

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات السعودي

سميه سالم العامودي

221000942

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
Error! Bookmark not defined.	مشكلة البحث:
7	أهمية البحث:

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يشكل الموظف حجر الزاوية في منظومة الإنتاج وجودة الخدمات، ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، باتت المؤسسات مطالبة ليس فقط بتوفير بيئة عمل مناسبة، بل أيضًا بتفعيل أدوات إدارية قادرة على تحفيز العاملين ورفع معدلات إنتاجيتهم بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية والتغيرات الديناميكية في السوق (الطاهر، 2024).

في هذا السياق، تبرز الحوافز كأحد أهم أدوات الإدارة التي تهدف إلى استثارة دوافع الموظفين وتحقيق التناسق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتتنوع الحوافز عادةً إلى نوعين أساسيين: الحوافز المالية، التي تشمل الرواتب، المكافآت، العلاوات، البدلات وغيرها من المقابل النقدي المباشر، والحوافز غير المالية، والتي تشمل التقدير المعنوي، فرص التطور المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، والتحفيز الرمزي، ويكمن جوهر هذه الحوافز في قدرتها على التأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على الإنجاز المستمر (Alnsour & Kanaan, 2021).

إن العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف تمثل موضوعًا محوريًا في دراسات الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى إيجاد المعادلة المثلى بين ما تقدمه من حوافز وما تتوقعه من مخرجات أداء. وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما يتعلق بقطاعات خدمية تعتمد بشكل أساسي على تفاعل الموظف مع المستفيد، مما يجعل إنتاجية الموظف وانخراطه في العمل عاملاً مباشراً في جودة الخدمة ورضا العميل (حنيش والمهدي، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية يُعد قطاع الخدمات أحد أبرز القطاعات الاقتصادية الحيوية، وقد شهد نموًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، في ظل توجه الدولة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. وقد صاحب هذا النمو توسعًا كبيرًا في القوى العاملة، وتزايد التنافس بين الجهات الخدمية، مما وضع أمامها تحديًا يتعلق بكيفية الحفاظ على الموظفين وتحقيق إنتاجيتهم المثلى، ومن هنا، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد أنظمة تحفيزية فعالة تستجيب لتطلعات الموظفين وتحفزهم نحو الأداء العالي (عزيز الرحمن، 2024).

ورغم اعتماد العديد من المؤسسات على الحوافز المالية، فإن الواقع يشير إلى أن تأثير هذه الحوافز وحدها قد لا يكون كافياً، خاصة في المدى البعيد، فبعض الموظفين يبحثون عن التقدير والاحترام، وفرص التعلم، ومناخ تنظيمي صحي يحقق لهم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهنا تظهر أهمية الحوافز غير المالية باعتبارها مكملة للمالية، وليست بديلاً عنها، مما يستدعي دراستها بعمق وربطها بمستوى الإنتاجية بشكل منهجي (ديب وآخرون ، 2024).

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر كل من الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، عبر دراسة ميدانية مبنية على بيانات واقعية وتحليل علمي. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تدعم صناع القرار في المؤسسات الخدمية بتوجيه سياسات التحفيز نحو ممارسات أكثر فعالية وتأثيراً.

مشكلة الدراسة

أصبح رفع إنتاجية الموظفين هدفاً استراتيجياً تسعى إليه معظم المؤسسات، لا سيما في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءة البشرية وجودة الأداء الفردي، ويُعد نظام الحوافز أحد أبرز الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المنظمات لتحفيز العاملين على بذل الجهد وتحقيق مستويات أداء عالية، سواء من خلال الحوافز المالية كالرواتب والمكافآت، أو غير المالية كالنقد، وفرص التطوير، وتحسين بيئة العمل. غير أن الممارسة الفعلية وتعدد الاتجاهات النظرية أثارت تساؤلات حول مدى فاعلية كل نوع من الحوافز في تحسين إنتاجية الموظفين، ومدى إمكانية دمج النوعين في نموذج تحفيزي متكامل (مدخل وطيح، 2022؛ Alnsour & Kanaan, 2021) وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتنامي دور قطاع الخدمات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى إجراء دراسات علمية متعمقة تربط بين نوعية الحوافز وأثرها المباشر على الإنتاجية في البيئة السعودية.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز، إلا أن هناك فجوة واضحة تتعلق بعدم التوازن في التركيز على نوعي الحوافز؛ حيث تركزت العديد من البحوث على الحوافز المالية كعنصر مباشر للتأثير في الأداء (الطاهر، 2024؛ الحمدان، 2024)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز غير المالية قد تكون أكثر فاعلية في بعض السياقات الوظيفية (ديب وآخرون، 2024؛ Burgess et al., 2021) كما أن

الدراسات التي تناولت الإنتاجية كمخرَج نهائي للحوافز لا تزال محدودة مقارنة بتلك التي ربطت الحوافز بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وتكمن الإشكالية في غياب نموذج نظري متكامل يدمج بين النوعين ويربطهما مباشرة بمستوى الإنتاجية، مما يترك فجوة في الفهم الأكاديمي للعلاقات السببية بين الحوافز والمخرجات الفعلية للأداء.

و أن معظم الأدبيات الأجنبية أُجريت في بيئات تنظيمية وثقافية تختلف عن البيئة العربية والخليجية، حيث تلعب القيم الاجتماعية والأنماط الإدارية المحلية دورًا مختلفًا في تشكيل استجابات الموظفين تجاه الحوافز، وقد أشار (Alnsour & Kanaan (2021 إلى أن فعالية الحوافز قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي، وأن النقل المباشر للنماذج الغربية قد يؤدي إلى نتائج مضللة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي تشير الأدبيات إلى أن معظم المؤسسات الخدمية في السعودية لا تعتمد على تحليل منهجي لتأثير أنظمة الحوافز على إنتاجية الموظفين، بل تعتمد غالبًا على الاجتهادات الفردية في تصميم هذه الأنظمة، مع التركيز على الحوافز المالية دون تفعيل منظومة متكاملة تشمل الجوانب غير المادية (عزيز الرحمن، 2024؛ حنيش والمهدي، 2024)، كما أن مؤشرات الأداء المرتبطة بالإنتاجية لا تُستخدم بصورة كافية لتقييم فعالية نظم التحفيز، مما يقلل من إمكانية تحسينها بناءً على أدلة واقعية.

وقد أظهرت دراسة الحمدان (2024) أن الجمعيات الأهلية في مكة تفتقر إلى ممارسات تحفيزية استراتيجية رغم وجود نوايا إدارية إيجابية، كما أشار الطاهر (2024) إلى أن غياب نظام حوافز متكامل في مؤسسات التعليم يؤدي إلى ضعف في الأداء الفعلي رغم رضا بعض العاملين، كذلك أوضح Luong et al. (2021) في مراجعتهم المنهجية أن كثيرًا من التجارب التطبيقية تقتصر على أدوات قياس دقيقة لتحديد أثر الحوافز على السلوك الإنتاجي، وأن تصميم الحوافز في كثير من الحالات لا يعتمد على تحليل بيانات فعلي.

وتتجلى الفجوة التطبيقية أيضًا في قلة الدراسات الميدانية التي تُجري تحليلًا مقارنًا بين الحوافز المالية وغير المالية وأثرهما النسبي والمشارك على الإنتاجية، خاصة في بيئة العمل السعودية، التي تختلف من حيث الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وتوقعات الموظفين، عن كثير من بيئات الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو العلاقة بين الحوافز بأنواعها المالية وغير المالية وإنتاجية الموظفين في قطاع حيوي يشهد نموًا متسارعًا داخل المملكة العربية السعودية. وتأتي أهمية الدراسة من جانبين متكاملين، هما الأهمية العلمية والأهمية العملية::

أولاً: الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في موضوع الحوافز والإنتاجية، من خلال تقديم تحليل منهجي للعلاقة بين نوعي الحوافز ومستوى الأداء الإنتاجي للموظفين، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الحوافز، إلا أن معظمها ركز على العلاقة مع الرضا الوظيفي أو الالتزام، دون أن تولي الإنتاجية - كمخرج ملموس ومحدد - الاهتمام الكافي .

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، عبر تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية في بيئة خدمية خليجية محلية، خاصة أن غالبية الدراسات ذات الصلة أجريت في سياقات أجنبية قد لا تنطبق نتائجها بشكل مباشر على بيئة العمل السعودية .

كذلك تُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تدمج التحليل النظري مع التحقق الميداني لقياس أثر الحوافز على الإنتاجية ضمن قطاع الخدمات، مما يعزز من قيمتها البحثية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تستجيب لحاجة ميدانية قائمة لدى مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، والتي تسعى إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال رفع إنتاجية موظفيها، ويأتي ذلك بالتزامن مع ما تشهده المملكة من تحول اقتصادي وتنظيمي واسع ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي تُعلي من شأن كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة.

- تقدم الدراسة أدوات تحليل ونتائج تطبيقية يمكن أن تُسهم في مساعدة متخذي القرار في تصميم وتطوير أنظمة حوافز متوازنة، تعتمد على فهم واقعي لاحتياجات الموظفين، ومدى استجابتهم لأنماط التحفيز المختلفة.
- تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا مهمًا يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات تحفيز تسهم في تعزيز الرضا والاستقرار وزيادة الإنتاجية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات السعودية..

قائمة المراجع:

- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (2022). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1 ، 370 - 392.
- ديب، كندة علي، عيسى، جميل، و ونوس، عبود محمد. (2024). تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللانقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع5 ، 297 - 311.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7 ، 99 - 119.
- الطاهر، عمر علي بابكر. (2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج14، ع2 ، 122 - 136.
- حنيش، محمد رضا، و المهدي، شيخ. (2024). أثر نظام الحوافز على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمنشآت الرياضية بولاية المغير. المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، مج21، ع2 ، 378 - 390.
- الحمدان، رائد بن عبدالعزيز سليمان. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 227 - 250.
- Alnsour, A. S., & Kanaan, O. A. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Science Letters*, 11(3), 729-736.
- Burgess, S., Metcalfe, R., & Sadoff, S. (2021). Understanding the response to financial and non-financial incentives in education: Field experimental evidence using high-stakes assessments. *Economics of Education Review*, 85, 102195.

Luong, M. L. N., Hall, M., Bennell, K. L., Kasza, J., Harris, A., & Hinman, R. S. (2021). The impact of financial incentives on physical activity: a systematic review and meta-analysis. *American Journal of Health Promotion*, 35(2), 236–249.