

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير التحفيز المالي على إنتاجية الموظف في شركة لجام الرياضية في مدينة الرياض

أسم الطالب

راكان علي السفيني

233001822

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
3	
14	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
19	2.3. المتغير التابع
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22	2.5. الخاتمة
27	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	10
2	منهجية الدراسة	11
3	مخطط المشروع المقترح	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، خصوصًا في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة. ومن هذا المنطلق، تسعى الشركات إلى تبني أساليب فعّالة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، ويُعد التحفيز المالي من أبرز هذه الأساليب وأكثرها انتشارًا. في شركة لجام للرياضة، باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال إدارة وتشغيل المراكز الرياضية في المملكة العربية السعودية، يُمثل رفع إنتاجية الموظف وتحسين أدائه هدفًا استراتيجيًا لدعم التوسع والنمو. ومع ذلك، لوحظ وجود تفاوت في مستوى الأداء بين الموظفين، بالرغم من وجود نظام حوافز مالية داخل الشركة، مما يطرح تساؤلًا جوهريًا حول مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة.

تناولت دراسات عديدة هذا الموضوع؛ منها دراسة ميدانية بعنوان «فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين» التي أعدتها د. لطيفة العويس ود. ابهيحيت غوش ود. محمد شمسي في سنة (2023) في شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض، أن للحوافز المادية أثر إيجابي معنوي على أداء الموظفين ضمن عينة مكونة من 60 موظفًا، حيث أكدت النتائج على أهمية الجانب المالي في تحفيز العاملين ذوي الدخل المتوسط والمنخفض مع تفاوت التركيز على الحوافز المالية المباشرة، وجدت دراسة العكندي في «... The Impact of Incentive and Reward Systems» وآخرون (2023) المعنونة القطاع الصناعي السعودي (عينة 216 موظفًا في المنطقة الشرقية) أن العلاقة غير مباشرة—فالحوافز المالية تؤثر أولاً على رضا الموظف، والذي بدوره يحسن الأداء من خلال متغير رضائي وسيط. كما كشفت دراسة المؤلف عوض أبو مالح نشرت في سنة (2020) التي أجريت على موظفي إداريين في كلية إدارة الأعمال في جامعة الطائف، أن الحوافز المادية والمعنوية ترتبط مباشرة مع كلٍ من الرضا الوظيفي والأداء، مع وجود دور وسيط للرضا.

رغم وفرة الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة، مثل قلة الأبحاث الميدانية التي تستهدف مؤسسات القطاع الخاص تحديدًا في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات لم تميز بوضوح بين أنواع الحوافز (مالية وغير مالية) وتأثير كل منها، مما يستدعي بحثًا أعمق يركّز على التحفيز المالي فقط.

تستهدف هذه الدراسة أصحاب الأعمال، ومديري الموارد البشرية، والمهتمين بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف الإنتاجية قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة في اتخاذ قرارات وتقليل قدرتها التنافسية. لذا، فإن فهم تأثير التحفيز المالي سيساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الأداء الوظيفي.

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف في شركة لجام للرياضة، من خلال تحليل واقع التحفيز المالي المطبق، وقياس أثره على أداء الموظفين، بهدف الوصول إلى توصيات تُسهم في تحسين السياسات التحفيزية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من مؤسسات القطاع الخاص تحديًا في رفع مستوى إنتاجية موظفيها رغم تخصيص ميزانيات للتحفيز المالي. هذا يشير إلى أن العلاقة بين التحفيز المالي والإنتاجية ليست دائمًا مباشرة أو مفهومة بوضوح، مما يتطلب دراسة معمقة لتفسير هذا التفاوت.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

تُركّز معظم الدراسات على العلاقة العامة بين التحفيز والإنتاجية دون التعمق في الجانب المالي كعنصر مستقل. كما أن بعض الدراسات تتناول بيانات مختلفة عن السوق السعودي ، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتطبيق المباشر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

يوجد نقص في الدراسات التطبيقية التي تستند إلى بيانات ميدانية من موظفين فعليين في القطاع الخاص داخل المملكة، وهو ما يجعل هذه الدراسة مساهمة جديدة في سد هذه الفجوة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما هو أثر التحفيز المالي على إنتاجية الموظف في القطاع الخاص؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلم الإدارة وتحديدًا في مجال الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء، مما يدعم الباحثين في تطوير نماذج نظرية مستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج الدراسة قاعدة معلومات لأصحاب القرار ومديري الشركات الخاصة تساعد في تصميم أنظمة تحفيزية فعالة تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ورفع الإنتاجية، وبالتالي زيادة الربحية والاستدامة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير الحوافز المالية على مستوى إنتاجية الموظفين في شركة لجام؟
2. ما أنواع الحوافز المالية الأكثر فعالية في تحفيز موظفي شركة لجام؟
3. هل تختلف إنتاجية الموظف في شركة لجام باختلاف قيمة الحوافز المالية المقدمة له؟

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة لجام للرياضة.

2. التعرف على أنواع الحوافز المالية المقدمة داخل الشركة.
3. تقييم العلاقة بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
4. اقتراح آليات لتحسين نظام الحوافز المالية بما ينعكس إيجابًا على الأداء.
5. توليد رؤى حول دور الحوافز في تحسين بيئة العمل داخل القطاع الرياضي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة لجام للرياضة.

2. الفرضية البديلة (H2):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة لجام للرياضة.

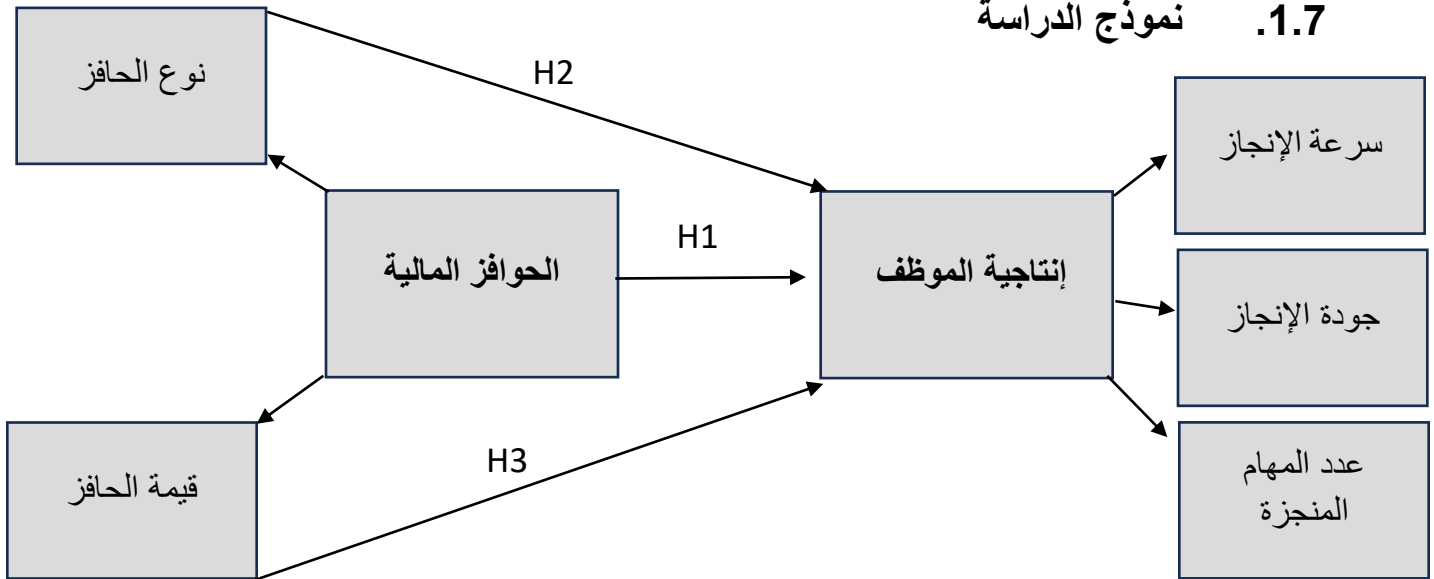
3. الفرضية الاتجاهية (H3):

كلما زادت الحوافز المالية المقدمة للموظف، زادت إنتاجيته في العمل.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

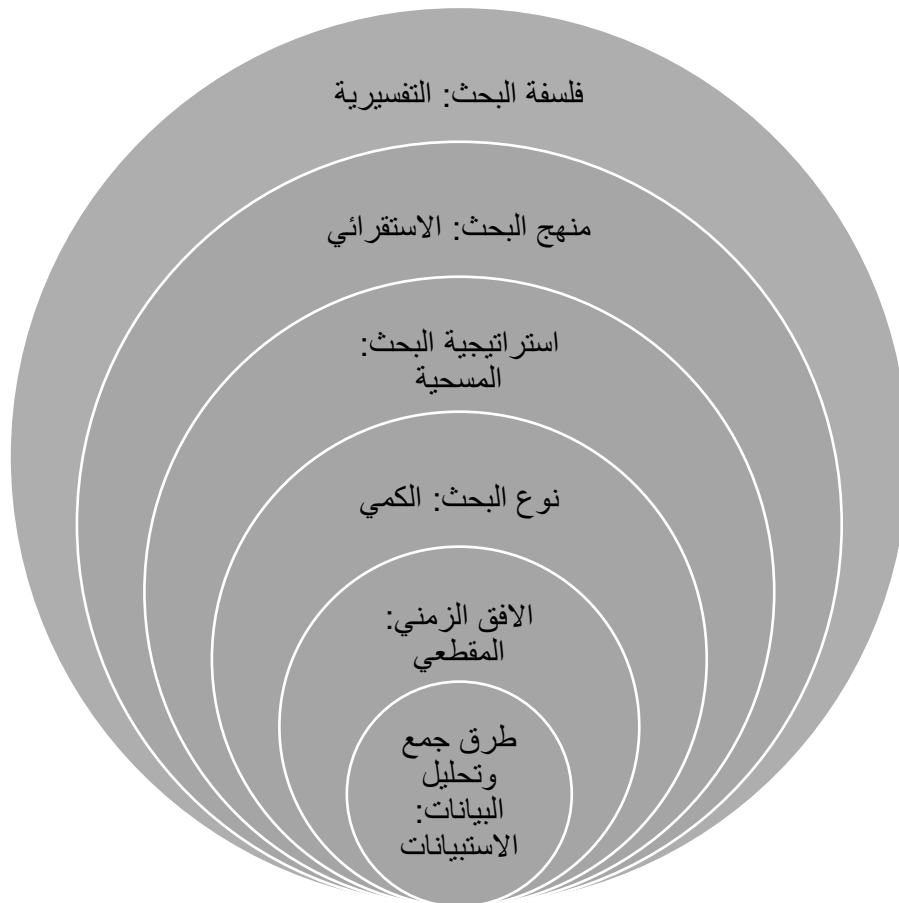
توجد علاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف، دون تحديد اتجاه العلاقة.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: التفسيرية
- منهج البحث: الاستقرائي
- استراتيجية البحث: المسحية
- نوع البحث: الكمي
- الأفق الزمني: المقطعي
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



1.9. الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين, وانبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية تمثلت بـ: معرفة واقع كل من تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بشركة مجموعة الجمار, فضلاً عن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين, ومن ثم معرفة أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين, ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, ولغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تألفت من (200) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية, وتم تطبيق عليهم استبانة أعدّها الباحث تكوّنت من (62) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها, بعد ذلك تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS). وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج, أهمها: أنّ درجة توافر تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة, سواء للدرجة الكلية لكليهما أو على مستوى كل فقرة على حدة, كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين, وأشارت النتائج أيضاً عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

• مقدمة. • مشكلة الدراسة. • اهداف الدراسة. • فرضيات الدراسة. • منهجية الدراسة.	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
• استعراض الدراسات السابقة.	الفصل الثاني: الاطار النظري
• فلسفة البحث. • منهج البحث. • استراتيجيات البحث. • نوع البحث. • الافق الزمني. • طرق جمع وتحليل البيانات.	الفصل الثالث: منهجية البحث
• تحليل البيانات. • نتائج التحليل.	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
• مناقشة النتائج. • التوصيات. • الخاتمة.	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهم ما تم إنجازه من دراسات مرتبطة بموضوعه، وتحديد الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى دراسة، فضلاً عن الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في صياغة الإطار النظري والمنهجي. كما تساعد هذه المراجعة على تحديد المفاهيم الأساسية والأبعاد النظرية للمتغيرات، واختيار أدوات القياس والتحليل المناسبة.

وفي إطار هذا البحث، تكتسب مراجعة الأدبيات أهمية خاصة لكونها تتناول موضوعاً يربط بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، وهما من أهم عناصر الأداء المؤسسي ونجاح المنظمات. ويتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للمفاهيم الرئيسية لكل من المتغير المستقل (الحوافز المالية) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، مروراً باستعراض النظريات المرتبطة بهما، وانتهاءً بمناقشة العلاقة بينهما، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والفجوات التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

مقدمة موجزة عن محتويات الفصل :

تتناول هذا الفصل استعراضاً منهجياً للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية للمتغير المستقل (الحوافز المالية) من خلال التعريفات الواردة في البحوث المختلفة، والتطور التاريخي للمفهوم، والأبعاد الرئيسية التي يتضمنها، والنظريات التي تفسر تأثيره. يلي ذلك عرض مماثل للمتغير التابع (إنتاجية الموظفين) يشمل تعريفه، وتتبع تطوره، وتحديد أبعاده، واستعراض أبرز النظريات المفسرة له. بعد ذلك، يتناول الفصل العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين كما وردت في الأدبيات، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف في نتائج الدراسات السابقة، وبيان الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. ويختتم الفصل بتلخيص لأبرز ما ورد في مراجعة الأدبيات ومناقشة أثارها البحثية المستقبلية.

اهمية مراجعة الادبيات :

تتبع أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة من كونها الأساس الذي يُبنى عليه البحث العلمي، فهي توفر خلفية معرفية شاملة حول الموضوع، وتتيح للباحث الوقوف على الاتجاهات النظرية والعملية التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يساعد في تحديد الإطار العام للبحث وصياغة فرضياته بدقة. كما تمكّن المراجعة من التعرف على الأساليب البحثية التي استخدمها الباحثون الآخرون، وتحديد نقاط القوة والقصور فيها، بما يتيح تبني الممارسات الفعّالة وتجنب أوجه القصور. وبالنسبة للبحث الحالي، فإن مراجعة الأدبيات حول الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين تتيح فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين في بيانات عمل مختلفة، الأمر الذي يعزز قدرة الباحث على تفسير النتائج المتوقعة في سياق بيئة العمل المستهدفة.

2.2. المتغير المستقل : التحفيز المالي

تعريف المتغير المستقل :

عرف المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو الحوافز المالية، على أنه المكافآت النقدية والعينية التي تمنح للموظف بهدف رفع أدائه وتحفيزه لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل المكافآت والعمولات والبدلات ومكافآت الإنجاز.

التطور التاريخي :

مرت الحوافز المالية بعدة مراحل عبر التاريخ:

- **المرحلة الأولى (أواخر القرن التاسع عشر – أوائل القرن العشرين):** كانت الحوافز المالية تركز على الزيادة في الأجور مقابل ساعات العمل الإضافية، وفق مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وكان الهدف الرئيسي هو تحسين الإنتاجية بشكل مباشر من خلال الحافز المالي.
- **المرحلة الثانية (منتصف القرن العشرين):** ظهرت النظريات التحفيزية الحديثة مثل نظرية ماسلو للحاجات (1943) ونظرية هيرزبرغ (1959)، التي ربطت بين الحوافز المالية والمعنوية ورضا الموظف وأدائه. في هذه المرحلة، لم تعد الحوافز المالية وحدها كافية، بل أصبح من الضروري دمجها مع الحوافز المعنوية لتحقيق أداء أفضل.
- **المرحلة الثالثة (القرن الحادي والعشرين – حتى الآن):** أصبح التركيز على الحوافز المخصصة لكل موظف حسب أدائه واحتياجاته، مع استخدام برامج المكافآت الفردية والجماعية ودمج الحوافز المالية مع غير المالية، مثل التقدير المعنوي، والترقية، والتدريب. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الدمج بين الحوافز المالية والمعنوية يزيد من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

الابعاد الرئيسية :

تشمل الحوافز المالية عدة أبعاد رئيسية تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته، وهي:

1. الرواتب الأساسية والمكافآت الدورية:

تشمل الأجر الثابت والمكافآت الشهرية أو السنوية، وتعتبر من أهم الحوافز التي توفر الأمان المالي للموظف.

2. العمولات والحوافز المرتبطة بالأداء:

تُمنح هذه الحوافز بناءً على تحقيق أهداف معينة أو نتائج محددة، مثل المبيعات أو إنجاز المشاريع.

3. البدلات والمكافآت الخاصة:

تشمل بدلات النقل والسكن أو المكافآت الخاصة عند إتمام مهام صعبة أو تحقيق إنجازات استثنائية.

4. مكافآت الإنجاز أو الحوافز الفردية والجماعية:

تمنح للمجموعات أو الفرق التي تحقق أهدافاً محددة، وتشجع على التعاون وروح الفريق .

النظريات المرتبطة :

ترتبط الحوافز المالية بعدة نظريات أساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، تشرح كيف تؤثر على أداء الموظف:

1. نظرية ماسلو للحاجات:

تفترض أن الإنسان يسعى لتلبية احتياجاته تدريجياً، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والسكن، والتي يمكن تلبيتها عبر الحوافز المالية، وصولاً إلى الاحتياجات العليا مثل التقدير وتحقيق الذات.

2. نظرية هيرزبرغ (نظرية العوامل المحفزة والعوامل الصحية):

تميز بين العوامل الصحية التي تشمل الأجور والرواتب لضمان رضا الموظف، والعوامل المحفزة التي تعزز الأداء مثل التقدير والترقية.

3. نظرية العدالة (Adams):

تركز على شعور الموظف بالعدالة والمساواة في توزيع المكافآت والحوافز المالية مقارنة بزملائه، حيث أن شعور الموظف بعدم العدالة يقلل من دافعيته ويؤثر على أدائه.

4. نظرية التوقع (Vroom):

تفترض أن الموظف سيبذل جهدًا أكبر إذا توقع أن جهوده ستؤدي إلى أداء ممتاز وبالتالي الحصول على مكافأة مالية مرغوبة، أي أن العلاقة بين الجهد والمكافأة هي محورية لتحفيز الأداء

2.3. المتغير التابع : إنتاجية الموظف

تعريف المتغير التابع :

- المتغير التابع هو العامل الذي يتأثر بالمتغير المستقل، و إنتاجية الموظفين هي المتغير التابع لأنها تتأثر بالحوافز المالية.
- يُعرّف إنتاجية الموظف على أنها القدرة على تحقيق كمية وجودة العمل المطلوبة ضمن الوقت المحدد، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية.

تطور المتغير التابع (إنتاجية الموظفين):

مرت دراسة إنتاجية الموظفين بعدة مراحل عبر التاريخ:

- المرحلة الأولى (أواخر القرن التاسع عشر – أوائل القرن العشرين): ركزت على الزيادة في كمية الإنتاج الفردي، وكان الهدف الأساسي تحسين الأداء الكمي للعاملين في المصانع والشركات.
- المرحلة الثانية (منتصف القرن العشرين): توسع مفهوم الإنتاجية ليشمل الجودة والالتزام بالمعايير وليس الكمية فقط، مع ظهور نظريات التحفيز وإدارة الموارد البشرية.
- المرحلة الثالثة (القرن الحادي والعشرين – حتى الآن): أصبح التركيز على الأداء الكلي للموظف، بما يشمل الكمية، الجودة، الالتزام، الابتكار، والتعاون ضمن فرق العمل.
- يتم قياس الإنتاجية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وبرامج تقييم الأداء الحديثة.

الأبعاد الرئيسية لإنتاجية الموظفين:

تشمل إنتاجية الموظفين عدة أبعاد رئيسية:

1. **الكمية:** القدرة على إنجاز عدد محدد من المهام أو المنتجات في فترة زمنية معينة.
2. **الجودة:** مدى الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة للعمل أو المنتج.
3. **الالتزام:** مستوى التفاعل والانضباط في أداء المهام والمواعيد المحددة.
4. **الابتكار والإبداع:** القدرة على تطوير طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين الأداء.
5. **التعاون وروح الفريق:** مدى مساهمة الموظف في العمل الجماعي وتحقيق أهداف الفريق.

النظريات المرتبطة بإنتاجية الموظفين:

1. نظرية الأداء :Motivation-Performance

توضح العلاقة بين تحفيز الموظف ورفع مستوى إنتاجيته.

2. نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تؤكد على أن جودة الأداء مرتبطة بتحسين العمليات المستمرة ومشاركة الموظفين في تطوير العمل.

3. نظرية الموارد البشرية:

تعتبر أن استثمار المنظمة في تطوير الموظف وزيادة مهاراته يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع : زيادة التحفيز المالي يؤدي الى زيادة في إنتاجية الموظف

تركز العلاقة في هذه الدراسة على تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين، حيث تعتبر الحوافز المالية عاملاً رئيسياً يحفز الموظف على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته. فالمكافآت والعمولات والبدلات تعمل على زيادة دافعية الموظف وتحفزه لبذل جهد إضافي، ويعزز الربط بين الحوافز المالية والأداء الفردي أو الجماعي الالتزام بالمواعيد وجودة العمل والابتكار. بشكل عام، كلما كانت الحوافز المالية مناسبة ومرتبطة بالإنجاز، زاد مستوى إنتاجية الموظفين.

رغم ذلك، هناك بعض الصراعات التي أشارت إليها الدراسات، مثل أن الاعتماد المفرط على الحوافز المالية قد يقلل من الدافعية الداخلية للموظف، وقد يركز بعض الموظفين فقط على المكافآت دون تحسين جودة الأداء. كما أن تأثير الحوافز المالية يختلف حسب الدافعية والاحتياجات الفردية، ما يؤدي إلى نتائج غير متساوية بين الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الفجوات التي تحتاج الدراسة الحالية لمعالجتها، مثل تجاهل الحوافز غير المالية كالتقدير والترقية، مما قد يخلق فجوة في الأداء الأمثل، ونقص الدراسات الميدانية في بعض بيئات العمل، خصوصاً في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مما يترك مجالاً للبحث لمعالجة هذه الفجوات.

2.5. الخاتمة

لخصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس الدور المحوري للحوافز المالية في تعزيز إنتاجية الموظفين داخل شركة لجام الرياضية. فقد تبين بشكل واضح أن الحوافز المالية المتمثلة في المكافآت، العمولات، البدلات وغيرها، تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس بصورة مباشرة على زيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق مستويات أداء أعلى. كما أظهرت النتائج أن غياب الحوافز أو محدوديتها قد يسهم في انخفاض الحماس لدى الموظفين، وبالتالي يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم وعلى تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

وتتمثل مساهمة هذه الدراسة في كونها تؤكد على الأهمية العملية للحوافز المالية كأداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا في الشركات. فهي لا تُعد مجرد التزام مالي إضافي تتحمله المؤسسة، بل تعتبر استثمارًا استراتيجيًا يعود بالنفع على المنظمة من خلال رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة العمل وزيادة القدرة التنافسية. ومن الجانب العلمي، فإن هذه الدراسة تثري الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم شواهد ميدانية تدعم ما ذهبت إليه النظريات الإدارية حول أهمية الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.

وعلى صعيد الآثار المستقبلية، توصي هذه الدراسة بضرورة أن تتبنى الشركات سياسات حوافز مالية أكثر مرونة وعدالة، بحيث تراعي الاختلافات الفردية بين الموظفين وتواكب متغيرات سوق العمل ومتطلبات التطوير المستمر. كما تفتح الباب أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الحوافز غير المالية مثل التدريب، التطوير المهني، بيئة العمل، والتقدير المعنوي على إنتاجية الموظفين، مما يسهم في بناء صورة أكثر شمولية للعوامل المؤثرة في الأداء. كذلك، يمكن أن تُجرى دراسات مقارنة بين شركات في قطاعات مختلفة داخل المملكة وخارجها لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الحوافز المالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة لخصت إلى أن الحوافز المالية تمثل أحد أهم الركائز التي تدعم تحقيق التوازن بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين، فهي أداة إدارية ذات أبعاد استراتيجية تساهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام. وعليه، فإن استثمار الشركات في تطوير أنظمة حوافز عادلة وفعالة يعد خيارًا استراتيجيًا يضمن لها رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق التفوق التنافسي على المدى الطويل.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان :

عزيزي الموظف/الموظفة،

أقوم بإعداد بحث علمي بعنوان: “أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة لجام الرياضية بمدينة الرياض”، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب الموظفين حول العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الإنتاجية. وتُعد مشاركتك في هذا الاستبيان بالغة الأهمية، حيث ستسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات تساعد على تطوير أنظمة الحوافز وتحسين الأداء المؤسسي.

ونود التأكيد أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن إجاباتك ستبقى سرية تماماً ولن تُستخدم لأي غرض آخر. كما أن مشاركتك تطوعية ويمكنك الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.

شاكرين لك تعاونك وحرصك على إنجاح هذا البحث، ومقدرين وقتكم وجهدكم في تعبئة الاستبيان .

البيانات الشخصية :

الجنس :

- ذكر.
- انثى.

المستوى التعليمي :

- تعليم ثانوي.
- بكالوريوس .
- ماجستير.

العمر :

- اقل من ٢٠ سنة .
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة.
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة.
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة.
- ٥٠ سنة وأكثر.

سنوات الخبرة :

- من سنتين الى ٥ سنوات.
- من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات.
- من ١٠ الى ١٥ سنة.
- اكثر من ١٥ سنة.

اثر الحوافز المالية				
الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تقدم الشركة مكافآت مالية مرتبطة بمستوى الأداء الوظيفي.			
2	العمولات أو البدلات المالية تساعدني على تحسين أدائي في العمل.			
3	نظام الحوافز المالية في الشركة يتميز بالعدالة والشفافية.			
4	الحوافز المالية تسهم في زيادة شعوري بالرضا الوظيفي.			
5	أشعر بالتحفيز عند وجود نظام علاوات مالية منتظم.			
6	تشجعني الحوافز المالية على الاستمرار في العمل لدى الشركة.			
7	الحوافز المالية التي أحصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول.			
8	تساهم الحوافز المالية في تقليل مستوى الضغوط الوظيفية لدي.			
9	غياب الحوافز المالية يقلل من دافعيته للعمل.			
10	أرى أن الحوافز المالية تمثل حافزاً أساسياً لبذل جهد أكبر.			

إنتاجية الموظفين				
الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	ألتزم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.			
2	أحرص على إتمام الأعمال بجودة عالية.			
3	أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة لإنجاز العمل.			
4	أساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال.			
5	ألتزم بساعات الدوام الرسمي وأستثمر وقتي بفاعلية.			
6	أتعامل مع التحديات في العمل بمرونة وسرعة.			
7	أعمل بروح الفريق مع زملائي لإنجاز المهام.			
8	أسعى إلى تطوير مهاراتي بما ينعكس على أدائي.			
9	إنتاجيتي في العمل انعكست على رضا العملاء/المستفيدين.			
10	أرى أن مستوى إنتاجيتي في الشركة في تحسن مستمر.			

قائمة المراجع:

- أبو مالح، ع. ب. ع. (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 23(1)، 146-186. https://journals.ekb.eg/article_247964.html
- العويس، ل. ب. س.، غوش، أ.، & شمسي، م. (2023). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين: دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 12(3)، 45-67. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/2>
- المصلوخي، ي. ع. ا. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(12 ملحق)، 52-68. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/8187>
- الشعلان، م. م.، & البليهد، ن. م. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مناهج وطرق التدريس، 40، 189-221. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2015.127651>
- شارع الرشدي، خ.، العنزي، س. ع.، النصار، م. ج.، عبيد الرشدي، س. ع.، عبيد الرشدي، س. ع.، & النصار، ح. ج. (2022). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R140922>
- الحوسني، ه. ب. ح. (2023). أثر الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين: إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجًا. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(6)، [بدون صفحات]. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n6p3>
- الشغدي، ه. ب. ح.، & شمسي، م. أ. (2021). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8>
- علاء الدين، ذ. ع. د. (2020). دور الحوافز المعنوية والمادية في زيادة أداء الموظف: دراسة حالة جامعة المسيلة (رسالة ماجستير). جامعة المسيلة. <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/37414>

- عباس، م. (2021). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.

<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/440>

- Ahammad et al(2023) .Ahammad ،M. F. ،Norbaiti ،N. ،& Suharto ،S. (2023). The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Studies. Journal of Business and Administrative Research, 12(2)19 ،–35. <https://doi.org/10.5430/jbar.v12n2p19>
- Ahmad & Tiwari(2021) Agrawal ،P. ،& Tiwari ،R. (2021). Impact of Financial and Non-Financial Incentive Schemes on Employee Performance: A General Perspective. International Journal of Creative Research Thoughts, 11(5)120 ،–130. <http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT2305180.pdf>
- Jenkins Jr., Mitra, Gupta, & Shaw(1998) Jenkins Jr. ،G. D. ،Mitra ،A. ،Gupta ،N. ،& Shaw ،J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. Journal of Applied Psychology, 83(5)777 ،–787. https://www.researchgate.net/profile/Atul-Mitra/publication/232559540_Are_Financial_Incentives_Related_to_Performance_A_Meta-Analytic_Review_of_Empirical_Research/links/0f317533773cf0d1ea000000/Are-Financial-Incentives-Related-to-Performance-A-Meta-Analytic-Review-of-Empirical-Research.pdf