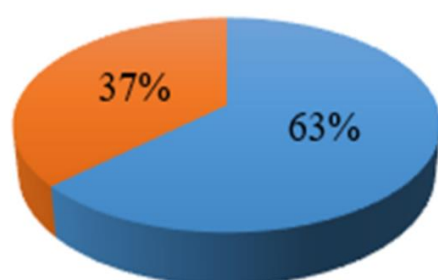
تناولت دراسة Alshammari (2020) أثر أنظمة التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن فعالية التحفيز المالي تعتمد على عدالة التوزيع ووضوح معايير منح الحوافز، مما ينعكس إيجاباً على دافعية الموظفين ومستوى أدائهم.

الدراسة الثالثة

سعت دراسة (Smith 2021) إلى دراسة العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود نظام تحفيز مالي واضح ومربوط بالأداء يسهم في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية، مؤكدة أهمية التحفيز المالي كأداة إدارية فعالة.

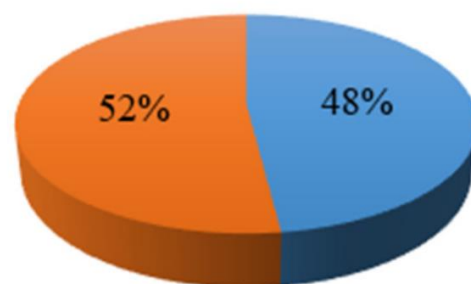
يوضح الشكل التالي العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي وفق الإطار المفاهيمي للدراسة.

(a)



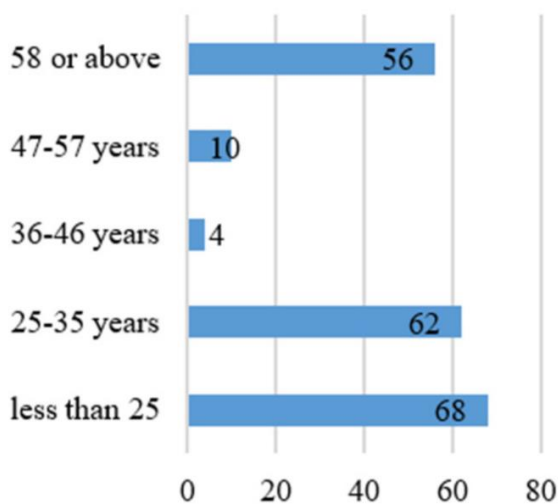
■ Male ■ Female

(b)

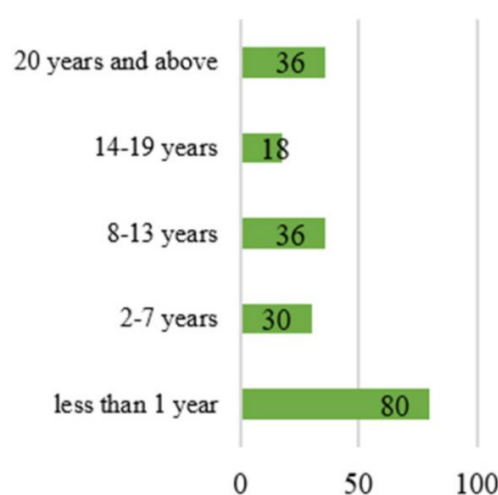


■ Married ■ Unmarried

(c)



(d)



الشكل (2): العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي (إعداد الباحث)

2.5 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أهمية **التحفيز المالي** ودوره الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أكدت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ودافعية الموظفين ومستوى أدائهم. كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن الرواتب والمكافآت والبدلات تعد من أهم عناصر التحفيز المالي المؤثرة في الأداء.

وفي المقابل، اختلفت الدراسات السابقة في البيئات التطبيقية والمنهجيات المستخدمة، حيث ركزت بعض الدراسات على القطاع الحكومي، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع الخاص أو المؤسسات الخدمية، كما اختلفت في حجم العينات وأساليب التحليل الإحصائي. وقد أظهرت بعض الدراسات أن فعالية التحفيز المالي ترتبط بعدالة التوزيع ووضوح معايير منح الحوافز.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، تبرز فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في **البيئة السعودية**، مع التركيز على مكونات التحفيز المالي وتأثيرها المباشر على مستوى أداء الموظفين، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

2.6 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تأتي الدراسة الحالية استكمالاً لما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث تعتمد على نفس الإطار النظري العام، إلا أنها تتميز بتركيزها على البيئة السعودية ودراسة أثر مكونات التحفيز المالي بشكل أكثر تحديداً على الأداء الوظيفي.

كما تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية التي أشارت إليها الدراسات السابقة، من خلال الجمع بين المتغيرات الرئيسية في نموذج واحد، واستخدام منهجية مناسبة تساعد على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير سياسات التحفيز المالي داخل المؤسسات.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحفيز المالي والأداء الوظيفي، من خلال استعراض الدراسات المتعلقة بكل متغير على حدة، إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما. كما تم تحليل هذه الدراسات والتعليق عليها، وبيان موقع الدراسة الحالية من بينها، بما يسهم في بناء إطار نظري يدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، ويمهّد للانتقال إلى الجوانب التطبيقية في الفصول اللاحقة.

(APA 7) قائمة المراجع

مراجع عربية

- السلمي، محمد بن أحمد. (2020). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المسيرة.
- العنبي، خالد بن محمد. (2018). أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض
- العنزي، عبد الله بن فهد. (2019). الأداء الوظيفي وعلاقته بالدافعية لدى العاملين. الرياض: دار الفكر
- الشمري، أحمد بن سالم. (2020). الدافعية الوظيفية وأثرها على الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان

مراجع أجنبية

- Alshammari, A. (2020). Financial incentives and job performance in Saudi organizations. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45–60.
- Rahman, M., & Ali, S. (2019). Financial motivation and employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 112–128.
- Smith, J. (2021). *Human resource management and employee performance*. New York: Pearson.

جدول المحتويات

المقدمة.....	1
مشكلة الدراسة.....	1
أهمية الدراسة.....	2
أسئلة الدراسة.....	2
أهداف الدراسة.....	3
فرضيات الدراسة.....	3
رسم نموذج الدراسة.....	4
مكان تطبيق الدراسة.....	4
منهجية الدراسة المتوقعة.....	5
مجتمع الدراسة وعينتها.....	5
أداة الدراسة.....	5
المخطط المقترح للمشروع.....	6
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	7
2.1 مقدمة الفصل.....	7
الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز المالي 2.2.....	7
الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي 2.3.....	8
الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي 2.4.....	9
التعليق على الدراسات السابقة 2.5.....	11
2.6 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	11
الخاتمة.....	12