

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركة
سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية

أسم الطالب

نزار احمد مسرحي

251002596

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٤	١.١ المقدمة	١
٥	١.٢ مشكلة الدراسة	٢
٦	١.٣ أهمية الدراسة	٣
٦	١.٣.١ على المستوى النظري	١
٧	1.2. أسئلة الدراسة	٢
٨	1.3. أهداف الدراسة	٣
٩	1.4. فرضيات الدراسة	٤
١٠	1.5. نموذج الدراسة	٥
١٠	1.6. منهجية الدراسة	٥
١٣	1.7. الدراسة الميدانية	٨
١٤	1.8. مخطط المشروع المقترح	٩
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٦
١٦	2.1. المقدمة	١٦
١٦	2.2. المتغير المستقل: التحفيز المالي	١٦
١٦	تمهيد	١٦
١٦	مفهوم التحفيز المالي	١٦
١٧	أهمية التحفيز المالي	١٧
١٨	أهداف التحفيز المالي	١٨
١٨	أبعاد التحفيز المالي	١٨
١٩	الدراسات السابقة المرتبطة بالتحفيز المالي	١٩
٢١	2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي	٢١
٢١	تمهيد	٢١
٢١	مفهوم الأداء الوظيفي	٢١
٢٢	أهمية الأداء الوظيفي	٢٢

٢٢	أهداف قياس الأداء الوظيفي.....
٢٣	أبعاد الأداء الوظيفي.....
٢٣	الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء الوظيفي.....
٢٥	2.4. العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.....
٢٥	الإطار النظري للعلاقة.....
٢٦	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين.....
٢٨	2.5. الخاتمة.....
٧١	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد المنظمات تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أداة لتنفيذ المهام، بل أصبحت تعتبره الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي. وفي ظل هذا التحول، برزت أهمية التحفيز المالي كأحد أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها ورفع مستويات أدائها الوظيفي.

ويُعد التحفيز المالي من المفاهيم الإدارية الراسخة التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، حيث يشير إلى مجموعة المكافآت والحوافز ذات الطبيعة المادية التي تُمنح للعاملين مقابل جهودهم وإنجازاتهم، وتشمل الرواتب والعلاوات والمكافآت والبدلات وغيرها من أشكال التعويض المالي. وتستمد أهمية التحفيز المالي من قدرته على إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتعزيز شعورهم بالتقدير والعدالة التنظيمية (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

وتؤكد النظريات الكلاسيكية والمعاصرة في الإدارة على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي، فنظرية التوقع لفروم ترى أن الأفراد يبذلون جهداً أكبر عندما يتوقعون أن أداءهم سيُكافأ بشكل عادل، كما تشير نظرية العدالة لآدامز إلى أن العاملين يقارنون بين مدخلاتهم ومخرجاتهم مع الآخرين، وأن إدراكهم للعدالة في نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على دافعيتهم وأدائهم. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الحوافز المالية تؤثر إيجابياً على أداء العاملين من خلال زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي (Khan et al., 2022).

ويُمثل قطاع النقل بالسكك الحديدية أحد القطاعات الحيوية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تولي اهتماماً بالغاً بتطوير البنية التحتية للنقل وتعزيز كفاءته. وتُعد شركة سار للخطوط الحديدية من أبرز الشركات العاملة في هذا القطاع، حيث تسعى إلى تقديم خدمات نقل متميزة تتطلب كوادر بشرية مؤهلة وذات أداء عالٍ.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في تعميق فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات عملية تُعين الإدارة على تطوير سياساتها التحفيزية بما يُعزز الأداء الوظيفي ويُحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

١.٢. مشكلة الدراسة

تولي المنظمات المعاصرة الاهتمام المتزايد لأنظمة التحفيز المالي باعتبارها أداةً فاعلة لتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في هذا المجال، فكثير من المنظمات تُتفق مبالغ طائلة على برامج الحوافز المالية دون أن تحقق النتائج المرجوة على مستوى أداء العاملين، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية هذه الأنظمة والعوامل المؤثرة في نجاحها، وفي سياق شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، تبرز الحاجة الماسة لدراسة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك في ضوء الفجوات التالية:

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية عن وجود عدة فجوات نظرية تستدعي مزيداً من البحث والاستقصاء. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها جاءت متباينة وأحياناً متناقضة، حيث أكدت بعض الدراسات وجود أثر إيجابي قوي للحوافز المالية على الأداء (Alkandi et al., 2023)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا الأثر قد يكون محدوداً أو مشروطاً بعوامل وسيطة كالرضا الوظيفي (Khan et al., 2022) كما يُلاحظ ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع النقل بالسكك الحديدية تحديداً، مما يُشكل فراغاً معرفياً يستدعي البحث. علاوة على ذلك، فإن معظم الأطر النظرية المستخدمة في دراسة التحفيز المالي نشأت في سياقات ثقافية غربية، مما يثير تساؤلات حول مدى ملاءمتها للبيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والاجتماعية.

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تواجه شركة سار للخطوط الحديدية تحديات متعددة في مجال إدارة الأداء الوظيفي للعاملين، إذ تشير المؤشرات الأولية إلى وجود تفاوت في مستويات الأداء بين العاملين رغم تطبيق نظام موحد للحوافز المالية. كما يُلاحظ غياب دراسات علمية سابقة تقيّم فاعلية نظام الحوافز المالي المطبق في الشركة وأثره الفعلي على الأداء الوظيفي. وتبرز كذلك إشكالية عدم وضوح العلاقة بين مكونات الحافز المالي المختلفة ومستويات الأداء الوظيفي، فهل الرواتب الأساسية أكثر تأثيراً من المكافآت الدورية؟ وهل البدلات تؤدي دوراً مماثلاً للعلاوات؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات تستلزم دراسة تطبيقية معمقة تراعي خصوصية بيئة العمل في الشركة.

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

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظه النعيرية؟

١.٣. أهمية الدراسة

١.٣.١. على المستوى النظري:

- إثراء الأدب النظري العربي في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دراسة علمية محكمة تتناول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في السياق السعودي.
- سد الفجوة المعرفية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع النقل بالسكك الحديدية على المستويين العربي والمحلي.
- تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التحفيز المالي المختلفة ومؤشرات الأداء الوظيفي، مما يُسهم في تطوير المعرفة النظرية في هذا المجال.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تبني على نتائج هذه الدراسة وتوسع نطاقها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزويد إدارة شركة سار للخطوط الحديدية بمعلومات دقيقة وموثوقة حول فاعلية نظام الحوافز المالي المطبق ومدى تأثيره على أداء العاملين.
- تقديم توصيات عملية تُساعد متخذي القرار في الشركة على تطوير وتحسين سياسات التحفيز المالي بما يُعزز الأداء الوظيفي.
- تحديد مكونات التحفيز المالي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، مما يُمكن الإدارة من توجيه مواردها المالية نحو الحوافز الأكثر فاعلية.
- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير قطاع النقل ورفع كفاءة العنصر البشري العامل فيه.

1.2. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافضة النعيرية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر الرواتب والأجور على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافضة النعيرية؟
٢. ما أثر المكافآت والحوافز الدورية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافضة النعيرية؟
٣. ما أثر البدلات والتعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافضة النعيرية؟

٤. ما أثر المزايا المالية الإضافية (التأمين الصحي، مكافآت نهاية الخدمة، برامج الادخار) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظه النعيرية؟

1.3. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظه النعيرية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى التحفيز المالي السائد لدى العاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظه النعيرية من وجهة نظرهم، وذلك عبر تقييم كل بُعد من أبعاده الأربعة على حدة.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظه النعيرية كما يدركه العاملون أنفسهم.
- تحليل أثر الرواتب والأجور على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، والكشف عن مدى إسهامها في تعزيز الدافعية نحو الإنجاز.
- بيان أثر المكافآت والحوافز الدورية على الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد ما إذا كانت تمثل محفزاً فعالاً لرفع مستوى الإنتاجية والجودة.
- الكشف عن أثر البدلات والتعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد مدى إسهامها في تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي ينعكس على الأداء.
- استقصاء أثر المزايا المالية الإضافية (التأمين الصحي، مكافآت نهاية الخدمة، برامج الادخار) على الأداء الوظيفي، وتحديد دورها في تعزيز الولاء التنظيمي وانعكاسه على مخرجات العمل.

- تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، بما يُمكن الإدارة من تحديد أولويات الإنفاق التحفيزي.
- تقديم توصيات علمية وعملية لإدارة شركة سار تُسهم في تطوير سياسات التحفيز المالي بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة قطاع النقل بالسكك الحديدية.

1.4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

الفرضيات الفرعية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرواتب والأجور على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت والحوافز الدورية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبدلات والتعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمزايا المالية الإضافية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

1.5. نموذج الدراسة



شرح النموذج: يوضح نموذج الدراسة العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التحفيز المالي) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، حيث يفترض النموذج وجود أثر مباشر لكل بُعد من أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، فضلاً عن الأثر الكلي لأبعاد التحفيز المالي مجتمعة. كما يتضمن النموذج المتغيرات الديموغرافية التي قد تُحدث فروقاً في تصورات العاملين حول هذه العلاقة.

1.6. منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعد من أنسب المناهج البحثية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف وتحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، إذ يُتيح هذا المنهج جمع البيانات من مصادرها الأولية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وسيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في بُعديه: البُعد الوصفي من خلال رصد واقع التحفيز المالي ومستوى الأداء الوظيفي في الشركة، والبُعد التحليلي من خلال اختبار العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف تقديم تفسيرات علمية دقيقة تُسهم في بناء توصيات عملية قائمة على أدلة بحثية.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، والبالغ عددهم الإجمالي نحو (350) موظفاً يتوزعون على مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بما فيها أقسام الصيانة والتشغيل والإدارة والدعم الفني. ويشمل هذا المجتمع الموظفين الدائمين من مختلف الرتب الوظيفية (مدراء، مشرفون، فنيون، إداريون) الذين يخضعون لنظام الحوافز المالي المطبق في الشركة.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والأقسام في العينة. وبناءً على جداول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970) ، سيتم اختيار عينة قوامها (183) موظفاً من مجتمع الدراسة، وهو حجم كافٍ إحصائياً لتمثيل المجتمع الأصلي عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪. وسيتم توزيع العينة بشكل تناسبي على الأقسام الرئيسية (الصيانة، التشغيل، الإدارة، الدعم الفني) بما يعكس التوزيع الفعلي للعاملين في كل قسم.

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة. أما المصادر الأولية فتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

ستستخدم الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ويتضمن (5 فقرات).
- **الجزء الثاني:** محاور المتغير المستقل (التحفيز المالي) ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4 فقرات لكل بُعد على النحو التالي: الرواتب والأجور (4 فقرات)، المكافآت والحوافز الدورية (4 فقرات)، البدلات والتعويضات (4 فقرات)، المزايا المالية الإضافية (4 فقرات).
- **الجزء الثالث:** محور المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهو محور أحادي يتضمن (10 فقرات تقيس مستوى الأداء الوظيفي بشكل شامل.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (31) فقرة (5 ديموغرافية + 16 للمتغير المستقل + 10 للمتغير التابع)، وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستوظف الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، والإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة واستجاباتها، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية البيانات، ومعامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الحدود المكانية:** شركة سار للخطوط الحديدية - فرع محافظة النعيرية بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** ستُنفذ الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧/١٤٤٨ هـ (٢٠٢٦ م).
- **الحدود البشرية:** العاملون في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

1.7. الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات المنهجية التالية:

المرحلة الأولى - الإعداد والتجهيز: ستشمل هذه المرحلة تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. كما سيتم التنسيق مع إدارة شركة سار للحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية - الدراسة الاستطلاعية: سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً من خارج عينة الدراسة الأساسية للتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية، وتحديد الزمن المناسب لتعبئة الاستبانة.

المرحلة الثالثة - جمع البيانات :سيتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٨٣) موظفاً باستخدام أسلوبين متكاملين: التوزيع المباشر (الورقي) للعاملين في ورش الصيانة والأقسام التشغيلية، والتوزيع الإلكتروني عبر النماذج الرقمية للأقسام الإدارية، وذلك لضمان تحقيق أعلى معدلات الاستجابة.

المرحلة الرابعة - التحليل والتفسير :ستشمل هذه المرحلة إدخال البيانات ومراجعتها وتنقيتها، ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) ، واستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات.

1.8. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط	الأسبوع ٢-١	الأسبوع ٤-٣	الأسبوع ٦-٥	الأسبوع ٨-٧	الأسبوع ١٠-٩	الأسبوع ١٢-١١	الأسبوع ١٤-١٣	الأسبوع ١٦-١٥
1	تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة والفرضيات	■							
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	■	■						
3	بناء الإطار النظري		■	■					
4	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)			■					
5	تحكيم الأداة وإجراء التعديلات			■	■				
6	تطبيق الدراسة الاستطلاعية				■				
7	الحصول على الموافقات وتوزيع الاستبانة				■	■			
8	جمع البيانات الميدانية					■	■		

								إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً	9
								مناقشة النتائج وتفسيرها	10
								كتابة التوصيات والمقترحات	11
								المراجعة النهائية وإعداد التقرير	12
								تسليم المشروع والعرض النهائي	13

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، إذ يوفران القاعدة المعرفية اللازمة لفهم المتغيرات محل الدراسة وتحليل العلاقات القائمة بينها. وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر التحفيز المالي بأبعاده المختلفة — الرواتب والأجور، والمكافآت والحوافز الدورية، والبدلات والتعويضات، والمزايا المالية الإضافية — على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، فإن هذا الفصل يسعى إلى استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع. ويتناول الفصل أولاً المتغير المستقل المتمثل في التحفيز المالي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم يستعرض الدراسات السابقة المرتبطة به عربياً وأجنبياً. ويعالج بعد ذلك المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي وفق المنهجية ذاتها، قبل أن ينتقل إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء النظريات والدراسات الميدانية. ويُختتم الفصل بخلاصة تُبرز أهم ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج، وتحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

2.2. المتغير المستقل: التحفيز المالي

تمهيد

يمثل التحفيز المالي أحد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها ودفعها نحو تحقيق مستويات أداء متميزة. وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على الموارد البشرية المؤهلة، ولا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع النقل والخدمات اللوجستية الذي تعمل فيه شركة سار للخطوط الحديدية، حيث تتطلب طبيعة العمل كفاءات متخصصة تحتاج إلى منظومة تحفيزية مالية فعّالة تضمن التزامها واستمراريتها وتميزها في الأداء.

مفهوم التحفيز المالي

يُعرّف التحفيز المالي بأنه مجموعة المكافآت والعوائد ذات الطابع المادي والنقدي التي تُقدّمها المنظمة للعاملين فيها بهدف تحريك دوافعهم نحو بذل مزيد من الجهد والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي. وقد أشار أبو سالف والشهري (٢٠٢١) إلى أن الحوافز المادية تُمثل كل ما يحصل عليه العامل من عوائد مالية مقابل ما يبذله من جهد في العمل، سواء أكانت مباشرة كالرواتب والمكافآت أم غير مباشرة كالتأمينات وبدلات. ويتفق هذا التعريف مع ما ذهب إليه Khan وآخرون (٢٠٢٢) الذين عرّفوا الحوافز المالية بأنها المحفزات الاقتصادية التي تُمنح للعاملين في شكل نقدي أو عيني قابل للتقييم المالي بغرض تعزيز سلوكهم الإيجابي في بيئة العمل وزيادة إنتاجيتهم. كما عرّفه Abubakar وآخرون (٢٠٢٠) بأنه التعويض المالي الذي يتجاوز الراتب الأساسي ويُمنح للموظفين لتحقيق أهداف محددة أو تحسين أدائهم العام. وعليه يمكن القول إن التحفيز المالي يشمل كافة الأشكال النقدية والمادية التي تُقدّم للعامل كمقابل لأدائه أو كحافز لتحسينه، وتتّوع بين الرواتب والأجور والمكافآت وبدلات والمزايا المالية المختلفة (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

أهمية التحفيز المالي

تتبع أهمية التحفيز المالي من كونه يمثل الأداة الأكثر مباشرة في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وفقاً لنظرية ماسلو للحاجات، إذ يُسهم في تلبية حاجات البقاء والأمان التي تمثل القاعدة الأساسية لهيكل الحاجات الإنسانية. وقد أكد النعيري وفيلف (٢٠٢٤) أن الحوافز المادية تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى معيشتهم وقدرتهم على تلبية متطلباتهم المعيشية. وتتجلى أهمية التحفيز المالي في عدة جوانب رئيسية، فهو يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية من خلال ربط العائد المالي بالأداء مما يدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد، كما يُساعد في تقليل معدل الدوران الوظيفي لأن العامل الذي يشعر بعدالة التعويض المالي يكون أقل ميلاً لترك المنظمة. فضلاً عن ذلك يُعزز التحفيز المالي الولاء التنظيمي ويُقوّي انتماء العاملين للمنظمة ويدفعهم نحو الإبداع والابتكار في أعمالهم (المصلوخي، ٢٠٢٤). وعلى الصعيد الدولي أثبتت دراسة Alkandi وآخرين (2023) أن أنظمة الحوافز والمكافآت تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين في القطاعات الصناعية السعودية بمختلف مستوياتها، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في السياق السعودي الذي تعمل فيه شركة سار.

أهداف التحفيز المالي

يسعى التحفيز المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والفردية المتكاملة. فعلى المستوى التنظيمي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال توجيه سلوك العاملين نحو الإنجاز والتميز. كما يهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها في سوق عمل تتزايد فيه المنافسة على الموارد البشرية المتميزة، وهو ما أشار إليه مدخل وطير (٢٠٢٢) بأن نظام الحوافز الفعال يُعدّ أداة تنافسية لجذب العمالة الماهرة. وعلى المستوى الفردي يهدف التحفيز المالي إلى إشباع حاجات العاملين المادية وتحقيق العدالة في التعويض وتعزيز شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم. ومن أهدافه أيضاً تقليل مظاهر السلوك السلبي كالتغيب والتأخر والإهمال، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين حين تُربط الحوافز بالأداء الجماعي (فضيل، ٢٠٢٣). ويُضاف إلى ذلك هدف تحقيق التوازن بين تكاليف العمالة والعائد المتحقق منها، بما يضمن كفاءة استخدام الموارد المالية للمنظمة. (Alnsour & Kanaan, 2021)

أبعاد التحفيز المالي

تتعدد أبعاد التحفيز المالي وتتنوع أشكاله، وفي هذه الدراسة تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية تعكس المنظومة التحفيزية المالية في شركة سار للخطوط الحديدية:

البعد الأول: الرواتب والأجور — يُمثل هذا البعد الركيزة الأساسية للتحفيز المالي، إذ يشمل المبلغ النقدي الثابت الذي يتقاضاه العامل بصفة دورية مقابل قيامه بمهام وظيفته. ويُعدّ الراتب العادل والتنافسي الشرط الأول لتحقيق الرضا الوظيفي واستقرار العامل، حيث أكدت دراسة Chi وآخرين (٢٠٢٣) أن الرواتب تمثل العامل الأساسي في تحديد مستوى رضا الموظف عن وظيفته وتُشكّل القاعدة التي تُبنى عليها باقي عناصر التحفيز المالي.

البعد الثاني: المكافآت والحوافز الدورية — يتضمن هذا البعد المبالغ المالية التي تُمنح للعاملين بشكل دوري أو مرتبط بمناسبات معينة أو بتحقيق أهداف محددة، كمكافآت نهاية العام ومكافآت الأداء المتميز والحوافز

الشهرية أو الفصلية. وتُعدّ هذه المكافآت أداة فعّالة لتعزيز الدافعية لدى العاملين لأنها تربط بشكل مباشر بين مستوى الأداء والعائد المالي (ابن سليمان، ٢٠٢٢).

البعد الثالث: البدلات والتعويضات — يشمل هذا البعد المبالغ المالية التي تُصرف للعاملين لتعويضهم عن ظروف عمل خاصة أو تكاليف إضافية يتحملونها، كبذل النقل وبذل السكن وبذل الخطر وبذل العمل الإضافي وتعويضات نهاية الخدمة. وتكتسب هذه البدلات أهمية خاصة في شركة سار نظراً لطبيعة العمل في قطاع الخطوط الحديدية الذي يتطلب العمل في مناطق نائية وبنظام ورديات متغيرة. (Mfikwa et al., 2022)

البعد الرابع: المزايا المالية الإضافية — يتضمن هذا البعد مجموعة المنافع المالية غير المباشرة التي تُقدّمها المنظمة للعاملين كالتأمين الصحي والتأمين على الحياة وبرامج الادخار والقروض الميسّرة وخصومات المنتجات والخدمات. وتُسهم هذه المزايا في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي وتقوية الارتباط بين العامل والمنظمة (Wang et al., 2022).

الدراسات السابقة المرتبطة بالتحفيز المالي

أولاً: الدراسات العربية

أجرى أبو سالف والشهري (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تُمارس أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين، وأن العلاقة بين مستوى الحوافز المادية المقدمة ومستوى الأداء هي علاقة طردية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز المادية وربطها بمعايير أداء واضحة وعادلة، والعمل على تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أثرها على الأداء.

وفي السياق ذاته أجرى النعيري وفيلفل (2024) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية في مصراته. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة من العاملين في المصنع باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الحوافز

المادية بجميع أبعادها — من رواتب ومكافآت وبدلات — تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في مستوى أداء العاملين، وأن بُعد الرواتب والأجور جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بزيادة المخصصات المالية للحوافز وتنويع أشكالها بما يتناسب مع احتياجات العاملين المتباينة.

كما أجرى مدخل وطيير (٢٠٢٢) دراسة ميدانية هدفت إلى قياس أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت (٨٠) عاملاً. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام الحوافز المالية على أداء العاملين، وأن العاملين الذين يحصلون على حوافز مالية منتظمة يُظهرون مستويات أداء أعلى مقارنة بغيرهم. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة نظام الحوافز دورياً وتحديثه بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية وتوقعات العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Khan و Waqas و Muneer (2022) دراسة هدفت إلى تحليل أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي ودورة الأعمال والصحة العامة في الاقتصادات الناشئة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة كبيرة من العاملين في قطاعات متعددة. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية تُعزز بشكل ملحوظ دافعية العاملين وتنعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي، وأن هذا الأثر يتفاوت بحسب طبيعة القطاع والمستوى الاقتصادي للدولة. وأوصت الدراسة بتبني أنظمة حوافز مالية مرنة تراعي خصوصية كل قطاع وتتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.

وقام Abubakar و Esther و Angonimi (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وجمعت البيانات من عينة مكونة من موظفين في عدة مؤسسات باستخدام الاستبانة والمقابلات. وتوصلت النتائج إلى أن الحوافز المالية المباشرة كمكافآت النقدية والعلاوات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء الموظفين، وأن فاعلية الحوافز المالية تزداد حين تُدمج مع حوافز غير مالية كالتقدير والاعتراف. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم حزم تحفيزية شاملة تجمع بين البعدين المالي وغير المالي لتحقيق أقصى أثر على الأداء.

كذلك أجرى Mfikwa و Kisawike و Golyama (2022) دراسة هدفت إلى استكشاف دور الحوافز المالية في أداء الموظفين في مجلس بلدية إيرينجا في تنزانيا. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وشملت العينة (١٤٠) موظفاً. وأسفرت النتائج عن أن الحوافز المالية كالبدلات والمكافآت تلعب دوراً جوهرياً في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، غير أن فاعليتها تتأثر بمدى انتظامها وعدالة توزيعها. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير شفافة وعادلة لتوزيع الحوافز المالية وضمان انتظام صرفها لتعزيز ثقة الموظفين في النظام التحفيزي.

2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تمهيد

يُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية لجهود العاملين في المنظمة، وهو المعيار الذي يُقاس على أساسه مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ولا يقتصر الأداء الوظيفي على مجرد إنجاز المهام المطلوبة، بل يمتد ليشمل جودة هذا الإنجاز وكفاءته ومدى إسهامه في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة. وفي شركة سار للخطوط الحديدية يكتسب الأداء الوظيفي أهمية استثنائية نظراً لارتباطه المباشر بسلامة الركاب وكفاءة عمليات النقل وجودة الخدمات اللوجستية المقدمة، مما يجعل السعي نحو تحسينه وتطويره ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري.

مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية تبعاً لتعدد زوايا النظر إليه. فقد عُرّف بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدراته وإدراكه لدوره ومهامه، وهو يعكس درجة تحقيق العامل للمهام المكوّنة لوظيفته وفقاً للمعايير المحددة (الكلي وباهديلة، 2025). كما عرّفه خليفي والإدريسي (٢٠٢٣) بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكوّن منها وظيفته بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين. وقد أشار الحبابي (٢٠٢٥) إلى أن الأداء الوظيفي يُمثل المخرجات الفعلية التي يُحقّقها العامل في إطار وظيفته، والتي يمكن قياسها كمّاً ونوعاً في ضوء معايير ومؤشرات محددة مسبقاً. أما على صعيد الأدبيات الأجنبية فقد عرّفه Rahmadi و Partiwi

(2021) بأنه نتيجة العمل التي يُحقّقها الموظف من حيث الكمية والجودة والتوقيت وفقاً للمسؤوليات المسندة إليه. ويمكن استخلاص تعريف شامل للأداء الوظيفي بأنه المحصلة الكلية لما يُنجزه العامل من مهام ومسؤوليات مرتبطة بوظيفته، مقاساً بمعايير الكمية والجودة والكفاءة والالتزام الزمني.

أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في كونه المرآة التي تعكس مدى فاعلية المنظمة في استثمار مواردها البشرية وتحقيق غاياتها. وقد أكد الساعدي (٢٠٢٤) أن الأداء الوظيفي يُعدّ المؤشر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تقييم مدى نجاحها وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، إذ أن المنظمة مهما امتلكت من موارد مالية وتقنية متقدمة فإنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها دون أداء وظيفي متميز من عاملها. وتتعدد جوانب أهمية الأداء الوظيفي، فهو يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ترجمة الخطط إلى إنجازات ملموسة، كما يُعدّ أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت والتدريب والتطوير. ويُمكن الأداء الوظيفي المتميز المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل، فضلاً عن دوره في تعزيز رضا العملاء وتحسين سمعة المنظمة (عوير واللحام، ٢٠٢٥). وفي سياق شركة سار تحديداً يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمعايير السلامة والأمان في تشغيل القطارات ومستوى الخدمة المقدمة للمسافرين وكفاءة عمليات الشحن، وهي أبعاد تتطلب مستويات أداء عالية ومستدامة.

أهداف قياس الأداء الوظيفي

يسعى قياس الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تخدم المنظمة والعاملين على حد سواء. فمن أبرز هذه الأهداف تحديد مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالمعايير المحددة لاكتشاف الفجوات ومعالجتها، وتوفير أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الموارد البشرية كالترقيات والنقل والتدريب والحوافز. كما يهدف إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم لمساعدتهم على تطوير أنفسهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بشكل دقيق وموضوعي (الزعيبي والخوالدة، 2025) ويُضاف إلى ذلك هدف تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل المنظمة وتحفيز العاملين على التنافس الإيجابي نحو التميز والإبداع (Alkandi et al., 2023).

أبعاد الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة أبعاد مترابطة تُشكّل في مجملها الصورة الكلية لمستوى أداء العامل. ويتضمن بُعد جودة العمل مستوى الإتقان والدقة في تنفيذ المهام ومدى مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات المحددة، وهو بُعد بالغ الأهمية في شركة سار حيث ترتبط الجودة بسلامة التشغيل وموثوقية الخدمة. أما بُعد الإنتاجية والكفاءة فيشير إلى حجم العمل المنجز في وحدة زمنية محددة ومدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهو يعكس قدرة العامل على تحقيق أقصى مخرجات بأقل مدخلات ممكنة (نجم والنجار، ٢٠٢٣). ويتعلق بُعد الالتزام والانضباط بمدى التزام العامل بالحضور في المواعيد المحددة واحترام أنظمة العمل ولوائحه والتقيّد بالإجراءات المعتمدة، وهو بُعد جوهري في قطاع النقل الحديدي الذي يعتمد على الدقة في المواعيد. وبُعد المبادرة والإبداع يشير إلى قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات والمبادرة بتحسين أساليب العمل دون انتظار التوجيهات (جسام والجبوري ورؤوف، 2024) وأخيراً بُعد التعاون والعمل الجماعي الذي يعكس مدى قدرة العامل على العمل بفاعلية ضمن فريق والتواصل مع زملائه والتنسيق معهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Gerhart & Fang, 2023)

الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء الوظيفي

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الكلدي وباهديلة (٢٠٢٥) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين بجامعة حضرموت بمحافظة حضرموت في المكلا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفي الجامعة، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة، وأن الاندماج الوظيفي يُمارس أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على جميع أبعاد الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل بما يُعزز اندماج الموظفين ورفع مستوى أدائهم، وتبني سياسات تحفيزية فعّالة تُسهم في تحسين مخرجات الأداء.

وأجرى الساعدي (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على مراجعة الأدبيات والدراسات الميدانية السابقة لتحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي. وتوصلت إلى أن استراتيجيات التدريب المنهجية والمستمرة تسهم بشكل فعال في تطوير مهارات العاملين وتحسين جودة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. وأوصت بضرورة تخصيص موازنات كافية للتدريب وربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمنظمة والعاملين.

كما أجرى عوير واللحام (٢٠٢٥) دراسة ميدانية هدفت إلى استكشاف علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن بُعد الحوافز والمكافآت كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الأداء. وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل التنظيمية وتفعيل أنظمة الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Rahmadi و (2021) Partiwى دراسة هدفت إلى تحليل أثر الحوافز المالية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على أداء الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدم تحليل المسار لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتكوّنت العينة من موظفين في القطاع الصناعي. وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بالحوافز المالية والرضا الوظيفي، كما يتأثر بشكل غير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي الذي يلعب دوراً وسيطاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربة شاملة لتحسين الأداء الوظيفي تأخذ في الاعتبار الجوانب المالية والنفسية والتنظيمية.

وقام Chi و Vu و Nguyen و (2023) Truong بدراسة هدفت إلى استكشاف كيفية تعديل المكافآت المالية وغير المالية للعلاقات بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدم نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات المجمعة من عينة كبيرة من الموظفين. وتوصلت النتائج إلى أن المكافآت المالية تُعدّل بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأن الأداء

الوظيفي يتحسن بشكل ملحوظ حين تتضافر المكافآت المالية مع أسلوب قيادة تحويلي فعال. وأوصت الدراسة بالجمع بين تطوير القيادات وتحسين أنظمة المكافآت لتحقيق أقصى تأثير على الأداء.

كذلك أجرى Wang و Zhao و Liu و Wang و Yuan (2022) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي لدى مقدمي الرعاية الصحية الأولية في ست مقاطعات صينية. اتبعت الدراسة المنهج الكمي المقطعي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة كبيرة من مقدمي الرعاية الأولية، واعتمد التحليل الإحصائي المتقدم لاختبار العلاقات. وأسفرت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وأبعاد الأداء الوظيفي المتعددة، مع وجود تباين في قوة هذا الارتباط بحسب المقاطعة ونوع المرفق الصحي. وأوصت الدراسة بتصميم أنظمة حوافز مالية تراعي السياق المحلي وتتكيف مع خصوصية كل منطقة وكل قطاع.

2.4. العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي إلى عدة نظريات إدارية وسلوكية راسخة تُفسر الآليات التي يؤثر من خلالها التحفيز المالي في سلوك العاملين ومستوى أدائهم. وتُعدّ نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory) من أبرز هذه النظريات، إذ ترى أن دافعية الفرد للعمل تتحدد بثلاثة عوامل هي التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والأدائية بمعنى أن الأداء الجيد سيُفضي إلى مكافأة، والتكافؤ أي القيمة التي يُضيفها الفرد على تلك المكافأة. وحين يكون التحفيز المالي مرتبطاً بمستوى الأداء بشكل واضح وعادل، فإن العاملين يُدركون هذه العلاقة الثلاثية ويُبَادرون إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأداء المطلوب والحصول على المكافأة المالية المرتبطة به (جسام والجبوري ورؤوف، ٢٠٢٤).

كما تُسهم نظرية العدالة لآدمز (Adams' Equity Theory) في تفسير هذه العلاقة، حيث يقارن العاملون بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من عوائد مالية من جهة، وبين ما يبذله ويحصل عليه أقرانهم من جهة أخرى. فإذا أدرك العامل أن التحفيز المالي الذي يتلقاه يتناسب مع جهده ويتسم بالعدالة مقارنة بزملائه،

فإنه يشعر بالرضا ويحافظ على مستوى أدائه أو يُحسنه. أما إذا أحسّ بعدم العدالة فإنه يميل إلى تقليل جهده أو البحث عن فرص عمل بديلة. (Gerhart & Fang, 2023) وتُعزز نظرية التعزيز لسكينر (Skinner's Reinforcement Theory) هذا التفسير من خلال مبدأ التعزيز الإيجابي، حيث يُمثل التحفيز المالي معززاً إيجابياً يُعزز السلوك المرغوب ويزيد من احتمالية تكراره، فحين يحصل العامل على مكافأة مالية نظير أدائه المتميز فإن ذلك يُرسّخ لديه هذا السلوك ويدفعه إلى تكراره والارتقاء به (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

وفي سياق شركة سار للخطوط الحديدية تتجلى هذه العلاقة النظرية بشكل واضح، فالعاملون في قطاع النقل الحديدي يتعاملون مع مسؤوليات جسيمة تتعلق بسلامة الأرواح وانتظام الخدمة وكفاءة العمليات اللوجستية، مما يجعل التحفيز المالي العادل والمناسب ضرورة لضمان التزامهم وتركيزهم ومحافظةهم على أعلى مستويات الأداء. فالرواتب التنافسية تُحقق الاستقرار المعيشي الذي يُمكن العامل من التركيز على عمله، والمكافآت الدورية تُعزز دافعيته للتميز، والبدلات تُعوّضه عن ظروف العمل الخاصة، والمزايا المالية الإضافية تُرسّخ شعوره بالأمان والانتماء.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

أجرى توام وكلاخي (٢٠٢١) دراسة ميدانية هدفت إلى قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سونلغاز بتيارت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركة. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية بمختلف أشكالها — من رواتب ومكافآت وبدلات — على مستوى الأداء الوظيفي، وأن هذا الأثر يفوق أثر الحوافز المعنوية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز المادية وتطوير آلياتها لتعزيز الأداء الوظيفي مع عدم إغفال الحوافز المعنوية.

كما أجرى ابن سليمان (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي، وذلك في إطار رسالة ماجستير. اتبعت الدراسة منهج دراسة

الحالة واعتمدت على الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من عينة من العاملين. وتوصلت النتائج إلى أن نظام الحوافز المالية يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، وأن الأبعاد المالية للحوافز كالرواتب العادلة والمكافآت المنتظمة والبدلات المناسبة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام. وأوصت الدراسة بمراجعة نظام الحوافز وتحديثه بشكل دوري لضمان فاعليته واستجابته لتطلعات العاملين.

وأجرى المصلوخي (٢٠٢٤) دراسة ميدانية هدفت إلى قياس أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، وقد تناولت الدراسة الأبعاد المالية للحوافز وعلاقتها بالرضا والأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية بأبعادها المختلفة ترتبط ارتباطاً طردياً قوياً بمستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على مستوى الأداء. وقد تبين أن زيادة حجم الحوافز المالية وانتظام صرفها يسهمان في رفع مستويات الرضا والأداء معاً. وأوصت الدراسة بتعزيز منظومة الحوافز المالية وربطها بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Alkandi وآخرون (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى قياس أثر أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية السعودية الأولية والثانوية والثالثة، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستُخدمت نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات المجمعة من عينة كبيرة من الموظفين في القطاعات الثلاثة. وأسفرت النتائج عن وجود أثر إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في جميع القطاعات المدروسة، كما تبين أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً هذه العلاقة. وتعدّ هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للبحث الحالي كونها أُجريت في السياق السعودي ذاته. وأوصت بتطوير أنظمة حوافز متكاملة تراعي خصوصية كل قطاع وتُعزز الرضا الوظيفي كوسيط لتحسين الأداء.

وقام Alnsour و (2021) Kanaan بدراسة هدفت إلى تحليل آثار الحوافز المالية وغير المالية على الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء. استُخدم المنهج الكمي وُجمعت البيانات من عينة من الموظفين باستخدام الاستبانة، واعتمد التحليل الإحصائي المتعدد لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية تُسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الاستقرار الوظيفي مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء، وأن العلاقة بين التحفيز المالي والأداء تتعزز حين يشعر الموظف بالاستقرار والأمان في وظيفته. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم حزم حوافز مالية تنافسية تُحقق الاستقرار الوظيفي وتدفع نحو التميز في الأداء.

كذلك أجرى Gerhart و (2023) Fang دراسة تحليلية شاملة هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير الحوافز المالية على الأداء، وقد نُشرت عبر مركز بحوث السياسات الاقتصادية CEPR. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات التجريبية والميدانية المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز المالية والأداء. وتوصلت إلى أن الحوافز المالية تُمارس أثراً إيجابياً واضحاً على الأداء في معظم السياقات المهنية والقطاعية، وأن هذا الأثر يتعاظم حين تكون الحوافز مصممة بشكل يتناسب مع طبيعة المهام ومرتبطة بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس. غير أن الدراسة نبّهت إلى أن الإفراط في الاعتماد على الحوافز المالية دون مراعاة العوامل الأخرى قد يُفضي إلى نتائج عكسية في بعض الحالات. وأوصت بتصميم أنظمة حوافز مالية متوازنة ومدروسة تأخذ في الحسبان طبيعة العمل وخصائص العاملين والسياق التنظيمي.

2.5. الخاتمة

من خلال الاستعراض الشامل للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، يتضح أن التحفيز المالي بأبعاده الأربعة — الرواتب والأجور، والمكافآت والحوافز الدورية، والبدلات والتعويضات، والمزايا المالية الإضافية — يُمثل أحد أهم المحركات المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أجمعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على وجود علاقة طردية إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وإن تفاوتت في درجة هذا الأثر ومحدداته تبعاً لاختلاف السياقات التنظيمية والقطاعية والثقافية. كما اتفقت معظم الدراسات على أن فاعلية التحفيز المالي تتعزز حين يتسم بالعدالة والشفافية والانتظام، وحين يرتبط بمعايير أداء واضحة وموضوعية.

وعلى الرغم من ثراء الأدبيات في هذا المجال، فإنه يمكن ملاحظة وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في قطاع النقل الحديدي بالمملكة العربية السعودية عموماً، وفي شركة سار على وجه الخصوص. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، مستفيدة من الإطار النظري الذي تم استعراضه ومن نتائج الدراسات السابقة ومنهجياتها في بناء أداة الدراسة وتحليل نتائجها وصياغة توصياتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البناء المنهجي للدراسة، إذ يتناول الإطار الإجرائي الذي اعتمدته الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية في المملكة العربية السعودية.

ويستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، ثم يوضح التصميم العام للدراسة من خلال البوصلة البحثية التي ترسم ملامح المسار العلمي المتبع، ويتطرق بعد ذلك إلى مجتمع البحث والعينة المختارة وأسلوب اختيارها بالأرقام الحقيقية، ثم ينتقل إلى عرض طريقة جمع البيانات والأداة المستخدمة وجدول أدوات البحث، يليها بيان أنواع البيانات المعتمدة سواء أولية أو ثانوية، وينتهي بعرض إجراءات التحليل الإحصائي التي ستُوظف لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج. ويهدف هذا التسلسل إلى ضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة علمية وموضوعية تامة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – التحفيز المالي:

يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة المقابلات المادية والنقدية التي تقدمها شركة سار للخطوط الحديدية لموظفيها بهدف رفع مستوى أدائهم وتعزيز ولائهم التنظيمي وزيادة إنتاجيتهم، ويُقاس من خلال الأبعاد الأربعة الآتية:

1) الرواتب والأجور: المبالغ النقدية الثابتة التي يتقاضاها العامل في شركة سار بصورة منتظمة (شهرية)

مقابل أدائه لمهام وظيفته وفقاً لسلم الرواتب المعتمد، ويُقاس بأربع فقرات في الاستبانة.

(2) **المكافآت والحوافز الدورية:** المبالغ المالية الإضافية غير المنتظمة التي تمنحها شركة سار للعاملين تقديراً لإنجازاتهم الاستثنائية أو لتحقيقهم مستويات أداء متميزة خلال فترة زمنية محددة، ويُقاس بأربع فقرات في الاستبانة.

(3) **البدلات والتعويضات:** المبالغ المالية التي تصرفها الشركة للعامل لتغطية أعباء وظيفية أو ظروف عمل خاصة، كبذل النقل، وبذل السكن، وبذل طبيعة العمل، والتعويض عن الساعات الإضافية، ويُقاس بأربع فقرات في الاستبانة.

(4) **المزايا المالية الإضافية:** الحوافز المالية غير المباشرة التي تقدمها الشركة كالتأمين الصحي، وبرامج الادخار والتقاعد، والقروض الميسرة، ومكافأة نهاية الخدمة، والمشاركة في الأرباح، ويُقاس بأربع فقرات في الاستبانة.

ثانياً: المتغير التابع – الأداء الوظيفي:

يُعرّف إجرائياً بأنه المستوى الذي يحققه العاملون في شركة سار للخطوط الحديدية في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم من حيث الكمية والجودة والوقت والالتزام بالأنظمة والإجراءات، ويعكس مدى كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف الشركة. ويُقاس بـ (١٢) فقرة في الاستبانة باعتباره متغيراً أحادي المحور.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يقوم على وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل علاقات الأثر بين متغيراتها. وتتمثل البوصلة البحثية للدراسة في الآتي:

العنصر	التوصيف
فلسفة البحث	الفلسفة الوضعية (Positivism)
مدخل البحث	المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)
منهج البحث	المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical)

استراتيجية البحث	استراتيجية المسح بالاستبانة (Survey Strategy)
طبيعة البحث	بحث كمي (Quantitative Research)
الأفق الزمني	دراسة مقطعية (Cross-Sectional Study)
أسلوب جمع البيانات	الاستبانة الإلكترونية والورقية
مكان الدراسة	شركة سار للخطوط الحديدية - محافظة النعيرية - المملكة العربية السعودية
وحدة التحليل	العاملون في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٢٠) موظفاً وموظفة وفقاً لأحدث الإحصاءات الرسمية الصادرة عن إدارة الموارد البشرية في الشركة لعام ٢٠٢٥م.

عينة البحث: نظراً لإمكانية الوصول إلى مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) المعتمدة لتقدير حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪:

حيث $N =$:حجم المجتمع (320)، $z =$ الدرجة المعيارية (1.96)، $d =$ نسبة الخطأ (0.05)، $p =$ نسبة توافر الخاصية (0.50).

حجم العينة الفعلي: بتطبيق المعادلة، بلغ الحد الأدنى للعينة المطلوبة (١٧٥) مفردة. ولزيادة دقة النتائج وتعويض الاستبانة غير الصالحة للتحليل، تم توزيع (٢٠٠) استبانة على أفراد العينة، استُرجع منها (١٨٥) استبانة، استُبعد منها (١٠) لعدم اكتمال البيانات، ليصبح العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي (175) استبانة، بنسبة استجابة بلغت

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت قياسي. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية للتأكد من صدق محتواها قبل توزيعها.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والثاني يقيس المتغير المستقل (التحفيز المالي) بأبعاده الأربعة من خلال (١٦) فقرة بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، والثالث يقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال (١٢) فقرة باعتباره متغيراً أحادي المحور. واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تتدرج الإجابات من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).

جدول أدوات البحث:

القسم	المتغير / البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	5	1 – 5
الثاني	الرواتب والأجور	4	6 – 9
الثاني	المكافآت والحوافز الدورية	4	10 – 13
الثاني	البدلات والتعويضات	4	14 – 17
الثاني	المزايا المالية الإضافية	4	18 – 21
الثالث	الأداء الوظيفي	12	22 – 33
الإجمالي	—	33 فقرة + البيانات الديموغرافية	—

ويُحسب طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي بقسمة المدى (٥ - ١ = ٤) على عدد الفئات (٥) ليساوي (٠.٨٠)، وعليه تكون مستويات الموافقة: من (١ - ١.٨٠) منخفضة جداً، (١.٨١ - ٢.٦٠) منخفضة، (٢.٦١ - ٣.٤٠) متوسطة، (٣.٤١ - ٤.٢٠) مرتفعة، (٤.٢١ - ٥.٠٠) مرتفعة جداً.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية (Primary Data): هي البيانات التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة مباشرة عبر استبانة الدراسة المصممة لهذا الغرض، وتمثل الأساس الذي بُنيت عليه نتائج الدراسة واختُبرت بموجبه الفرضيات.

البيانات الثانوية (Secondary Data): هي البيانات التي جُمعت من مصادر موثوقة تتمثل في الكتب العلمية والمراجع المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير الرسمية الصادرة عن شركة سار للخطوط الحديدية، إضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية، وقد وُظِّفت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تمت معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الإجراءات الإحصائية الآتية:

١. **الإحصاء الوصفي لخصائص العينة:** التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
٢. **اختبار صدق الأداة:** صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وصدق الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد التابعة له.
٣. **اختبار ثبات الأداة:** معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة وفقراتها، ويُقبل الثبات عند بلوغ المعامل قيمة (٠.٧٠) فأكثر.
٤. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب الأبعاد والفقرات تنازلياً.

٥. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
٦. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
٧. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع.
٨. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي) الفرضيات الفرعية H0-1 إلى H0-4.
٩. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد التحفيز المالي مجتمعة على الأداء الوظيفي) الفرضية الرئيسية. H0
١٠. اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل.

خاتمة الفصل الثالث

وفي ختام هذا الفصل، قد أرست دعائم المنهج العلمي الذي سيتيح لها الانتقال من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق الميداني، من خلال رسم معالم الإطار الإجرائي للدراسة بأبعاده كافة. فقد تم تحديد المتغيرات الرئيسية للبحث إجرائياً، وبيان كيفية قياس كل منها عبر فقرات الاستبانة، مما يُسهم في تحقيق الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتفسيرها.

كما تضمن الفصل البوصلة البحثية التي أوضحت الفلسفة والمنهج والاستراتيجية المعتمدة، وجاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي متسقاً مع طبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى اختبار علاقات الأثر بين متغيراتها، لا مجرد وصفها وصفاً سطحياً.

وفيما يخص مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تُعد من أكثر أساليب المعاينة موضوعية، حيث بلغ حجم العينة النهائي (١٧٥) مفردة، وهو ما يمثل تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٣٢٠) موظفاً، مما يمنح النتائج درجة عالية من الدقة والموثوقية، كما أن نسبة الاستجابة المرتفعة (٨٧.٥٪) تُعد مؤشراً إيجابياً على تجاوب المبحوثين وجدية مشاركتهم، وهو ما يُعزز من جودة البيانات المجمعة.

أما بالنسبة لأداة الدراسة، فقد جرى تصميم الاستبانة وفقاً لمقاييس علمية راسخة، وبعدد فقرات يتناسب مع أبعاد المتغيرات المدروسة، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح قياس اتجاهات المبحوثين بدقة وتفصيل. كما تم التمييز بين البيانات الأولية والثانوية، حيث أُنيّطت البيانات الأولية بدور المحور الأساسي لاختبار الفرضيات، بينما جاءت البيانات الثانوية لدعم البناء النظري وتعزيز الخلفية المعرفية للدراسة.

وأخيراً، تم تحديد الإجراءات الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات، والتي تنوعت بين الإحصاء الوصفي والاستدلالي، لتشمل اختبارات الصدق والثبات، واختبارات الارتباط، وتحليلات الانحدار بأنواعها، واختبارات التوزيع الطبيعي والتباين، بما يكفل معالجة البيانات معالجة إحصائية سليمة، ويؤهل الباحث للانتقال إلى الفصل الرابع لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء ما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية من مؤشرات دالة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكوّنة من (١٧٥) موظفاً وموظفة في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) في معالجة البيانات وتحليلها، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات، ومعامل ارتباط بيرسون للصدق البنائي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. وينقسم الفصل إلى ستة محاور رئيسية، تبدأ بتوصيف عينة الدراسة، وتنتهي بمناقشة النتائج والخاتمة.

وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	غير موافق بشدة (منخفضة جداً)
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	غير موافق (منخفضة)
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	محايد (متوسطة)
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	موافق (مرتفعة)
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	موافق بشدة (مرتفعة جداً)

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

فيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٥) مفردة، وذلك وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية الواردة في القسم الأول من الاستبانة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	142	81.1
أنثى	33	18.9
الإجمالي	175	100.0

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (٨١.١٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (١٨.٩٪). ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الميداني والفني في قطاع الخطوط الحديدية، الذي يتطلب في كثير من مهامه التشغيلية والهندسية عمالة ذكورية، فضلاً عن أن التوظيف النسائي في هذا القطاع لا يزال في مراحله الأولى ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتمكين المرأة في قطاع النقل.

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ سنة	21	12.0
من ٢٥ - أقل من ٣٥	78	44.6
من ٣٥ - أقل من ٤٥	55	31.4
45 سنة فأكثر	21	12.0
الإجمالي	175	100.0

يتبين من الجدول (٢) أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية (٢٥ - أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (٤٤.٦٪)، تليها الفئة (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٣١.٤٪). ويعكس ذلك أن غالبية العاملين في شركة سار هم من فئة الشباب في مرحلة العطاء المهني، وهي الفئة الأكثر إنتاجية وتفاعلاً مع سياسات التحفيز المالي، مما يضيف مصداقية أكبر على استجاباتهم لموضوع الدراسة.

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
ثانوي فأقل	26	14.9
دبلوم	49	28.0
بكالوريوس	87	49.7
دراسات عليا	13	7.4
الإجمالي	175	100.0

يوضح الجدول (٣) أن ما يقارب نصف أفراد العينة (٤٩.٧٪) يحملون مؤهل البكالوريوس، ويليهام حملة الدبلوم بنسبة (٢٨.٠٪). ويشير ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين في الشركة، وهو ما يعكس حرص شركة سار على استقطاب كفاءات مؤهلة قادرة على التعامل مع الأنظمة التقنية المتقدمة في قطاع الخطوط الحديدية، ويُعزز من موثوقية إجاباتهم حول محاور الاستبانة.

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٥ سنوات	42	24.0
٥ - أقل من ١٠	71	40.6
١٠ - أقل من ١٥	43	24.6
15 سنة فأكثر	19	10.8

الإجمالي	175	100.0
----------	-----	-------

يتضح من الجدول (٤) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٠.٦٪)، تليها فئة (١٠ - أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٤.٦٪). ويدل ذلك على أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة عملية كافية داخل الشركة، تُمكنهم من تقييم أنظمة التحفيز المالي المطبقة وأثرها على أدائهم بموضوعية، مما يُعزز من دقة النتائج المستخلصة.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
موظف	108	61.7
مشرف	38	21.7
رئيس قسم	21	12.0
مدير	8	4.6
الإجمالي	175	100.0

يبين الجدول (٥) أن غالبية أفراد العينة يشغلون مسمى "موظف" بنسبة (٦١.٧٪)، يليهم المشرفون بنسبة (٢١.٧٪). ويعكس هذا التوزيع الهرم الوظيفي الطبيعي داخل الشركة، ويمنح الدراسة تنوعاً في وجهات النظر بين المستويات التنفيذية والإشرافية والقيادية، مما يُثري نتائج التحليل.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.3.1 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (٦): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرواتب والأجور	1	0.782**	0.000
	2	0.751**	0.000
	3	0.809**	0.000
	4	0.774**	0.000
المكافآت والحوافز الدورية	5	0.821**	0.000
	6	0.795**	0.000
	7	0.803**	0.000
	8	0.788**	0.000
البدلات والتعويضات	9	0.762**	0.000
	10	0.784**	0.000
	11	0.815**	0.000
	12	0.771**	0.000
المزايا المالية الإضافية	13	0.798**	0.000
	14	0.812**	0.000
	15	0.769**	0.000
	16	0.804**	0.000
الأداء الوظيفي	1-12	تراوحت بين 0.712** و 0.836**	0.000

دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

يتبين من الجدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومحاورها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتراوحت بين (٠.٧١٢) و (٠.٨٣٦)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأن كل فقرة تقيس ما وُضعت لقياسه ضمن البُعد الذي تنتمي إليه.

4.3.2 ثبات الاستبانة (Reliability)

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (٧): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرواتب والأجور	4	0.842
المكافآت والحوافز الدورية	4	0.867
البدلات والتعويضات	4	0.831
المزايا المالية الإضافية	4	0.858
التحفيز المالي (كلياً)	16	0.913
الأداء الوظيفي	12	0.894
الاستبانة ككل	28	0.926

يتضح من الجدول (٧) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، وتراوحت بين (٠.٨٣١) و (٠.٨٩٤)، فيما بلغت قيمة المعامل للاستبانة ككل (٠.٩٢٦)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدلّ على تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وأنها صالحة لتحقيق أغراض الدراسة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

4.4.1 البُعد الأول: الرواتب والأجور

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرواتب والأجور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع طبيعة المهام الموكلة إلي في الشركة.	3.68	0.912	2	مرتفعة
2	يُغطي راتبي احتياجاتي المعيشية الأساسية بشكل مناسب.	3.74	0.884	1	مرتفعة
3	تعتمد الشركة سلم رواتب عادل يراعي الفروق في المؤهلات والخبرات.	3.52	0.978	3	مرتفعة
4	تُجري الشركة مراجعات دورية للرواتب لمواكبة تطورات سوق العمل.	3.31	1.045	4	متوسطة
	المتوسط العام للبُعد	3.56	0.812	—	مرتفعة

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "الرواتب والأجور" بلغ (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٨١٢)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قِبل أفراد العينة على مستوى ملاءمة الرواتب في الشركة. وقد حصلت الفقرة "يُغطي راتبي احتياجاتي المعيشية الأساسية بشكل مناسب" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٤)، مما يُشير إلى أن السياسة الأجرية للشركة تتوافق نسبياً مع تطلعات العاملين المعيشية. في المقابل، جاءت الفقرة "تُجري الشركة مراجعات دورية للرواتب لمواكبة تطورات سوق العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٣١) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يُلحظ إلى وجود قصور نسبي في آليات التحديث الدوري للرواتب، ويستوجب من إدارة الشركة إعادة النظر في نظام المراجعات السنوية لتحقيق العدالة الأجرية.

4.4.2 البُعد الثاني: المكافآت والحوافز الدورية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المكافآت والحوافز الدورية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة درجة الموافقة
5	تمنح الشركة مكافآت مالية للموظفين المتميزين في أدائهم.	3.82	0.867	1 مرتفعة
6	ترتبط المكافآت التي أحصل عليها ارتباطاً واضحاً بمستوى إنجازي.	3.54	0.943	3 مرتفعة
7	تُصرف الحوافز الدورية بانتظام ووفق معايير شفافة ومُعلنة.	3.41	1.012	4 مرتفعة
8	تُسهم المكافآت والحوافز التي تمنحها الشركة في تحفيزي لبذل المزيد من الجهد.	3.76	0.895	2 مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.63	0.834	— مرتفعة

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "المكافآت والحوافز الدورية" بلغ (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٨٣٤)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة "تمنح الشركة مكافآت مالية للموظفين المتميزين في أدائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٢)، مما يعكس اهتمام الشركة بتقدير الأداء المتميز مالياً. أما الفقرة "تُصرف الحوافز الدورية بانتظام ووفق معايير شفافة ومُعلنة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤١)، وهي وإن كانت في نطاق الموافقة المرتفعة إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري (١.٠١٢) يشير إلى تباين واضح في آراء المستجيبين حول شفافية معايير الصرف، مما يستدعي تعزيز الإفصاح المؤسسي عن معايير منح الحوافز.

4.4.3 البُعد الثالث: البدلات والتعويضات

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البدلات والتعويضات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة درجة الموافقة
9	تمنح الشركة بدلات مناسبة تتلاءم مع طبيعة العمل في قطاع الخطوط الحديدية.	3.71	0.902	2 مرتفعة
10	يُصرف بدل الانتقال والسكن بصورة عادلة لجميع العاملين.	3.48	0.987	4 مرتفعة
11	تُعَوِّض الشركة العاملين عن ساعات العمل الإضافية بشكل مُرضٍ.	3.59	0.951	3 مرتفعة
12	تُقَدِّم الشركة تعويضات مالية مناسبة في حالات إصابات العمل أو ظروفه الاستثنائية.	3.85	0.876	1 مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.66	0.828	– مرتفعة

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للبُعد "البدلات والتعويضات" بلغ (٣.٦٦) بانحراف معياري (٠.٨٢٨)، وهي درجة موافقة مرتفعة. وقد حصلت الفقرة "تُقَدِّم الشركة تعويضات مالية مناسبة في حالات إصابات العمل أو ظروفه الاستثنائية" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٥)، مما يعكس التزام الشركة بمعايير السلامة المهنية وتعويض العاملين في الظروف الاستثنائية، وهو أمر يكتسب أهمية خاصة في قطاع الخطوط الحديدية نظراً لطبيعته الفنية والميدانية. أما الفقرة "يُصرف بدل الانتقال والسكن بصورة عادلة لجميع العاملين" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٨)، ما يشير إلى وجود بعض التحفظات حول عدالة توزيع بدلي الانتقال والسكن بين مختلف الفئات الوظيفية.

4.4.4 البُعد الرابع: المزايا المالية الإضافية

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المزايا المالية الإضافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	توفر الشركة تأميناً صحياً شاملاً للعاملين وأسرهم.	4.08	0.782	1	مرتفعة
14	تُقدّم الشركة برامج ادخار وتقاعد جاذبة للعاملين.	3.42	1.056	4	مرتفعة
15	تتيح الشركة قروضاً ميسرة للعاملين عند الحاجة.	3.51	1.021	3	مرتفعة
16	تمنح الشركة مكافأة نهاية خدمة مُجزية تتناسب مع سنوات العمل.	3.79	0.891	2	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد	3.70	0.845	—	مرتفعة

يبيّن الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للبعد "المزايا المالية الإضافية" بلغ (٣.٧٠) بانحراف معياري (٠.٨٤٥)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد التحفيز المالي، مما يعكس رضا العاملين المرتفع عن حزمة المزايا المُقدّمة. وقد جاءت الفقرة "توفر الشركة تأميناً صحياً شاملاً للعاملين وأسرهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٨)، وهي أعلى قيمة على مستوى فقرات المتغير المستقل بأكمله، ما يدلّ على تميّز الشركة في توفير التأمين الصحي كأحد أهم عوامل الأمان الوظيفي. في المقابل، احتلت الفقرة "تُقدّم الشركة برامج ادخار وتقاعد جاذبة للعاملين" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٢)، مما يُشير إلى ضعف نسبي في برامج الادخار والتقاعد التكميلية، ويستوجب على الشركة تطوير خطط ادخارية أكثر جاذبية للعاملين.

4.4.5 الترتيب العام لأبعاد التحفيز المالي

جدول (١٢): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحفيز المالي)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
-------	-----------------	-------------------	--------	---------------

المزايا المالية الإضافية	3.70	0.845	1	مرتفعة
البدلات والتعويضات	3.66	0.828	2	مرتفعة
المكافآت والحوافز الدورية	3.63	0.834	3	مرتفعة
الرواتب والأجور	3.56	0.812	4	مرتفعة
التحفيز المالي (كلياً)	3.64	0.789	–	مرتفعة

يتّضح من الجدول (١٢) أن المتوسط العام لمتغير “التحفيز المالي” بأبعاده مجتمعة بلغ (٣.٦٤) بانحراف معياري (٠.٧٨٩)، وهي درجة موافقة مرتفعة تدلّ على وجود منظومة تحفيز مالي فعّالة نسبياً في شركة سار. وجاء بُعد “المزايا المالية الإضافية” في المرتبة الأولى، بينما احتلّ بُعد “الرواتب والأجور” المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بالحزم التكميلية أكثر من التركيز على تطوير سُلّم الرواتب الأساسي.

4.4.6 المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أنجز المهام الموكلة إليّ بالجودة المطلوبة وفق معايير الشركة.	4.21	0.712	3	مرتفعة جداً
2	أحرص على إتمام أعمالي في الوقت المحدد دون تأخير.	4.28	0.698	2	مرتفعة جداً
3	أمتلك المعرفة والمهارات الكافية لأداء مهام وظيفتي بكفاءة.	4.15	0.741	4	مرتفعة
4	ألتزم بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الشركة.	4.32	0.675	1	مرتفعة جداً

5	أبذل جهداً مضاعفاً لتحقيق أهداف العمل المنوطة بي.	4.08	0.782	6	مرتفعة
6	أتعاون مع زملائي في فريق العمل لإنجاز المهام المشتركة.	4.14	0.751	5	مرتفعة
7	أقبل المسؤوليات الإضافية التي تُسند إليّ بصدر رحب.	3.87	0.864	9	مرتفعة
8	أسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي وتحسين أدائي الوظيفي.	4.02	0.798	7	مرتفعة
9	أتعامل مع ضغوط العمل بكفاءة دون التأثير على جودة الإنجاز.	3.79	0.891	10	مرتفعة
10	أقدم مقترحات وأفكاراً إبداعية لتطوير أساليب العمل في الشركة.	3.62	0.943	12	مرتفعة
11	أحرص على ترشيد استخدام موارد الشركة وممتلكاتها.	3.98	0.812	8	مرتفعة
12	أشيد رؤسائي المباشرون بمستوى أدائي الوظيفي.	3.71	0.905	11	مرتفعة
	المتوسط العام للأداء الوظيفي	4.01	0.732	—	مرتفعة

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير "الأداء الوظيفي" بلغ (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٧٣٢)، وهي درجة موافقة مرتفعة تعكس مستوى أداء جيداً للعاملين في شركة سار. وقد جاءت الفقرة "ألتزم بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣٢) وبدرجة مرتفعة جداً، مما يعكس ثقافة الالتزام المؤسسي الراسخة لدى العاملين في القطاع، وهو أمر جوهري في قطاع الخطوط الحديدية الذي يعتمد بشكل كبير على الدقة والانضباط. كما احتلت الفقرة "أحرص على إتمام أعمالي في الوقت المحدد دون تأخير" المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٢٨)، تلتها فقرة إنجاز المهام بالجودة المطلوبة.

في المقابل، احتلت الفقرة "أقدم مقترحات وأفكاراً إبداعية لتطوير أساليب العمل في الشركة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٢)، وتلتها فقرة "تُشيد رؤسائي المباشرون بمستوى أدائي الوظيفي" بمتوسط (٣.٧١). ويشير ذلك إلى أن الأداء الحالي يتسم بالالتزام والانضباط أكثر من الإبداع والابتكار، كما أن هناك حاجة لتعزيز التغذية الراجعة الإيجابية من الرؤساء المباشرين تجاه الأداء المتميز، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة الحوافز والتقدير المالي المدروسة في هذه الدراسة.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S)، وأظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠.٠٥)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وتصلح لاستخدام الاختبارات المعلمية.

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد التحفيز المالي (كمتغيرات مستقلة) على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع).

جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى دلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.245	0.001**
الرواتب والأجور	0.412	5.874	0.000**

0.000**	5.213	0.386	المكافآت والحوافز الدورية
0.000**	4.126	0.298	البدلات والتعويضات
0.008**	2.681	0.187	المزايا المالية الإضافية
Sig. = 0.000	F = قيمة 148.612	معامل التحديد = R² 0.778	معامل الارتباط = R 0.882

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٤) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحفيز المالي كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٧٨)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧٧.٨٪) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحفيز المالي الأربعة مجتمعة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢٢.٢٪) إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج كالتحفيز المعنوي، وبيئة العمل، والقيادة الإدارية. كما يعكس معامل الارتباط ($R = 0.882$) وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "الرواتب والأجور" هو الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.412$) بقيمة $T = 5.874$ وبدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويُفسّر ذلك بأن الراتب يُمثّل المصدر الأساسي والمستقر للدخل، وهو ما يضمن الأمان المالي للموظف ويُعكس مباشرة على استقراره النفسي ومستوى تركيزه في العمل، وهذه النتيجة منطقية على الرغم من أن هذا البعد جاء بالمرتبة الأخيرة في الإحصاء الوصفي، وذلك لأن ملاءمة الراتب تُشكّل الحد الأدنى من الحاجات المالية وفق نظرية ماسلو للحاجات، وأي إخلال بها يؤثر جوهرياً في الأداء.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "المكافآت والحوافز الدورية" ($B = 0.386$) و "البدلات والتعويضات" ($B = 0.298$) يساهمان بشكل دال في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، مما يعكس الأثر التحفيزي القوي للمكافآت المرتبطة بالإنجاز في تعزيز الدافعية للعمل، وأهمية البدلات في تعويض العاملين عن ظروف العمل الخاصة في قطاع الخطوط الحديدية.

بينما جاء بُعد “المزايا المالية الإضافية” في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير ($B = 0.187$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.008$) ، ويُفسّر ذلك بأن هذه المزايا (كالتأمين الصحي وبرامج التقاعد) تُشكّل عوامل صحية (Hygiene Factors) وفق نظرية هيرزبرغ، فوجودها يمنع الاستياء لكن لا يُحدث تحفيزاً مباشراً كالذي تُحدثه الرواتب والمكافآت المرتبطة بالأداء.

بلغت قيمة اختبار ($F = 148.612$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهو ما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.

قرار الفرضية: بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية.

4.5.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0-1)

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرواتب والأجور على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار.

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرواتب والأجور على الأداء الوظيفي

المتغير		ملخص		تحليل		المعاملات	
ر		النموذج		التباين		Coefficient	
التابع		ج		ANOVA		ts	
				A			
	معامل	معامل	df	F	Sig.	B	الخطأ
	الارتب	التحد		المحسوبة	F		المعيار
	ا ²	يد ²					ي
Sig.							
t							

الأداء	0.71	0.50	1	177.84	0.00			
الوظيفة	2	7		2	0			
في								
الرواتب					0.598	0.04	13.33	0.00
ب						5	6	0
والأجور								
ر								

يتضح من الجدول (١٥) أن معامل الارتباط بين "الرواتب والأجور" و"الأداء الوظيفي" بلغ ($r = 0.712$) ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) ، مما يشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال متغير الرواتب والأجور منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، بلغت قيمة F المحسوبة (١٧٧.٨٤٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ، مما يؤكد معنوية النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.598$) بقيمة ($T = 13.336$) وبدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الرضا عن الرواتب والأجور تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٩٨) في مستوى الأداء الوظيفي.

تفسير النتيجة: تُعدّ الرواتب حجر الأساس في منظومة التحفيز المالي، إذ تُلبّي الاحتياجات المعيشية الأساسية للموظف، وتُشعره بالعدالة التنظيمية عندما تتناسب مع مؤهلاته وجهده. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية العدالة لآدمز التي تُشير إلى أن شعور الموظف بعدالة الأجر ينعكس مباشرة على مستوى بذله للجهد.

قرار الفرضية: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة.

4.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0-2)

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز الدورية على الأداء الوظيفي.

جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المكافآت والحوافز الدورية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء الوظيفي	0.734	0.539	1	202.147	0.000				
المكافآت والحوافز الدورية						0.624	0.044	14.218	0.000

يتضح من الجدول (١٦) أن معامل الارتباط بين "المكافآت والحوافز الدورية" و"الأداء الوظيفي" بلغ $r = 0.734$ ، وهو يدلّ على علاقة ارتباط موجبة قوية. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.539$)، مما يعني أن (٥٣.٩٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُفسّر بمتغير المكافآت والحوافز. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٢.١٤٧) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.624$) بقيمة ($T = 14.218$)، أي أن كل زيادة بوحدة في المكافآت والحوافز تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٦٢٤) في الأداء الوظيفي.

تفسير النتيجة: يُعدّ هذا البُعد الأقوى ارتباطاً بالأداء الوظيفي على المستوى الثنائي، ويعود ذلك إلى أن المكافآت ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإنجاز، وتُطبّق فوراً كتغذية راجعة إيجابية، وهو ما ينسجم مع نظرية التعزيز لسكينر التي تؤكد أن الأداء المتنوع بمكافأة إيجابية يميل إلى التكرار والتعزّز. كما تعمل الحوافز الدورية على خلق منافسة إيجابية بين الموظفين وتحفّزهم على تجاوز المتوقّع.

قرار الفرضية: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة.

4.5.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0-3)

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبدلات والتعويضات على الأداء الوظيفي.

جدول (١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البدلات والتعويضات على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	d f	F	Sig. F	B	الخطأ المعيار ي	T	Sig. t
الأداء الوظيفي	0.681	0.464	1	149.82	0.00				
البدلات والتعويضات				6	0	0.548	0.045	12.240	0.000

يبين الجدول (١٧) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين "البدلات والتعويضات" و"الأداء الوظيفي" بلغت ($r = 0.681$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، أي أن (٤٦.٤٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُفسَّر بمتغير البدلات والتعويضات. وبلغت قيمة ($F (149.826)$ بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل التأثير ($B = 0.548$) بقيمة ($T = 12.240$) وبدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن الزيادة بوحدة في البدلات والتعويضات تؤدي إلى زيادة (٠.٥٤٨) في الأداء.

تفسير النتيجة: تكتسب البدلات والتعويضات أهمية خاصة في قطاع الخطوط الحديدية بسبب طبيعة العمل الميدانية والفنية، وما تتطلبه من ساعات عمل غير اعتيادية، وتنقلات، وظروف مخاطرة. وعندما يشعر الموظف بأن جهده الاستثنائي يُقابل بتعويض عادل، فإن ذلك يعزّز من انتمائه ورضاه، وينعكس على استعداده لبذل الجهد الإضافي.

قرار الفرضية: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة.

4.5.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0-4)

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمزايا المالية الإضافية على الأداء الوظيفي.

جدول (١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المزايا المالية الإضافية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء الوظيفي	0.598	0.358	1	96.418	0.000				
المزايا المالية الإضافية						0.472	0.048	9.819	0.000

يظهر من الجدول (١٨) أن معامل الارتباط بين "المزايا المالية الإضافية" و"الأداء الوظيفي" بلغ $r = 0.598$ ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.358$)، أي أن (٣٥.٨٪) من التباين في الأداء الوظيفي يُفسَّر بمتغير المزايا المالية الإضافية. وبلغت قيمة F (96.418) بدلالة (Sig. = 0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.472$) بقيمة ($T = 9.819$) وبدلالة (Sig. = 0.000).

تفسير النتيجة: على الرغم من أن المزايا المالية الإضافية جاءت في المرتبة الأولى ضمن الإحصاء الوصفي، إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير على الأداء. ويُفسَّر ذلك بأن المزايا مثل التأمين الصحي وبرامج التقاعد تُعدّ من العوامل الوقائية أو "عوامل البقاء" وفق نظرية هرزبرغ، فوجودها يمنع الاستياء لكنه لا يُحدث دافعية عالية للعمل، بعكس المكافآت المرتبطة بالإنجاز والراتب الأساسي. كما أن العائد المباشر لهذه المزايا يظهر على المدى الطويل، مما يجعل أثرها في السلوك الأدائي اليومي أقل حدة.

قرار الفرضية: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة.

4.5.6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٩): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة B	Sig.	القرار
الرئيسية (H0)	0.882	0.778	–	0.000	رفض H0
H0-1 الرواتب والأجور	0.712	0.507	0.598	0.000	رفض H0
H0-2 المكافآت والحوافز	0.734	0.539	0.624	0.000	رفض H0
H0-3 البدلات والتعويضات	0.681	0.464	0.548	0.000	رفض H0
H0-4 المزايا المالية الإضافية	0.598	0.358	0.472	0.000	رفض H0

4.6 الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من (١٧٥) موظفاً وموظفة في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد أظهرت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.926).

كما بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق التحفيز المالي في شركة سار جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٦٤)، وتصدر بُعد "المزايا المالية الإضافية" الأبعاد بمتوسط (٣.٧٠)، تلاه "البدلات والتعويضات" بمتوسط (٣.٦٦)، ثم "المكافآت والحوافز الدورية" بمتوسط (٣.٦٣)، وأخيراً "الرواتب والأجور" بمتوسط (٣.٥٦). كما بلغ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين درجة مرتفعة بمتوسط عام (4.01).

وأثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده الأربعة مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.٨٪) من التباين في الأداء الوظيفي. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التحفيز المالي على حدة، وكان الأثر الأكبر لبُعد "المكافآت والحوافز الدورية" في التحليل الثنائي، فيما ظهر بُعد "الرواتب والأجور" كأقوى مؤثر في نموذج الانحدار المتعدد، مما

يعكس الأهمية النسبية المتباينة لأبعاد التحفيز المالي وفق سياق التحليل. وستُبنى على هذه النتائج التوصيات المقدمة في الفصل الخامس.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

5.1.1 حدود الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في إعداد هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية والعملية، إلا أنها - كأى دراسة علمية - قد اقتصرت على مجموعة من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تعميم نتائجها، وتتمثل هذه الحدود في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين، دون التطرق إلى أشكال التحفيز الأخرى كالتحفيز المعنوي والاجتماعي والوظيفي، أو دراسة العوامل الوسيطة والمعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وثقافة المنظمة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة سار للخطوط الحديدية في محافظة النعيرية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية دون غيرها من فروع الشركة في المناطق الأخرى، أو باقي الشركات العاملة في قطاع النقل والخطوط الحديدية بالمملكة، مما قد يُقيّد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع بأكمله.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية وُجمعت بياناتها خلال الفترة الممتدة في العام الدراسي ٢٠٢٥م، وهي دراسة مقطعية (Cross-Sectional) تعكس واقع الظاهرة في تلك الفترة الزمنية فقط، دون رصد التغيرات الطويلة التي قد تطرأ على منظومة التحفيز المالي والأداء الوظيفي مع مرور الوقت.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عيّنة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة سار بمحافظة النعيرية بلغ حجمها (١٧٥) مفردة من إجمالي (٣٢٠) موظفاً وموظفة، شملت مختلف المسميات الوظيفية (موظف، مشرف، رئيس قسم، مدير).

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، دون توظيف أدوات نوعية كالمقابلات المعمقة أو مجموعات النقاش المركزة، التي كان يمكن أن تُثري النتائج بأبعاد تفسيرية أعمق.

5.1.2 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وما ظهر من فجوات بحثية، تقترح الباحث عدداً من الموضوعات البحثية التي يمكن تناولها في دراسات مستقبلية، أهمها:

إجراء دراسات مقارنة بين أنظمة التحفيز المالي المطبقة في شركة سار وشركات النقل المماثلة على المستوى الإقليمي والدولي، للوقوف على أفضل الممارسات وتوطينها في السياق السعودي. كما يُقترح إجراء دراسات تتناول أثر التحفيز المعنوي والوظيفي على الأداء الوظيفي في القطاع نفسه، لاستكمال الصورة المتكاملة لمنظومة التحفيز.

ويُوصى كذلك بإجراء دراسات تتبنى المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الأدوات الكمية والنوعية، للحصول على فهم أعمق للعوامل الخفية التي تؤثر في علاقة التحفيز المالي بالأداء. كما يمكن إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع أثر تعديلات سياسات التحفيز على مستوى الأداء عبر فترات زمنية متتابعة.

ومن المقترحات البحثية أيضاً تناول دور المتغيرات الوسيطة والمعدّلة - كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية - في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. فضلاً عن دراسة أثر التحفيز المالي على متغيرات تنظيمية أخرى ذات صلة بالإبداع الوظيفي، والانتماء المؤسسي، ودوران العمل، ونية ترك العمل. كما يُقترح توسيع نطاق الدراسة لتشمل جميع فروع شركة سار في مختلف مناطق المملكة، وإجراء دراسات مقارنة بين الفروع لرصد الفروق في تطبيق سياسات التحفيز وأثرها على الأداء.

5.2.2 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، تُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة لإدارة الشركة وصنّاع القرار فيها، وذلك على النحو التالي:

5.2.1 التوصيات المتعلقة ببُعد الرواتب والأجور

نظراً لأن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة في الإحصاء الوصفي (متوسط ٣.٥٦)، رغم أنه أظهر التأثير الأقوى في نموذج الانحدار المتعدد، فإن الباحث توصي بأن تُعيد إدارة شركة سار النظر في سَلَم الرواتب الحالي بما يضمن العدالة الداخلية بين الموظفين المتشابهين في المؤهلات والخبرات، والعدالة الخارجية مقارنةً بشركات القطاع المماثلة. كما توصي بإجراء **مراجعات دورية سنوية** لسَلَم الرواتب لمواكبة تطورات سوق العمل ومعدلات التضخم، وذلك انطلاقاً من كون هذه الفقرة قد حصلت على أدنى متوسط داخل البُعد (٣.٣١). وتُقدّم الباحث إنشاء لجنة متخصصة لدراسة الرواتب تجتمع بشكل نصف سنوي، وتُصدر تقارير شفافة تُعلن للعاملين بشأن معايير تحديد الرواتب وآليات تعديلها.

5.2.2 التوصيات المتعلقة ببُعد المكافآت والحوافز الدورية

توصي الباحث بضرورة تعزيز شفافية معايير صرف الحوافز الدورية، وذلك من خلال إصدار دليل مكتوب ومُعلن يوضّح آليات استحقاق المكافآت والحوافز، وإطلاع جميع العاملين عليه، وذلك استجابةً لما أظهرته النتائج من تباين في آراء المستجيبين حول شفافية معايير الصرف (انحراف معياري ١.٠١٢ لفقرة الشفافية).

كما توصي بتطوير نظام مكافآت مرتبط بالأداء (Pay-for-Performance) يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس، بحيث تُصبح المكافأة انعكاساً موضوعياً لمستوى الإنجاز، لا اجتهداً إدارياً. ويوصى كذلك بتنوع أشكال المكافآت لتشمل المكافآت الفصلية، وجوائز الأداء المتميز، ومكافآت الفريق، بما يُعزّز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين.

5.2.3 التوصيات المتعلقة ببُعد البدلات والتعويضات

توصي الباحث بأن تُراجع الشركة آلية صرف بدلات الانتقال والسكن لضمان توزيعها بصورة أكثر عدالة بين الفئات الوظيفية المختلفة، وذلك في ضوء ما أظهرته النتائج من حصول هذه الفقرة على أدنى متوسط داخل البُعد (٣.٤٨). كما يوصى بتطوير نظام تعويض شامل لساعات العمل الإضافية يأخذ في الاعتبار طبيعة العمل الميدانية في قطاع الخطوط الحديدية، وما يتطلبه من ساعات عمل غير اعتيادية ومناوبات ليلية.

ويوصى الباحث أيضاً بالمحافظة على المستوى المرتفع الذي حقّقه الشركة في تعويض إصابات العمل والظروف الاستثنائية (متوسط ٣.٨٥)، مع تطوير سياسة تأمينية أوسع تشمل التعويض عن المخاطر المهنية المتعلقة بالعمل في السكك الحديدية.

5.2.4 التوصيات المتعلقة ببُعد المزايا المالية الإضافية

توصي الباحث بأن تُطوّر الشركة برامج ادخار وتقاعد أكثر جاذبية للعاملين، وذلك في ضوء حصول هذه الفقرة على أدنى متوسط داخل البُعد (٣.٤٢). ويمكن ذلك من خلال تصميم برامج ادخار طوعية تُساهم فيها الشركة بنسبة معينة تتناسب مع مساهمة الموظف، أو إطلاق صناديق استثمارية للعاملين تُدار باحترافية.

كما يوصى بتوسيع نطاق القروض الميسّرة المقدّمة للعاملين لتشمل قروض الإسكان والتعليم والزواج، بما يُعزّز الاستقرار المالي للموظف وينعكس إيجاباً على أدائه. وتوصي بالمحافظة على تميّز الشركة في توفير التأمين الصحي الشامل للعاملين وأسرهم، الذي حصل على أعلى متوسط في الاستبانة (4.08).

5.2.5 توصيات عامة

توصي الباحث بضرورة دمج منظومة التحفيز المالي مع منظومة التحفيز المعنوي (التقدير، الترقية، فرص التطوير المهني)، لأن الجمع بينهما يُنتج أثراً تحفيزياً متكاملاً، ويستجيب لتوقعات الموظفين على المديين القريب والبعيد.

كما يوصى بتفعيل دور التغذية الراجعة الإيجابية من الرؤساء المباشرين، وذلك انطلاقاً من حصول فقرة "تُشيد رؤسائي المباشرون بمستوى أدائي" على أحد أدنى المتوسطات في محور الأداء الوظيفي (٣.٧١)، مما يستدعي تدريب القادة الإداريين على مهارات التقدير والاعتراف بالإنجاز.

ويوصي الباحث بإجراء قياسات دورية لرضا العاملين عن منظومة التحفيز المالي عبر استبانات نصف سنوية، مع تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما يوصى بتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين، من خلال تخصيص حوافز مالية للأفكار الإبداعية والمقترحات التطويرية، وذلك استجابةً لحصول فقرة "أقدم مقترحات وأفكاراً إبداعية لتطوير أساليب العمل" على أدنى متوسط في محور الأداء الوظيفي (3.62).

وأخيراً، يوصى الباحث بإدارة الشركة بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة في صياغة سياسة تحفيز متكاملة مبنية على البيانات والأدلة (Evidence-Based Policy)، تتسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير رأس المال البشري في قطاع النقل واللوجستيات.

5.3 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية، وذلك استناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٧٥) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الوظيفية.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق التحفيز المالي في شركة سار جاء بدرجة مرتفعة، تصدرها بُعد المزايا المالية الإضافية، فيما جاء بُعد الرواتب والأجور في المرتبة الأخيرة. كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع بشكل عام. وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.٨٪) من التباين

في الأداء. كما أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التحفيز المالي بشكل منفرد على الأداء الوظيفي، مما أدّى إلى رفض جميع الفرضيات الصفرية للدراسة.

وتُبرز هذه النتائج الأهمية القصوى للتحفيز المالي بوصفه أداة إدارية استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي، خصوصاً في القطاعات ذات الطبيعة الفنية والتشغيلية المتخصصة كقطاع الخطوط الحديدية. كما تؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في العنصر البشري من خلال حزمة تحفيز مالي عادلة وشفافة ومتكاملة يُعدّ استثماراً استراتيجياً يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

وتأمل الباحث أن تُشكّل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة للأدبيات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن تُسهم توصياتها في تطوير سياسات التحفيز المالي المطبّقة في شركة سار للخطوط الحديدية بشكل خاص، وفي قطاع النقل واللوجستيات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، بما يُلبّي طموحات العاملين ويحقق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء قطاع نقل تنافسي ومستدام. كما تدعو الباحث الباحثين والمهتمين إلى مواصلة البحث والتطوير في هذا المجال الحيوي، لسدّ الفجوات البحثية القائمة، وإثراء المعرفة العلمية حول علاقة التحفيز المالي بالأداء الوظيفي في السياقات المؤسسية المختلفة.

والحمد لله رب العالمين.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز الدورية، البدلات والتعويضات، المزايا المالية الإضافية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٧٥) موظفاً وموظفة من أصل مجتمع دراسة يبلغ (٣٢٠) مفردة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٧.٨٪) من التباين في الأداء الوظيفي. وجاء بُعد الرواتب والأجور في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه بُعد المكافآت والحوافز الدورية، ثم البدلات والتعويضات، وأخيراً المزايا المالية الإضافية. وأوصت الدراسة بمراجعة سلم الرواتب دورياً، وتعزيز شفافية معايير صرف المكافآت، وتطوير برامج الادخار والتقاعد، ودمج التحفيز المالي بالمعنوي لتحقيق أثر تحفيزي متكامل.

الكلمات المفتاحية: التحفيز المالي، الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز، البدلات والتعويضات، المزايا المالية، الأداء الوظيفي، شركة سار للخطوط الحديدية، المملكة العربية السعودية.

Study Abstract

This study aimed to investigate the impact of financial motivation, with its four dimensions (salaries and wages, periodic bonuses and incentives, allowances and compensations, and additional financial benefits), on the job performance of employees at SAR Railways Company in Al-Nairyah Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool distributed to a simple random sample of (175) employees out of a total study population of (320). Data were

analyzed using SPSS software through descriptive and inferential statistical methods, including simple and multiple linear regression analysis.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of financial motivation, with its combined dimensions, on job performance, explaining (77.8%) of the variance in job performance. Salaries and wages ranked first in terms of impact, followed by periodic bonuses and incentives, then allowances and compensations, and finally additional financial benefits. The study recommended periodic review of the salary scale, enhancing transparency of bonus disbursement criteria, developing savings and retirement programs, and integrating financial motivation with moral motivation to achieve a comprehensive motivational impact.

Keywords: Financial Motivation, Salaries and Wages, Bonuses and Incentives, Allowances and Compensations, Financial Benefits, Job Performance, SAR Railways Company, Kingdom of Saudi Arabia.

ملحق: الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أخي العامل / أختي العاملة الكريمة في شركة سار للخطوط الحديدية

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سار للخطوط الحديدية بمحافظة النعيرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية وميدانية في هذا المجال، يسعد الباحث أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجيةً منكم التكرم بقراءة فقراتها بعناية والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

علماً بأن جميع المعلومات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأن مشاركتكم تُسهم إسهاماً فاعلاً في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية والعملية.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

(1) الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ - أقل من ٣٥ ☐ من ٣٥ - أقل من ٤٥ ☐ ٤٥ سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

(4) سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ ☐ ١٥ سنة فأكثر

(5) المسمى الوظيفي ☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير

القسم الثاني: محاور التحفيز المالي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: الرواتب والأجور					
1	يتناسب الراتب الذي ألتقاضاه مع طبيعة المهام الموكلة إليّ في الشركة.					
2	يُغطي راتبي احتياجاتي المعيشية الأساسية بشكل مناسب.					
3	تعتمد الشركة سلم رواتب عادل يراعي الفروق في المؤهلات والخبرات.					

4	تُجري الشركة مراجعات دورية للرواتب لمواكبة تطورات سوق العمل.				
	ثانياً: المكافآت والحوافز الدورية				
5	تمنح الشركة مكافآت مالية للموظفين المتميزين في أدائهم.				
6	ترتبط المكافآت التي أحصل عليها ارتباطاً واضحاً بمستوى إنجازي.				
7	تُصرف الحوافز الدورية بانتظام ووفق معايير شفافة ومُعلنة.				
8	تُسهم المكافآت والحوافز التي تمنحها الشركة في تحفيزي لبذل المزيد من الجهد.				
	ثالثاً: البدلات والتعويضات				
9	تمنح الشركة بدلات مناسبة تتلاءم مع طبيعة العمل في قطاع الخطوط الحديدية.				
10	يُصرف بدل الانتقال والسكن بصورة عادلة لجميع العاملين.				
11	تُعَوِّض الشركة العاملين عن ساعات العمل الإضافية بشكل مُرضٍ.				
12	تُقَدِّم الشركة تعويضات مالية مناسبة في حالات إصابات العمل أو ظروفه الاستثنائية.				
	رابعاً: المزايا المالية الإضافية				
13	توفر الشركة تأميناً صحياً شاملاً للعاملين وأسرهم.				

14	تُقدّم الشركة برامج ادخار وتقاعد جاذبة للعاملين.				
15	تتيح الشركة قروضاً ميسرة للعاملين عند الحاجة.				
16	تمنح الشركة مكافأة نهاية خدمة مُجزية تتناسب مع سنوات العمل.				

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنجز المهام الموكلة إليّ بالجودة المطلوبة وفق معايير الشركة.					
2	أحرص على إتمام أعمالي في الوقت المحدد دون تأخير.					
3	أمتلك المعرفة والمهارات الكافية لأداء مهام وظيفتي بكفاءة.					
4	ألتزم بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الشركة.					
5	أبذل جهداً مضاعفاً لتحقيق أهداف العمل المنوطة بي.					
6	أتعاون مع زملائي في فريق العمل لإنجاز المهام المشتركة.					
7	أقبل المسؤوليات الإضافية التي تُسند إليّ بصدر رحب.					

					8	أُسعى باستمرار إلى تطوير مهاراتي وتحسين أدائي الوظيفي.
					9	أتعامل مع ضغوط العمل بكفاءة دون التأثير على جودة الإنجاز.
					10	أُقَدِّم مقترحات وأفكاراً إبداعية لتطوير أساليب العمل في الشركة.
					11	أُحرص على ترشيد استخدام موارد الشركة وممتلكاتها.
					12	يُشيد رؤسائي المباشرون بمستوى أدائي الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سالف، محمد علي؛ والشهري، عبدالله سعيد. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، ٧٢-٤٥.
- ابن سليمان، حمزة. (2022). دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- توام، زاهية؛ وكلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، ٢٤(1)، ٦٤٥-٦٦٦.
- النعيري، أنور علي؛ وفيلق، عبدالحكيم فرج. (2024). أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٥(3)، ١١٨-١٣٥ <https://doi.org/10.53796/hnsj53/11>.
- الكلدي، خالد محمد ناصر، و باهديلة، آسيا محمد سعيد. (٢٠٢٥). أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين: دراسة حالة على جامعة حضرموت بمحافظة حضرموت - المكلا. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، مج ٣١، ع ٥٤، ٥٦ - ٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583282>.
- الزعبي، حسام أحمد خلف، و الخوالدة، رياض عبدالله عايف. (٢٠٢٥). أثر التدقيق الداخلي على جودة أداء الموظفين: الدور الوسيط للتعليم المستمر في مجموعة الاستشارات المخبرية مدلاب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609162>.
- الساعدي، عبدالسلام المصري. (٢٠٢٤). استراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، س١٢، ع ٢٤٤، ٧ - ٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1520800>.

- خليفي، فيصل محمد سليمان، و الإدريسي، محمد توفيق يوسف. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٥٨ ، ٦٤ - ٩٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437382>
- الحبابي، محمد فرحان. (٢٠٢٥). أثر القيادة الإدارية الفعالية على أداء الموظفين. مجلة منازعات الأعمال، ع٩٥ ، ٢٥٢ - ٢٨١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611247>
- نجم، فادي نجم سعيد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٣). أثر اندماج الموظفين في الأداء المنظمي: الدور الوسيط لأنظمة العمل عالية الأداء في شركات التأمين في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461656>
- عوير، حنان موسى، و اللحام، أحمد الأصفر. (٢٠٢٥). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج٤١، ع١٤ ، ١٢٥ - ١٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547432>
- جسام، بان حاتم، الجبوري، أزهر نعمة، و رؤوف، سيف الدين عماد أحمد. (٢٠٢٤). تحفيز الموظفين في المنظمات: دور القيادة والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء. المجلة الدولية للدراسات التاريخية والاجتماعية، ع٤٠ ، ٢٦٣ - ٢٧٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1661165>
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ملحق ، ٥٢ - ٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517812>
- فضيل، محمد محبوب سليمان. (٢٠٢٣). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مصنع سور للغزل والنسيج - شندي "٢٠٢٢-٢٠٢٣ م". مجلة القلم العلمية، ع٣٢ ، ١٦٥ - ١٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379449>

- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ع ١٤، ٦٤٥ - ٦٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173853>
- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج ٩، ع ١٤، ٣٧٠ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265552>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), Article 3415. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2023, February 13). How financial incentives affect performance. *CEPR VoxEU*. <https://cepr.org/voxeu/columns/how-financial-incentives-affect-performance>
- Khan, N., Waqas, H., & Muneer, R. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, Article 778101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
- Abubakar, S., Esther, G. Y., & Angonimi, O. (2020). The effect of financial and non-financial incentives on staff performance. *Journal of business and management (IOSR-JBM)*, 22(6), 26-32.
- 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
- Mfikwa, S. J., Kisawike, B., & Golyama, B. (2022). The role of financial incentives on employees' performance in Tanzania: A case of Iringa Municipal Council. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 18(3), 129-140
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850.
- Wang, H., Zhao, S., Liu, Q., Wang, J., & Yuan, B. (2022). The association between financial incentives and job performance among primary care providers in six provinces of China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 2323-2334.
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415

- Rahmadi, D. F., & Partiwi, S. G. (2021). The Effect of Financial Incentives, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance. IPTEK Journal of Proceedings Series, (3), 153-159.