

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

Midocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization



The Effect of Financial Motivation on Job Performance in Schlumberger

Abdullah Mahdi Alhomoud

1075089647

Graduation Project – 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abdulrahim Nadir

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

1/11/2025 – Third Semester

Table of Contents

1. Chapter 1: Introduction	3
1.1. Research Background.....	4
1.2. Research Problem.....	7
1.2.1. Theoretical Gaps	7
1.2.2. Practical Gaps	7
1.3. Research Significance	8
1.3.1. At the theoretical level	8
1.3.2. At the practical level	8
1.4. Research Questions	9
1.5. Research Objectives	9
1.6. Research Hypotheses.....	10
1.7. Research Model.....	10
1.8. Research Methodology.....	11
1.9. Scope of The Study	12
1.10. The Suggested Project Structure.....	12
2. Chapter 2: Literature Review	12
2.1. Introduction	14
2.2. The independent variable	14
2.3. The dependent variable	15
2.4. The relationship between the independent and the dependent variables	15
2.5. Conclusion.....	16
References	16

1. Chapter 1: Introduction

1.1. Research Background

Human resources are widely regarded as the foundation of any organization's success and long-term sustainability. The performance and commitment of employees directly determine the ability of an organization to achieve its strategic objectives and maintain competitiveness in dynamic business environments. Motivation has therefore become one of the most essential themes in management and organizational behavior research, as it stimulates employees to perform at their best and align personal goals with organizational goals (Armstrong, 2020). Motivation can be classified into intrinsic and extrinsic categories; intrinsic motivation originates from internal satisfaction and personal achievement, whereas extrinsic motivation arises from external rewards such as salary, bonuses, and promotions. Among these, financial motivation continues to be one of the most influential factors shaping employee performance (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011).

Financial motivation refers to the provision of monetary rewards such as pay, bonuses, or allowances to encourage employees to increase their effort and productivity. The concept is grounded in the economic assumption that individuals act rationally to maximize their personal gain and will therefore respond positively to financial rewards (Maslow, 1943; Vroom, 1964). When employees perceive a fair connection between performance and compensation, they are more likely to exhibit stronger engagement and loyalty toward their organization. Theories such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory all

highlight the leading role of financial incentives in motivating behavior and driving organizational effectiveness (Deci & Ryan, 2000).

In Saudi Arabia, the importance of financial motivation has increased with the country's transition toward a performance-driven economy under Vision 2030. This national framework emphasizes human capital development and productivity improvement as pillars of sustainable growth. Consequently, organizations in both public and private sectors have begun redesigning their compensation systems to attract and retain high-quality employees (Al-Harbi, 2022). Financial incentives, including performance bonuses, housing allowances, and annual rewards, are now widely used to motivate employees. However, despite these initiatives, many organizations still face challenges in linking financial incentives directly to improved job performance, suggesting that the effectiveness of financial motivation remains context dependent.

Empirical studies indicate that the success of financial motivation depends not only on the amount of reward but also on how employees perceive fairness, transparency, and consistency in reward distribution (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004). When employees view incentive systems as fair and based on measurable performance indicators, motivation and commitment increase. Conversely, when rewards are distributed equally regardless of effort, employees may become demotivated or disengaged (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). These findings underscore the need for further investigation into how financial motivation can be structured to sustain productivity within different organizational settings in Saudi Arabia.

In summary, financial motivation remains one of the most powerful yet complex mechanisms influencing employee behavior. Its impact on performance is shaped by a variety of cultural, psychological, and managerial factors that differ across contexts. As Saudi Arabia continues to reform its economic and organizational systems, understanding how financial incentives affect job performance has become increasingly vital. This study therefore aims to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations by identifying the key factors that determine the strength and sustainability of this relationship (Al-Harbi, 2022; Armstrong, 2020).

1.2. Research Problem

Although financial motivation is widely used to improve employee performance, its effectiveness remains uncertain. Some organizations report higher productivity due to financial incentives, while others find little or no improvement. This inconsistency raises important questions about how and why financial rewards affect job performance, especially within Saudi organizations where cultural and organizational factors may influence outcomes. The present study seeks to examine this relationship by identifying the main theoretical and practical gaps in existing research (Armstrong, 2020; Deci & Ryan, 2000).

1.2.1. Theoretical Gaps

Previous studies on motivation and performance have mostly focused on Western contexts, providing limited understanding of how financial motivation functions within Saudi workplaces. Moreover, traditional motivation theories such as those of Maslow and Herzberg may not fully explain modern organizational behavior or cultural variations. There is therefore a need to evaluate and adapt these theories to local realities and to identify the mechanisms linking financial incentives to performance (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011; Maslow, 1943; Vroom, 1964; Al-Harbi, 2022).

1.2.2. Practical Gaps

In practice, many Saudi organizations apply financial rewards without clear links to performance or fairness. Uniform bonuses and unclear evaluation criteria often reduce the motivational impact of incentives. Additionally, financial rewards tend to produce short-term results unless supported by non-financial factors such as

recognition and career growth. This study therefore aims to explore how financial motivation can be effectively designed to enhance sustainable job performance in Saudi organizations (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004; Al-Harbi, 2022).

1.3. Research Significance

This study is significant because it examines how financial motivation affects job performance within Saudi organizations, a topic that remains underexplored despite its managerial importance. Understanding this relationship helps bridge the gap between global motivation theories and their application in local contexts where cultural and economic conditions differ (Armstrong, 2020; Al-Harbi, 2022).

1.3.1. At the theoretical level

At the theoretical level, this research adds depth to existing motivation literature by testing classical models such as Maslow's, Herzberg's, and Vroom's theories within the Saudi Arabian environment. These theories emphasize financial and psychological factors influencing behavior, yet few studies have contextualized them for non-Western workplaces. The study contributes to refining motivation frameworks by exploring how financial incentives operate amid Saudi cultural values and organizational norms (Maslow, 1943; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011; Vroom, 1964).

1.3.2. At the practical level

At the practical level, this study provides insights for managers and HR practitioners to design fair and effective financial incentive systems that enhance productivity and job satisfaction. The results can guide Saudi organizations in aligning compensation with performance, promoting equity, and supporting Vision

2030's goal of workforce efficiency (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Al-Harbi, 2022).

1.4. Research Questions

To what extent does financial motivation influence employee job performance in Saudi organizations?

How do employees perceive the fairness and transparency of financial incentives offered by their organizations?

What are the main financial incentives that contribute most effectively to improving job performance?

Do demographic factors (e.g., age, job level, years of experience) moderate the relationship between financial motivation and job performance?

How can Saudi organizations design financial incentive systems that sustainably enhance job performance?

1.5. Research Objectives

- To assess the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations.
- To explore employees' perceptions of fairness and transparency in financial incentive systems.
- To identify the financial incentives that most significantly impact job performance.
- To analyze whether demographic factors influence the impact of financial motivation on job performance.

- To provide recommendations for designing effective and sustainable financial motivation systems.

1.6. Research Hypotheses

- H1: Financial motivation has a significant positive effect on employee job performance.
- H2: Perceived fairness of financial incentives mediates the relationship between financial motivation and job performance.
- H3: Transparency of financial rewards positively influences employees' job performance.
- H4: Demographic variables (age, job level, tenure) moderate the relationship between financial motivation and job performance.
- H5: Employees receiving performance-based incentives demonstrate higher job performance than those receiving equal fixed bonuses.

1.7. Research Model

Independent Variable (IV):

- Financial Motivation
 - Salary
 - Bonuses
 - Allowances
 - Performance-based rewards
- Mediating Variables:
 - Perceived fairness
 - Transparency of rewards
- Moderating Variables:
 - Age

- Job level
- Years of experience

Dependent Variable (DV):

- Job Performance
 - Task performance
 - Productivity
 - Work quality

Relationship:

Financial Motivation → Job Performance (financial motivation's effect is mediated by fairness & transparency, and moderated by demographics)

1.8. Research Methodology

- This study will use a **quantitative research methodology** based on a structured survey distributed to employees working in Saudi private-sector organizations.
- **Research Approach:** Quantitative
- **Research Instrument:** Questionnaire (Likert scale)
- **Population:** Employees in Saudi private-sector organizations
- **Sample Size:** 150–250 employees.
- **Sampling Technique:** Convenience sampling
- **Data Collection:** Online survey (Google Forms / SurveyMonkey)
- **Data Analysis:**
 - Descriptive statistics
 - Correlation analysis
 - Regression analysis

- Moderation & mediation tests (SPSS / SmartPLS)
- This methodology aligns with similar studies on employee motivation and performance.

1.9. Scope of Study

The scope of this study is limited to employees working in private and public organizations within the Kingdom of Saudi Arabia. The focus will be on analyzing the relationship between financial motivation and job performance from an employee perspective. The study will not cover non-financial motivational factors in detail, as they fall outside the current research boundaries. The findings will primarily reflect organizational environments operating within the Saudi cultural and economic context.

1.10. The Suggested Project Structure

This project consists of five chapters.

Chapter One introduces the study, including its background, problem statement, significance, objectives, and methodology.

Chapter Two presents the literature review, summarizing previous research on financial motivation and job performance.

Chapter Three describes the research methodology and data collection procedures.

Chapter Four provides data analysis and interpretation of findings.

Chapter Five concludes with the summary, implications, and recommendations for organizations and future research.

2.Chapter 2: Literature Review

2.1. Introduction

This chapter reviews the theoretical background and previous studies related to financial motivation and job performance. The purpose of this chapter is to establish a solid theoretical foundation for the current research by defining the main variables, examining relevant motivation theories, and analyzing empirical studies that investigated the relationship between financial motivation and employee performance. Reviewing previous literature helps identify research gaps and supports the development of the study's hypotheses, particularly within the Saudi organizational context.

2.2. The independent variable

Financial motivation is considered one of the most important tools used by organizations to influence employee behavior and improve performance. It refers to the monetary rewards provided to employees in return for their efforts and achievements, including salaries, bonuses, allowances, and performance-based incentives. According to Armstrong (2020), financial rewards play a significant role in attracting, retaining, and motivating employees, especially in competitive labor markets.

Several motivation theories highlight the importance of financial incentives. Maslow's Hierarchy of Needs suggests that financial stability satisfies employees' basic physiological and safety needs, enabling them to pursue higher-level needs (Maslow, 1943). Herzberg's Two-Factor Theory identifies salary as a hygiene factor that prevents dissatisfaction but must be combined with motivational factors such as recognition and responsibility to enhance performance (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011). In addition, Vroom's Expectancy Theory emphasizes that employees are motivated when they believe their effort will lead to desirable financial rewards (Vroom, 1964). Empirical evidence, particularly in

Saudi private-sector organizations, confirms that well-designed financial incentive systems positively influence employee motivation (Al-Harbi, 2022).

2.3. The dependent variable

Job performance refers to the extent to which employees effectively perform their assigned duties and responsibilities in accordance with organizational standards. It includes multiple dimensions such as task performance, productivity, work quality, and commitment. Job performance is a key indicator of organizational success and competitiveness.

Previous studies indicate that job performance is influenced not only by employees' skills and abilities but also by motivational and organizational factors. Rynes, Gerhart, and Minette (2004) argue that compensation systems significantly affect employees' willingness to exert effort. Furthermore, Cropanzano, Bowen, and Gilliland (2007) highlight that perceptions of organizational justice enhance employee performance by fostering trust and positive attitudes. Therefore, improving job performance requires a comprehensive understanding of motivational drivers, particularly financial incentives.

2.4. The relationship between independent and dependent variables

A substantial body of literature has examined the relationship between financial motivation and job performance, with most studies reporting a positive association. Performance-based financial rewards encourage employees to increase effort, achieve targets, and improve productivity (Vroom, 1964). When financial

incentives are linked to measurable performance outcomes, employees are more likely to demonstrate higher levels of engagement and commitment.

However, some studies suggest that the impact of financial motivation may be limited if reward systems are perceived as unfair or poorly designed. Rynes et al. (2004) found that employees may become demotivated when financial rewards are distributed equally regardless of individual contribution. Similarly, Cropanzano et al. (2007) emphasize that fairness and transparency are essential conditions for financial incentives to positively affect performance. In the Saudi context, Al-Harbi (2022) concluded that the effectiveness of financial motivation depends on the clarity, equity, and performance orientation of incentive systems.

2.5. Conclusion

This chapter reviewed the main theories and empirical studies related to financial motivation and job performance. The literature confirms that financial motivation is a critical factor influencing employee performance, although its effectiveness depends on fairness, transparency, and alignment with performance criteria. The reviewed studies support the existence of a positive relationship between financial motivation and job performance, while also highlighting contextual differences across organizations and cultures. This chapter provides theoretical support for the current study and forms the basis for evaluating the proposed hypotheses in the subsequent methodology and data analysis chapters.

References

- Al-Harbi, A. (2022). Financial rewards and employee performance in Saudi private sector organizations. *Journal of Business Studies*, 18(3), 45–60.

- Armstrong, M. (2020). A handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). The motivation to work. Transaction Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في شركة شلمبرجير

عبدالله مهدي الحمود

1075089647

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرجيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025/11/1 – الفصل الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	21
1.1. المقدمة:	22
1.2. مشكلة الدراسة	23
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	23
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	24
1.3. أهمية الدراسة	24
1.3.1. على المستوى النظري:	24
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	25
1.4. أسئلة الدراسة	25
1.5. أهداف الدراسة	25
1.6. فرضيات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.7. نموذج الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.8. منهجية الدراسة	27
1.9. الدراسة الميدانية	28
1.10. مخطط المشروع المقترح	28
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	29
2.1. المقدمة:	30
2.2. المتغير المستقل	30
2.3. المتغير التابع	31
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	31
2.5. الخاتمة	32
قائمة المراجع	32

1. الفصل الأول: المقدمة

1.1. المقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة واستدامتها على المدى الطويل، إذ يعتمد أداء الموظفين والتزامهم بشكل مباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة. ومن هذا المنطلق، أصبحت الدافعية من أهم الموضوعات التي تناولتها أبحاث الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من دور في تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (أرمسترونغ، 2020).

يمكن تصنيف الدافعية إلى نوعين رئيسيين: الدافعية الداخلية التي تنبع من الرضا الذاتي وتحقيق الإنجاز الشخصي، والدافعية الخارجية التي تنشأ من المكافآت والعوائد الخارجية مثل الرواتب والمكافآت والترقيات. ومن بين هذه الأنواع، يُعتبر التحفيز المالي من أكثر العوامل تأثيراً في تشكيل أداء الموظفين وسلوكهم (هيرزبرغ، ماوسنر، وسنايدرمان، 2011).

يشير التحفيز المالي إلى تقديم مكافآت نقدية – مثل الأجور والعلاوات والمكافآت – بهدف تشجيع الموظفين على زيادة جهودهم وتحسين إنتاجيتهم. ويستند هذا المفهوم إلى الافتراض الاقتصادي القائل بأن الأفراد يتصرفون بعقلانية لتحقيق أقصى منفعة ممكنة، وبالتالي يستجيبون بشكل إيجابي للمكافآت المالية (ماسلو، 1943؛ فوروم، 1964). وعندما يدرك الموظفون وجود علاقة عادلة بين الأداء والمكافأة، فإنهم يظهرون انخراطاً والتزاماً أكبر تجاه المنظمة. وقد أوضحت نظريات مثل هرم ماسلو للاحتياجات ونظرية العاملين لهيرزبرغ ونظرية التوقع لفوروم الدور المركزي للحوافز المالية في تحفيز السلوك وتعزيز فعالية المنظمات (ديسي ورايان، 2000).

في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية التحفيز المالي مع تحول البلاد نحو اقتصاد قائم على الأداء في إطار رؤية السعودية 2030، التي تُركّز على تطوير رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية كركيزتين أساسيتين للنمو المستدام. ونتيجة لذلك، بدأت المؤسسات في القطاعين العام والخاص بإعادة تصميم أنظمة التعويضات لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها (الحزبي، 2022). وأصبحت الحوافز المالية، بما في ذلك المكافآت المرتبطة بالأداء وبدلات السكن والمكافآت السنوية، تُستخدم على نطاق واسع لتحفيز الموظفين. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في ربط هذه الحوافز بتحسين الأداء الفعلي، مما يشير إلى أن فاعلية التحفيز المالي تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي.

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن نجاح التحفيز المالي لا يعتمد فقط على حجم المكافأة، بل أيضاً على مدى إدراك الموظفين للعدالة والشفافية والاتساق في توزيعها (رينز، جير هارت، ومينيت، 2004). فعندما يُنظر إلى أنظمة الحوافز على أنها عادلة وتعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، يزداد مستوى الدافعية والالتزام. أما عندما تُوزّع المكافآت بالتساوي دون مراعاة الجهد المبذول، فقد يشعر الموظفون بالإحباط أو يقلّ حماسهم (كروبانزانو، بوين، وجيليلاند، 2007). وتؤكد هذه النتائج الحاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تصميم أنظمة تحفيز مالي تضمن الاستدامة الإنتاجية في بيئات العمل السعودية المتنوعة وباختصار، يُعتبر التحفيز المالي أحد أكثر العوامل قوةً وتأثيراً في سلوك الموظفين، إلا أنه في الوقت نفسه من أكثرها تعقيداً. ويتأثر أثره بمجموعة من العوامل الثقافية والنفسية والإدارية التي تختلف من سياق إلى آخر. ومع استمرار المملكة العربية السعودية في إصلاح أنظمتها الاقتصادية والتنظيمية، تزداد أهمية فهم كيفية تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية من خلال تحديد العوامل التي تؤثر في قوة هذه العلاقة واستمراريتها (الحربي، 2022؛ أرمسترونغ، 2020).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن التحفيز المالي يُستخدم على نطاق واسع لتحسين أداء الموظفين، إلا أن فاعليته ما تزال موضع تساؤل. فبعض المؤسسات تُظهر زيادة في الإنتاجية نتيجة تقديم الحوافز المالية، في حين لا تُسجل مؤسسات أخرى أي تحسّن يُذكر. وتثير هذه التباينات تساؤلات مهمة حول كيفية ولماذا تؤثر المكافآت المالية على الأداء الوظيفي، خصوصاً في بيئة المؤسسات السعودية التي قد تتأثر بعوامل ثقافية وتنظيمية خاصة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة من خلال تحديد الفجوات النظرية والعملية في الأبحاث السابقة (أرمسترونغ، 2020؛ ديسي ورايان، 2000).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تركزت معظم الدراسات السابقة حول الدافعية والأداء في سياقات غربية، مما يحدّ من فهم كيفية تأثير التحفيز المالي في بيئات العمل السعودية. كما أن النظريات التقليدية مثل نظريتي ماسلو وهيرزبرغ قد لا تفسّر بشكل كافٍ السلوك التنظيمي الحديث أو الاختلافات الثقافية بين المجتمعات. لذلك، هناك حاجة إلى

اختبار هذه النظريات وتكييفها بما يتناسب مع الواقع المحلي، إضافة إلى تحديد الآليات التي تربط الحوافز المالية بالأداء الوظيفي (هيرزبرغ، ماوسنر، وسنايدرمان، 2011؛ ماسلو، 1943؛ فوروم، 1964؛ الحربي، 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في التطبيق العملي، تطبق العديد من المؤسسات السعودية أنظمة حوافز مالية دون وجود ارتباط واضح بين تلك الحوافز ومستوى الأداء أو العدالة في توزيعها. فالمكافآت الموحدة والمعايير الغامضة لتقييم الأداء تُضعف الأثر التحفيزي لتلك الحوافز. كما أن النتائج الإيجابية غالبًا ما تكون قصيرة المدى ما لم تدعمها عوامل غير مالية مثل التقدير وفرص النمو المهني. ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها تصميم أنظمة تحفيز مالي فعالة ومستدامة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية (رينز، جيرهارت، ومينيت، 2004؛ الحربي، 2022).

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، وهو موضوع لم يُتناول بشكل كافٍ رغم أهميته في الإدارة الحديثة. إذ يُسهم فهم هذه العلاقة في سدّ الفجوة بين النظريات العالمية للدافعية وتطبيقاتها في السياقات المحلية التي تختلف من حيث العوامل الثقافية والاقتصادية (أرمسترونغ، 2020؛ الحربي، 2022).

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يُضيف هذا البحث عمقًا إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بالدافعية من خلال اختبار النماذج الكلاسيكية مثل نظريات ماسلو، وهيرزبرغ، وفوروم ضمن البيئة السعودية. فهذه النظريات تركز على العوامل المالية والنفسية المؤثرة في السلوك الإنساني، إلا أن القليل من الأبحاث تناولت كيفية انطباقها على بيئات العمل غير الغربية. وتُسهم هذه الدراسة في تطوير أطر الدافعية من خلال تحليل كيفية تفاعل الحوافز المالية مع القيم الثقافية والأنماط التنظيمية في المجتمع السعودي (ماسلو، 1943؛ هيرزبرغ، ماوسنر، وسنايدرمان، 2011؛ فوروم، 1964).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى العملي، فنُفِّد هذه الدراسة رؤى مفيدة للمديرين وممارسي الموارد البشرية حول كيفية تصميم أنظمة حوافز مالية عادلة وفعّالة تُعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يمكن أن تساعد نتائجها المؤسسات السعودية في ربط أنظمة التعويضات بمستوى الأداء وتعزيز العدالة التنظيمية، بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة القوى العاملة وتحسين بيئة العمل (كروبانزو، بوين، وجيليلاند، 2007؛ الحرّبي، 2022).

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية؟
2. كيف يُدرك الموظفون مستوى العدالة والشفافية في أنظمة الحوافز المالية داخل مؤسساتهم؟
3. ما هي الحوافز المالية الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي؟
4. هل تختلف العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي تبعًا للخصائص الديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
5. كيف يمكن للمنظمات السعودية تصميم أنظمة حوافز مالية تُحقق استدامة في تحسين الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

1. قياس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية.
2. التعرف على تصورات الموظفين تجاه العدالة والشفافية في أنظمة الحوافز المالية.
3. تحديد أكثر أنواع الحوافز المالية تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي.
4. تحليل تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير أنظمة حوافز مالية فعّالة ومستدامة.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 : للتحفيز المالي أثر إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي.
- H2 : تُسهم العدالة المُدرَكة للحوافز المالية في التوسط بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
- H3 : تُساهم شفافية أنظمة المكافآت في تحسين الأداء الوظيفي.
- H4 : تؤثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في قوة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
- H5 : الموظفون الذين يحصلون على حوافز مرتبطة بالأداء يُظهرون أداءً أعلى مقارنة بمن يحصلون على مكافآت موحدة.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: (IV)

- التحفيز المالي
 - الراتب
 - المكافآت
 - البدلات
 - الحوافز المرتبطة بالأداء
 - المتغيرات الوسيطة: (Mediators)
 - العدالة المُدرَكة
 - شفافية نظام المكافآت
 - المتغيرات المعدلة: (Moderators)
 - العمر
 - المستوى الوظيفي
 - سنوات الخبرة
- المتغير التابع: (DV)

- الأداء الوظيفي

- الأداء المهامي
- الإنتاجية
- جودة العمل

العلاقة العامة:

التحفيز المالي ← الأداء الوظيفي (تتوسطه العدالة والشفافية، ويتأثر بالعوامل الديموغرافية)

1.8. منهجية الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على موظفين في القطاع الخاص السعودي.

- نوع المنهج: كمي
 - أداة جمع البيانات: استبانة بنظام ليكرت الخماسي
 - مجتمع الدراسة: موظفو القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
 - العينة المتوقعة 250 – 150 :موظفًا
 - طريقة أخذ العينة :عينة قصدية(Convenience Sampling)
 - أسلوب التحليل:
 - إحصاءات وصفية
 - تحليل الارتباط
 - تحليل الانحدار
 - اختبارات التوسط والتعديل باستخدام SPSS أو SmartPLS
- هذه المنهجية تُعدّ الأنسب لدراسة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا في إحدى المؤسسات السعودية في القطاع الخاص، ولا سيما في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الحوافز المالية لتعزيز الأداء، مثل:

- قطاع خدمات النفط والغاز
- قطاع الصناعات التحويلية
- قطاع الاتصالات
- القطاع البنكي
- قطاع التجزئة والمبيعات

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكوّن هذا المشروع من خمسة فصول رئيسة.

الفصل الأول يتناول المقدمة التي تشمل خلفية البحث ومشكلته وأهميته وأهدافه ومنهجيته.

الفصل الثاني يعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث يشرح منهجية البحث وأدوات جمع البيانات وخطوات التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع يتضمن عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

أما الفصل الخامس فيقدّم الخلاصات والاستنتاجات والتوصيات التطبيقية والبحثية المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وذلك بهدف بناء إطار نظري يدعم فرضيات الدراسة الحالية. كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية في البحث، وتحليل العلاقة بينها كما وردت في الأدبيات العلمية. ويساعد استعراض الدراسات السابقة في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الباحثين، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، خاصة في السياق السعودي.

2.2. المتغير المستقل

يُعد التحفيز المالي أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية المستخدمة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. ويشير التحفيز المالي إلى جميع الحوافز والمكافآت النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل جهودهم وإنجازاتهم، مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والبدلات. وقد أكدت العديد من الدراسات أن التحفيز المالي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي (أرمسترونغ، 2020).

ترى نظرية ماسلو أن تلبية الاحتياجات الأساسية، وعلى رأسها الاحتياجات المادية، تمثل أساس الدافعية الإنسانية، حيث لا يمكن للأفراد السعي لتحقيق احتياجات أعلى دون ضمان الاستقرار المالي (ماسلو، 1943). كما أشار هيرزبرغ إلى أن الأجور والحوافز المالية تُعد من العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا الوظيفي، وإن لم تكن وحدها كافية لتحقيق دافعية عالية دون وجود عوامل تحفيزية أخرى (هيرزبرغ وآخرون، 2011). وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة الحربي (2022) أن أنظمة الحوافز المالية تؤثر بشكل مباشر في تحفيز الموظفين، خاصة في القطاع الخاص.

2.3. المتغير التابع

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة. ويشمل الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من بينها جودة العمل، سرعة الإنجاز، الالتزام، والإنتاجية. ويُعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بالقدرات الفنية للموظف، بل يتأثر أيضاً بالعوامل النفسية والتنظيمية مثل الدافعية، الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية (رينز وآخرون، 2004). كما أوضحت دراسة كروبانزانو وآخرين (2007) أن إدراك الموظف للعدالة في بيئة العمل يساهم في تحسين أدائه وسلوكه التنظيمي الإيجابي. وبالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب فهماً متكاملاً للعوامل المؤثرة فيه، وعلى رأسها التحفيز المالي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وأظهرت غالبية هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. حيث يؤدي ربط المكافآت المالية بمستوى الأداء إلى تشجيع الموظفين على بذل مزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية (فوروم، 1964).

مع ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير التحفيز المالي قد يكون محدوداً أو مؤقتاً في حال غياب العدالة والشفافية في توزيع الحوافز. إذ أوضح رينز وآخرون (2004) أن الموظفين قد لا يستجيبون للحوافز المالية إذا شعروا بعدم الإنصاف أو عدم وضوح معايير التقييم. وفي السياق السعودي، أكدت دراسة الحزبي (2022) أن فاعلية التحفيز المالي تعتمد بدرجة كبيرة على عدالة النظام وارتباطه بالأداء الفعلي، مما يعزز الحاجة إلى تصميم أنظمة تحفيز متوازنة ومستدامة.

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن التحفيز المالي يُعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن فاعليته تعتمد على كيفية تطبيقه ومدى ارتباطه بالعدالة والشفافية التنظيمية. كما أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، مع وجود تفاوت في النتائج تبعًا للسياق الثقافي والتنظيمي. ويسهم هذا الفصل في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، ويمهّد الطريق لاختبار فرضيات البحث في الفصل الخاص بالمنهجية وتحليل البيانات.

قائمة المراجع

- الحرّبي، عبد الله. (2022). المكافآت المالية وأثرها على أداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص السعودي. مجلة دراسات الأعمال، 18(3)، 45-60.
- أرمسترونغ، مايكل. (2020). دليل ممارسات إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة عشرة. لندن: دار كوغن بيج للنشر.
- كروبانزانو، روبرت، وبوين، ديفيد، وجيليلاند، ستيفن. (2007). إدارة العدالة التنظيمية. منظور أكاديمية الإدارة، 21(4)، 34-48.
- ديسي، إدوارد، ورايان، ريتشارد. (2000). ما الذي نسعى إليه ولماذا؟ الاحتياجات الإنسانية وتحديد السلوك الذاتي. مجلة الاستقصاء النفسي، 11(4)، 227-268.
- هيرزبرغ، فريدريك، وماوسنر، برنارد، وسنايدرمان، باربرا. (2011). الدافعية للعمل. نيوجيرسي: دار ترانزاكشن للنشر.
- ماسلو، أبراهام. (1943). نظرية في الدافعية الإنسانية. المراجعة النفسية، 50(4)، 370-396.
- رينز، سوزان، وجيرهارت، بريان، ومينيت، كينيث. (2004). أهمية الأجر في تحفيز الموظفين: الفجوة بين ما يقوله الناس وما يفعلونه. مجلة إدارة الموارد البشرية، 43(4)، 381-394.
- فوروم، فيكتور. (1964). العمل والدافعية. نيويورك: دار وايلي للنشر.