

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي الرياضية بمدينة جدة

عائشة محمد مقرني

222000461

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١١	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٢
١٣	٢,١. المقدمة:
١٣	٢,٢. المتغير المستقل
١٤	٢,٣. المتغير التابع
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢,٥. الخاتمة
١٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، خصوصاً 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 انتشاراً. في شركة لجام للرياضة، باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال إدارة وتشغيل المراكز الرياضية في المملكة العربية السعودية، يُمثل رفع إنتاجية الموظف وتحسين أدائه هدفاً استراتيجياً لدعم التوسع والنمو. ومع ذلك، لوحظ وجود تفاوت في مستوى الأداء بين الموظفين، بالرغم من وجود نظام حوافز مالية داخل الشركة، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة.

تناولت دراسات عديدة هذا الموضوع؛ منها دراسة ميدانية بعنوان «فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين غوش ود. محمد شمسي في سنة (٢٠٢٣) ود. ابهييجيت جودة أداء العاملين» التي أعدتها د. لطيفة العويس في شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض، أن للحوافز المادية أثر إيجابي معنوي على أداء الموظفين ضمن عينة مكونة من ٦٠ موظفاً، حيث أكدت النتائج على أهمية الجانب المالي في تحفيز العاملين ذوي تفاوت التركيز على الحوافز المالية المباشرة، وجدت والمنخفض مع الدخل المتوسط.

The Impact of Incentive and Reward Systems ... دراسة في القطاع الصناعي السعودي (معينة ٢١٦ موظفاً في المنطقة الشرقية) أن العلاقة غير «... Systems مباشرة—الحوافز 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 (٢٠٢٠) 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 تحديداً في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات لم تميز بوضوح بين أنواع الحوافز (مالية وغير مالية) وتأثير كل منها، مما يستدعي بحثاً 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 إلى تحليل العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف في شركة العمودي 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.

١,٢ . 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 .

١,٢,١ . 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 .

١,٢,٢ . 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 .

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

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة ذات التأثير المباشر على أداء المنظمات، وهو الحوافز المالية وعلاقتها بإنتاجية الموظفين، حيث تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح الشركات واستمرارها في ظل بيئة تنافسية متسارعة، خاصة في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى إنتاجية العاملين، والمساعدة في فهم السلوك الوظيفي للموظفين ودوافعهم نحو العمل والإنجاز، إضافة إلى إبراز دور نظريات التحفيز في بيئة العمل السعودية.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساعدة إدارة شركة العمودي بمدينة جدة على تقييم نظام الحوافز المالية المطبق لديها ومعرفة مدى فاعليته في رفع إنتاجية الموظفين، الأمر الذي يساهم في تطوير سياسات التحفيز المالي وتحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

وتتبع أهمية الدراسة اقتصادياً من أن رفع إنتاجية الموظف ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة أرباح الشركة وقدرتها التنافسية، بما يدعم استدامة المنشآت الاقتصادية ويتمشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة القطاع الخاص.

كما أن للدراسة بعداً مجتمعياً يتمثل في نشر ثقافة التحفيز الإيجابي داخل بيئة العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، مما ينعكس على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في تعزيز المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل. حيث تساعد الدراسة على توضيح مفهوم الحوافز المالية وأبعادها، وبيان دورها في توجيه سلوك العاملين وزيادة دافعيتهم نحو الأداء والإنجاز.

كما تسهم الدراسة في تفسير سلوك الموظفين في ضوء النظريات التحفيزية، مثل نظرية الحاجات ونظرية التوقع ونظرية العدالة، وربط هذه النظريات بالتطبيقات الواقعية داخل المنظمات، الأمر الذي يساهم في بناء إطار معرفي يوضح كيفية تأثير الحوافز المادية في مستوى الأداء والإنتاجية.

وتضيف الدراسة كذلك مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية المتعلقة بالتحفيز الوظيفي وإدارة الأداء، خاصة في البيئة التنظيمية للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في سد جانب من الفجوة البحثية المرتبطة بالدراسات التطبيقية المحلية حول أثر الحوافز المالية على إنتاجية العاملين

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها عملياً داخل شركة العمودي بمدينة جدة، حيث تساعد في التعرف على مدى فاعلية الحوافز المالية المطبقة في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما تمكن الدراسة الإدارة من تقييم سياسات التعويضات والمكافآت الحالية والكشف عن جوانب القصور فيها، مما يتيح تطوير نظام حوافز مالي أكثر عدالة وفاعلية يتناسب مع احتياجات العاملين وطبيعة العمل.

وتسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار على وضع آليات واضحة للتحفيز المالي ترتبط بالأداء والإنجاز، بما يعزز دافعية الموظفين ويشجعهم على زيادة الجهد والإبداع في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتقليل معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية في الشركات المماثلة في الاسترشاد بنتائجها عند تصميم برامج الحوافز المالية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي ويزيد القدرة التنافسية للمنشآت في سوق العمل

١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما مدى تأثير الحوافز المالية على مستوى إنتاجية الموظفين في شركة العمودي؟
٢. ما أنواع الحوافز المالية الأكثر فعالية في تحفيز موظفي شركة العمودي؟
٣. هل تختلف إنتاجية الموظف في شركة العمودي باختلاف قيمة الحوافز المالية المقدمة له؟

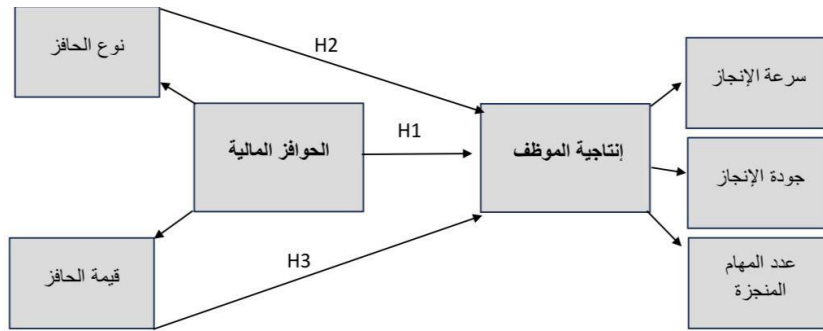
١,٥ . أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة.
٢. التعرف على أنواع الحوافز المالية المقدمة داخل الشركة.
٣. تقييم العلاقة بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٤. اقتراح آليات لتحسين نظام الحوافز المالية بما ينعكس إيجاباً على الأداء.
٥. توليد رؤى حول دور الحوافز في تحسين بيئة العمل داخل القطاع الرياضي.

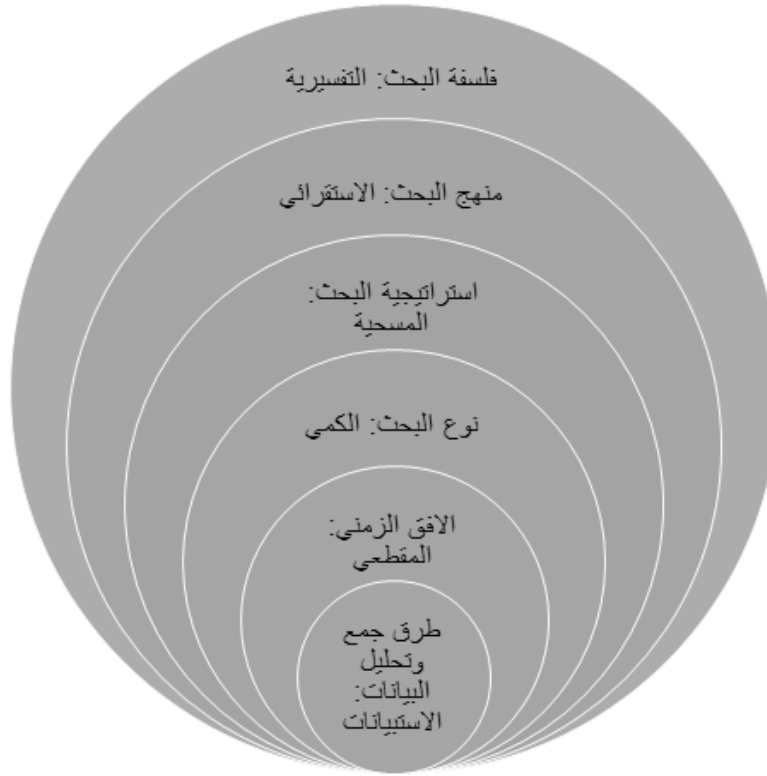
١,٦. فرضيات الدراسة

١. الفرضية الصفرية (H1):
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة العمودي للرياضة.
٢. الفرضية البديلة (H2):
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة العمودي للرياضة.
٣. الفرضية الاتجاهية (H3):
كلما زادت الحوافز المالية المقدمة للموظف، زادت إنتاجيته في العمل.
٤. الفرضية غير الاتجاهية (H4):
توجد علاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف، دون تحديد اتجاه العلاقة.

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . منهجية الدراسة



١,٩ . 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 الوظيفية

١,١٠. 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 - استراتيجية البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . 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 الرئيسة 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.

٢,٢ . المتغير المستقل

يقصد بالحوافز المالية مجموعة المقابلات المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها بهدف تشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتشمل الرواتب والمكافآت والعلاوات والعمولات والحوافز النقدية المرتبطة بالأداء، حيث تُعد وسيلة تنظيمية تستخدمها الإدارة لإشباع الحاجات المادية للموظف وتحفيزه لبذل جهد أكبر وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

يرتبط مفهوم الحوافز المالية تاريخياً بتطور الفكر الإداري؛ فقد ظهر الاهتمام بها مع بدايات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، خاصة مع الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، حيث ركزت هذه المدرسة على الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، واعتبرت أن العامل يستجيب بالدرجة الأولى للدافع الاقتصادي وأن زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة الأداء. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بدأ الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين إلى جانب الحوافز المادية، إلا أن الحوافز المالية بقيت عاملاً أساسياً في تحريك سلوك الموظف. وفي الفترات الحديثة تطور مفهوم الحوافز المالية ليصبح جزءاً من نظام متكامل للتعويضات وإدارة الأداء، بحيث لم يعد مجرد أجر مقابل عمل، بل أداة استراتيجية تستخدمها المنظمات لتحقيق الكفاءة والتميز التنافسي واستبقاء الكفاءات.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للحوافز المالية في الأجر الأساسي الذي يمثل الدخل الثابت للموظف مقابل العمل، والحوافز المتغيرة المرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز، مثل المكافآت والعمولات، إضافة إلى العلاوات الدورية والترقيات المالية التي تعكس تقدير المنظمة لجهود العاملين واستمرار عطائهم، كما تشمل المزايا المالية غير المباشرة مثل البدلات والتأمينات والمكافآت التشجيعية التي تعزز شعور الموظف بالأمان الوظيفي والرضا عن العمل.

وترتبط الحوافز المالية بعدد من النظريات الإدارية والسلوكية المفسرة للدافعية، إذ تفسرها نظرية الحاجات لماسلو من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى الفرد، كما توضح نظرية العاملين لهيرزبرغ أن الأجر والحوافز تعد من العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا الوظيفي وتدعم الاستقرار الوظيفي. وتفسر نظرية التوقع لفروم تأثير الحوافز المالية في سلوك الموظف من خلال إدراكه أن زيادة الجهد ستؤدي إلى أداء أفضل يعقبه مكافأة مادية، بينما تشير نظرية العدالة لأدمز إلى أن شعور الموظف بعدالة الأجر مقارنة بغيره يؤثر مباشرة في مستوى أدائه واستمراره في العمل. وبذلك تُعد الحوافز المالية أداة رئيسية تستخدمها الإدارة للتأثير في دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة

٢,٣. المتغير التابع

يعرف إنتاج الموظف بأنه مستوى الأداء والإنجاز الذي يحققه العامل خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالمعايير المحددة للعمل، ويقاس عادة من خلال كمية وجودة العمل المنجز وكفاءة استغلال الوقت والموارد المتاحة. ويُعد إنتاج الموظفين من أهم مؤشرات نجاح أي منظمة، لأنه يعكس قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة والمساهمة في رفع كفاءتها وربحياتها، كما يعكس التزامهم واستجاباتهم للتحفيز المقدمة لهم.

تطور مفهوم إنتاجية الموظفين تاريخياً مع تطور الإدارة الحديثة، حيث كانت المدارس الكلاسيكية في الإدارة مثل الإدارة العلمية لفريدريك تايلور تركز على القياس الكمي للإنتاجية وربطها بالجهد المبذول والأجر. ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في التأثير على إنتاجية الموظف، إذ أصبح الأداء لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يشمل كذلك الرضا الوظيفي، والبيئة التنظيمية، والعلاقات مع الزملاء والمديرين. في الوقت الحاضر، يُنظر إلى الإنتاجية على أنها مفهوم شامل يتضمن الأداء الكمي والنوعي مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكار والفاعلية واستغلال الموارد بكفاءة.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية لإنتاجية الموظفين في جودة العمل المنجز ومدى مطابقته للمعايير المطلوبة، وكمية العمل المنجز في فترة زمنية محددة، والالتزام بالمواعيد والقدرة على التنظيم وإدارة الوقت، بالإضافة إلى مساهمة الموظف في تحسين العمليات وتقديم أفكار مبتكرة تعزز كفاءة المؤسسة. كما يشمل البعد السلوكي من حيث التعاون مع الزملاء والمشاركة في الأنشطة الجماعية التي تدعم أهداف المنظمة.

وترتبط إنتاجية الموظفين بعدد من النظريات السلوكية والإدارية، حيث توضح نظرية التحفيز أن الأداء يرتبط بشكل مباشر بمستوى الدافعية الداخلية والخارجية للعامل، فيما تشير نظرية التوقع إلى أن الموظف سيبذل جهداً أكبر إذا توقع أن يؤدي هذا الجهد إلى مكافأة ملموسة. كما ترتبط نظرية العدالة بشعور الموظف بأن تقدير جهوده وتحقيق إنتاجيته يتم بشكل عادل مقارنة بزملائه، الأمر الذي يعزز استمرارية الأداء والتحسين المستمر. وبذلك يعتبر إنتاج الموظف مؤشراً محورياً لفهم أثر الحوافز المالية على الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين علاقة مباشرة ومهمة في دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل الحوافز المالية على زيادة دافعية الموظف وتحفيزه لبذل جهد أكبر، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائه وإنتاجيته داخل المنظمة. إذ يُنظر إلى الحوافز المالية كأداة استراتيجية لتوجيه سلوك الموظفين، وتحقيق أهداف العمل بكفاءة، إذ كلما شعر الموظف بأن جهوده تقدر مادياً وبشكل عادل، زادت رغبته في تحسين جودة وكفاءة عمله، مما يرفع من معدل الإنتاجية ويساهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

مع ذلك، تظهر بعض الصراعات التي قد تؤثر على هذه العلاقة، إذ لا تكون جميع الحوافز المالية فعالة بنفس القدر مع جميع الموظفين، فقد تختلف استجابة الأفراد بحسب اختلاف حاجاتهم، ودرجة رضاهم الوظيفي، وطبيعة مهامهم، والثقافة التنظيمية للمنظمة. فمثلاً، قد يشعر بعض الموظفين بأن الحوافز المالية غير عادلة إذا لم تكن مرتبطة بشكل واضح بالأداء أو إذا كان توزيعها غير متوازن، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية وانعكاس سلبي على الإنتاجية. كما يمكن أن تخلق الحوافز المالية تنافساً غير صحي بين الموظفين إذا لم تُدار بشكل متوازن، مما يؤثر على التعاون والعمل الجماعي ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

أما الفجوات البحثية فتتجلى في أن الكثير من الدراسات السابقة ركزت على العلاقة العامة بين الحوافز المالية والأداء، دون دراسة طبيعة الأبعاد المختلفة للحوافز ومدى تأثيرها على أنواع مختلفة من الإنتاجية، مثل الإنتاجية النوعية مقابل الإنتاجية الكمية، أو على موظفين في بيئات عمل متنوعة. كما أن البيئة المحلية، مثل قطاع الشركات في المملكة العربية السعودية، لم تحظ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية التي تربط بين سياسات الحوافز المالية وسلوك الموظف ورضاه الوظيفي وإنتاجيته، مما يفتح المجال لإجراء هذه الدراسة لتقديم إطار علمي يساعد الإدارة على تحسين أنظمة الحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة.

٢,٥ . الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المالية تلعب دوراً محورياً في تعزيز إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن وجود نظام حوافز مالي واضح ومرتبط بالأداء يزيد من دافعية الموظفين، ويحسن مستوى جودة وكفاءة العمل، ويعزز الالتزام والرضا الوظيفي. كما بينت الدراسة أن العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين ليست علاقة ثابتة، إذ تتأثر بعوامل مختلفة مثل العدالة في توزيع المكافآت، وطبيعة المهام، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، مما يتطلب من الإدارة تصميم سياسات تحفيزية تتسم بالمرونة والعدالة لتلبية احتياجات جميع العاملين.

تشير آثار البحث المستقبلية إلى أهمية دراسة الحوافز المالية في سياقات متنوعة، مثل المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والقطاعات المختلفة، ودراسة تأثير أنواع أخرى من الحوافز غير المالية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين الحوافز والدافعية على المدى الطويل، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة الموارد البشرية. كما يمكن أن يكون البحث أساساً لدراسات مستقبلية تبحث في تأثير المزاجية بين الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين، واستكشاف الفجوات المتعلقة بتفاعل الأفراد مع الحوافز في بيئات عمل مختلفة.

تتمثل المساهمات الإجمالية للبحث في تقديم إطار علمي يساعد الشركات على تصميم أنظمة تحفيز مالي فعالة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتحقق أهداف المنظمة، إضافة إلى إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتوفير مرجع عملي للإدارة يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية الموظفين. كما يساهم البحث في تعزيز الوعي بأهمية استثمار الموارد المالية بشكل استراتيجي لتحقيق التوازن بين مصلحة الموظف ومصلحة المنظمة، بما يدعم استدامة الأداء وتحقيق التنافسية في سوق العمل.

قائمة المراجع

- أبو مالح، ع. ب. ع. (٢٠٢٠). 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، ٢٣(١)، ١٤٦-١٨٦. https://journals.ekb.eg/article_247964.html
- العويس، ل. ب. س.، غوش، أ.، & شمسي، م. (٢٠٢٣). 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، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/2>
- المصلوخي، ي. ع. ا. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(١٢ ملحق)، ٥٢-٦٨. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/8187>
- الشعلان، م. م.، & البليهد، ن. م. (٢٠١٥). 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، ٤٠، ١٨٩-٢٢١. <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. (٢٠٢٢). 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. ج. (٢٠٢٣). أثر الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين: إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجًا. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٣(٦)، [بدون صفحات]. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n6p3>
- الشغلبي، ه. ب. ج.، & شمسي، م. أ. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢٠). 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. (٢٠٢١). 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
- Yuanis, Y. (2025). Financial incentives as the key driver of employee productivity. *ACOPEN*.
- van Zyl, G. (2024). Employee productivity spillovers generated by incentive schemes: Evidence from industry and geographic data. *South African Journal of Human Resource Management*, 22, 1-11
- Thibault-Landry, A., Gagné, M., Forest, J., & Guerrero, S. (2024). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 485-501.
- Singh, A., & Ghosh, S. (2023). Effects of monetary and non-monetary incentives on employees' performance: Evidence from the Indian IT sector. *MJAR – Management Journal of Applied Research*, 8(2), 112-130.
- Lee, (2015). Effect of financial incentives on employee morale and motivation: A study in the healthcare sector. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 125-136