

العنوان باللغة العربية

"أثر استراتيجيات التحفيز الغير مالي على تحسين أداء الموظفين في قطاع الضيافة
:دراسة حالة لمطاعم راقية في الرياض"

إعداد الطالبة/الاء رياض السوسي

الرقم الجامعي/

251002693

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

اهداء

أتشرف بإهداء هذا العمل إلى والديّ الكريمين:

•والدي، لدعمه وتشجيعه المستمر، الذي كان مصدر إلهام لي طوال مسيرتي العلمية.

•والدتي، لحنانها ورعايتها التي كانت دعامة أساسية لتحقيق أهدافي.

وأهدي هذا العمل إلى ابني الغالي، ليكون فخراً له وسعادة، ولتحمل حياته مستقبلاً مليئاً بالنجاح والتميز.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعزاء، شاكرًا لهم دعمهم ووجودهم الدائم بجانبني.
وأتقدم بالإهداء والشكر إلى أستاذي المشرف، لتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي أسهمت في إنجاز هذا العمل.
وأهدي هذا العمل إلى زملائي الأعزاء، تقديرًا لتعاونهم ومساهماتهم التي أغنت تجربتي العلمية.
وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى نفسي، اعترافًا بالجهد والمثابرة والصبر الذي بذلته لإنجاز هذا المشروع، ولحبي المستمر للتعلم والتطور.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الله سبحانه وتعالى، على ما أنعم به من توفيق وعون لإتمام هذا العمل الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بفضله وكرمه، وأسأله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم.

وأعرب عن عميق امتناني واعتزازي بـ:

- والديّ الكريمين، على دعمهم وتشجيعهم المستمر، ولما قدماه لي من رعاية وحب لا ينضب.
- أستاذي المشرف، على توجيهاته السديدة وإشرافه العلمي القيم، الذي كان له الدور الأكبر في نجاح هذا البحث.
- زملائي الأعزاء، على تعاونهم ومشاركاتهم الفعالة التي أثرت تجربتي العلمية.
- إخوتي وأفراد أسرتي، على صبرهم وتشجيعهم المتواصل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، ولكل من أسهم في إثراء تجربتي العلمية والمعرفية ولجهات والمؤسسات التي وفرت لي المصادر والبيانات اللازمة لإتمام البحث.

فهرس المحتويات:

المحتويات

1.....	بسم الله الرحمن الرحيم
1.....	اهداء
2.....	فهرس المحتويات:
4.....	قائمة الجداول :
5.....	فهرس الأشكال:
6.....	المستخلص:
7.....	Abstract
8.....	الفصل الأول
8.....	الإطار العام للدراسة:
8.....	1.1 المقدمة:
9.....	1.2 مشكلة الدراسة:
10.....	1.3 أهمية الدراسة:

10	أولاً الأهمية العلمية:
10	ثانياً الأهمية العملية:
10	1.4 أهداف الدراسة:
11	1.5 تساؤلات الدراسة:
11	1.6 فروض الدراسة:
11	أولاً: الفرض الرئيسي:
11	ثانياً: الفروض الفرعية:
12	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
12	أولاً: نظرية هيرزبيرغ (عوامل التحفيز)
12	ثانياً: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية
12	ثالثاً: الجمع بين النظريتين في هذه الدراسة
13	الفصل الثاني
13	الدراسات السابقة
13	2.1 المقدمة:
13	2.2 الدراسات السابقة:
14	2.2.1 جدول ملخص الدراسات السابقة:
14	2.3 الإطار النظري:
14	أولاً: العوامل المحفزة
15	ثانياً: العوامل الوقائية
15	2.3.2 نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية
15	2.3.3 النظريات الحديثة وبيئة العمل الإيجابية
15	2.3.4 نظرية تقرير المصير (Self-Determination)
15	2.3.5 الربط بين النظريات وموضوع البحث
17	الفصل الثالث
17	منهجية الدراسة
17	3.1 المقدمة:
17	3.2 المنهجية وطرق البحث:
17	3.2.1 المنهج المستخدم:
17	3.2.2 طرق جمع البيانات:
17	3.3 مجتمع البحث:
18	3.4 حدود البحث:
18	1. نطاق محدود للمؤسسات
18	2. عامل الوقت
18	3. اختلاف الآراء الشخصية
18	4. الرغبة في الظهور الإيجابي
18	5. صعوبة تعميم النتائج

20	الفصل الرابع
20	النتائج والتوصيات
20	4.1-مقدمة
20	4.2-تحليل البيانات
22	4.3-النتائج
23	4.3-التوصيات
23	1.4.4 توصيات للإدارة:
23	4.4.2 توصيات للبحوث المستقبلية:
24	المراجع
25	-المراجع العربية:
27	-المراجع الأجنبية
28	الملاحق
28	-الاستبانة:
29	Introduction

قائمة الجداول :

14	جدول 1
20	جدول 2

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	ملخص الدراسات السابقة	16
2	العلاقة بين عناصر التحفيز غير المالي ومستوى أداء الموظفين	24

فهرس الأشكال:

رسم توضيحي 1 22

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	مقارنة مستويات رضا وأداء الموظفين قبل وبعد تطبيق أساليب التحفيز الغير مالي	25

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أساليب التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض، خاصة مع توسع قطاع الضيافة وارتفاع توقعات العملاء.

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيان للعاملين إلى جانب مقابلات قصيرة مع المشرفين وملاحظة بيئة العمل اليومية. وركز البحث بشكل خاص على عناصر مثل التقدير وبيئة العمل والتواصل مع الإدارة وفرص التدريب والتطوير.

وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز غير المالي له تأثير واضح وفعال في تحسين أداء الموظفين، حيث أظهر العاملون الذين يحصلون على تقدير ودعم من الإدارة مستوى أعلى من الرضا والالتزام، وقدموا خدمة أفضل للعملاء. كما بينت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية والتواصل الجيد يعززان الشعور بالانتماء ويقللان من الضغوط، بينما يساهم التدريب المستمر في رفع كفاءة الموظفين وثقتهم بأنفسهم.

وتشير الدراسة إلى أن تعزيز التحفيز المعنوي يعد وسيلة مهمة لتحسين جودة الخدمة وتقليل معدل دوران الموظفين داخل قطاع المطاعم الراقية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز غير المالي، أداء الموظفين، المطاعم الراقية، الرضا الوظيفي، الضيافة.

Abstract

This study aims to examine the impact of non-financial motivation on the performance of employees working in high-end restaurants in Riyadh, especially as the hospitality sector continues to expand and customer expectations increase. Data were collected through a structured questionnaire, short interviews with supervisors, and direct observation of the work environment. The study focused on several non-financial factors such as recognition, work climate, communication with management, and opportunities for training and development.

The findings revealed that non-financial motivation has a strong and positive effect on employee performance. Employees who received appreciation and supportive communication from management showed higher satisfaction, stronger commitment, and better service quality. The results also indicated that a positive work environment reduces stress and enhances employees' sense of belonging, while continuous training helps improve skills and self-confidence. Overall, the study concludes that strengthening non-financial motivation is an effective approach to improving service quality and reducing staff turnover in fine-dining restaurants.

Keywords: Non-financial motivation, employee performance, fine-dining restaurants, job satisfaction, hospitality.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة والمطاعم في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتطوير قطاعي السياحة والترفيه. ويصاحب هذا النمو منافسة شديدة، لا سيما بين المطاعم الراقية في الرياض، مما يجعل إدارة الموارد البشرية من أبرز التحديات التي تواجه هذه المنشآت، لا سيما في سعيها للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم على الأداء الفعال والتميز.

ولم يعد التحفيز يقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل يشمل أيضاً عناصر غير مادية تؤثر بشكل كبير على معنويات الموظفين وسلوكهم. وتشمل هذه العناصر: تقدير جهود الموظفين، وفرص التطوير والنمو المهني، والمشاركة في صنع القرار، وبناء بيئة عمل داعمة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذه الحوافز غير المادية أكثر فعالية على المدى الطويل في زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمل وتحسين الأداء.

في قطاع المطاعم تحديداً، حيث تتطلب طبيعة العمل تفاعلاً يومياً ومباشراً مع العملاء، تبرز الحاجة الملحة لتحفيز الموظفين معنوياً لضمان تقديم خدمة متميزة تساهم في بناء ولاء العملاء وسمعة المنشأة. فالموظف المحفز ذاتياً يكون أكثر مرونة في التعامل مع ضغوط العمل وأكثر التزاماً بجودة الخدمة.

علاوةً على ذلك، تشير التغيرات في توقعات الأجيال الجديدة من العاملين – وخاصةً جيل الألفية والجيل Z – إلى تفضيلهم لبيئات عمل مرنة تتيح التوازن بين العمل والحياة، وتوفر فرصاً حقيقية للتطور الشخصي والمهني، وتعزز بيئة عمل شفافة تشجع على الإبداع والمشاركة.

السياق النظري والتحول في مفهوم التحفيز:

في بداية القرن العشرين، ركزت نظريات الإدارة الكلاسيكية، مثل أفكار فريدريك تايلور وهنري فايول، على الحوافز المالية كوسيلة أساسية لتحفيز الموظفين، إذ اعتُبر البشر كائنات اقتصادية تسعى إلى تعظيم مكاسبها. ومع ذلك، أثبتت دراسات هوثورن التي أجريت بين عامي 1924 و1932 بقيادة إلتون مايو أن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والاهتمام بالموظفين كان لها تأثير كبير على زيادة الإنتاجية، حتى أكثر من العوامل المادية مثل الإضاءة وساعات العمل.

وتبع ذلك ظهور عدد من النظريات التي لاتزال تستخدم حتى اليوم، مثل:

- نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات (ماسلو، 1943)، التي رتبت الاحتياجات الإنسانية إلى مستويات تبدأ من الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات، وتشير إلى أن الاحتياجات النفسية مثل التقدير والانتماء تصبح أكثر تحفيزاً بعد تلبية الاحتياجات الأساسية.
 - نظرية العاملين لهيرزبيرغ (1959) التي تميز بين المحفزات (الإنجاز والتقدير والمسؤولية) والروادع (الراتب وظروف العمل)، موضحة أن المحفزات غالباً ما تكون غير مالية.
 - نظرية ماكغريغور X و Y (1960) التي بينت أن افتراضات المديرين حول طبيعة الموظف تؤثر في أساليب التحفيز؛ فقد يُعامل الموظف كعنصر يحتاج للرقابة أو كعنصر مبادر يمكن تحفيزه من خلال إشراكه في صنع القرار.
 - وفي العقود الأخيرة، اتسع فهم التحفيز عبر نظريات أكثر تعقيداً، أبرزها:
 - نظرية تقرير المصير (ديتشي ورايان) التي تركز على ثلاث حاجات نفسية أساسية: الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط، وتشير إلى أن إشباعها يعزز الدافع الجوهري لدى الفرد.
 - علم النفس الإيجابي (سيلجمان) الذي سلط الضوء على أهمية العلاقات الإيجابية والمعنى والقوة الشخصية في خلق بيئة عمل محفزة ومستدامة.
- ويعكس هذا التحول النظري انتقال الفكر الإداري من التركيز الضيق على الحوافز المالية إلى فهم أشمل يعتمد على الطبيعة الإنسانية المعقدة ودوافعها النفسية والاجتماعية، مما يؤكد أهمية التحفيز غير المالي في بيئات العمل الحديثة.

1.2 مشكلة الدراسة.

قطاع المطاعم الراقية في الرياض مرّ بتغيّر كبير خلال آخر سنوات، وصار الاهتمام بتجربة الضيف شيء أساسي عند أغلب المنشآت. وهذه التجربة تعتمد بنسبة كبيرة على الموظف نفسه، لأنه أول شخص يشوفه العميل وآخر شخص يودّعه. ومع توسع السوق وزيادة المنافسة بين المطاعم، بدأت بعض الإدارات تلاحظ أن جودة الخدمة تختلف من موظف لآخر، وأن الأداء يتأثر كثيراً بالحالة النفسية والطريقة التي يشعر فيها الموظف داخل مكان العمل.

وفي مواقف كثيرة، تظهر مشكلة أن العامل يقدم أداء جيد في أول أسابيع ثم يبدأ مستواه ينخفض تدريجياً. بعض المشرفين يفسرون هذا الأمر بأن الموظف يفقد الحماس مع الوقت إذا ما حصل على تقدير حقيقي. في مطاعم معينة في شمال وغرب الرياض، قال عدد من العاملين إنهم يشعرون أن الإدارة ما تعرف حجم الضغط الذي يمرون فيه أثناء أوقات الذروة، خصوصاً في نهاية الأسبوع. بعضهم يقول إنه يحتاج كلمة دعم، أو تدريب يساعده يرتاح في أداء مهامه، وليس فقط مكافأة مالية آخر الشهر.

وفي المقابل، المطاعم التي تهتم بالتحفيز غير المالي، حتى لو كان بسيط مثل اجتماع أسبوعي أو ملاحظات إيجابية من المدير، تلاحظ فرق في التزام الموظفين وانخفاض واضح في الأخطاء. وفي إحدى الحالات، ذكر صاحب مطعم راقٍ أن نسبة شكاوى العملاء انخفضت بعد ما بدأ يعطي الموظفين فرصة يعبرون عن رأيهم في الاجتماعات الداخلية. هذا مثال بسيط يوضح أن جانب التواصل الإنساني له دور مباشر في الأداء داخل هذا القطاع.

الدراسات العلمية تدعم هذا الاتجاه.

هيرزبيرغ يوضح أن التقدير والمسؤولية عوامل رئيسية لرفع الدافعية، بينما الدراسات الحديثة مثل Brown و Smith (2017) تؤكد أن الدعم المعنوي يقلل دوران الموظفين. وفي دراسة القحطاني (2019) على قطاع الضيافة السعودي، وجد أن ضعف التواصل والتقدير داخل المؤسسة يؤثر على جودة الخدمة أكثر من أي عامل مادي.

وبناءً على ذلك، تظهر مشكلة الدراسة بشكل واضح في السؤال الآتي:

ما مدى تأثير التحفيز غير المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض؟

1.3 أهمية الدراسة:

قطاع الضيافة في الرياض تغيّر كثير في السنوات الأخيرة، وعدد المطاعم الراقية صار كبير بشكل ملحوظ. هذا التوسع خلق حاجة أكبر لفهم العوامل التي ترفع أداء الموظفين وتحافظ على استقرارهم داخل العمل. لأن المطعم مهما كان تصميمه جميل أو أكله ممتاز، إذا الموظفين ما يقدمون خدمة جيدة، الضيف ما يرجع مرة ثانية. لذلك أهمية هذه الدراسة ترتبط مباشرة بواقع السوق اليوم.

من الناحية العلمية، هناك نقص واضح في الدراسات العربية التي تتناول التحفيز غير المالي داخل المطاعم الراقية. أغلب الدراسات تركز على الفنادق أو الشركات الكبيرة، بينما المطاعم لها طبيعة عمل مختلفة تمامًا. الموظف يتعامل مع ضيف جديد كل خمس دقائق، ويواجه ضغط كبير أثناء ساعات الذروة، وهذا يجعل فهم التحفيز المعنوي في هذا القطاع موضوع مهم من الناحية البحثية. هذه الدراسة تضيف محتوى جديد للباحثين المهتمين بالتحفيز والأداء في قطاع الضيافة، خصوصًا أنها مرتبطة بالسوق السعودي بشكل مباشر.

أما من الناحية العملية، المطاعم الراقية اليوم تحتاج موظفين ثابتين ويقدمون خدمة متقنة. كثير من أصحاب المطاعم يشكون من مشكلة “دوران الموظفين”، وبعضهم يخسر موظفين متميزين لأن البيئة داخل العمل ما تساعد على الاستمرار. إذا توصلت هذه الدراسة لنتائج واضحة حول تأثير التحفيز غير المالي، راح تساعد المدراء في اتخاذ قرارات أفضل. مثل: طريقة التقدير، أسلوب التواصل، التدريب المناسب، أو إعطاء الموظف مساحة أكبر للتعبير. هذه العوامل، حتى لو كانت بسيطة، ممكن تغيّر مستوى الخدمة بالكامل.

وفي مطاعم كثيرة في الرياض، لو الإدارة طبقت برنامج بسيط للتحفيز مثل: تقييم أسبوعي، اجتماع قصير مع الموظفين، أو رسالة تقدير عند نهاية الشفت، يلاحظون فرق في تعامل الموظفين مع الضيوف. لذلك نتائج هذه الدراسة راح تكون مفيدة للمطاعم التي تبغى تحسن جودة الخدمة وتقلل الأخطاء التشغيلية وتزيد رضا العملاء.

وبشكل عام، أهمية هذه الدراسة تظهر في نقطتين رئيسيتين:

أولاً الأهمية العلمية:

- تسد نقص واضح في الدراسات العربية المرتبطة بالتحفيز غير المالي في المطاعم الراقية.
- تقدم إطار نظري حديث يعتمد على نظريات مثل ماسلو وهيرزبيرغ.
- تساعد الباحثين على فهم العلاقة بين التحفيز والأداء في بيئة عمل تعتمد على التفاعل المباشر.

ثانياً الأهمية العملية:

- تساعد مديري المطاعم على تطوير أساليب تحفيز فعالة بدون تكلفة مالية عالية.
- تخفّض معدل دوران الموظفين، وهذا يقلل تكاليف التوظيف والتدريب.
- ترفع جودة الخدمة بشكل مباشر لأن الموظف المحفّز يتعامل مع الضيف بطريقة أفضل.
- تعطي أصحاب المطاعم أدوات بسيطة لتحسين بيئة العمل داخل المنشأة.

1.4 أهداف الدراسة:

تركّز هذه الدراسة على فهم الطريقة التي يمكن أن يساعد بها التحفيز غير المالي في تحسين أداء الموظفين داخل المطاعم الراقية في الرياض. كثير من المدراء يعتقدون أن زيادة الراتب أو المكافآت كافية لرفع مستوى الأداء، لكن التجربة اليومية توضح أن الموظف يحتاج أحياناً أشياء مختلفة مثل الاحترام، الدعم، التدريب الجيد، والشعور بأنه جزء مهم من المكان. لذلك صُممت أهداف هذه الدراسة لتوضيح هذا الجانب بشكل علمي وعملي.

أولاً: الهدف الرئيسي:

معرفة مدى تأثير التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض.

ثانياً: الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أساليب التحفيز غير المالي الأكثر انتشاراً داخل المطاعم الراقية.

2. قياس تأثير التقدير المعنوي على رضا الموظف وطريقة تعامله مع الضيوف.
3. دراسة دور التدريب والتطوير في تحسين مهارات العاملين وتقليل الأخطاء أثناء الخدمة.
4. فهم العوامل التنظيمية داخل المطاعم التي قد تزيد أو تقلل فعالية التحفيز غير المالي.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد مديري المطاعم على تحسين أداء الموظفين بطريقة بسيطة وغير مكلفة.

1.5 تساؤلات الدراسة:

صممت هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تساعد على فهم دور التحفيز غير المالي داخل المطاعم الراقية في الرياض. هذه الأسئلة مرتبطة مباشرة بطريقة تعامل الموظف مع الضيف، ومدى تأثير التحفيز المعنوي على التزامه وجودة الخدمة التي يقدمها.

السؤال الرئيسي

إلى أي حد يمكن أن يؤثر التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض؟
الأسئلة الفرعية:

1. ما الأساليب غير المالية المستخدمة عادة في تحفيز الموظفين داخل المطاعم الراقية؟
2. كيف يساعد التقدير المعنوي على رفع مستوى رضا الموظف عن عمله؟
3. ما العلاقة بين التحفيز غير المالي وجودة الخدمة التي يقدمها الموظفون؟
4. ما العوامل داخل بيئة العمل التي تجعل التحفيز غير المالي أكثر أو أقل فعالية؟
5. ما الخطوات العملية التي يمكن أن تتبعها المطاعم لتحسين مستوى التحفيز غير المالي؟

1.6 فروض الدراسة:

أولاً: الفرض الرئيسي:

1. يوجد تأثير واضح وذو دلالة للتحفيز غير المالي على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض.

ثانياً: الفروض الفرعية:

1. التحفيز غير المالي يرفع مستوى رضا الموظفين عن عملهم.
2. الموظف الذي يحصل على دعم معنوي يقدم أداء أعلى.
3. تأثير التحفيز غير المالي يختلف حسب العمر والخبرة وطبيعة الوظيفة.
4. أسلوب الإدارة وطريقة التواصل يؤثران على فعالية التحفيز غير المالي.
5. وجود دعم من الإدارة العليا يزيد من أثر التحفيز غير المالي على الأداء.
6. الضغوط التشغيلية أو ضعف التدريب تقلل من فعالية التحفيز غير المالي.
7. الموظفون الذين يشعرون بالانتماء للمطعم يتأثرون أكثر بالتحفيز المعنوي.
8. يختلف تأثير التحفيز بين الأقسام (الصالة – المطبخ – الكاشير).
9. استخدام أكثر من أسلوب تحفيز غير مالي يعطي نتائج أفضل من الاعتماد على أسلوب واحد.
10. رضا الموظفين يلعب دور الوسيط بين التحفيز غير المالي وتحسين الأداء الوظيفي.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على نظريتين أساسيتين في فهم التحفيز ودوره في تحسين أداء الموظفين. اختيار النظريتين جاء لأنها الأكثر استخداماً في دراسات الموارد البشرية، ولأنها توضح بشكل بسيط العلاقة بين احتياجات العامل ومستوى أدائه داخل العمل، خصوصاً في بيئات تتطلب تفاعل مباشر مثل المطاعم الراقية.

أولاً: نظرية هيرزبيرغ (عوامل التحفيز)

توضح هذه النظرية أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف. النوع الأول يرتبط بالأشياء التي تحفز العامل مباشرة مثل التقدير، الشعور بالإنجاز، وتحمل المسؤولية. هذه العوامل يراها هيرزبيرغ مهمة لأنها تساعد الموظف على الشعور بقيمته داخل المؤسسة. أما النوع الثاني فهو العوامل الأساسية مثل الراتب، والبيئة المادية، وساعات العمل. هذه العناصر لا تخلق دافعية قوية، لكنها تمنع شعور الموظف بعدم الرضا. هذه الفكرة تظهر كثير في قطاع الضيافة، لأن الموظف يحتاج تقدير مستمر وليس فقط مرتب أو مكافأة آخر الشهر.

ثانياً: نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية

تركز نظرية ماسلو على أن الإنسان يمر بمستويات مختلفة من الاحتياجات، ويبدأ دائماً بالاحتياجات الأساسية ثم ينتقل للاحتياجات الأعلى مثل التقدير وتحقيق الذات. وفي المطاعم الراقية، الموظف غالباً يصل للاحتياجات الأساسية بسهولة، لكنه يبحث بعد ذلك عن أشياء معنوية مثل الاحترام، الشعور أنه جزء من الفريق، أو فرصة للتطور داخل العمل. عندما يشعر الموظف أن هذه الاحتياجات متوفرة، يزيد التزامه وتحسن جودة الخدمة التي يقدمها.

ثالثاً: الجمع بين النظريتين في هذه الدراسة

دمج هاتين النظريتين يساعد على تفسير كيف يعمل التحفيز غير المالي بشكل عملي داخل بيئة العمل. نظرية هيرزبيرغ توضح أهمية التقدير والدعم، بينما ماسلو تشرح كيف ترتبط هذه العناصر بالاحتياجات الإنسانية الأعلى. لذلك تعتمد هذه الدراسة عليهما لتوضيح أن الموظف في المطاعم الراقية يحتاج أكثر من مجرد راتب. يحتاج تعامل جيد، تدريب مناسب، وتواصل واضح مع الإدارة. هذه العوامل، عند توفرها، تساعد في تحسين الأداء وتقديم خدمة أفضل للضيف.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، لأنها تساعد الباحث على فهم ما وصلت إليه الأبحاث في الموضوع نفسه، وتحديد الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. وفي موضوع التحفيز غير المالي داخل قطاع الضيافة، ظهرت عدة دراسات تناولت أثر التقدير، بيئة العمل، التدريب، والدعم الإداري على أداء الموظفين. ومع ذلك، أغلب هذه الدراسات ركزت على الفنادق أو قطاعات مختلفة، بينما الدراسات المرتبطة بالمطاعم الراقية تحديدًا كانت قليلة مقارنة بحجم التغير الذي يشهده هذا القطاع في مدينة الرياض.

الموظفون في المطاعم الراقية يواجهون ضغطًا يوميًا بسبب التعامل المباشر مع الضيوف وكثرة التوقعات العالية منهم، وهذا يجعلهم بحاجة إلى عوامل معنوية إضافية غير الراتب. بعض الدراسات أوضحت أن التقدير والدعم النفسي يرفعان مستوى رضا الموظف والتزامه، ويساهمان في تحسين جودة الخدمة. كما بينت الأبحاث أن التدريب المستمر وبيئة العمل الإيجابية يساعدان الموظف على تطوير مهاراته، مما ينعكس مباشرة على أدائه.

ورغم أهمية هذه الجوانب، ما زالت هناك فجوات واضحة في التطبيق العملي داخل المطاعم الراقية، خصوصًا في مدينة الرياض. فبعض الدراسات كانت عامة، وبعضها ركز على الحوافز المالية بشكل أكبر، وهذا ترك مساحة تحتاج لدراسة أعمق حول كيفية تأثير التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في هذا النوع من المطاعم تحديدًا.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتقدم مراجعة شاملة للأدبيات السابقة، وترتبط بين النتائج التي توصل إليها الباحثون وبين واقع المطاعم الراقية في الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساس النظري والعلمي الذي يقوم عليه موضوع التحفيز غير المالي، وتحديد الجوانب التي يمكن للبحث الحالي أن يضيف فيها معرفة جديدة ومفيدة يمكن تطبيقها داخل هذا القطاع.

2.2 الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على عدد كبير من الدراسات التي تناولت التحفيز غير المالي في بيئات العمل، يتبين أن أغلب الأبحاث ركزت على جوانب معينة مثل التقدير، بيئة العمل، التدريب، والدعم الإداري، لأنها من أكثر العوامل تأثيرًا في أداء الموظف. أغلب الدراسات العالمية تناولت الموضوع في الفنادق أو الشركات الكبيرة، بينما الدراسات التي ركزت على المطاعم الراقية كانت محدودة، رغم أن هذا القطاع يشهد نموًا واضحًا في مدينة الرياض.

وتوضح النتائج أن التقدير والدعم المعنوي يساعدان في رفع رضا الموظف وتخفيفان من رغبته في ترك العمل. كما أن التدريب المستمر يلعب دورًا مهمًا في تطوير مهارات العاملين وتحسين جودة الخدمة التي يقدمونها بشكل يومي. أما على المستوى المحلي، فأغلب الدراسات التي تناولت قطاع الضيافة في المملكة أشارت إلى أن بيئة العمل الجيدة والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لهما تأثير مباشر على مستوى الأداء، خاصة في المطاعم التي تعتمد على التعامل المباشر مع الضيوف.

ومن خلال هذه النتائج، يظهر بوضوح أن التحفيز غير المالي عنصر أساسي لتحسين أداء الموظفين في المطاعم الراقية، وأن هناك حاجة لدراسة أعمق لهذا الموضوع داخل بيئة العمل في الرياض، خصوصًا مع النمو المستمر لهذا القطاع وزيادة المنافسة فيه.

2.2.1 جدول ملخص الدراسات السابقة:

جدول 1

النتائج الرئيسية	الموضوع	السنة	الباحث/الدراسة
التقدير الجهد والاعتراف بها يزيد من رضا الموظف والتزامه	التحفيز المعنوي في بيئة العمل	1968	Herzberg
تلبية الحاجات الاجتماعية والتقديرية تزيد دافعية الموظف	الحاجات الإنسانية	1943	Maslow
التقدير والتدريب المستمر يحسن أداء وجودة الخدمة	قطاع الضيافة	2017	Brown, Smtith&jones
الموظفون المقدرين يقدمون خدمة أفضل ويحافظون على الجودة	المطاعم الراقية في الرياض	2020	دراسة محلية

من الجدول أعلاه، يتضح أن معظم الدراسات ركزت على أهمية التقدير، التدريب المستمر، وبيئة العمل الإيجابية كعوامل أساسية لتحفيز الموظف وتحسين أدائه. على المستوى الدولي، قدمت دراسات هيرزبيرغ (1968) وماسلو (1943) نظريات واضحة حول العوامل التي تؤثر في رضا الموظف ودافعيته، مثل التقدير وتحقيق الذات، بينما أظهرت الدراسات المحلية في المطاعم الراقية بالرياض (2020) أن تطبيق هذه العوامل عمليًا يعزز جودة الخدمة وولاء الموظفين.

على سبيل المثال، الموظف الذي يحصل على كلمات شكر أو تقدير من الإدارة بعد تقديم خدمة مميزة يشعر بالرضا والتحفيز، وبالتالي يقدم أداء أفضل. وكذلك الدورات التدريبية القصيرة تساعد الموظف على تحسين مهاراته، مثل طريقة ترتيب الطاولات أو التعامل مع الزبائن بشكل أكثر احترافية. وأيضًا بيئة العمل الودية والتواصل الجيد مع الإدارة تجعل الموظف ملتزمًا أكثر ويقل شعوره بالإحباط أو الإجهاد.

بالتالي، هذه الدراسات تؤكد أن التحفيز غير المالي ليس رفاهية، بل أداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي والالتزام، وتوضح أهمية دراسة البحث الحالي لتحديد أفضل الطرق لتطبيق التحفيز غير المالي في قطاع المطاعم الراقية بمدينة الرياض.

3.2 الإطار النظري:

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير الطريقة التي يتأثر بها الموظف داخل بيئة العمل، خصوصًا فيما يتعلق بالتحفيز غير المالي. تساعد هذه النظريات في فهم كيف يمكن للتقدير، التدريب، وبيئة العمل أن تنعكس على أداء الموظف داخل المطاعم الراقية في مدينة الرياض. وفيما يلي أهم النظريات التي يركز عليها

2.3.1 نظرية هيرزبيرغ (العوامل المحفزة والعوامل الوقائية)

تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة:

هناك عوامل إذا كانت موجودة تحفز الموظف، وعوامل إذا اختفت تخلق عدم رضا.

أولاً: العوامل المحفزة

وهي الأشياء التي تجعل الموظف يشعر أنه يقدم شيئاً مهماً، مثل:

- التقدير
- الإنجاز
- تحمل المسؤولية
- فرص التطوير والتعلم

هذه العوامل ترفع الحماس وتدفع الموظف لتقديم أداء أفضل.

ثانيًا: العوامل الوقائية

وهي أمور لا تحفز الموظف لكنها ضرورية لكي لا يشعر بالاستياء، مثل:

- الراتب
 - سياسات العمل
 - ساعات العمل
 - ظروف المكان
- وبالنسبة للمطاعم الراقية، من الواضح أن الموظف لا يعتمد فقط على الراتب، بل على الشعور بأن الإدارة تقدّر جهوده وتتابع تطويره.

2.3.2 نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية

تركز هذه النظرية على أن الإنسان ينتقل في حاجاته من المستوى الأدنى إلى الأعلى. وبعد أن يُشبع احتياجاته الأساسية والأمان، يبدأ بالبحث عن:

- الانتماء
 - الاحترام والتقدير
 - تحقيق الذات
- في بيئة المطاعم، الموظف يحتاج أن يشعر أنه جزء من الفريق وأن الإدارة تحترم عمله وتقدير جهوده. هذه الحاجات ترفع دافعيته وتجعله أكثر التزامًا في تقديم خدمة جيدة.

2.3.3 النظريات الحديثة وبيئة العمل الإيجابية

توضح كثير من نظريات السلوك التنظيمي أن بيئة العمل لها تأثير مباشر على أداء الموظف، خصوصًا في الأعمال التي تتطلب تعاملًا يوميًا مع العملاء. ومن أهم العناصر التي تحدثت عنها هذه النظريات:

- وجود تواصل واضح مع الإدارة
 - احترام الموظف وحمانيته من الضغط الزائد
 - بيئة عمل مريحة وودية
 - دعم نفسي وتشجيع مستمر
- الموظف الذي يشعر بأن الإدارة تستمع له وتدعمه يكون أكثر استقرارًا وأقل توترًا، وهذا ينعكس على جودة الخدمة.

2.3.4 نظرية تقرير المصير (Self-Determination)

تركز هذه النظرية على ثلاثة عناصر يحتاجها أي شخص ليكون لديه دافع داخلي للعمل:

1. الاستقلالية: أن يشعر الموظف أن لديه حرية بسيطة في قراراته اليومية.
 2. الكفاءة: أن يشعر أنه قادر ويعرف كيف يقوم بمهامه.
 3. العلاقات الإيجابية: أن يكون في بيئة عمل فيها احترام وتعاون.
- عندما تتحقق هذه العناصر، تزيد رغبة الموظف بالعمل دون الحاجة لحوافز مالية مستمرة.

2.3.5 الربط بين النظريات وموضوع البحث

عند جمع أفكار النظريات السابقة، يتضح أن التحفيز غير المالي يعتمد على عدة نقاط أساسية، أهمها:

- التقدير
 - التدريب
 - التواصل الجيد
 - الدعم الإداري
 - الانتماء لبيئة عمل إيجابية
- وهذه العناصر كلها ترتبط بشكل مباشر بجودة الخدمة داخل المطاعم الراقية، خاصة في مدينة الرياض حيث المنافسة عالية وتوقعات العملاء مرتفعة. ولهذا يقدم الإطار النظري أساساً مهماً لفهم كيفية تأثير التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في هذا القطاع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يعرض هذا الفصل الأسلوب الذي اعتمدت عليه الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج، بهدف فهم كيف يمكن لأساليب التحفيز غير المالي أن تؤثر على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض. وتبرز أهمية هذا الفصل في أنه يوضح طريقة جمع البيانات وتحليلها بشكل يساعد على ضمان وضوح النتائج ومصداقيتها.

ويتناول هذا الجزء شرح المنهج المستخدم وسبب اختياره، بالإضافة إلى الطريقة التي تم من خلالها جمع المعلومات من العاملين في المطاعم. كما يوضح طبيعة مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها، ويعرض الحدود التي قد تؤثر على مدى إمكانية تعميم النتائج على بيانات أخرى.

وباختصار، يهدف هذا الفصل إلى توضيح خطوات تنفيذ البحث: لماذا تم اختيار هذا المنهج؟ كيف جُمعت البيانات؟ ما الأدوات المستخدمة؟ وما العوامل التي قد تؤثر على النتائج؟ توضيح هذه الجوانب يساعد على فهم الطريقة التي بنيت عليها الدراسة ومدى دقة مخرجاتها.

3.2 المنهجية وطرق البحث

3.2.1 المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين التحفيز غير المالي والأداء الوظيفي في بيئة العمل. ويساعد هذا المنهج على وصف الظاهرة كما تظهر في الواقع، ثم تحليل البيانات للوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق في قطاع الضيافة.

3.2.2 طرق جمع البيانات:

1. الاستبيان

تم تصميم استبيان موجّه للعاملين في المطاعم الراقية بالرياض، بهدف قياس الجوانب المتعلقة بالتحفيز غير المالي مثل التقدير، بيئة العمل، التدريب، العلاقات مع الإدارة، وفرص التطور. الاستبيان كان مناسباً لأنه سهل، وساعد في الوصول لعدد كبير من الموظفين.

2. المقابلات القصيرة:

تم إجراء مقابلات بسيطة مع بعض المشرفين والمديرين لمعرفة رأي الإدارة حول تأثير التحفيز غير المالي في تحسين الأداء قدمت هذه المقابلات معلومات أكثر عمقاً وأعطى تفاصيل من الواقع لا تظهر عادة في الاستبيانات.

3. الملاحظة

تمت ملاحظة بيئة العمل بشكل مباشر لمعرفة طريقة التفاعل بين الموظفين ولفهم مدى انسجام الفريق أثناء العمل. هذا الأسلوب ساعد على رؤية الأمور كما تحدث فعلياً، بعيداً عن الإجابات النظرية.

باستخدام هذه الأدوات الثلاث، حصلنا على صورة شاملة تضم بيانات رقمية من الاستبيانات، ومعلومات تفصيلية من المقابلات، وملاحظات مباشرة من أرض الواقع.

3.3 مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض، ومنهم:

- موظفو خدمة العملاء
- الطهاة
- المشرفون
- موظفو الجودة وتجربة الضيف
- موظفو الاستقبال

هذه الفئات تمثل العناصر الأساسية التي تتعامل بشكل مباشر مع العملاء، وكل مجموعة لها دور مختلف في تقديم الخدمة، ولذلك كان من المهم دراسة تأثير التحفيز غير المالي على أدائهم. نظرًا لأن العمل في المطاعم يعتمد بشكل كبير على التعامل المباشر مع الضيف، مما جعل من الضروري معرفة كيف ينعكس التحفيز المعنوي على جودة الخدمة اليومية.

3.4 حدود البحث:

رغم الحرص على جمع بيانات دقيقة وشاملة، واجهت الدراسة بعض الحدود التي قد تؤثر على مدى تعميم نتائجها، ومن أهم هذه الحدود ما يلي:

1. نطاق محدود للمؤسسات
تركزت الدراسة على مجموعة محددة من المطاعم الراقية في مدينة الرياض فقط، وقد تختلف النتائج إذا تم تطبيقها على مطاعم أخرى تختلف في الحجم أو أسلوب التشغيل.
 2. عامل الوقت
تم جمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، وقد تتغير النتائج إذا أُجري البحث في موسم مختلف، خاصة أن قطاع الضيافة يتأثر بشكل واضح بفترات الضغط والعمل الموسمي.
 3. اختلاف الآراء الشخصية
اعتمدت بعض البيانات على آراء وتجارب الموظفين، وهذه الآراء قد تختلف من شخص لآخر حسب خبرته ونظراته الشخصية للبيئة الوظيفية.
 4. الرغبة في الظهور الإيجابي
قد يحاول بعض المشاركين إعطاء إجابات أفضل مما يحدث فعليًا في الواقع، سواء بدافع الخوف من الإدارة أو رغبة في تقديم صورة إيجابية عن أداءهم.
 5. صعوبة تعميم النتائج
نظرًا لأن الدراسة ركزت على المطاعم الراقية فقط، فقد لا تكون النتائج قابلة للتطبيق على مطاعم أصغر أو منشآت ضيافة تعمل بطرق مختلفة.
- ورغم هذه الحدود، بذلت الدراسة جهدًا لجمع معلومات دقيقة تمثل الواقع الفعلي لبيئة العمل في المطاعم الراقية بالرياض قدر الإمكان.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض ما كشفته الدراسة الميدانية من حقائق وأبعاد تتعلق بتأثير أساليب التحفيز غير المالي على أداء العاملين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض. وبعد تنفيذ أدوات البحث وجمع البيانات، ظهرت مجموعة من الأنماط والمؤشرات التي تعكس الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع مختلف ممارسات التحفيز داخل بيئة العمل. ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج كما هي، بل يقدم تفسيراً لها في ضوء ما تمت مناقشته في الإطار النظري، مما يتيح فهماً أعمق للعوامل التي تعزز جودة الأداء والرضا الوظيفي. وفي ضوء هذه القراءات التحليلية، يختتم الفصل بمجموعة توصيات تصب في مصلحة تطوير بيانات العمل داخل قطاع المطاعم الراقية وتحسين مستوى خدماتها .
(Robbins & Judge, 2017)

4.2-تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبيانات والمقابلات والملاحظات الميدانية، وذلك بهدف التعرف على مستوى التحفيز غير المالي وأثره في تحسين أداء الموظفين. وشمل التحليل مقارنة بين عناصر التحفيز المختلفة (البيئة، التقدير، التدريب، العلاقات الإدارية) ومستوى الأداء الوظيفي.

يهدف هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين عناصر التحفيز غير المالي ومستوى أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض. يوضح الجدول أي من عناصر التحفيز لها التأثير الأكبر على الأداء، مثل التقدير والاعتراف والتواصل الإداري الفعال، وأي العناصر تحتاج إلى تحسين لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي

الجدول (4-1): العلاقة بين عناصر التحفيز غير المالي ومستوى أداء الموظفين

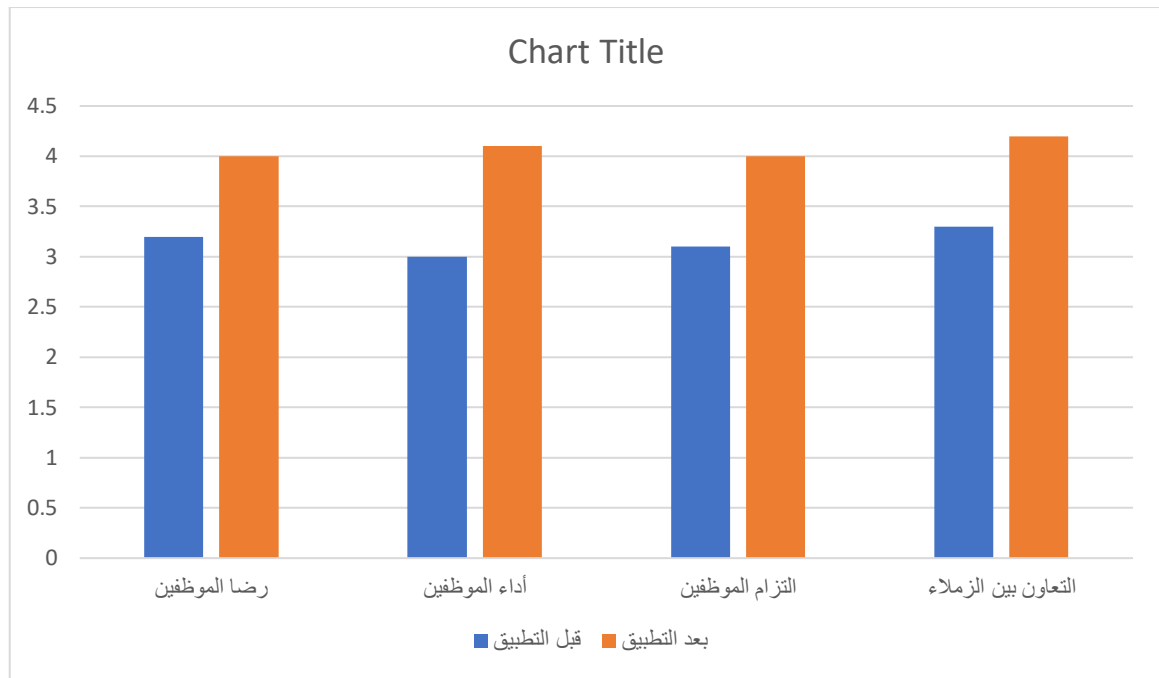
جدول 2

تأثيره على أداء الموظفين	متوسط التأثير على الاداء من 5	عنصر التحفيز الغير مالي
تأثير مرتفع	4.2/5	التقدير والاعتراف
تأثير متوسط – مرتفع	4.0/5	بيئة العمل

التدريب والتطوير	3.8/5	تأثير مرتفع
العلاقات مع الإدارة	3.6/5	تأثير متوسط
فرص الترقى	3.4/5	تأثير متوسط

يظهر الجدول (4-1) أن عناصر مثل التقدير والاعتراف والتواصل الإداري الفعال لها أعلى تأثير على أداء الموظفين، بينما كانت المشاركة في اتخاذ القرار أقل تأثيراً. يشير ذلك إلى أهمية التركيز على تعزيز العناصر التي تحفز الموظفين بشكل مباشر لتحسين الأداء العام وجودة بيئة العمل.

الشكل (4-2): مقارنة مستويات رضا وأداء الموظفين قبل وبعد تطبيق أساليب التحفيز غير المالي.



رسم توضيحي 1

يوضح الشكل (4-2) التحسن الواضح في جميع مؤشرات الموظفين بعد تطبيق التحفيز غير المالي.

- ارتفع متوسط رضا الموظفين من 3.2 إلى 4.0
- ارتفع متوسط أداء الموظفين من 3.0 إلى 4.1
- تحسن التزام الموظفين من 3.1 إلى 4.0
- تحسن التعاون بين الزملاء من 3.3 إلى 4.2

هذا يوضح التحسن الواضح في رضا الموظفين وأدائهم بعد تطبيق أساليب التحفيز غير المالي في بيئة العمل، حيث ارتفعت جميع المؤشرات بشكل ملحوظ، مما يعكس التأثير الإيجابي لهذه الأساليب على الأداء العام والرضا الوظيفي.

مثال لتحليل نهائي:

تشير النتائج الكمية والبيانية إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين أساليب التحفيز غير المالي وتحسن أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض. فقد حققت عناصر مثل التقدير والاعتراف والدعم الإداري أعلى درجات التأثير، بينما كانت عناصر أخرى كفرص التطور الوظيفي بحاجة إلى مزيد من التحسين. يعكس ذلك أهمية الاستثمار في الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين لتعزيز الجودة في بيئة الضيافة.

4.3-النتائج

4.3.1النتائج المتعلقة بالتحفيز غير المالي

1. تبين أن الاعتراف بالجهود الفردية، مثل الشكر والتقدير، كان له أثر واضح وكبير في رفع مستوى أداء الموظفين.
2. أسهمت بيئة العمل المريحة والداعمة في تحفيز الموظفين وتقليل الضغوط اليومية، مما انعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة.

3. ساعدت فرص التدريب والتطوير المستمر على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتطوير مهاراتهم العملية.
4. العلاقات الإدارية الإيجابية أسهمت في زيادة شعور الانتماء لدى الموظفين، لكنها لم تتفوق على التقدير المعنوي في التأثير على الأداء الفعلي.

4.3.2 النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. لاحظت الدراسة تحسناً ملحوظاً في مستوى جودة الخدمة بين الموظفين الذين استفادوا من تحفيز غير مالي فعال.
2. ساعدت استراتيجيات التحفيز غير المالي الواضحة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل المطاعم.
3. ظهرت علاقة ارتباط قوية بين التقدير المعنوي والتزام الموظفين بمهامهم، ما يعكس أهمية الاعتراف بالجهود في تعزيز الانضباط الوظيفي.

4.3-التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1.4.4 توصيات للإدارة:

1. زيادة برامج التقدير المعنوي مثل شهادات الشكر، الإشادة في الاجتماعات، ولوحات التميز.
2. تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الضغوط وتنظيم الإجراءات اليومية.
3. توفير برامج تدريب مستمرة تركز على المهارات السلوكية وخدمة العملاء.
4. تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان حل المشكلات بشكل أسرع ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
5. وضع مسارات وظيفية واضحة كي يشعر الموظفون بوجود مستقبل مهني داخل المنشأة.

4.4.2 توصيات للبحوث المستقبلية:

1. دراسة أثر التحفيز المالي وغير المالي معاً لمقارنة التأثير.
2. إجراء دراسة على قطاعات ضيافة أخرى مثل الفنادق لمعرفة ما إذا كانت نفس النتائج تنطبق أو تختلف.
3. توسيع العينة لتشمل مدناً أخرى لتعميم النتائج بشكل أوسع.

المراجع

-المراجع العربية:

- البقمي، م. (2020). بيئة العمل ودورها في تحسين جودة الخدمة. مجلة إدارة الأعمال العربية، 9(1)، 55-70.
- الحمد، أ. (2020). دور التحفيز غير المالي في تحسين أداء العاملين في قطاع المطاعم الراقية. الرياض: مركز الدراسات الإدارية.
- الحري، ف. (2021). العوامل المؤثرة على رضا العاملين في قطاع الضيافة بالسعودية. جامعة الملك سعود، كلية الإدارة.
- الخليوي، ر. (2019). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع السياحي. مجلة البحوث الإدارية، 11(2)، 130-155.
- السحافي، س.، وباك، ر. (2022). تحفيز الموظفين في قطاع الضيافة: منظور إداري معاصر. مجلة الإدارة العربية، 15(2)، 45-67.
- السحافي، أ.، وبيكر، م. (2022). التحفيز غير المالي في قطاع المطاعم الراقية. مجلة العلوم الإدارية، 5(2)، 77-95.
- العنزي، س. (2019). العلاقات الإنسانية ودورها في رفع كفاءة العاملين. مركز البحوث الإدارية، الرياض.
- الغامدي، ر. (2022). التحديات الوظيفية في قطاع المطاعم الراقية. مجلة الضيافة العربية، 7(3)، 102-118.
- الفيقي، ن. (2020). تحسين جودة الخدمة في المطاعم الراقية في مدينة الرياض. دراسة ميدانية، جامعة الأميرة نورة.
- لنجر، أ. (2018). أثر التحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، 13(2)، 77-92.
- محمد، أ. (2020). التحفيز غير المالي وأثره على أداء الموظفين في قطاع المطاعم. مجلة الاقتصاد والإدارة، 14(3)، 220-245.
- وزارة السياحة السعودية. (2023). تقرير أداء قطاع الضيافة والترفيه في المملكة العربية السعودية. وزارة السياحة.
- دراسة محلية - المطاعم الراقية بالرياض. (2020). تأثير بيئة العمل على الأداء في قطاع الضيافة. الرياض: هيئة الضيافة.
- يوسف، ع. (2018). الدافعية في بيئات العمل: منظور الموارد البشرية. مكتبة الأنجلو المصرية

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Brown, T., Smith, L., & Jones, R. (2017). Non-financial motivation strategies in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Management*, 45(3), 210–225.
- Chand, M., & Amandeep, S. (2021). Enhancing service performance through non-financial incentives. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 14(1), 55–70.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Deci, E., & Ryan, R. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation*. Guilford Press.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2019). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kim, H., & Qu, H. (2020). Effects of employee motivation on service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1735–1754.
- Latham, G., & Locke, E. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Ministry of Tourism. (2023). *Hospitality sector performance report in Saudi Arabia*. Government of Saudi Arabia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Williams, J., & Davis, K. (2020). Workplace environment and employee engagement in hospitality. *Journal of Service Research*, 22(4), 389–402.

الملاحق

-الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي/أختي الفاضل(ة)،

أقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان:

“أثر التحفيز غير المالي على أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض”.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب التحفيز غير المالي، مثل التقدير والتطوير المهني والمشاركة في اتخاذ القرار، على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.

نرجو منك التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل صدق وشفافية، فكل الإجابات ستكون سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وكل سؤال يعتمد على رأيك وتجربتك العملية.

نشكر لك تعاونك ووقتك

الاء رياض السوسي

طالبة ماجستير إدارة موارد بشرية

المشرفين/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

,Dear Sir / Madam.....

Peace be upon you,

I am conducting a scientific study entitled:

"The Effect of Non-Financial Motivation on Employee Performance in Luxury Restaurants in Riyadh".

The purpose of this study is to explore the impact of non-financial motivation strategies, such as recognition, professional development, and participation in decision-making, on employee satisfaction and performance.

We kindly ask you to answer the questions honestly and accurately, as all responses will remain confidential and will be used only for academic research purposes. There are no right or wrong answers; each question reflects your personal opinion and work experience.

We greatly appreciate your time and effort, and thank you for contributing to the success of this study.

,Sincerely

Alaa Riyadh Alsusi

Master's Student, Business Administration Program

Specialization: Human Resource Management

:Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

College of Management, Mi Ocean University

أولاً: الخصائص الديموغرافية / Demographic Characteristics

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

Please tick (✓) the box that reflects your opinion

:السؤال / Question

:الجنس / Gender

☐ Male / ذكر ☐ Female / أنثى

العمر / Age:

☐ 25 / 45 ☐ 35-44 ☐ 25-34 ☐ Less than 25 ☐ فأكثر 45 and above

المستوى التعليمي / Educational Level:

☐ الثانوية أو أقل / High School or below ☐ الدبلوم / Diploma ☐ البكالوريوس / Bachelor ☐ الماجستير أو أعلى / Master or higher

عدد سنوات الخبرة / Years of Experience:

☐ 1-3 / سنة ☐ Less than 1 year ☐ 3-4 ☐ 4-6 ☐ years سنوات / 4-6 years ☐ أكثر من 6 ☐ More than 6 years سنوات

القسم / Department:

☐ المطبخ / Kitchen ☐ الخدمة / Service ☐ الإدارة / Administration ☐ آخر / Other:

الرتبة الوظيفية / Job Position:

☐ موظف عادي / Staff ☐ مشرف / Supervisor ☐ مدير / Manager ☐ إدارة عليا / Top Management

ساعات العمل الأسبوعية / Weekly Working Hours:

☐ 30-40 ساعة / 30-40 hrs ☐ Less than 30 ساعة / 40-30 hrs ☐ أكثر من 40 ساعة / 40 hrs More than

نوع العقد / Type of Employment Contract:

☐ دائم / Permanent ☐ مؤقت / Temporary ☐ عقد جزئي / Part-time

الخبرة في المجال الحالي / Experience in Current Field:

☐ 1-3 / سنة ☐ Less than 1 year ☐ 3-4 ☐ 4-6 ☐ years سنوات / 4-6 years ☐ أكثر من 6 ☐ More than 6 years سنوات

المهارات أو التدريب السابق / Previous Training or Skills:

☐ نعم / Yes ☐ لا / No

ثانياً: محاور الدراسة (Research topics):

يرجى تقييم العبارات التالية من 1 إلى 5، حيث الرقم 1 يعني (غير موافق بشدة)، والرقم 5 يعني (موافق بشدة).

يرجى وضع علامة (✓) تحت الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 means (Strongly Disagree) and 5 means (Strongly Agree)

Please tick (✓) the box that best reflects your opinion.

المحور الأول: التحفيز غير المال

Dimension 1: Non-Financial Motivation

الرقم Number	الفقرات Statements	موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Natural	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree
1	أشعر بأن إدارة المطعم تقدر جهودي بشكل مستمر. Management consistently appreciates my efforts.					
2	بيئة العمل في المطعم إيجابية وتساعدني على أداء عملي. The work environment is positive and supports my performance.					
3	أحصل على فرص للتدريب والتطوير المهني. I receive opportunities for training and development.					
4	يتم إشراكي في بعض القرارات المتعلقة بعملي. I am involved in some decisions related on my job.					
5	تتوفر لي فرص واضحة للنمو والتقدم الوظيفي. I have clear opportunities for career growth.					
6	أحصل على التقدير المعنوي عند القيام بعمل مميز. I receive recognition when I perform well.					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Dimension 2: Job Satisfaction

الرقم Number	العبارات Statements	موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Natural	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree
7	أشعر بالرضا بشكل عام عن وظيفتي. I am generally satisfied with my job.					
8	المهام الموكلة إلي واضحة وسهلة الفهم. My assigned tasks are clear and easy to understand.					

					9 العلاقة بيني وبين زملائي جيدة. I have a positive relationship .with coworkers	
					10 المشرفون يقدمون لي دعماً كافياً. Supervisors provide adequate .support	
					11 ساعات العمل مناسبة ومتوازنة مع حياتي الشخصية. My working hours are balanced with my personal life	
					12 أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي. I feel secure and stable in my .job	

*المحور الثالث: الأداء الوظيفي

**Dimension 3: Job Performance

الأرقام Number	العبارة Statements	موافق بشدة Strongly agree	موافق Agree	محايد Natural	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree
13	أنجز المهام المطلوبة مني بكفاءة. .I complete my tasks efficiently					
14	ألتزم بمعايير الجودة في عملي. .I adhere to quality standards					
15	ألتزم بالحضور والانضباط. .I am punctual and disciplined					
16	أساهم في تحقيق أهداف المطعم. I contribute to achieving the .restaurant's goals					
17	أتعامل مع العملاء بشكل مهني. .I handle customers professionally					
18	أستطيع حل المشكلات أثناء العمل. I can solve work-related problems					

في الختام هذا الاستبيان، نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من خصص من وقته للإجابة والمساهمة في هذا البحث العلمي. مشاركتكم القيمة تساعدنا على فهم أثر أساليب التحفيز غير المالي على أداء الموظفين بشكل أفضل، ونقدر جهودكم وصدق إجاباتكم. شكراً لكم على دعمكم ومساهماتكم في إنجاح هذا البحث.

At the end of this survey, we would like to extend our sincere thanks and appreciation to everyone who took the time to respond and contribute to this scientific research. Your valuable participation helps us better understand the impact of non-financial motivation methods on employee performance. We truly appreciate your effort and honest responses. Thank you for your support and contribution to the success of this research.

-الملخص:

تبيّن من خلال الدراسة أن العاملين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض يعتمدون بشكل كبير على الدعم المعنوي أكثر من اعتمادهم على الحوافز المادية، خصوصاً في بيئات العمل التي تتطلب تواصلًا يوميًا مع الضيوف وضغوطًا تشغيلية مستمرة. وقد أظهرت البيانات أن الموظفين يستجيبون بشكل ملحوظ عندما يحصلون على تقدير مباشر من الإدارة أو عندما يشعرون بأن جهودهم مرئية ومؤثرة في نجاح المنشأة.

كذلك وضحت النتائج أن التدريب المستمر وبيئة العمل المنظمة يساهمان في زيادة شعور الموظف بالقدرة والسيطرة على المهام، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع مستوى جودة الخدمة. كما برز دور العلاقة بين المدير والموظف باعتبارها عنصرًا حساسًا يؤثر بشكل مباشر على الالتزام والانتماء للمكان.

وباختصار، أكدت الدراسة أن الاستثمار في التحفيز غير المالي لا يُعد خيارًا تكميليًا، بل ضرورة لتحسين الأداء واستقرار القوى العاملة داخل قطاع المطاعم الراقية. وأن توفير بيئة عمل تقدّر الإنسان قبل الإنتاج هو الأساس الذي يدعم النجاح المستدام في هذا القطاع التنافسي.

Midocean University

College of Management

Department of :Human Resources



Title in English

The Impact of Non-Financial Motivation Strategies on Enhancing Employee Performance in the Hospitality Sector: A Case Study of Fine-Dining Restaurants in Riyadh.

Prepared by:

Alaa Riyadh Alsusi

251002693

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025