

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

نزار احمد مسرحي

251002596

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

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

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.....
٣٠	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 والبدايات 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 لغروم 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 بمحافظة 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 تحدث 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 أداةً 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 وفليف (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 وطيّر (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 كالمكافآت 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 البُعدين 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 كالبدايات 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 ويُبادرون 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 سونغاز 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. وتُعد 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.

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، مج٢٤، ع١، 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، مج٩، ع١، 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.