

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات السعودي

سمية سالم العامودي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	1.1.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	أهمية الدراسة:
8	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	نموذج الدراسة
10	منهجية الدراسة
13	الدراسة الميدانية
14	مخطط المشروع المقترح
16	قائمة المراجع:

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يشكل الموظف حجر الزاوية في منظومة الإنتاج وجودة الخدمات، ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، باتت المؤسسات مطالبة ليس فقط بتوفير بيئة عمل مناسبة، بل أيضًا بتفعيل أدوات إدارية قادرة على تحفيز العاملين ورفع معدلات إنتاجيتهم بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية والتغيرات الديناميكية في السوق (الطاهر، 2024).

في هذا السياق، تبرز الحوافز كأحد أهم أدوات الإدارة التي تهدف إلى استثارة دوافع الموظفين وتحقيق التناسق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتتنوع الحوافز عادةً إلى نوعين أساسيين: الحوافز المالية، التي تشمل الرواتب، المكافآت، العلاوات، البدلات وغيرها من المقابل النقدي المباشر، والحوافز غير المالية، والتي تشمل التقدير المعنوي، فرص التطور المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، والتحفيز الرمزي، ويكمن جوهر هذه الحوافز في قدرتها على التأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على الإنجاز المستمر (Alnsour & Kanaan, 2021).

إن العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف تمثل موضوعًا محوريًا في دراسات الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى إيجاد المعادلة المثلى بين ما تقدمه من حوافز وما تتوقعه من مخرجات أداء. وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما يتعلق بقطاعات خدمية تعتمد بشكل أساسي على تفاعل الموظف مع المستفيد، مما يجعل إنتاجية الموظف وانخراطه في العمل عاملاً مباشراً في جودة الخدمة ورضا العميل (حنيش والمهدي، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية يُعد قطاع الخدمات أحد أبرز القطاعات الاقتصادية الحيوية، وقد شهد نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، في ظل توجه الدولة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. وقد صاحب هذا النمو توسعاً كبيراً في القوى العاملة، وتزايد التنافس بين الجهات الخدمية، مما وضع أمامها تحدياً يتعلق بكيفية الحفاظ على الموظفين وتحقيق إنتاجيتهم المثلى، ومن هنا، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد أنظمة تحفيزية فعالة تستجيب لتطلعات الموظفين وتحفزهم نحو الأداء العالي (عزيز الرحمن، 2024).

ورغم اعتماد العديد من المؤسسات على الحوافز المالية، فإن الواقع يشير إلى أن تأثير هذه الحوافز وحدها قد لا يكون كافياً، خاصة في المدى البعيد، فبعض الموظفين يبحثون عن التقدير والاحترام، وفرص التعلم، ومناخ تنظيمي صحي يحقق لهم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهنا تظهر أهمية الحوافز غير المالية باعتبارها مكملة للمالية، وليست بديلاً عنها، مما يستدعي دراستها بعمق وربطها بمستوى الإنتاجية بشكل منهجي (ديب وآخرون ، 2024).

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر كل من الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، عبر دراسة ميدانية مبنية على بيانات واقعية وتحليل علمي. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تدعم صناع القرار في المؤسسات الخدمية بتوجيه سياسات التحفيز نحو ممارسات أكثر فعالية وتأثيراً.

مشكلة الدراسة

أصبح رفع إنتاجية الموظفين هدفاً استراتيجياً تسعى إليه معظم المؤسسات، لا سيما في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءة البشرية وجودة الأداء الفردي، ويُعد نظام الحوافز أحد أبرز الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المنظمات لتحفيز العاملين على بذل الجهد وتحقيق مستويات أداء عالية، سواء من خلال الحوافز المالية كالرواتب والمكافآت، أو غير المالية كالتهنئة والتقدير، وفرص التطوير، وتحسين بيئة العمل. غير أن الممارسة الفعلية وتعدد الاتجاهات النظرية أثارت تساؤلات حول مدى فاعلية كل نوع من الحوافز في تحسين إنتاجية الموظفين، ومدى إمكانية دمج النوعين في نموذج تحفيزي متكامل (مدخل وطيح، 2022؛ Alnsour & Kanaan, 2021) وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتتنامي دور قطاع الخدمات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى إجراء دراسات علمية متعمقة تربط بين نوعية الحوافز وأثرها المباشر على الإنتاجية في البيئة السعودية.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز، إلا أن هناك فجوة واضحة تتعلق بعدم التوازن في التركيز على نوعي الحوافز؛ حيث تركزت العديد من البحوث على الحوافز المالية كعنصر مباشر للتأثير في الأداء (الطاهر، 2024؛ الحمدان، 2024)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز غير المالية قد تكون أكثر فاعلية في بعض السياقات الوظيفية (ديب وآخرون، 2024؛ Burgess et al., 2021) كما أن

الدراسات التي تناولت الإنتاجية كمخرَج نهائي للحوافز لا تزال محدودة مقارنة بتلك التي ربطت الحوافز بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وتكمن الإشكالية في غياب نموذج نظري متكامل يدمج بين النوعين ويربطهما مباشرة بمستوى الإنتاجية، مما يترك فجوة في الفهم الأكاديمي للعلاقات السببية بين الحوافز والمخرجات الفعلية للأداء.

و أن معظم الأدبيات الأجنبية أُجريت في بيئات تنظيمية وثقافية تختلف عن البيئة العربية والخليجية، حيث تلعب القيم الاجتماعية والأنماط الإدارية المحلية دورًا مختلفًا في تشكيل استجابات الموظفين تجاه الحوافز، وقد أشار (Alnsour & Kanaan (2021 إلى أن فعالية الحوافز قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي، وأن النقل المباشر للنماذج الغربية قد يؤدي إلى نتائج مضللة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي تشير الأدبيات إلى أن معظم المؤسسات الخدمية في السعودية لا تعتمد على تحليل منهجي لتأثير أنظمة الحوافز على إنتاجية الموظفين، بل تعتمد غالبًا على الاجتهادات الفردية في تصميم هذه الأنظمة، مع التركيز على الحوافز المالية دون تفعيل منظومة متكاملة تشمل الجوانب غير المادية (عزيز الرحمن، 2024؛ حنيش والمهدي، 2024)، كما أن مؤشرات الأداء المرتبطة بالإنتاجية لا تُستخدم بصورة كافية لتقييم فعالية نظم التحفيز، مما يقلل من إمكانية تحسينها بناءً على أدلة واقعية.

وقد أظهرت دراسة الحمدان (2024) أن الجمعيات الأهلية في مكة تفتقر إلى ممارسات تحفيزية استراتيجية رغم وجود نوايا إدارية إيجابية، كما أشار الطاهر (2024) إلى أن غياب نظام حوافز متكامل في مؤسسات التعليم يؤدي إلى ضعف في الأداء الفعلي رغم رضا بعض العاملين، كذلك أوضح Luong et al. (2021) في مراجعتهم المنهجية أن كثيرًا من التجارب التطبيقية تقتصر على أدوات قياس دقيقة لتحديد أثر الحوافز على السلوك الإنتاجي، وأن تصميم الحوافز في كثير من الحالات لا يعتمد على تحليل بيانات فعلي.

وتتجلى الفجوة التطبيقية أيضًا في قلة الدراسات الميدانية التي تُجري تحليلًا مقارنًا بين الحوافز المالية وغير المالية وأثرهما النسبي والمشارك على الإنتاجية، خاصة في بيئة العمل السعودية، التي تختلف من حيث الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وتوقعات الموظفين، عن كثير من بيئات الدراسات السابقة.

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

ما تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو العلاقة بين الحوافز بأنواعها المالية وغير المالية وإنتاجية الموظفين في قطاع حيوي يشهد نموًا متسارعًا داخل المملكة العربية السعودية. وتأتي أهمية الدراسة من جانبين متكاملين، هما الأهمية العلمية والأهمية العملية::

أولاً: الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في موضوع الحوافز والإنتاجية، من خلال تقديم تحليل منهجي للعلاقة بين نوعي الحوافز ومستوى الأداء الإنتاجي للموظفين، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الحوافز، إلا أن معظمها ركز على العلاقة مع الرضا الوظيفي أو الالتزام، دون أن تولي الإنتاجية - كمخرَج ملموس ومحدد - الاهتمام الكافي .

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، عبر تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية في بيئة خدمية خليجية محلية، خاصة أن غالبية الدراسات ذات الصلة أُجريت في سياقات أجنبية قد لا تنطبق نتائجها بشكل مباشر على بيئة العمل السعودية .

كذلك تُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تدمج التحليل النظري مع التحقق الميداني لقياس أثر الحوافز على الإنتاجية ضمن قطاع الخدمات، مما يعزز من قيمتها البحثية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تستجيب لحاجة ميدانية قائمة لدى مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، والتي تسعى إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال رفع إنتاجية موظفيها، ويأتي ذلك بالتزامن مع ما تشهده المملكة من تحول اقتصادي وتنظيمي واسع ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي تُعلي من شأن كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة.

- تقدم الدراسة أدوات تحليل ونتائج تطبيقية يمكن أن تُسهم في مساعدة متخذي القرار في تصميم وتطوير أنظمة حوافز متوازنة، تعتمد على فهم واقعي لاحتياجات الموظفين، ومدى استجابتهم لأنماط التحفيز المختلفة.

- تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا مهمًا يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات تحفيز تسهم في تعزيز الرضا والاستقرار وزيادة الإنتاجية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات السعودية..

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟
- ما أثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟
- هل تختلف استجابات الموظفين لأنواع الحوافز باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
- ما سبل تطوير نظم الحوافز لرفع إنتاجية الموظفين في بيئة العمل الخدمية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم العلاقة بين نوعية الحوافز ومستوى الأداء الإنتاجي للموظفين في بيئة العمل السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، هي:

1. دراسة أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي.
2. دراسة أثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي.

3. التعرف على مدى اختلاف تأثير الحوافز على الإنتاجية تبعًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

4. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظم الحوافز بما يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات.

فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار أثر أبعاد الحوافز على إنتاجية الموظفين:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لأثر الحوافز على الإنتاجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة) .

نموذج الدراسة

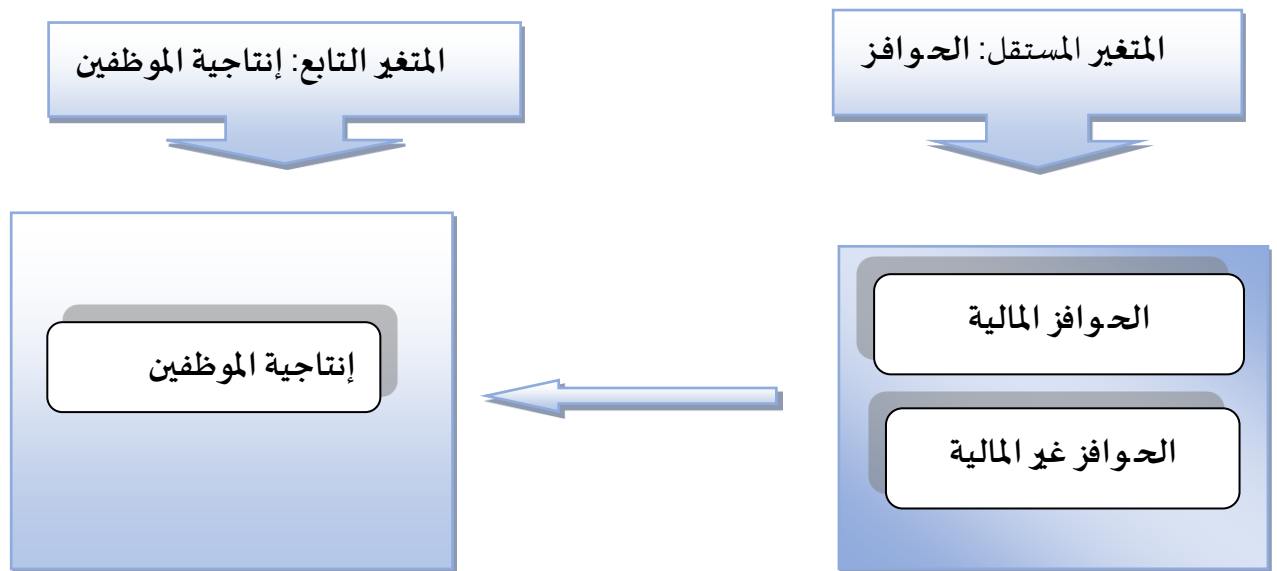
المتغير المستقل: الحوافز

وله بُعدان رئيسيان:

1. الحوافز المالية (الرواتب، العلاوات، المكافآت)

2. الحوافز غير المالية (التقدير، التدريب، بيئة العمل، الترقيات)

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين



المصدر: إعداد الباحث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أحد أكثر المناهج العلمية استخدامًا في الدراسات السلوكية والإدارية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف تفسيرها واستنتاج مؤشرات قابلة للتطبيق، ويُعد هذا المنهج ملائمًا لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل أثر الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، وذلك من خلال جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها بأساليب كمية دقيقة.

أولاً: نوع الدراسة وطبيعتها

تندرج الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية الميدانية، إذ تسعى إلى تقديم حلول واقعية تستند إلى بيانات حقيقية يتم جمعها من الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، كما تعتمد على المدخل الكمي القائم على قياس المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بينها باستخدام أدوات القياس الكمية المناسبة، دون الاعتماد على التفسير الذاتي أو التأويل النوعي.

ثانيًا: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي مكونة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. **الحوافز المالية:** وتشمل فقرات تقيس الرواتب، المكافآت، البدلات، العلاوات، الحوافز المباشرة.
2. **الحوافز غير المالية:** وتشمل فقرات تقيس عناصر مثل التقدير المعنوي، فرص التدريب والتطوير، بيئة العمل، الترقية، والاعتراف بجهود الموظف.
3. **إنتاجية الموظفين:** ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الإنجاز، جودة الأداء، الالتزام الزمني، وتحقيق الأهداف.

وقد تم تصميم الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المجيب على كل عبارة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسات قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، والذي يشمل عدداً من الأنشطة الخدمية مثل: التعليم، الرعاية الصحية، البنوك، شركات التأمين، الفنادق، مراكز الاتصال، خدمات النقل، وغيرها، ويُعتبر هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتماداً على الجهد البشري، مما يجعل موضوع الحوافز ذا أهمية كبيرة في التأثير على إنتاجية أفراده.

رابعاً: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة فئات المجتمع المستهدف وفقاً للقطاع، الجنس، وسنوات الخبرة، وتم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، بحيث يتناسب حجم العينة مع حجم المجتمع الكلي المتوقع، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الموظفين في مختلف المناطق والقطاعات.

خامساً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وتشمل ما يلي:

- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف اتجاهات استجابات العينة نحو كل محور.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل من الحوافز المالية والحوافز غير المالية بشكل منفصل على إنتاجية الموظفين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر المشترك للحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات الأفراد حسب المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.

الدراسة الميدانية

يأتي اختيار قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية كمجال تطبيقي لهذه الدراسة استنادًا إلى مكانته المحورية في الاقتصاد الوطني، ودوره المتنامي في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على النفط، ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات استيعابًا للقوى العاملة الوطنية، حيث يوفر ملايين الفرص الوظيفية في مجالات حيوية مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبنوك، والسياحة، والاتصالات، والنقل، والخدمات اللوجستية.

ويمتاز قطاع الخدمات بكونه قطاعًا يعتمد بدرجة أساسية على الكفاءة البشرية، حيث تلعب مهارات الموظفين وسلوكياتهم دورًا مباشرًا في جودة الخدمة المقدمة ورضا المستفيدين، فإن إنتاجية الموظف تمثل مؤشرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة الخدمية وقدرتها على المنافسة والاستمرارية.

و تصبح أنظمة الحوافز سواء المالية أو غير المالية أحد الأدوات الجوهرية التي يمكن أن تؤثر بفاعلية على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم.

وتتبع أهمية الدراسة أيضًا من وجود فجوة تطبيقية في كثير من مؤسسات القطاع الخدمي، حيث تُطبّق الحوافز بطريقة غير منهجية، وغالبًا ما يُغلب الجانب المالي على حساب الجوانب المعنوية المرتبطة

بالتقدير والتحفيز الداخلي، مما قد يؤدي إلى تدني الأداء الفعلي رغم توفر النوايا التنظيمية الإيجابية، كما أن الدراسات الميدانية التي تجمع بين نوعي الحوافز وتحلل أثرها المشترك على إنتاجية الموظف لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تختلف عن البيئات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة.

لذلك، فإن اختيار هذا القطاع يُمثل خيارًا علميًا وتطبيقيًا مبررًا، ويُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن توظيفها في تطوير سياسات الموارد البشرية والتحفيز في المؤسسات الخدمية السعودية، بما يعزز من الكفاءة التشغيلية ويحقق مستويات أعلى من الإنتاجية.

مخطط المشروع المقترح

رقم الفصل	عنوان الفصل	المكونات الفرعية للفصل
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	-مقدمة الدراسة -مشكلة الدراسة -أسئلة الدراسة -أهداف الدراسة -فرضيات الدراسة -النموذج المفاهيمي -أهمية الدراسة -حدود الدراسة -المصطلحات -مخطط الدراسة
الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة	-الحوافز (المفهوم - الأنواع - النظريات - الأبعاد) -إنتاجية الموظفين (المفهوم - العوامل - القياس) -العلاقة بين الحوافز والإنتاجية -الدراسات السابقة العربية -الدراسات السابقة الأجنبية -أوجه الاتفاق والاختلاف -الفجوة البحثية
الفصل الثالث	منهجية الدراسة	-نوع الدراسة -منهج الدراسة -مجتمع وعينة الدراسة -أداة الدراسة (الاستبانة) -الصدق والثبات -الإجراءات الميدانية -الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع	تحليل البيانات ونتائج الدراسة	-التحليل الوصفي لخصائص العينة -التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة -اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي -مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

الفصل الخامس	الاستنتاجات والتوصيات	-ملخص النتائج الرئيسية -التوصيات العملية -مقترحات لدراسات مستقبلية
الملاحق		-نسخة من الاستبانة -خطاب التحكيم (إن وجد) -جداول إضافية أو تفصيلية
المراجع		-قائمة المراجع العربية والأجنبية حسب نمط APA أو النظام المعتمد بالجامعة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

تمثل الموارد البشرية العنصر الأهم في تكوين الميزة التنافسية لأي منظمة، خاصةً في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة. ولم يعد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد فقط على توفر الموارد المادية أو التقنية، بل بات مرهوناً بمدى قدرتها على استقطاب وتحفيز والاحتفاظ بالعنصر البشري الكفاء، الذي يُعد المحرك الأساسي لعجلة الإنتاج وتحقيق القيمة المضافة. وفي هذا السياق، تبرز الحوافز بوصفها من أهم الأدوات الإدارية المستخدمة لتعزيز الأداء وتحقيق الإنتاجية المثلى للموظفين.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك بالنظر إلى أثرها المباشر في توجيه السلوك الوظيفي نحو الأهداف التنظيمية، وتحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم، وزيادة مستوى الرضا والانتماء الوظيفي. ويُعد تصميم نظام حوافز فعال وشامل، يجمع بين الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت، وغير المالية مثل التقدير وفرص النمو والتطور المهني، عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين، ولا سيما في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

من جهة أخرى، تُعتبر إنتاجية الموظف مؤشراً حيوياً يعكس كفاءة أداء الأفراد داخل المنظمات، ومدى مساهمتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. وتتأثر هذه الإنتاجية بعدة متغيرات تنظيمية ونفسية، من أبرزها مستوى التحفيز، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية، ومدى إشراك الموظف في صنع

القرار. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الحوافز والإنتاجية هي علاقة إيجابية، حيث يؤدي نظام الحوافز العادل والفعال إلى زيادة معدلات الأداء وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد الإنتاج والكفاءة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يشهد نموًا متسارعًا وتوسّعًا نوعيًا في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بتحسين كفاءة الجهاز الإداري، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز دور الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها. ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين الحوافز بأبعادها المختلفة وإنتاجية الموظفين تُمثل خطوة ضرورية لفهم العوامل المؤثرة في الأداء، واقتراح السياسات المناسبة لتحسينه.

انطلاقًا مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي متكامل لفهم تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة، وذلك من خلال تحليل المفاهيم، واستعراض الأطر النظرية ذات الصلة، وربطها بسياق العمل السعودي، بما يتيح للجهات المختصة بناء نظم تحفيزية أكثر فاعلية واستدامة.

1.2. المتغير المستقل

تُعَدّ الحوافز من أهم الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات في إطار سعيها لتحفيز المورد البشري وتحقيق أقصى درجات الفاعلية التنظيمية. ويزداد الاعتماد على الحوافز في القطاعات الخدمية، حيث يُشكّل الموظف فيها حلقة حيوية في سلسلة القيمة الموجهة نحو المستفيد النهائي. ويُنظر إلى الحوافز على أنها آلية مزدوجة التأثير: فهي تُرضي حاجات العاملين من جهة، وتدفعهم إلى تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى. ويكتسب موضوع الحوافز أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل ضمن رؤية المملكة 2030، والتي أولت اهتمامًا بالغًا بتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الإنتاجية وجودة الأداء في القطاع الخدمي على وجه الخصوص.

مفهوم الحوافز

يُعدّ مفهوم الحوافز من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد تعددت تعريفاته باختلاف توجهات الباحثين، إلا أنها تلتقي جميعًا عند تأكيد دور الحوافز في التأثير على السلوك البشري داخل بيئة العمل.

فقد عرّفها أبو حيمد (2020) بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تُقدّم للعاملين بهدف تحفيزهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. في حين يراها ديب وآخرون (2024) بأنها: مجموعة الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة لخلق بيئة عمل مشجعة تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم والمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما الطاهر (2024) فقد عرّف الحوافز بأنها: كل ما يُمنح للعاملين لقاء جهودهم، سواء كان ذلك بصورة مالية مباشرة، أو من خلال اعتراف معنوي، بهدف تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. ويرى Alnsour & Kanaan (2021) أن الحوافز هي: أدوات تُستخدم لإثارة الدافعية لدى الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأداء المطلوب، وهي تشمل الجوانب المالية مثل الرواتب والمكافآت، والجوانب غير المالية مثل التقدير والترقي.

كما عرّفها Ibrahim & Abiddin (2023) بأنها: استراتيجية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك الوظيفي للموظف من خلال تقديم مزايا ملموسة أو غير ملموسة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الإنجاز الفردي أو الجماعي.

وبالنظر إلى هذه التعريفات، يتضح أن الحوافز تُعدّ أحد أهم أدوات التحفيز التنظيمي، وتتخذ صورًا متعددة بين مادية وغير مادية، وتستهدف بدرجة أساسية التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين ورفع مستويات أدائهم.

ويرى الباحث أن الحوافز تُعبّر عن مجموعة من الأساليب المنظمة التي تعتمدها المؤسسات في التعامل مع المورد البشري، بهدف تفعيل قدراته وتحفيزه على تحقيق الأهداف بكفاءة. وتشمل هذه الأساليب عناصر مادية مباشرة، مثل الرواتب والمكافآت، وأخرى غير مادية ترتبط بجوانب التقدير المعنوي، والدعم الإداري، وفرص التطور المهني.

أهمية الحوافز في بيئة العمل

تُعد الحوافز من المرتكزات الجوهرية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية، لما لها من دور مباشر في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية. فبيئة العمل التي تُقدّر الجهد وتكافئ الإنجاز تُعد بيئة محفزة على الالتزام، والإبداع، والتطوير المستمر. وفي السياق العملي، تُسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية، وتحسين الأداء، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، كما تُسهم في تعزيز الشعور بالعدالة والولاء التنظيمي. وتزداد أهمية الحوافز في قطاعات الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على جودة الأداء البشري، نظرًا لتأثيره المباشر على رضا العملاء واستمرارية العمل.

ويشير ديب وآخرون (2024) إلى أن أهمية الحوافز تتجلى في عدة نواحٍ رئيسية، من أبرزها:

- تحفيز العاملين على تحسين الأداء: حيث تؤدي الحوافز المناسبة إلى إثارة الدافعية الذاتية لدى الموظف نحو الإنجاز الفعّال.

- تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي: إذ تساعد الحوافز على تقليل مشاعر التذمر والانفصال النفسي عن بيئة العمل.

- تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي: فالموظف الذي يشعر بالتقدير والاعتراف من المؤسسة يكون أكثر التزامًا بأهدافها وأقل عرضة للانتقال إلى مؤسسات أخرى.

ومن جانب آخر، يرى الطاهر (2024) أن الحوافز ليست فقط أدوات لتعويض الجهود، بل هي أدوات استراتيجية تسهم في توجيه سلوك الأفراد نحو الأولويات المؤسسية، وتدعم ثقافة التميز داخل المنظمات. ويُضيف أن بيئة العمل الغنية بالحوافز تخلق حالة من التنافس الإيجابي، وتُهيئ الأفراد لتبني التغيير والمبادرات التطويرية.

وفي السياق نفسه، يؤكد Ibrahim & Abiddin (2023) أن أهمية الحوافز تكمن في قدرتها على التأثير على المتغيرات السلوكية لدى العاملين، مثل الرضا، والاندماج، والتحفيز، وهي متغيرات لها علاقة مباشرة بمخرجات الأداء المؤسسي.

ويرى الباحث أن الحوافز تُشكّل عنصرًا حاسمًا في تكوين بيئة عمل مستدامة وداعمة للأداء العالي، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تتطلب مرونة، وتفاعلاً بشرياً مستمراً، ومستوى مرتفعاً من الالتزام.

أهداف نظم الحوافز

لا تقتصر وظيفة نظام الحوافز على تعويض الجهود المبذولة فحسب، بل تتجاوز ذلك لتُصبح أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز أداء الأفراد، وتحقيق انسجام بين الطموحات الشخصية للموظفين والأهداف العامة للمؤسسة. فالنظم التحفيزية المصمّمة بفعالية تُسهم في تشكيل سلوك الموظف وتوجيهه نحو الأداء المطلوب، من خلال خلق بيئة يتوفر فيها الشعور بالعدالة، والاعتراف، والمكافأة.

ويؤكد توام وكلاخي (2021) أن نظم الحوافز تهدف في جوهرها إلى تحقيق مجموعة من الغايات المتكاملة، من أبرزها:

1. تحفيز العاملين على الإنجاز وتقديم أداء متميز، عبر ربط المكافآت بكمية وجودة العمل المنجز.
2. زيادة دافعية الموظفين للاستمرارية والانتماء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
3. تحقيق العدالة التنظيمية من خلال التقدير المنصف للجهود المبذولة، وهو ما يعزز من ثقة العاملين في السياسات الإدارية.

أما أبو حيمد (2020) فيرى أن نظام الحوافز يهدف أيضًا إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، من خلال بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين قائمة على التقدير المتبادل، ما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المهني، وزيادة مبادرات التطوير الذاتي، والمشاركة في فرق العمل.

كما أشار Burgess et al. (2021) إلى أن الحوافز - خصوصًا عندما تُربط بأداء ذي أهداف واضحة - تُعد أداة فعالة لتحويل السلوكيات الوظيفية نحو التركيز على النتائج، وبالتالي تحقيق تحسين ملموس في الإنتاجية على مستوى الأفراد والمؤسسات.

ويرى الباحث أن أهداف نظم الحوافز الناجحة لا تنحصر في الاستجابة قصيرة الأمد لسلوك الموظفين، بل تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تُعزز الأداء المستدام، وتدعم الولاء والاحترافية، وتشجع الموظف على الارتباط النفسي والعملية برسالة المؤسسة .

تصنيفات الحوافز

تتنوع الحوافز التي تعتمدها المؤسسات باختلاف أهدافها وطبيعة نشاطها، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعًا يُقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما: **الحوافز المالية والحوافز غير المالية**. ويُعتبر هذا التقسيم أساسًا في تحليل العلاقة بين الحوافز وسلوك الموظف، نظرًا لما يُمثله كل نوع من تأثير مباشر أو غير مباشر على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم.

1. الحوافز المالية

تشير الحوافز المالية إلى كل ما يُقدّم للموظف في صورة مادية ملموسة تُضاف إلى الأجر الأساسي، وتُعد من أكثر الأدوات وضوحًا في تحفيز السلوك الوظيفي. وتشمل هذه الحوافز:

- **الرواتب المجزية:** وهي الدخل الثابت الذي يحصل عليه الموظف، ويُعتبر حجر الأساس في الاستقرار المهني.
- **المكافآت التحفيزية:** التي تُمنح مقابل أداء متميز أو إنجاز خاص.
- **العلاوات والبدلات:** كعلاوة غلاء المعيشة، أو بدل المواصلات، أو بدل المخاطر.
- **نسبة الأرباح أو الحوافز السنوية:** التي ترتبط غالبًا بنتائج الأداء الكلي للمؤسسة.
- **العمولات:** خاصة في الوظائف البيعية أو التسويقية.

وقد أكدت دراسة **Alamsyah et al. (2024)** أن الحوافز المالية تُعد من العوامل الرئيسية في تحفيز الموظفين وتحقيق الالتزام الوظيفي، خصوصًا إذا ما تميزت بالعدالة والشفافية.

2. الحوافز غير المالية

تمثل الحوافز غير المالية الوسائل المعنوية والنفسية التي تُقدّم للموظف بهدف رفع دافعيته وتحسين أدائه دون أن تترتب عليها مبالغ مالية مباشرة. وتُساهم هذه الحوافز في إشباع الحاجات العليا لدى الموظف، مثل الحاجة إلى التقدير والانتماء وتحقيق الذات، ومن أبرز صورها:

- **التقدير المعنوي:** من خلال كلمات الشكر، أو رسائل التقدير، أو الإشادة العلنية بالإنجاز.
- **فرص التدريب والتطوير المهني:** والتي تُساهم في رفع كفاءة الموظف وتعزيز مستقبله الوظيفي.

- الترقّيات والمسارات الوظيفية الواضحة: بما تمنحه من شعور بالإنصاف والتقدير.
- تحسين بيئة العمل: كتوفر ظروف صحية مريحة، وأدوات عمل فعالة، وثقافة تنظيمية إيجابية.
- المرونة في العمل: من حيث ساعات العمل أو العمل عن بُعد، مما يعزز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وقد خلصت دراسة Huda et al. (2024) إلى أن الحوافز غير المالية لها تأثير مستمر وعميق على سلوك الموظفين، وأنها قد تتفوق على الحوافز المالية في بعض السياقات، خاصة حينما يتعلق الأمر بالولاء المؤسسي والرضا المهني.

الدراسات السابقة

دراسة (ابوحميد، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية بأبعادهما (الرواتب والمكافآت، الامتيازات الوظيفية، التقدير المعنوي، بيئة العمل الإيجابية) على أداء المورد البشري في شركة نسما القابضة بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (60) موظفًا في الشركة، تم استردادها بالكامل وتحليلها إحصائيًا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شركة نسما القابضة تتبع نظامًا فعالًا للحوافز يساهم في تحقيق رضا العاملين، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، وكذلك بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي.

ويدل ذلك على الأثر الإيجابي المزدوج لكلا نوعي الحوافز في رفع كفاءة المورد البشري وتعزيز إنتاجيته.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات أنظمة حوافز فعالة وعادلة، تركز على مكافأة الأداء المتميز وتحفيز الموظفين نحو تحسين مستمر في مستوى أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (توام وكلاخي، 2021)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في شركة سونلغاز - تيارت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (93) عاملاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 24).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، كما بيّنت النتائج إدراك أفراد العينة لأهمية نظام الحوافز في تعزيز كفاءتهم وتحفيزهم على تحسين مستوى الإنجاز.

ويشير ذلك إلى فاعلية تبني أنظمة تحفيزية شاملة في دعم الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الصناعية. وأوصت الدراسة بضرورة التزام الشركة بتطوير سياسات الحوافز من خلال الاستمرار في تقديم المكافآت والترقيات والمحفزات المادية والمعنوية، لما لذلك من أثر فعال في رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة.

دراسة (مدخل وطيّر، 2022)

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية) على أداء العمال في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي - الجزائر، مع تشخيص العلاقة القائمة بين آليات التحفيز المعتمدة ومستوى الأداء الوظيفي، وتحديد نوعية الحوافز السائدة وتأثيرها على استقرار

وفعالية المورد البشري، وقد استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نموذج المعادلات الهيكلية، من خلال توظيف البرنامج الإحصائي Smart PLS 3.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تفتقر إلى سياسة أجر مرنة تراعي الحوافز المالية كالعلاوات والمكافآت، كما أبرزت النتائج حاجة العمال إلى مزيد من الاهتمام بالأبعاد النفسية والمعنوية، رغم وجود توازن نسبي في الحوافز الاجتماعية، في حين سُجِّل مستوى عالٍ من الرضا عن ظروف العمل، ما يُعد عاملاً مؤثراً في استقرار العمال ورضاهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسة متكاملة للحوافز تأخذ بعين الاعتبار التنوع بين الحوافز المالية والمعنوية والاجتماعية، وتكريس مبدأ العدالة والتحفيز المبني على الأداء، بما يساهم في تعزيز فاعلية العاملين واستبقائهم داخل بيئة العمل.

دراسة (حنيش والمهدى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على استقرار موظفي المنشآت الرياضية في ولاية المغير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة مكونة من (18) موظفاً باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي تضمن محورين رئيسيين لقياس متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية وجود تأثير إيجابي لنظام الحوافز، بشقيه المادي والمعنوي، في تعزيز استقرار الموظفين داخل المنشآت الرياضية، ما يدل على أهمية البيئة التحفيزية في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين، إلى جانب توفير أنظمة تحفيزية عادلة تشجعهم على تقديم أداء متميز ينسجم مع أهداف المنشآت الرياضية ويسهم في تحقيق رسالتها.

1.4. المتغير التابع

تمثل إنتاجية الموظفين أحد المرتكزات الجوهرية التي تبني عليها المؤسسات فعاليتها التشغيلية، ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والاعتماد المتزايد على رأس المال البشري، أصبحت الإنتاجية معياراً مركزياً لتقييم الأداء المؤسسي وقياس كفاءة استغلال الموارد. لا تقتصر الإنتاجية على الكمية المنتجة فحسب، بل تشمل الجودة، والابتكار، ومدى توافق الأداء مع الأهداف العامة للمنظمة.

مفهوم إنتاجية الموظفين

يمثل مفهوم إنتاجية الموظفين محوراً رئيسياً في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، إذ يُعد مؤشراً مركزياً على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي. وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين، نظراً لارتباطه المباشر بفعالية العمل وجودة الخدمات المقدمة وخاصة في قطاعات الخدمات التي تعتمد على رأس المال البشري. في هذا السياق، يعرف عزيز الرحمن (2024) إنتاجية الموظفين بأنها "قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه باستخدام الموارد المتاحة، بما يعكس مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المهام الوظيفية". ويُركز هذا التعريف على الجانبين الكمي والنوعي للأداء، ويدمج بين مدخلي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness).

أما أحمد (2022) فيتناول المفهوم من زاوية أكثر ارتباطاً بالزمن، حيث يرى أن "إنتاجية الموظف تقاس بمدى الإنجاز الذي يحققه خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالموارد المستخدمة"، مشدداً على عنصر الوقت كعامل حاسم في تقييم الأداء.

ويضيف عبداللطيف وصالح (2023) بُعدًا إداريًا في تعريفهما، حيث يشيران إلى أن "إنتاجية الموظف ترتبط بدرجة التزامه وانضباطه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل المتقن والمتواصل"، ما يعكس أهمية العوامل السلوكية والتنظيمية في تحديد مستوى الإنتاجية.

كما يطرح خلف والطائي (2022) منظورًا متكاملًا للمفهوم، مؤكدين أن "إنتاجية العاملين ليست محصورة في عدد الوحدات المنتجة، بل تشمل جودة الإنجاز، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والعمل ضمن فريق، والمساهمة في تطوير بيئة العمل".

وفي ضوء هذه الرؤى المتعددة، يرى الباحث أن إنتاجية الموظف مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يُعبر عن قدرة الموظف على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، تتوافق مع أهداف المؤسسة، ضمن إطار زمني محدد، وبأعلى قدر ممكن من الجودة والكفاءة. ولا تقتصر الإنتاجية على كمية الإنتاج فقط، بل تشمل جودة العمل، والالتزام، والابتكار، والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، مما يجعلها مفهومًا مركبًا يعكس الأداء الشامل للموظف.

أهمية إنتاجية الموظفين

تُعدّ إنتاجية الموظفين من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وركيزة أساسية في تعزيز التنافسية والاستدامة، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل مباشر على الأداء البشري. فارتفاع إنتاجية الموظفين لا يعني فقط زيادة في حجم المخرجات، بل يعكس أيضًا كفاءة العمليات الداخلية، وفعالية إدارة الموارد البشرية، ومدى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

ويشير الفيفي (2022) إلى أن أهمية إنتاجية الموظف تنبع من كونها تعزز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وتساهم في خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس مباشرة على رضا العملاء

وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويرى أن تحسين الإنتاجية يمثل رافعة مهمة في رفع مستوى الأداء العام، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو الوحدات التنظيمية.

كما يرى عزيز الرحمن (2024) أن إنتاجية الموظفين تُعد معيارًا رئيسيًا لقياس فعالية نظم التحفيز والتدريب والتقييم داخل المؤسسة، مشيرًا إلى أن المؤسسات ذات الإنتاجية العالية غالبًا ما تكون الأكثر قدرة على الابتكار وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة. ويؤكد أن الاهتمام بالإنتاجية لا ينبغي أن يكون فقط في الجانب الكمي، بل لا بد أن يشمل البعد النوعي والمستدام.

وتؤكد توام وكلاخي (2021) أن رفع إنتاجية الموظف يعزز من استقراره الوظيفي، ويزيد من مستوى اندماجه في بيئة العمل، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران الوظيفي، ويدعم ثقافة الالتزام والولاء المؤسسي. كما يشير إلى أن الإنتاجية تُمثل وسيلة فعالة لتقييم الأثر الحقيقي لبرامج التحفيز والتطوير.

ومن زاوية إستراتيجية، يرى الحمدان (2024) أن الإنتاجية تُعد أحد أعمدة التميز المؤسسي، وأن المنظمات التي تستثمر في تحسين إنتاجية موظفيها تمتلك القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، وتحقيق أداء تنافسي مستدام، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن أهمية إنتاجية الموظفين تتجسد في كونها ليست فقط أداة لقياس الأداء، بل مؤشرًا حيويًا على سلامة النظم الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة .

أهداف إنتاجية الموظفين

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز إنتاجية موظفيها باعتبارها هدفًا استراتيجيًا يُسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز التنافسي. فالتركيز على إنتاجية العاملين لا يقتصر على زيادة حجم الأداء فقط، بل يشمل أيضًا تحسين نوعية المخرجات، ورفع مستوى الالتزام، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وتمثل هذه الأهداف حجر الأساس في تطوير الأداء الوظيفي، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

ويشير **تجاني (2022)** إلى أن من أهم أهداف رفع إنتاجية الموظف هو تحقيق أداء وظيفي فعال يُلبّي متطلبات العملاء، ويعزز من سمعة المؤسسة في السوق. كما يضيف أن المؤسسات التي تضع الإنتاجية ضمن أهدافها الأساسية تكون أكثر قدرة على الاستدامة في ظل التحديات الاقتصادية.

ويؤكد **عبد اللطيف وصالح (2023)** أن أحد الأهداف الجوهرية لتعزيز إنتاجية الموظفين يتمثل في تطوير ثقافة الأداء القائمة على النتائج، حيث تصبح معايير القياس والتقييم أكثر موضوعية، مما يُساعد في تحسين قرارات التوظيف والترقية والتحفيز.

أما **أبو حيمد (2020)**، فيرى أن من أبرز أهداف رفع الإنتاجية هو تحقيق العدالة الداخلية في بيئة العمل، من خلال ربط الجهود المبذولة بالمرجات المحققة، ما يُسهم في تحسين الروح المعنوية لدى الموظفين وزيادة دافعيتهم.

كما تشير **Ibrahim & Abiddin (2023)** إلى أن الإنتاجية العالية تُمكن المؤسسات من الاستفادة من الإمكانيات البشرية بأقصى كفاءة، ما يُسهم في تسريع تحقيق الأهداف التشغيلية، وتقليل الفاقد، وتعزيز جودة الأداء.

ويرى الباحث، بناءً على ما سبق، أن أهداف إنتاجية الموظفين تشمل ما يلي:

1. تحسين جودة وكفاءة الأداء الوظيفي، من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
2. تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أسرع وأدق، عبر تقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد.
3. رفع معدلات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، من خلال خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة.

4. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على

العنصر البشري.

الدراسات السابقة

دراسة (عزيز الرحمن، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاندماج الوظيفي بأبعاده (الاندماج العاطفي، الاندماج المعرفي، الاندماج السلوكي) على إنتاجية الموظف في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (135) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية عبر موقع Google Drive.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05) بين الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتعزيز مستوى اندماج الموظفين من خلال استراتيجيات فعالة ومستمرة، بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

دراسة (العقابي وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الصلبة بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (205) من المسؤولين في شركة نفط ميسان. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.23) و (AMOS V.23).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تسعى إلى تحسين أداء الموظفين من خلال اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء وتشجيع الإنجاز، مما يساهم في تحقيق أفضل استثمار للقدرات والإمكانات البشرية، وبالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق فلسفة إدارة الموارد البشرية الصلبة في مختلف العمليات الإدارية، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية بكفاءة وفعالية.

دراسة (الفيفي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، معوقات التحفيز، الحلول المقترحة) في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك بالتطبيق على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة أعدتها الباحثة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (135) من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة كانوا محايدين تجاه الحوافز المادية (بمتوسط حسابي 3.15 من 5)، بينما عبّروا عن موافقتهم التامة تجاه تأثير الحوافز المعنوية (بمتوسط 4.35 من 5)، كما أبدوا موافقتهم على وجود معوقات في تقديم التحفيز المناسب (بمتوسط 3.68 من 5)، وأيدوا بقوة الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز (بمتوسط 4.53 من 5).

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الإداري في محور الحوافز المادية، في حين لم تُسجَل فروق دالة إحصائية في بقية المحاور تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وأوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية واضحة تحكم أنظمة الحوافز، وتطويرها على أساس التميز في الأداء، إلى جانب إجراء دراسات عن دوافع الموظفين وتحري الدقة في إعداد تقارير الأداء، لضمان عدالة وكفاءة منح الحوافز.

دراسة (عبد اللطيف وصالح، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العقد النفسي بأبعاده (الالتزامات المتبادلة، الثقة، التوقعات الضمنية، الولاء التنظيمي) في دعم وتعزيز إنتاجية العاملين في شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة البحيرة، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم نموذج مقترح يستخدم كإطار اختباري لأثر العقد النفسي، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء تم تعبئتها من قبل المستجيبين، باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع العاملين في الشركات المستهدفة.

وتكونت عينة الدراسة من (400) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي وزيادة إنتاجية العاملين، مما يعكس أهمية إدراك المؤسسات للعقد النفسي كعامل مؤثر في الأداء والإنتاجية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية، من أبرزها: ضرورة تعزيز الالتزامات النفسية المتبادلة بين العامل والمؤسسة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للثقة والتوقعات الإيجابية، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين مستويات الإنتاجية.

دراسة (أحمد، 2022)

هدفت الدراسة إلى استشراف أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة الزمنية، الكفاءة التكنولوجية، التوازن بين الحياة والعمل، الدعم المؤسسي) على إنتاجية العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على استبانة مكونة من مجالين رئيسيين هما: العمل عن بُعد، وإنتاجية العاملين. وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (86) موظفًا إداريًا من مجتمع الدراسة.

وأظهرت النتائج أن تقييم أفراد العينة لأبعاد العمل عن بُعد كان إيجابيًا، وكذلك تقييمهم لإنتاجية العاملين. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بُعد ومجموعة ومنفردة، وإنتاجية العاملين، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة العمل عن بُعد في المؤسسات الأكاديمية من خلال دعم البنية التحتية الرقمية، وتحسين مهارات العاملين التكنولوجية، لما له من أثر مباشر في تعزيز مستويات الإنتاجية لدى الموارد البشرية.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يُمثل الربط بين أنظمة الحوافز وإنتاجية الموظفين أحد المحاور الجوهرية في الدراسات التنظيمية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تفعيل أدوات التحفيز كوسيلة لتعزيز أداء العاملين ورفع مستويات الإنجاز الوظيفي. وقد تزايد الاهتمام بهذه العلاقة في قطاع الخدمات تحديداً، نظراً لاعتماد هذا القطاع على العنصر البشري كركيزة أساسية في تقديم القيمة المضافة وتحقيق رضا المتعاملين. ويستند هذا الاهتمام إلى فرضية مفادها أن الموظف المُحفز يمتلك طاقة نفسية ومهنية تدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه، بما ينعكس على كفاءته وإنتاجيته.

الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

ترتكز العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تناولت مفهوم الدافعية وتحقيق الأداء الأمثل، ومن أبرز هذه المنطلقات:

- **نظرية التوقع (Expectancy Theory)** ، التي توضح أن الموظف يُقدِّم على بذل الجهد عندما يتوقع أن أدائه الجيد سيُكافأ بمردود ذي قيمة بالنسبة له. ويُعد وجود نظام حوافز واضح ومُرضٍ شرطاً رئيسياً لتحقيق هذا التوقع، وبالتالي لرفع الإنتاجية.
- **نظرية الاحتياجات الإنسانية (Maslow)** ، التي تضع الحوافز ضمن إطار تدرج الحاجات، حيث تلعب الحوافز دوراً في إشباع الحاجات الاجتماعية، والتقدير، وتحقيق الذات، مما يعزز فاعلية الموظف في العمل.
- **نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)** ، التي تنتظر إلى الحوافز على أنها محفزات تُعزز السلوك الإيجابي المطلوب، مما يؤدي إلى تكرار هذا السلوك وتحوله إلى نمط دائم في بيئة العمل.

• **نظرية العدالة التنظيمية (Equity Theory)** ، والتي تشير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في

تقديم الحوافز يزيد من التزامه وانخراطه في العمل، وبالتالي يرفع من إنتاجيته.

تُشير هذه النظريات مجتمعة إلى أن وجود حوافز فعالة وعادلة لا يسهم فقط في جذب الموظف وتحفيزه، بل في المحافظة على أدائه المرتفع ضمن مستويات مستدامة.

آليات تأثير الحوافز على الإنتاجية

تتمثل آلية تأثير الحوافز على إنتاجية الموظفين في أنها تُحفز الجهد المبذول، وتؤثر في جودة الأداء، وتُعزز من ولاء الموظف للمنظمة. فالحوافز المالية تُعزز الشعور بالتقدير المادي وتُشبع حاجات الأمن المالي، مما يزيد من التفريغ للعمل ويُخفف من الضغوط النفسية. أما الحوافز غير المالية، مثل التقدير، وفرص التطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، فتُسهم في تحقيق الانتماء المؤسسي وتعزيز الالتزام المهني، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية.

كما أن الحوافز تخلق بيئة تنافسية إيجابية، تُشجع الموظفين على الابتكار والسعي لتحسين الأداء من أجل نيل التقدير أو المكافآت، مما يُنتج أثراً مضاعفاً على أداء المؤسسة ككل.

العلاقة بين أبعاد الحوافز والإنتاجية

1. الحوافز المالية وإنتاجية الموظف

تُعد الحوافز المالية من الأدوات المباشرة لتحفيز الأداء، وتشمل الرواتب، المكافآت، العلاوات، والمزايا النقدية. تؤثر هذه الحوافز في إنتاجية الموظف من خلال دعم الاستقرار المالي وتحقيق الشعور بقيمة الجهد المبذول. وهي تُعد محفزاً فعالاً خاصة في الأعمال ذات الطابع الكمي أو الإنتاجي.

2. الحوافز غير المالية وإنتاجية الموظف

تشمل الحوافز المعنوية فرص التقدير، الترقى، الدعم المعنوي، منح المسؤوليات، وتمكين الموظف من اتخاذ القرار. وتسهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية، وتنمية الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء، وهي ترتبط غالبًا بالأعمال التي تتطلب إبداعًا وتفاعلاً بشرياً مستمراً كما هو الحال في قطاع الخدمات.

يُظهر الجمع بين النوعين من الحوافز نتائج أكثر فاعلية من الاعتماد على أحدهما فقط، حيث توفر الحوافز المالية الدفع الخارجي المباشر، بينما توفر الحوافز غير المالية الدفع الداخلي المستمر.

محددات العلاقة بين المتغيرين

تتأثر العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين بجملة من المحددات التنظيمية والسياقية، من أبرزها:

- **العدالة التنظيمية:** فعالية الحوافز تعتمد على شعور الموظف بأنها عادلة ومُنصفة مقارنة بجهود وزملائه.

- **وضوح المعايير:** ارتباط الحوافز بأداء واضح المعالم يزيد من فاعليتها.

- **الملاءمة الشخصية:** تختلف الاستجابة للحوافز باختلاف شخصية الموظف واحتياجاته.

- **ثقافة المؤسسة:** تعزز الثقافة الإيجابية من قابلية الموظفين للاستجابة لأنظمة الحوافز.

أهمية دراسة العلاقة بين الحوافز والإنتاجية في قطاع الخدمات

يكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في بيئة قطاع الخدمات نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب تفاعلاً مباشراً بين الموظف والعميل، مما يجعل جودة أداء الموظف عنصراً حاسماً في جودة الخدمة المقدمة. فالإنتاجية في هذا السياق لا تُقاس فقط بكمية الإنجاز، بل بجودته، وسرعته، ودرجة رضا المستفيد. ولذا، فإن وجود

نظام حوافز مصمم بعناية يتماشى مع متطلبات هذا القطاع يُعد ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

يرى الباحث أن العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظفين تُعد علاقة مركبة تتأثر بعوامل متعددة، ولكنها في جوهرها علاقة إيجابية إذا ما توفرت الشروط الملائمة. فالحوافز ليست مجرد أدوات مالية أو رمزية، بل هي رسائل مؤسسية تُعبّر عن التقدير، وتُشكل البيئة النفسية والمهنية للموظف. كما أن فعالية هذه العلاقة تزداد عندما يكون نظام الحوافز:

- مبنياً على أساس الأداء الحقيقي.

- شاملاً للجوانب المادية والمعنوية.

- مرناً ويأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية.

- عادلاً وشفافاً في تطبيقه.

إن الاستثمار في الحوافز يُمثل استثماراً في الطاقة البشرية، وهو ما يُترجم، في نهاية المطاف، إلى مكاسب تنظيمية ملموسة في صورة تحسين مستدام لإنتاجية الموظفين، وتطور الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

الدراسات السابقة

دراسة (Ibrahim & Abiddin, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز النقدية، الحوافز غير النقدية، المكافآت، الامتيازات المعنوية) على إنتاجية الموظفين في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت العلاقة بين الحوافز ومستويات الأداء والإنتاجية،

مع التركيز على العوامل المؤثرة في فاعلية نظم الحوافز مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، وتصميم الوظيفة. ولم يتم تحديد حجم العينة بدقة في المستخلص.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز تؤثر إيجابياً وبشكل كبير على إنتاجية الموظفين وأداء المؤسسات، إذ تسهم في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مخرجات الأداء، بشرط أن تكون هذه الحوافز عادلة ومتوافقة مع أهداف المنظمة وتُراجع دورياً استناداً إلى التغذية الراجعة وبيانات الأداء. كما أكدت نتائج الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة على التأثير الإيجابي للحوافز في مختلف القطاعات والبيئات التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج حوافز فعّالة تتماشى مع الأهداف المؤسسية، وتُبنى على أساس تشاركي يشمل آراء الموظفين، مع إدارتها ومراجعتها بانتظام لضمان استمرارية تأثيرها الإيجابي على الأداء والإنتاجية.

دراسة (Alamsyah et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الرواتب والحوافز بأبعادهما (الرواتب الأساسية، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على إنتاجية الموظفين في USPPS BMT Al-Hijrah KAN Jabung Syariah. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لدراسة التأثير المشترك والفردى للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتكوّنت عينة الدراسة من جميع موظفي المؤسسة وعددهم (40) موظفاً، وتم استخدامهم بوصفهم أفراد العينة الفعلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لكل من الراتب والحوافز على إنتاجية الموظفين، سواء من الناحية الجزئية (لكل متغير على حدة) أو الكلية (معاً).

ويشير ذلك إلى أهمية هذين العاملين في تعزيز أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحسين نظام الرواتب والحوافز داخل المؤسسة بما يتماشى مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، لضمان استدامة التحفيز ورفع مستويات الإنتاجية.

دراسة (Ramdhan, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز النقدية، الحوافز غير النقدية) على إنتاجية شركاء المبيعات في شركة Indonesia. IFive واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط. وشملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (36) شريك مبيعات، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة المشبعة. (Saturated Sampling)

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للحوافز على إنتاجية شركاء المبيعات، حيث أظهرت نتائج التحليل أن الحوافز تسهم في رفع مستوى الأداء وتحفيز الشركاء على تحقيق نتائج أفضل. كما أكدت النتائج العلاقة المباشرة بين توفير الحوافز وتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة، وهو ما يعكس أهمية النظام التحفيزي في بيئة الأعمال التنافسية.

وأوصت الدراسة بأهمية تبني سياسات حوافز فعالة تتسم بالتنوع والعدالة، وتعكس جهود شركاء المبيعات وتدعم استمرارهم في الأداء المتميز، بما يخدم أهداف المؤسسة وتوسعها في السوق.

دراسة (Huda et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات المالية وغير المالية بأبعادهما (الرواتب والمكافآت، التقدير المهني، فرص النمو والتطوير) على إنتاجية الموظفين في فرع بنك بابوا بمدينة أبيورا.

وقد استندت الدراسة إلى نظريتي التعزيز والتوقعات في تفسير العلاقة بين نظم التعويضات ودافعية الموظفين وأدائهم، واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام أدوات الاستبيان والتحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من التعويضات المالية وغير المالية لها تأثير فعال وإيجابي في تحسين إنتاجية الموظفين، بما يعكس أهمية العدالة في المكافأة وأثرها في تحفيز الموظف وتعزيز التزامه المهني. كما بينت النتائج أن المواءمة بين الحوافز المادية والتقدير المعنوي يعزز من كفاءة الأداء ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وأوصت الدراسة بضرورة المراجعة الدورية لنظم الرواتب، وتطوير برامج تحفيزية مبنية على الأداء الفردي والجماعي، إضافة إلى خلق بيئة عمل داعمة تضمن رضا الموظفين واستقرارهم، وتساهم في رفع مستويات الإنتاجية بشكل مستدام.

1.6. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة من خلال إطارها النظري موضوعاً محورياً في إدارة الموارد البشرية يتمثل في أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال تحليل علمي لأبعاد الحوافز (المالية وغير المالية) والعلاقة التي تربطها بمستوى أداء الموظفين داخل بيئة العمل الخدمية في المملكة العربية السعودية. وقد بُني هذا الإطار على أسس منهجية ونظرية متعددة، هدفت إلى تأصيل المفاهيم، وتوضيح الأهمية، وتحليل الأبعاد، واستكشاف الروابط المنطقية بين المتغيرات.

في المبحث الأول، تم التطرق إلى مفهوم الحوافز باعتبارها أداة تحفيزية تلعب دوراً حاسماً في توجيه السلوك المهني نحو الأداء المتميز. وتم تحليل الحوافز من زاويتين رئيسيتين: الحوافز المالية التي تشمل الأجور

والمكافآت، والحوافز غير المالية التي تتضمن التقدير، وفرص الترقى، والدعم المعنوي. وقد أظهرت الأدبيات النظرية أن فعالية نظام الحوافز تعتمد على مدى عدالته وارتباطه المباشر بالأداء.

أما المبحث الثاني، فقد ركّز على مفهوم إنتاجية الموظفين باعتبارها مؤشراً استراتيجياً يعكس مستوى الأداء الوظيفي وجودة العمل في المنظمات، لاسيما في القطاعات الخدمية. وقد تم تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية، مثل الكفاءة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وكذلك أبعاد الإنتاجية التي تتجاوز الكم إلى الجودة والابتكار والانضباط والفعالية الزمنية.

وفي المبحث الثالث، تم الربط بين المتغيرين من منظور نظري، حيث أوضحت الأدبيات أن هناك علاقة طردية وإيجابية بين نظام الحوافز المتوازن وارتفاع إنتاجية الموظف. وقد دعمت النظريات السلوكية والتنظيمية هذا الارتباط، مثل نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، مما يعزز من مصداقية هذه العلاقة ويدعم توظيفها في السياسات المؤسسية. وقد تم التأكيد على أن الحوافز، إذا ما طبقت بأسلوب عادل وشفاف، تُسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والانتماء، وتحفز الموظفين على الابتكار وتقديم أداء يفوق التوقعات.

وعليه، يمكن القول إن تعزيز إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات لا يتحقق إلا من خلال استراتيجيات تحفيزية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار التنوع في احتياجات الموظفين، وتدمج بين التحفيز المادي والمعنوي، مع مراعاة ثقافة العدالة التنظيمية والاعتراف بالجهد الفردي والجماعي. إن هذه العلاقة التبادلية بين الحوافز والإنتاجية لا تُعد خياراً، بل ضرورة إدارية لاستدامة التميز المؤسسي في بيئة تنافسية متغيرة.

قائمة المراجع:

- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، ع21 ، 631 - 654.
- أحمد، حسام قرني. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، مج15، ع14 ، 4 - 43.
- تجاني، الطيب حسن. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج5، ع1 ، 2038 - 2064.
- توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج24، ع1 ، 645 - 667.
- الحمدان، رائد بن عبدالعزيز سليمان. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 227 - 250.
- حنيش، محمد رضا، و المهدي، شيخ. (2024). أثر نظام الحوافز على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمنشآت الرياضية بولاية المغير. المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، مج21، ع2 ، 378 - 390.
- خلف، سالم حسن، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2022). تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تحليلية في معمل كبريت المشرق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع58 ، 216 - 234.

- ديب، كندة علي، عيسى، جميل، و ونوس، عبود محمد. (2024). تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع5 ، 297 - 311.
- الطاهر، عمر علي بابكر. (2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج14، ع2 ، 122 - 136.
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و صالح، السيد عزت السيد. (2023). أثر العقد النفسي في دعم وتعزيز إنتاجية العاملين: دراسة تحليلية على عينة من العاملين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة البحيرة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع1 ، 78 - 109.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7 ، 99 - 119.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7 ، 99 - 119.
- العقابي، علي حسن نجم، العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد، و مكطوف، نوار علي. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الصلبة في تحسين الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة نفط ميسان. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4 ، 1351 - 1377.

- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23 ، 1 - 26.
- محمد، هدى محمد عبدالعال. (2022). قياس أثر تطور مقومات العوامل التنافسية الصناعية على إنتاجية العاملين بقطاع الأثاث المصري للفترة من "2008-2019". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع4 ، 1 - 49.
- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (2022). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1 ، 370 - 392.
- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (2022). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1 ، 370 - 392.
- Alamsyah, D., Setyawati, D., Nurwijayanto, P. R., Santi, F., & Aman, Y. Z. (2024). Salary, incentives, and employee productivity. *Airlangga International Journal of Islamic Economic and Finance*, 7(02), 89–98.
<https://doi.org/10.20473/aijief.v7i02.64081>
- 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.
- Burgess, S., Metcalfe, R., & Sadoff, S. (2021). Understanding the response to financial and non-financial incentives in education: Field

experimental evidence using high-stakes assessments. *Economics of Education Review*, 85, 102195.

- Huda, J. A., Akbar, M. A., & Lina, R. (2024). Financial and Non-Financial Compensation on Employee Productivity. *Advances*, 2(5), 281–293. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i5.383>
- Ibrahim, I., & Abiddin, N. Z. (2023). The impact of incentives on employee productivity: Review of past literatures. *Journal of Business Administration Research*, 12(2), 19–28.
- Luong, M. L. N., Hall, M., Bennell, K. L., Kasza, J., Harris, A., & Hinman, R. S. (2021). The impact of financial incentives on physical activity: a systematic review and meta-analysis. *American Journal of Health Promotion*, 35(2), 236–249.
- Ramdhan, M. (2024). The effect of incentives on the productivity of ifive indonesia sales partners. *Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(3), 68–75. <https://doi.org/10.59639/asik.v2i3.79>