

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على شركة دار النمو المحدودة – جدة – المملكة العربية
السعودية

أسم الطالب

عبدالرحمن محمد جوبان

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

(28/10/2025) (الفصل الثالث)

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1. المقدمة:	1.1
1.2. مشكلة الدراسة	1.2
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	1.2.1
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
1.3. أهمية الدراسة	1.3
1.3.1. على المستوى النظري:	1.3.1
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	1.3.2
1.4. أسئلة الدراسة	1.4
1.5. أهداف الدراسة	1.5
1.6. فرضيات الدراسة	1.6
1.7. نموذج الدراسة	1.7
1.8. منهجية الدراسة	1.8
1.9. الدراسة الميدانية	1.9
1.10. مخطط المشروع المقترح	1.10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2
2.1. المقدمة:	2.1
2.2. المتغير المستقل	2.2
2.3. المتغير التابع	2.3
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4
2.5. الخاتمة	2.5
قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج في أي مؤسسة، ويُعتبر الأداء الوظيفي مقياسًا رئيسيًا لمدى كفاءة هذه الموارد. ولتحقيق أداء متميز، تحتاج المؤسسات إلى تحفيز موظفيها بطرق فعالة، من أهمها التحفيز المالي، الذي يشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والحوافز النقدية الأخرى التي تهدف إلى رفع معنويات العاملين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المؤسسية (العنزي، 2019).

ويرى هيرزبرغ (Herzberg, 1959) في نظريته الشهيرة "عوامل الدافعية" أن التحفيز المالي يمثل أحد العناصر الأساسية التي تُشبع الحاجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي للفرد، مما يؤدي إلى خفض معدل الغياب وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. كما أشار فرووم (Vroom, 1964) في "نظرية التوقع" إلى أن الموظف يبذل جهدًا أكبر عندما يشعر أن الأداء العالي سيؤدي إلى مكافأة ملموسة.

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية، مثل دراسة عبدالله العسيري (2020) حول الحوافز وأثرها على أداء موظفي القطاع المصرفي في السعودية، أن التحفيز المالي الإيجابي يزيد من الالتزام والانضباط الوظيفي، بينما غياب الحوافز العادلة يؤدي إلى انخفاض في الأداء وارتفاع معدلات دوران العمالة.

في المقابل، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات في وضع أنظمة حوافز مالية فعالة تتناسب مع إمكانياتها، مما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في مثل هذه المؤسسات. ومن هنا تنطلق أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر التحفيز المالي على أداء العاملين في شركة دار النمو المحدودة بمدينة جدة، بهدف تقديم نتائج علمية يمكن تطبيقها عمليًا لتحسين الأداء المؤسسي.

(المراجع: العنزي، 2019؛ العسيري، 2020؛ Vroom, 1964؛ Herzberg, 1959)

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن الحوافز المالية تعتبر وسيلة أساسية لتحسين أداء العاملين، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في تصميم أنظمة الحوافز أو عدم ارتباطها بمستوى الأداء الحقيقي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الإنتاجية (الشمري، 2018). في شركات القطاع الخاص الصغيرة، قد يكون نظام الحوافز المالي غير منتظم أو يفتقر إلى العدالة والشفافية، مما يخلق فجوة بين الجهد المبذول والمكافأة المستلمة. من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في شركة دار النمو المحدودة بمدينة جدة؟ ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى تطبيق نظم التحفيز المالي في شركة دار النمو المحدودة؟
 2. ما علاقة الحوافز المالية بمستوى أداء العاملين؟
 3. هل يختلف تأثير التحفيز المالي باختلاف المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة؟
- (المراجع: الشمري، 2018؛ العنزي، 2019)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الأبحاث ركزت على التحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المالي كعامل مستقل مؤثر في الأداء الوظيفي (العنزي، 2019). كما أن عددًا كبيرًا من الدراسات العربية تناول العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي دون أن تدرس بشكل مباشر تأثير التحفيز المالي على الأداء الفعلي للعاملين (الشمري، 2018؛ العسيري، 2020). إضافة إلى ذلك، ركزت الأبحاث الأجنبية على بيانات عمل صناعية غربية تختلف في ثقافتها التنظيمية عن السياق العربي والخليجي، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتطبيق المباشر (Vroom, 1964؛ Herzberg, 1959). وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال تقديم إطار علمي عربي حديث يربط بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في بيئة سعودية واقعية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تشير الدراسات الميدانية في السعودية إلى أن معظم الأبحاث ركزت على القطاع الحكومي أو المؤسسات الكبرى، في حين لم تُجرَ دراسات كافية في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل شريحة كبيرة من سوق العمل السعودي (العسيري، 2020). كما أن كثيرًا من الدراسات السابقة استخدمت أدوات قياس عامة دون تخصيص أسئلة دقيقة لمكونات التحفيز المالي (كالرواتب، المكافآت، العلاوات، وعدالة التوزيع). لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال تطبيق استبيان ميداني مباشر على موظفي شركة دار النمو المحدودة، لقياس العلاقة بين ممارسات التحفيز المالي ومستوى الأداء الفعلي للعاملين.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة بين الشركات على جذب الكفاءات والمحافظة عليها.

كما أن التحفيز المالي يعدّ من أهم الأدوات الإدارية التي تساعد على تحقيق التوازن بين رضا الموظفين ورفع إنتاجية العمل. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى توضيح العلاقة بين نظم الحوافز المالية ومستوى الأداء الفعلي للعاملين في شركة دار النمو المحدودة بمدينة جدة، بما يساهم في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تناول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية، وهي علاقة تناولتها دراسات أجنبية كثيرة ولكن بشكل محدود محليًا (العنزي، 2019). كما تعتمد الدراسة على نظريات علمية مثل نظرية الدافعية لهيرزبرغ (1959) ونظرية التوقع لفرووم (1964)، واللتين تؤكدان على دور المكافأة المادية في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة إدارة شركة دار النمو المحدودة على تحسين نظام الحوافز والمكافآت بما يحقق العدالة والشفافية ويرتبط مباشرة بالأداء. كما يمكن أن يستفيد من نتائجها مسؤولو الموارد البشرية في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة في تصميم سياسات حوافز فعّالة ترفع من جودة الأداء وتقلل من معدل دوران الموظفين (العسيري، 2020).

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق نظم التحفيز المالي في شركة دار النمو المحدودة؟
2. ما العلاقة بين التحفيز المالي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
3. ما مدى عدالة وشفافية نظام الحوافز المالية في الشركة؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق نظام التحفيز المالي؟

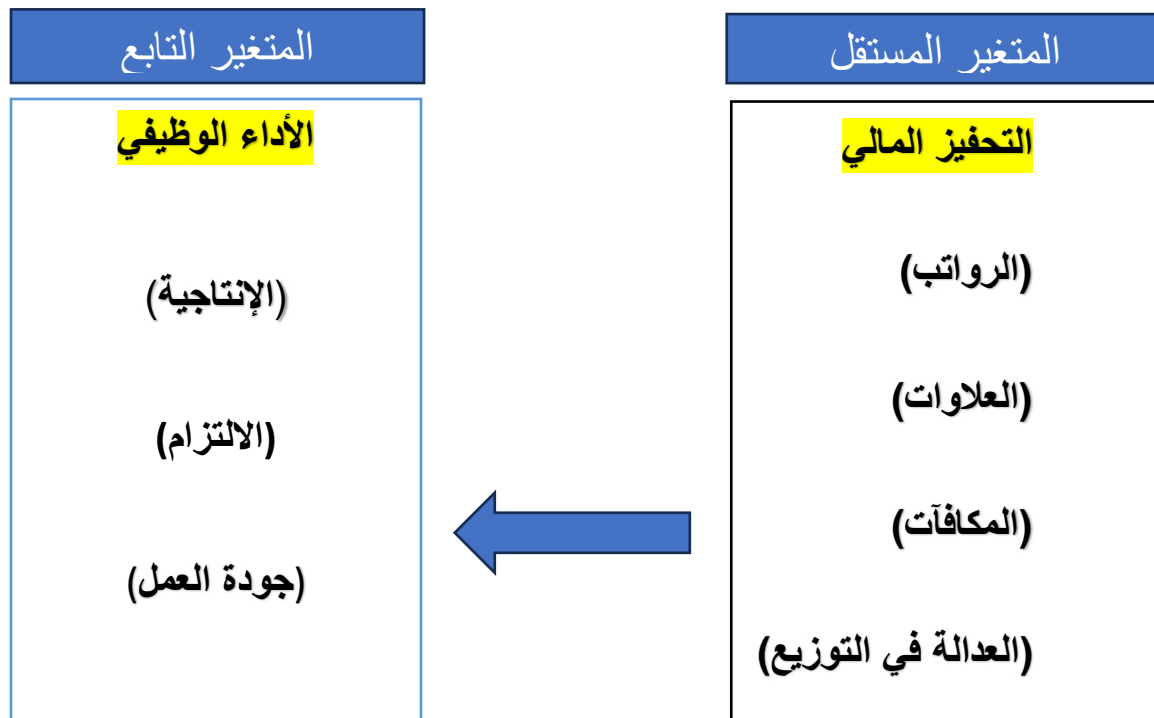
1.5. أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق التحفيز المالي في الشركة.
2. قياس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين.
3. تحديد مدى عدالة نظام الحوافز وربطه بمستوى الأداء.
4. اقتراح آليات لتحسين نظام الحوافز بما يرفع كفاءة العاملين.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
2. تؤثر العدالة في توزيع الحوافز المالية على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
3. تختلف درجة تأثير التحفيز المالي على الأداء تبعًا لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها. وسيتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني موجه للعاملين في الشركة لقياس كل من:

عناصر التحفيز المالي (الرواتب، العلاوات، المكافآت، العدالة).
مؤشرات الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الالتزام، جودة الأداء).

1.9. الدراسة الميدانية

ستعتمد الدراسة الميدانية على استبيان إلكتروني يتم توزيعه على موظفي شركة دار النمو المحدودة في جدة. يتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية:

1. المعلومات الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة).

2. أسئلة تقيس عناصر التحفيز المالي.

3. أسئلة تقيس الأداء الوظيفي.

وسيتم تحليل النتائج لاستخلاص العلاقة بين التحفيز المالي ومستوى الأداء في بيئة العمل الواقعية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	المقدمة – المشكلة – الفرضيات – النموذج – المنهجية
الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة	المفاهيم – النظريات – الدراسات العربية والأجنبية
الفصل الثالث	الدراسة الميدانية	تصميم الاستبيان – العينة – تحليل النتائج
الفصل الرابع	النتائج والمناقشة	عرض النتائج – تفسيرها – مقارنة بالدراسات السابقة
الفصل الخامس	الخاتمة والتوصيات والاستنتاجات	التوصيات – المقترحات المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحفيز المالي وأثره على الأداء الوظيفي، وذلك بهدف تكوين إطار معرفي واضح يدعم الدراسة الحالية. وقد تناولت عدة دراسات عربية وأجنبية العلاقة بين الرواتب والمكافآت والعلاوات وعدالة التوزيع وبين مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم وجودة أدائهم. وتساعد هذه المراجعة في تحديد الفجوات العلمية، وتعزيز الجانب النظري الذي يُبنى عليه الإطار التحليلي للدراسة الميدانية في شركة دار النمو المحدودة.

2.2. المتغير المستقل : التحفيز المالي

يشير التحفيز المالي إلى مجموعة الأدوات المادية التي تستخدمها الإدارة لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم، وتشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والحوافز المباشرة. وقد أوضحت دراسة العنزي (2019) أن الحوافز المالية تُعد أحد أهم المحركات التي تزيد من مستوى الجهد المبذول من الموظف، وأن نقص التحفيز المالي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

كما بينت دراسة العسيري (2020) أن المكافآت المالية ترتبط إيجابياً بجودة العمل، وأن العدالة في توزيع المكافآت تُعد عنصراً أساسياً في تحسين بيئة العمل. وأشارت نظرية هيرزبرغ (1959) إلى أن العوامل المالية تمثل جزءاً من العوامل الدافعة التي تحفز الموظفين وتساعد على رفع انتماهم الوظيفي عند تطبيقها بالشكل الصحيح.

2.3. المتغير التابع : الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف مقارنة بالمعايير المطلوبة. ويشمل جودة العمل، الالتزام، والإنتاجية. وقد أكدت دراسة الشمري (2018) أن الأداء الوظيفي يرتبط بصورة مباشرة بمدى رضا العاملين عن الحوافز المالية التي يحصلون عليها.

ووفقاً لنظرية التوقع لـ Vroom (1964)، يتحسن الأداء عندما يتوقع الموظف أن جهده سيؤدي إلى مكافأة ملموسة، مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد. كما أوضحت دراسات سعودية عديدة أن أنظمة التحفيز المالي تُعد من العوامل الأساسية لرفع جودة الأداء وتقليل الغياب الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أوضحت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وقد وجدت دراسة العنزي (2019) أن الرواتب والمكافآت تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية. وأكدت دراسة العسيري (2020) أن الحوافز المالية تزيد من التزام الموظفين تجاه مهام العمل. بينما دعمت نظرية Vroom (1964) هذه العلاقة من خلال ربط الحافز المالي بالجهد المبذول والأداء المحقق. وتتفق دراسة الشمري (2018) مع هذه النتائج، مبينة أن الرضا المالي يلعب دوراً محورياً في رفع جودة العمل.

2.5. دراسات العربية السابقة

1) دراسة العنزي (2019)

هدفت إلى قياس أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسات سعودية، وأكدت وجود تأثير إيجابي قوي بين الحوافز وجودة الأداء.

2) دراسة الشمري (2018)

تناولت العلاقة بين الرضا المالي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت إلى أن التحفيز المالي يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء.

3) دراسة العسيري (2020)

بحثت أثر المكافآت المالية على أداء العاملين في القطاع المصرفي، وبيّنت أن العدالة في توزيع المكافآت ترفع الالتزام والإنتاجية.

2.6. دراسات الأجنبية السابقة

1) (Herzberg 1959)

قدّم نظرية الدافعية المزدوجة، واعتبر الحوافز المالية من العوامل الدافعة التي تحفز الموظفين مباشرة.

2) (Vroom 1964)

أوضح من خلال نظرية التوقع أن الأداء الوظيفي يرتفع حين يشعر الموظف أن الجهد يقود إلى مكافآت مالية واضحة.

2.7. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

الاتفاق:

أغلب الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية والأداء.
المال عنصر أساسي في رفع الالتزام والإنتاجية.
العدالة في توزيع المكافآت ضرورة لنجاح نظام التحفيز.

الاختلاف:

تختلف الدراسات في قوة تأثير التحفيز تبعًا لبيئة العمل.
بعض الدراسات ركزت على الرواتب فقط، بينما ركزت أخرى على المكافآت أو العلاوات.
تتباين الدوافع بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

2.8. لإطار النظري

يرتكز الإطار النظري في هذه الدراسة على نظريتين رئيسيتين:

(1) نظرية الدافعية لهيرزبرغ (1959)

والتي تؤكد أن العوامل المالية من أهم المحفزات الدافعة التي ترفع رضا الموظف وتحسن الأداء.

(2) نظرية التوقع لفرووم (1964)

والتي تشرح أن الموظف يبذل جهدًا أكبر عندما يتوقع أن جهده يقوده إلى مكافآت مالية ملموسة.

2.9. ملخص الفصل

ستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي، وأظهر وجود علاقة إيجابية ثابتة بينهما. كما بيّن أن العدالة المالية والتوقعات المتعلقة بالمكافآت تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء، مما يؤكد أهمية الدراسة الميدانية في شركة دار النمو المحدودة.

2.10. الخاتمة

في ختام هذا المشروع، تناولت الدراسة موضوع تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، باعتباره أحد أهم المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، لما له من دور مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وزيادة التزام العاملين.

وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود علاقة إيجابية واضحة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث تسهم الرواتب العادلة، والمكافآت، والعلاوات، وعدالة التوزيع في تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة. كما أكدت النظريات الإدارية، مثل نظرية الدافعية لهيرزبرغ ونظرية التوقع لفرووم، أن الحوافز المالية تمثل عنصرًا مهمًا في توجيه سلوك الموظف نحو الأداء الأفضل.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص شركة دار النمو المحدودة، التي تمثل نموذجًا واقعيًا لبيئة العمل في القطاع الخاص السعودي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تطوير نظام الحوافز المالية بما يحقق العدالة ويرتبط بمستوى الأداء الفعلي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

اسم المؤلف	سنة النشر	عنوان المرجع	جهة النشر
العنزي، محمد بن سعد	2019	الحوافز المالية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي	دار المسيرة، الرياض
الشمري، أحمد بن محمد	2018	إدارة الموارد البشرية	مكتبة العبيكان، الرياض
العسيري، خالد بن أحمد	2020	الأداء الوظيفي وإدارته في المنظمات	دار حافظ، جدة

المراجع الأجنبية

Author	Year	Title	Publisher
.Herzberg, F	1959	The Motivation to Work	John Wiley & Sons, New York
.Vroom, V. H	1964	Work and Motivation	Wiley, New York

3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. ويعرض الفصل فلسفة البحث المعتمدة، وتصميم الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وإجراءات تحليلها الإحصائي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد كيفية قياس المتغير في الدراسة بصورة عملية قابلة للقياس.

ويُعرّف التحفيز المالي إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته لفقرات الاستبيان المتعلقة بالرواتب والمكافآت والعلاوات وعدالة توزيع الحوافز.

كما يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث نتيجة استجابته لفقرات الاستبيان التي تقيس مستوى الإنتاجية والالتزام وجودة الأداء.

3.3. تصميم البحث

يشير تصميم البحث إلى الخطة العامة التي توجه الدراسة منذ بدايتها وحتى تحليل النتائج.

وتعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية نظرًا لملاءمتها للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الاستنتاجي، حيث تم الانطلاق من الإطار النظري لصياغة فرضيات قابلة للاختبار.

وتتنمي هذه الدراسة إلى البحوث الكمية، وقد تم استخدام التصميم الوصفي الارتباطي لقياس العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على الأفق الزمني المقطعي، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة ومن نقطة زمنية واحدة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الجهة محل الدراسة. وتم اختيار عينة من مجتمع البحث بطريقة ملائمة لطبيعة الدراسة، بما يضمن تمثيل المجتمع وتحقيق أهداف البحث.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي أُعد لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة. وقد تم التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان، إضافة إلى البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص العينة، إضافة إلى استخدام الأساليب الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة من حيث تصميم البحث ومجتمعه وأدوات جمع البيانات وإجراءات التحليل الإحصائي، تمهيداً للانتقال إلى الفصل التالي المتعلق بعرض النتائج ومناقشتها.