

نموذج المشروع النهائي 2

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

اسم الطالب/سميه سالم العاموى

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 - 1447



إِهْدَاء

إلى كل من علّمني أن طريق العلم ليس سهلاً،

لكنه الطريق الوحيد الذي يُبقي للحياة معنى.

إلى أولئك الذين مرّوا في حياتي وتركوا في نفسي أثراً طيباً،

إلى من كان وجودهم بلسماً لجروحي في محطات التعب،

إلى من فهم أن الإنجاز لا يُقاس بالحصول على الدرجة، بل بالرحلة التي قادت إليها،

إلى كل من ساهم بصمته أو كلمته أو دعائه،

إلى كل من آمن أن النور يولد من رحم المعاناة،

أهديكم هذا العمل، فهو حصيلة سنواتٍ من الكفاح والتأمل والإيمان بأن المثابرة تُثمر
مهما تأخرت.



أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

أ.د / عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم
راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الحوافز بأبعادها المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز ومستويات الأداء، وقياس مدى قدرة المؤسسات الخدمية على توظيف أنظمة التحفيز لتعزيز كفاءة العاملين.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة جُمعت من عينة مكونة من (392) موظفًا في القطاع الخدمي السعودي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية، وتحليل الثبات (كرونباخ ألفا)، ومعامل الارتباط (بيرسون)، والانحدارين البسيط والمتعدد للتحقق من فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لكل من الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين، مع تفوق واضح لأثر الحوافز غير المالية. كما بيّنت النتائج أن كل بعد من أبعاد الحوافز يفسر جزءًا مهمًا من التباين في الإنتاجية، وأن النموذج التفسيري الكلي يوضح نسبة مرتفعة من التباين في الأداء ($R^2 =$ مرتفع). (وتؤكد النتائج الدور المتكامل للحوافز في رفع مستوى الالتزام والكفاءة والجودة لدى العاملين).

تُبرز الدراسة أهمية تطوير سياسات تحفيزية شاملة في القطاع الخدمي السعودي، سواء مالية أو غير مالية، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. وتقدم نتائج البحث إطارًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تحفيز فعالة تراعي الاحتياجات المهنية والنفسية للموظفين، وتدعم الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، إنتاجية الموظفين، قطاع الخدمات، الموارد البشرية، الانحدار الخطي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	الملخص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	□ فجوات على المستوى النظري
3.....	□ فجوات على المستوى التطبيقي
3.1.....	3.1 أهمية الدراسة :
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 منهجية الدراسة
9.1.....	9.1 الدراسة الميدانية
10.1.....	10.1 مخطط المشروع المقترح
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	المقدمة:
15.....	المبحث الأول: المتغير المستقل

15	1.1.2 المقدمة.....
15	2.1.2 مفهوم الحوافز.....
16	3.1.2 أهمية الحوافز في بيئة العمل.....
17	4.1.2 أهداف نظم الحوافز.....
18	5.1.2 تصنيفات الحوافز.....
20	6.1.2 الدراسات السابقة.....
23	المبحث الثاني: المتغير التابع.....
23	1.2.2 المقدمة.....
23	2.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين.....
24	3.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين.....
25	4.2.2 أهداف إنتاجية الموظفين.....
26	5.2.2 الدراسات السابقة.....
30	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30	1.3.2 المقدمة.....
30	2.3.2 الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين.....
31	3.3.2 آليات تأثير الحوافز على الإنتاجية.....
31	4.3.2 العلاقة بين أبعاد الحوافز والإنتاجية.....
32	5.3.2 محددات العلاقة بين المتغيرين.....
32	6.3.2 أهمية دراسة العلاقة بين الحوافز والإنتاجية في قطاع الخدمات.....
33	7.3.2 الدراسات السابقة.....
36	8.3.2 الخاتمة.....
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
38	1.3 المقدمة.....
38	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....

3.3	تصميم البحث (بصلة البحثي).....	39
4.3	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	39
5.3	طريقة جمع البيانات.....	40
6.3	أنواع البيانات.....	41
7.3	إجراءات التحليل الإحصائي.....	42
8.3	الخاتمة.....	44
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	45
1.4	المقدمة.....	45
2.4	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	45
3.4	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	47
4.4	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix).....	49
5.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	49
6.4	التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الحوافز غير المالية.....	50
7.4	التحليل الوصفي للمتغير التابع: إنتاجية الموظفين.....	52
8.4	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	53
9.4	الخاتمة.....	57
	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	58
1.5	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	58
2.5	توصيات الدراسة:.....	59
3.5	الخاتمة:.....	61
	Abstract.....	62
	قائمة المراجع.....	63
	أولاً: المراجع العربية.....	63
	ثانياً: المراجع الأجنبية.....	65
	الملاحق.....	67
	الاستبيان.....	68

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	الجدول (1): التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة	1.
48	الجدول (2): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة	2.
49	الجدول (3): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة	3.
49	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المالية	4.
51	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز غير المالية	5.
52	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إنتاجية الموظفين	6.
54	الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الحوافز على إنتاجية الموظفين	7.
55	الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين	8.
56	الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين	9.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد الموارد البشرية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يشكّل 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 بتنفيذ 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 استئثار دوافع الموظفين وتحقيق التناسق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتتوزع 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 مباشرًا في جودة الخدمة ورضا العميل (حنيش والمهدي، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية يُعد قطاع الخدمات أحد أبرز القطاعات الاقتصادية الحيوية، وقد شهد نموًا ملحوظًا خلال السنوات الأخيرة، في ظل توجه الدولة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. وقد صاحب هذا النمو توسعًا كبيرًا في القوى العاملة، وتزايد التنافس بين الجهات الخدمية، مما وضع أمامها تحديًا 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 مكملتها 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.

2.1 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 كالتقدير، 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 وطيير، 2022؛ Alnsour & Kanaan, 2021) وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتنامي 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.

■ 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.

■ 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 إلى 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؟

3.1 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 - كمخرج 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..

4.1 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 سُبُل تطوير نظم الحوافز لرفع إنتاجية الموظفين في بيئة العمل الخدمية السعودية؟

5.1 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 يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات.

6.1 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 .

7.1 نموذج الدراسة

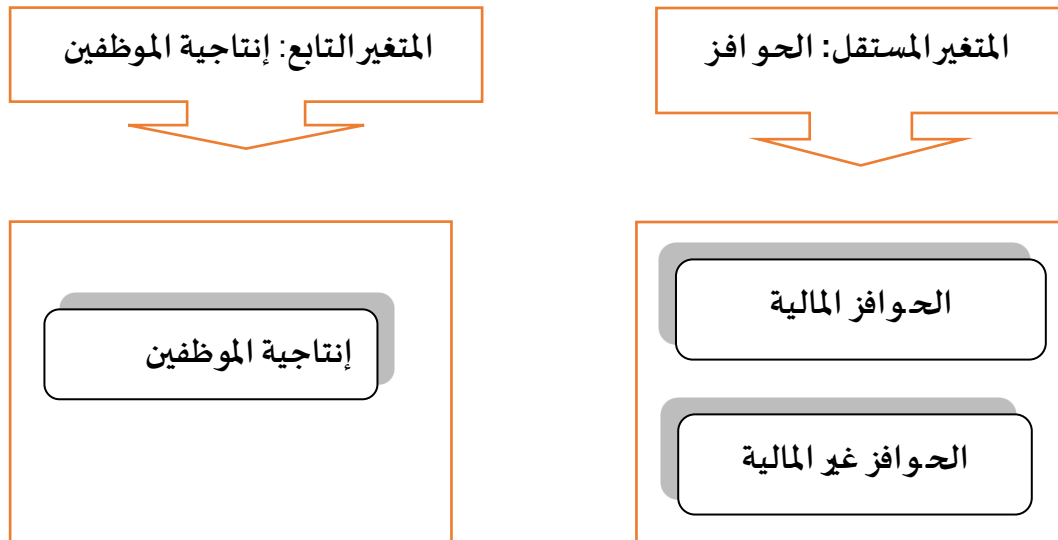
المتغير المستقل: الحوافز

وله بُعدان رئيسيان:

1. الحوافز المالية (الرواتب، العلاوات، المكافآت)
2. الحوافز غير المالية (التقدير، التدريب، بيئة العمل، الترقيات)

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر :إعداد الباحث

8.1 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: يُقاس 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 (المتوسّطات 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.

9.1 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، خاصةً 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.

10.1 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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

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 نمواً متسارعاً وتوسّعاً نوعياً في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً 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.

انطلاقاً 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.

المبحث الأول: المتغير المستقل

1.1.2 المقدمة

تُعدّ 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.

2.1.2 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 ارتباطاً وثيقاً بمستوى الإنجاز الفردي أو الجماعي.

وبالنظر إلى هذه التعريفات، يتضح أن الحوافز تُعدّ أحد أهم أدوات التحفيز التنظيمي، وتتخذ صوراً 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 تعتمد عليها 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.

3.1.2 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، نظراً 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 عنصراً حاسماً في تكوين بيئة عمل مستدامة وداعمة للأداء العالي، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تتطلب مرونة، وتفاعلاً بشرياً مستمراً، ومستوى مرتفعاً من الالتزام.

4.1.2 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 .

5.1.2 تصنيفات الحوافز

تتنوع الحوافز التي تعتمد عليها 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.
- **الترقيات 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.

6.1.2 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 إيجابًا 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 سجّل 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 يسهم 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) موظفًا 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.

المبحث الثاني: المتغير التابع

1.2.2 المقدمة

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.

2.2.2 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". ويؤكد 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) بُعداً إدارياً في تعريفهما، حيث يشيران إلى أن "إنتاجية الموظف ترتبط بدرجة التزامه وانضباطه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل المنقن 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.

3.2.2 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 الغيفي (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 مؤشراً حيوياً على سلامة النظم الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة .

4.2.2 أهداف إنتاجية الموظفين

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز إنتاجية موظفيها باعتبارها هدفاً استراتيجياً يُسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز التنافسي. فالتركيز على إنتاجية العاملين لا يقتصر على زيادة حجم الأداء فقط، بل يشمل أيضاً 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 عبداللطيف 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.

5.2.2 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 يسهم 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، وتكوّنت 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 يسهم 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 مجتمعة 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.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.3.2 المقدمة

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.

2.3.2 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 يُقدّم 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 تنظر 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.

3.3.2 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.

4.3.2 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، الترقّي، الدعم المعنوي، منح المسؤوليات، وتمكين الموظف من اتخاذ القرار. وتسهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية، وتنمية الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء، وهي ترتبط غالباً بالأعمال التي تتطلب إبداعاً 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.

5.3.2 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 بجهوده 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.

6.3.2 أهمية دراسة العلاقة بين الحوافز والإنتاجية في قطاع الخدمات

يكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في بيئة قطاع الخدمات نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا بين الموظف والعميل، مما يجعل جودة أداء الموظف عنصرًا حاسمًا 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.

7.3.2 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 فعالة 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. وتكونت عينة الدراسة من جميع موظفي المؤسسة وعددهم (40) موظفًا، 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 (معًا).

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 IFive Indonesia. 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 فعّالة تتسم بالتنوع والعدالة، وتعكس جهود شركاء المبيعات وتدعم استمرارهم في الأداء المتميز، بما يخدم أهداف المؤسسة وتوسّعها 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 أبيبورا.

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 فعّال 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، وتسهم في رفع مستويات الإنتاجية بشكل مستدام.

8.3.2 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 خيارًا، بل ضرورة إدارية لاستدامة التميز المؤسسي في بيئة تنافسية متغيرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

هدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها في دراسة أثر الحوافز بأبعادها المختلفة (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. ويتناول الفصل منهج البحث المستخدم، وأسلوب تصميم الدراسة، وطبيعة مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وطرق تحليلها إحصائياً، وذلك لضمان تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – الحوافز

يقصد بالحوافز في هذه الدراسة جميع الأساليب المادية والمعنوية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات الخدمية لدعم العاملين وتحفيزهم لزيادة مستوى الأداء والإنتاجية.

- **الحوافز المالية:** تشمل المكافآت، العلاوات، الرواتب الإضافية، العمولات، والمزايا المادية الأخرى التي تمنح للموظفين مقابل جهودهم أو إنجازاتهم.
- **الحوافز غير المالية:** تتضمن التقدير المعنوي، فرص التدريب والترقية، بيئة العمل الجاذبة، الأمن الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار.

ثانياً: المتغير التابع – إنتاجية الموظفين

يقصد بإنتاجية الموظفين مقدار ما يحققه العامل من نتائج في فترة زمنية محددة مقارنة بما هو متوقع منه، وتشمل الكفاءة في إنجاز المهام، جودة الأداء، الالتزام بالوقت، والإبداع في تقديم الخدمة.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل البحث وتحديد أثر الحوافز بأبعادها المختلفة على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات.

تصميم البصلة البحثية يتضمن المستويات التالية:

1. الفلسفة البحثية: تقوم على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض إمكانية قياس الظواهر الاجتماعية باستخدام أدوات كمية وإحصائية موضوعية.
2. المنهج: منهج كمي Quantitative يعتمد على استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.
3. الاستراتيجية: دراسة ميدانية Survey Study تستهدف جمع بيانات مباشرة من الموظفين العاملين في قطاع الخدمات داخل المملكة.
4. الأفق الزمني: دراسة مقطعية (Cross-Sectional) تم جمع بياناتها في فترة زمنية محددة.
5. الأساليب: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من الموظفين العاملين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك موظفي المؤسسات الحكومية والخاصة في مجالات مثل: البنوك، شركات الاتصالات، شركات التأمين، ومراكز الخدمات اللوجستية، وبلغ حجم المجتمع الكلي بحسب الإحصاءات الرسمية لعام 2024 الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ما يُقارب 1,200,000 موظفًا في القطاع الخدمي.

نظرًا لكبر حجم المجتمع وتعذر دراسة جميع أفرادها، فقد تم استخدام الطريقة العشوائية الطباقية (Stratified Random Sampling)، بهدف ضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع (الحكومي/الخاص، ذكور/إناث، مستويات وظيفية مختلفة). تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) والتي تنص على أن العينة المناسبة لمجتمع يتكون من 1,200,000 فرد هي تقريبًا 384 مفردة عند مستوى دلالة 0.05 وهامش خطأ $\pm 0.5\%$

وبذلك، تم توزيع 400 استبيانًا لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب بعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو غير الصالحة. وقد تم استرجاع 392 استبيانًا صالحًا للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت 98% تقريبًا.

الملخص الإحصائي لاختيار العينة:

- حجم مجتمع البحث = 1,200,000 موظف
- الطريقة = العينة العشوائية الطباقية
- حجم العينة حسب كريجسي ومورغان = 384 مفردة
- الاستبيانات الموزعة = 400
- الاستبيانات المسترجعة = 392
- نسبة الاستجابة = 98%

5.3 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية، نظرًا لما تتميز به من سهولة التوزيع وسرعة الاسترجاع، إضافة إلى قدرتها على الوصول إلى عدد كبير من أفراد العينة في وقت قصير وبتكلفة منخفضة، وتم تصميم الاستبانة بطريقة علمية تتماشى مع أهداف الدراسة ومحاورها، حيث شملت ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: وتتضمن معلومات عامة عن المشارك مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

2. أسئلة حول الحوافز: مقسمة إلى بعدين رئيسيين:

○ الحوافز المالية

○ الحوافز غير المالية

3. أسئلة حول إنتاجية الموظفين: بهدف قياس المتغير التابع في الدراسة.

وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من المتخصصين في الإدارة والاحصاء للتأكد من صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة، كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة مكونة من (30) موظفًا للتحقق من مدى وضوح الفقرات وصدق الاتساق الداخلي، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات الواردة.

تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة باستخدام أسلوب التوزيع الإلكتروني عبر نماذج Google، لتسهيل الوصول إلى المشاركين في مختلف المناطق الجغرافية داخل المملكة العربية السعودية. وقد ساهم هذا الأسلوب في تحقيق نسبة استجابة مرتفعة بلغت (98%) كما ورد في الفقرة السابقة.

6.3 أنواع البيانات

تضمنت هذه الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات تم جمعها وتحليلها لتحقيق أهداف البحث:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي أُعدت خصيصاً لهذا الغرض. وقد صُممت الاستبانة لتشمل فقرات تقيس:

• المتغير المستقل: الحوافز (بأبعادها المالية وغير المالية).

• المتغير التابع: إنتاجية الموظفين.

- البيانات الديموغرافية: مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

وقد استخدمت البيانات الأولية كأساس للتحليل الإحصائي في الدراسة، حيث تم ترميزها وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS.

ثانيًا: البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات التي تم الرجوع إليها لدعم الإطار النظري والدراسات السابقة، وتشمل:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات الإدارة والموارد البشرية.
 - الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز والإنتاجية.
 - التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية.
 - مقالات منشورة في مجلات علمية محكمة ومصادر إلكترونية موثوقة.
- وقد ساعدت البيانات الثانوية في صياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات وصياغة الأداة المناسبة لقياسها.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) في تحليل بيانات الدراسة، لما يوفره من أدوات متقدمة في المعالجة الإحصائية الكمية للبيانات. وقد تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات الإحصائية للتحقق من صدق البيانات وموثوقيتها، وكذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المعالجة الأولية للبيانات

- ترميز البيانات: تم ترميز المتغيرات الكمية والنوعية (الاسمية والترتيبية) من الاستبانة بنظام رقمي يسهل إدخاله وتحليله.

- تنظيف البيانات: تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة وغير الصالحة.
- التأكد من الاتساق الداخلي (الصدق والثبات):
 - تم حساب معامل الثبات) كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha - لجميع المحاور الرئيسية، وقد أظهرت القيم نتائج مرتفعة تجاوزت (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي جيد.

ثانيًا: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الحوافز وإنتاجية الموظفين.
- بهدف وصف خصائص عينة الدراسة بشكل دقيق وتحديد اتجاهات الإجابات.

ثالثًا: الإحصاءات الاستدلالية (Inferential Statistics)

- اختبار فرضيات الدراسة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام:
 - اختبار تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين الحوافز (المالية وغير المالية) وإنتاجية الموظفين.
 - التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) في حال الحاجة إلى التحقق من أبعاد المحاور.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression): لقياس أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين وتحديد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة.

8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة، حيث تم تحديد مجتمع البحث وشرح طرق وتقنيات أخذ العينات المناسبة لطبيعة الدراسة، مع تبرير اختيار العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل العادل لمجتمع موظفي قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. كما تم استعراض أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، من حيث بنائها ومحاورها وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب توضيح أنواع البيانات المعتمدة (أولية وثانوية) ودورها في تحقيق أهداف الدراسة.

وقد تم تفصيل إجراءات التحليل الإحصائي التي اعتمدت على برنامج SPSS ، بدءًا من الترميز والتحقق من الصدق والثبات، مرورًا بالإحصاءات الوصفية، وانتهاءً بالإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات. تهدف هذه المنهجية الشاملة إلى ضمان دقة النتائج وموضوعية الاستنتاجات التي سيتم استعراضها في الفصل القادم، والذي يتناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS). ويأتي هذا الفصل استكمالاً للإطار المنهجي الذي تم تفصيله في الفصل الثالث، حيث يتضمن تحليلاً وصفيًا للبيانات الديموغرافية، وتقييم صدق وثبات أدوات القياس، إضافةً إلى إجراء التحليلات الإحصائية الاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر الحوافز المالية وغير المالية في إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية.

ويرتكز هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات التحليلية تشمل:

1. الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة؛
2. تحليل معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة؛
3. تحليل الارتباط (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات؛
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس الأثر التفسيري للحوافز بأبعادها المختلفة على إنتاجية الموظفين؛

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

الجدول (1): التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (عدد المشاركين)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	210	53.6
	أنثى	182	46.4

12.2	48	أقل من 25 سنة	العمر
40.3	158	25-34 سنة	
31.1	122	35-44 سنة	
16.4	64	45 سنة فأكثر	
8.2	32	ثانوي	المؤهل العلمي
16.8	66	دبلوم	
54.1	212	بكالوريوس	
20.9	82	دراسات عليا	
11.5	45	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
26.5	104	3-6 سنوات	
32.1	126	7-10 سنوات	
29.9	117	أكثر من 10 سنوات	
42.9	168	حكومية	نوع المؤسسة
57.1	224	خاصة	
52.6	206	موظف	المسمى الوظيفي
25.0	98	مشرف	
14.3	56	مدير	
8.1	32	أخرى	
100	392	—	الإجمالي

تشير نتائج الجدول إلى أن عينة الدراسة تمثل توازنًا نسبيًا بين الذكور والإناث، ما يعزز حيادية التحليل الإحصائي. كما يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي فئة (25-34 سنة)، وهي الفئة الأكثر نشاطًا في سوق العمل، مما يعكس أهمية الحوافز لهذه الشريحة في رفع معدلات الإنتاجية. ويُلاحظ كذلك أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة تجاوزت النصف، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين في قطاع الخدمات، الأمر الذي يُسهم في زيادة استجابتهم لأنظمة الحوافز المادية والمعنوية.

من جهة أخرى، توضح البيانات أن أغلب المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين (7-10) سنوات، مما يعكس نضجهم المهني وقدرتهم على تقييم تأثير الحوافز على أدائهم بصورة واقعية. كما يُظهر التوزيع بين القطاعين الحكومي والخاص تنوعًا جيدًا يعزز تمثيل القطاع الخدمي بمستوياته المختلفة، إذ استحوذ القطاع الخاص على النسبة الأكبر من المشاركين (57.1%)، وهو ما يتماشى مع طبيعة النمو الاقتصادي في المملكة. هذه الخصائص مجتمعة تمنح العينة تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة وتدعم إمكانية تعميم نتائج البحث بدرجة مقبولة من الدقة الإحصائية.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عدة أساليب لضمان قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة:

❖ الصدق الظاهري (Face Validity)

جرى عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية والإحصاء، الذين أكدوا ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة ومدى وضوحها وشموليتها. وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات لضمان اتساقها المنهجي ودقتها العلمية.

❖ الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل معاملات الارتباط الداخلي بين فقرات كل محور، حيث أظهرت قيم الارتباط دلالة معنوية ($p < 0.01$)، مما يدل على أن الفقرات تقيس بُعدًا واحدًا بشكل متجانس، سواء في محور الحوافز المالية أو غير المالية أو إنتاجية الموظفين. كما تم التأكد من ارتباط كل فقرة بالمحور التابع لها (Item–Total Correlation)، وكانت جميع القيم أعلى من (0.40)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا.

ثانيًا: الثبات (Reliability)

لقياس ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أكثر الأساليب انتشارًا في الدراسات الميدانية. ويوضح الجدول التالي قيم الثبات لكل محور من محاور الاستبانة:

الجدول (2): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
الحوافز المالية	4	0.83	مرتفع
الحوافز غير المالية	4	0.87	مرتفع
إنتاجية الموظفين	10	0.91	مرتفع جدًا
إجمالي الاستبانة	18	0.89	مرتفع

تشير قيم معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تتجاوز (0.70)، وهي القيمة الأدنى المقبولة في الدراسات الاجتماعية. كما أن القيمة الكلية للاستبانة (0.89) تؤكد أن الأداة تتمتع بثبات داخلي قوي يجعلها مناسبة لإجراء التحليلات اللاحقة بثقة علمية.

4.4 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix)

تهدف مصفوفة الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الحوافز (المالية وغير المالية) وإنتاجية الموظفين. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكون المتغيرات كمية ومستوى القياس فئوي. (Interval)

الجدول (3): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

المتغير	الحوافز المالية	الحوافز غير المالية	إنتاجية الموظفين
الحوافز المالية	1	0.62**	0.58**
الحوافز غير المالية	0.62**	1	0.71**
إنتاجية الموظفين	0.58**	0.71**	1

مستوى الدلالة $p < 0.01$: دال عند مستوى معنوية 1%.

تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة. فقد ظهر ارتباط متوسط إلى قوي بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين (0.58)، مما يشير إلى أن الحوافز المالية تسهم في تعزيز أداء الموظفين. كما تبين أن الارتباط بين الحوافز غير المالية وإنتاجية الموظفين كان أقوى (0.71)، وهو ما يدل على أن العوامل المعنوية مثل التقدير وفرص التطوير والمشاركة في اتخاذ القرار لها تأثير ملحوظ في رفع مستوى الإنتاجية. كذلك أظهرت النتائج علاقة ارتباط قوية بين البعدين المالي وغير المالي (0.62)، مما يعكس تكامل الحوافز في تعزيز السلوك الوظيفي والأداء العام.

5.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز المالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
------------	-----------	-----------------	-------------------	----------------

1	توفر المؤسسة مكافآت مالية مقابل الأداء المتميز	3.82	0.71	مرتفع
2	تحفزني العلاوات الدورية على بذل مزيد من الجهد	3.91	0.66	مرتفع
3	أشعر أن نظام الحوافز المالية في المؤسسة عادل ومنصف	3.64	0.79	متوسط مرتفع
4	أرى أن المكافآت المالية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي	3.75	0.68	مرتفع
متوسط البعد		3.78	0.64	مرتفع

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يُظهرون مستوى موافقة مرتفعاً تجاه فقرات الحوافز المالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 – 3.91)، وهي قيم تعكس رضاً نسبياً عن نظام الحوافز المالية المعمول به. وتُظهر الفقرة الخاصة بالعلاوات الدورية أعلى مستويات الموافقة، ما يشير إلى أن المكافآت المستمرة والمنتظمة تُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز الدافعية وزيادة التزام الموظفين بتحقيق أداء مميز. كما تعكس القيم الإيجابية ارتفاع إدراك الموظفين لأهمية المقابل المالي في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي.

أما الفقرة المتعلقة بعدالة نظام الحوافز فكانت الأقل نسبياً بين فقرات البعد، ورغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، إلا أنها تُشير إلى شعور بعض العاملين بوجود فجوات أو تفاوت في آليات التوزيع المالي داخل المؤسسة. وتُبرز هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز شفافية سياسات المكافآت وتوضيح أسس منحها، إذ يُعد الشعور بالعدالة المالية أحد أهم المتغيرات المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

6.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الحوافز غير المالية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحوافز غير المالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
5	تحرص الإدارة على تقدير الموظفين ماديًا ومعنويًا عند تحقيق إنجازات	3.88	0.63	مرتفع
6	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع	4.02	0.59	مرتفع
7	أجد أن فرص التدريب والتطوير ترفع من دافعتي نحو العمل	4.11	0.52	مرتفع جدًا
8	المشاركة في اتخاذ القرار تشعرني بقيمة جهودي	3.68	0.71	متوسط مرتفع
	متوسط البعد	3.92	0.58	مرتفع

تعكس النتائج أن الحوافز غير المالية جاءت بمستوى مرتفع، بل أعلى من الحوافز المالية، وهو ما يدل على أن موظفي قطاع الخدمات يُقدرون بدرجة كبيرة الأبعاد المعنوية التي تعزز إحساسهم بالقيمة الوظيفية. وقد سجلت فقرة "فرص التدريب والتطوير" أعلى متوسط (4.11)، ما يوضح أن الموظفين ينظرون إلى التدريب والترقيات كعوامل جوهرية تسهم في تحسين أدائهم وإثراء خبراتهم المهنية. وهذا يتسق مع الأدبيات التي تشير إلى أن تطوير القدرات يُعد أحد أقوى محددات التحفيز الداخلي.

وفي المقابل، جاءت فقرة "المشاركة في اتخاذ القرار" بأدنى متوسط ضمن هذا البعد رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. وقد يعكس ذلك محدودية مشاركة الموظفين في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات، وهي مسألة يمكن للمؤسسات تحسينها لزيادة شعور العاملين بالتمكين الوظيفي. كما تُظهر الفقرات الأخرى أن الإدارة تمارس مستويات جيدة من التقدير،

وتوفر بيئة محفزة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً يدعم قدرة المؤسسات على تحسين مستوى الالتزام والولاء التنظيمي لدى موظفيها.

7.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: إنتاجية الموظفين

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إنتاجية الموظفين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
9	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد	4.22	0.51	مرتفع جداً
10	أعمل على تحسين جودة العمل باستمرار	4.18	0.55	مرتفع جداً
11	أبدي استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة	4.03	0.61	مرتفع
12	أسعى لتطوير مهاراتي بما يخدم أهداف المؤسسة	4.17	0.54	مرتفع جداً
13	ألتزم بمعايير الأداء والإنتاج المحددة من الإدارة	4.09	0.57	مرتفع
14	أتعامل مع زملائي بفاعلية لتسهيل إنجاز المهام	4.11	0.53	مرتفع
15	أتمكن من إنجاز كميات عمل تفوق المعدل المطلوب	4.02	0.62	مرتفع
16	أظهر التزاماً عالياً بسياسات وإجراءات العمل	4.14	0.55	مرتفع جداً

17	أستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أدائي	4.08	0.58	مرتفع
18	أساهم في تعزيز سمعة المؤسسة من خلال جودة أدائي	4.23	0.50	مرتفع جدًا
متوسط المتغير				
		4.15	0.51	مرتفع جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن متوسط إنتاجية الموظفين جاء عند مستوى مرتفع جدًا (4.15)، وهو ما يدل على أن المشاركين في الدراسة يُظهرون التزامًا قويًا تجاه متطلبات العمل، وقدرة واضحة على إنجاز المهام بكفاءة وجودة. وتبين أن أعلى الفترات تقييمًا كانت تلك المتعلقة بالالتزام بالوقت، وجودة الأداء، والمساهمة في تعزيز سمعة المؤسسة، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية فيها حاجز (4.20)، مما يشير إلى مستوى انضباط وتنظيم يعكس بيئة عمل مستقرة يدعمها نظام إداري فعال. وهو ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية التي ترى في الالتزام والجودة وسلوكيات المواطنة التنظيمية مكونات أساسية لرفع الإنتاجية.

كما يظهر من الجدول أن الموظفين يبدون استعدادًا لتحمل المسؤوليات الإضافية والتعاون مع الزملاء والاستفادة من التغذية الراجعة، وهي مؤشرات على وجود دافعية داخلية مرتفعة وروح عمل جماعية إيجابية. وتُظهر النتائج كذلك وجود رغبة قوية لدى الموظفين في تطوير قدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة، مما يعكس انسجامًا بين الدوافع الفردية والأهداف التنظيمية. هذه النتائج تتسق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن بيئة العمل التي تتسم بالدعم والتحفيز — سواء المالي أو غير المالي — تؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية واستدامة الأداء.

8.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوافز (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) كمتغيرات مستقلة على إنتاجية الموظفين كمتغير تابع.

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الحوافز على إنتاجية الموظفين

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.441	3.008	0.003**
الحوافز المالية	0.327	5.462	0.000**
الحوافز غير المالية	0.518	8.714	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.802$			
معامل التحديد $R^2 = 0.643$			
قيمة $F = 110.214$			
Sig. = 0.000			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد الحوافز (المالية وغير المالية) وبين إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.643$)، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى أن 64.3% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال البعدين المالي وغير المالي للحوافز، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم. كما تعكس قيمة معامل الارتباط ($R = 0.802$) وجود علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، ظهر أن الحوافز غير المالية كانت الأكثر تأثيرًا ($B = 0.518$)، تليها الحوافز المالية ($B = 0.327$)، وبمستوى دلالة يساوي (0.000)، مما يشير إلى أن برامج التقدير، التدريب، بيئة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار تمثل عناصر

محورية في تعزيز إنتاجية العاملين. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها على إنتاجية الموظفين.

▪ **الفرضية الفرعية الأولى** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
إنتاجية الموظفين	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F
	0.673	0.453	187.316	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين ($r = 0.673$)، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.453$) يوضح أن 45.3% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال الحوافز المالية فقط. كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 187.316$ بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى دلالة النموذج الإحصائية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة $B = 0.412$ ، و $t = 13.68$ بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الحوافز المالية تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.412 في إنتاجية الموظفين.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن للحوافز المالية أثراً موجباً ودالاً إحصائياً على إنتاجية الموظفين.

- الفرضية الفرعية الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي".

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار (Coefficient)
إنتاجية الموظفين	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F
	0.742	0.551	238.412	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز غير المالية وإنتاجية الموظفين ($r = 0.742$) بمستوى دلالة مرتفع، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.551$) أن 55.1% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال الحوافز غير المالية وحدها. كذلك تُظهر نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 238.412$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية العالية.

أما معامل التأثير ($B = 0.498$) فقيمته الموجبة تشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في الحوافز غير المالية تؤدي إلى ارتفاع في إنتاجية الموظفين بمقدار 0.498.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الحوافز غير المالية تؤثر إيجابياً ودالاً على إنتاجية الموظفين.

9.4 الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض التحليلات الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام مجموعة من الأساليب الكمية، شملت الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط، والانحدار البسيط والمتعدد، وقد هدفت هذه التحليلات إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز بأبعادها المالية وغير المالية وإنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، والتحقق من مدى تأثير هذه الأبعاد على الأداء الوظيفي.

وأظهرت النتائج أن موظفي القطاع الخدمي يتمتعون بمستويات مرتفعة من الإنتاجية، وأن الحوافز — وخصوصًا غير المالية تمثل عاملاً أساسيًا في تعزيز الأداء وتحسين الكفاءة. كما أكدت اختبارات الفرضيات وجود أثر دال إحصائيًا لكل من الحوافز المالية وغير المالية منفردة ومجمعة على إنتاجية الموظفين، مما يدحض الفرضيات الصفرية ويعزز موثوقية النموذج التفسيري للدراسة. وقد أسهمت القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط والتحديد في تأكيد قوة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، بما يعكس أهمية تبني استراتيجيات تحفيزية شاملة تراعي الاحتياجات المالية والمعنوية للعاملين.

وبناءً على ذلك، شكل هذا الفصل قاعدة علمية صلبة تسمح بالانتقال إلى الفصل التالي، الذي سيتناول عرض الاستنتاجات المتحصلة من نتائج الدراسة، إلى جانب تقديم التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الحوافز ورفع مستوى الإنتاجية داخل مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- تُعدّ حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُسهم في تحديد نطاقها العلمي والزمني والمكاني والمنهجي، وتساعد في تفسير النتائج ضمن إطارها الواقعي وتجنّب التعميم المفرط. وقد رُوِيَ في هذه الدراسة تحديد الحدود الآتية:

أولاً: الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

- تم تطبيق الدراسة على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وشملت مؤسسات حكومية وخاصة في مجالات البنوك، الاتصالات، التأمين، والخدمات اللوجستية.

ثانياً: الحدود الزمانية (Temporal Boundaries)

- تم جمع البيانات خلال العام الأكاديمي 2025م.

ثالثاً: الحدود الموضوعية (Subject Boundaries)

- اقتصر البحث على دراسة أثر الحوافز بأبعادها المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين.

رابعاً: الحدود المنهجية (Methodological Boundaries)

- اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يجعل النتائج معتمدة على استجابات المشاركين الذاتية (Perceptual Responses).

الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وما واجهته من قيود، يُقترح للباحثين المستقبليين ما يلي:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى مثل التعليم أو الصحة أو الصناعة لمقارنة أثر الحوافز بين القطاعات.
2. استخدام مناهج مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتعميق الفهم حول دوافع الموظفين وسلوكياتهم التحفيزية.
3. دراسة الدور الوسيط أو المعدّل لمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو القيادة التحويلية في العلاقة بين الحوافز والإنتاجية.
4. إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) لرصد أثر الحوافز على الأداء عبر الزمن، وليس في نقطة زمنية واحدة فقط.
5. تحليل الفروق الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل، نوع المؤسسة) في استجابة الموظفين لأنظمة الحوافز المختلفة.

2.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج الإحصائية والتحليلية التي خلصت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر دال للحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز الأداء وتحسين كفاءة بيئة العمل:

- تعزيز نظام المكافآت المالية وربطه مباشرة بالأداء؛ لضمان شعور الموظفين بالعدالة وتقدير الجهود المبذولة.
- مراجعة العلاوات الدورية والزيادات السنوية بما يتوافق مع مستويات الأداء الفعلي وسنوات الخبرة، وبما يعزز الدافعية على المدى الطويل.
- إعادة تصميم برامج الحوافز المالية لتشمل حوافز قصيرة المدى (شهرية/ربع سنوية) من شأنها رفع مستويات الإنجاز والإنتاجية.

- ضمان شفافية سياسات الحوافز المالية عبر الإعلان الواضح عن معايير التقييم وربطها بتقارير الأداء.
- تعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع من خلال توفير أدوات وتقنيات عمل مناسبة، وتنمية ثقافة تنظيمية تشجع الموظف على الابتكار والمبادرة.
- تفعيل برامج التدريب والتطوير المهني وتوسيع نطاقها لتشمل المهارات القيادية، والتقنية، ومهارات التواصل، مما يزيد من دافعية الموظفين وولائهم للمؤسسة.
- تطبيق سياسة المشاركة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمهام اليومية وأساليب تنفيذ العمل، مما يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والتمكين الوظيفي.
- تطوير برامج التقدير المعنوي مثل شهادات التميز، رسائل الثناء، والإشادة العلنية بالأداء؛ لما لها من أثر كبير في رفع الروح المعنوية.
- تطبيق نظام تقييم أداء شامل ودوري يعتمد على معايير كمية وكيفية واضحة ويضمن العدالة والموضوعية.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة لخفض الاحتقان الوظيفي وتقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق.
- تبني نماذج عمل مرنة —حيثما أمكن— بما يعزز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ويسهم في رفع مستويات الإنتاجية.
- تحفيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل العمل الجماعي، الالتزام، وتحمل المسؤولية، باعتبارها عوامل داعمة للأداء عالي الجودة.
- دمج سياسة الحوافز ضمن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات وليس كإجراء إداري منفصل، لضمان التكامل بين الأهداف التنظيمية والتحفيزية.
- إجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة، وربط النتائج بخطط التطوير التنظيمي.

- تبني نماذج قياس مؤشرات الأداء (KPIs) وربطها ببرامج التحفيز، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة قابلة للمتابعة.
- تخصيص موازنات سنوية للحوافز غير المالية أسوة بالحوافز المالية، نظرًا لأثرها الكبير الذي أبرزته هذه الدراسة.

3.5 الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة باستقصاء أثر الحوافز بأبعادها المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطبيق منهج كمي وتحليل بيانات ميدانية جمعت من عينة واسعة تمثل هذا القطاع الحيوي. وقد جاءت النتائج واضحة في تأكيد الدور البارز الذي تلعبه الحوافز — وبخاصة غير المالية — في تعزيز مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية، بما يعكس أهمية بناء منظومة تحفيزية متكاملة تُراعي احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وتتسجم مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة — بما في ذلك معامل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد — اتضح أن الحوافز المالية تسهم بدرجة معتبرة في رفع مستوى الإنتاجية، إلا أن الحوافز غير المالية جاءت أكثر تأثيرًا وفاعلية، الأمر الذي يعكس تطوّر النظرة المعاصرة لدور العوامل المعنوية في صياغة السلوك التنظيمي وتحفيز الأداء. كما أبرزت النتائج أهمية عناصر مثل التدريب، بيئة العمل، التقدير المعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، باعتبارها عوامل رئيسية تستقطب دافعية الموظف وترتقي بمستويات التزامه وانتمائه للمؤسسة.

ورغم أن الدراسة توصلت إلى نتائج ذات أهمية نظرية وتطبيقية، إلا أنها خضعت لحدود زمنية ومكانية ومنهجية محددة، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى، أو تُوسّع نطاق القطاعات المستهدفة، أو تعتمد مناهج مختلطة لتعميق الفهم حول آليات التحفيز في بيئات العمل الحديثة.

وتخلص الدراسة إلى التأكيد على أن الاهتمام بالحوافز بشقيها المالي وغير المالي أصبح ضرورة استراتيجية داخل المؤسسات الخدمية، ليس فقط لتحسين مستويات الإنتاجية، بل أيضًا لضمان استدامة الأداء وبناء قوة عمل قادرة على التكيف مع تحديات السوق والعمل في بيئة تنافسية متغيرة. وتبقى عملية تطوير أنظمة التحفيز مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والقيادات الإدارية لضمان تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين.

Abstract

This research aims to analyze the impact of incentives, both financial and non-financial, on employee productivity in the service sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It seeks to identify the nature of the relationship between incentives and performance levels, and to measure the ability of service organizations to utilize incentive systems to enhance workforce efficiency.

The study adopted a quantitative descriptive-analytical approach, using a questionnaire administered to a sample of 392 employees in the Saudi service sector. Data were analyzed using SPSS software through descriptive statistics, reliability analysis (Cronbach's alpha), Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses to test the study hypotheses.

The results revealed a statistically significant effect of both financial and non-financial incentives on employee productivity, with a clear superiority of non-financial incentives. The findings also showed that each incentive dimension explains a meaningful proportion of the variance in productivity, and that the overall explanatory model accounts for a high proportion of the variance in performance ($R^2 = \text{high}$). The results confirm the integrated role of incentives in enhancing employee commitment, efficiency, and quality of performance.

The study highlights the importance of developing comprehensive incentive policies in the Saudi service sector, encompassing both financial and non-financial incentives, in order to increase productivity and improve service quality. The findings provide a practical framework that human resource departments can benefit from when designing effective incentive programs that address employees' professional and psychological needs and support organizational sustainability.

Keywords: Incentives; financial incentives; non-financial incentives; employee productivity; service sector; human resources; linear regression.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 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 بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طبنة 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 العلوم والتكنولوجيا 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.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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>

الملاحق

الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية حول أثر الحوافز المالية وغير المالية على مستوى إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية. تُستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم لأي غرض آخر، كما يتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة.

ثانيًا: البيانات الديموغرافية (العامة)

يرجى وضع علامة (✓) في الخيار المناسب:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25 – 34 سنة ☐ 34 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ 3 – 6 سنوات ☐ 6 – 9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

5. نوع المؤسسة: ☐ حكومية ☐ خاصة ☐ أخرى

6. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ أخرى

ثالثاً: محاور الاستبيان

☑ المتغير المستقل: الحوافز

▪ البعد الأول: الحوافز المالية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر المؤسسة مكافآت مالية مقابل الأداء المتميز.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تحفزني العلاوات الدورية على بذل مزيد من الجهد في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشعر أن نظام الحوافز المالية في المؤسسة عادل ومنصف.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أرى أن المكافآت المالية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐

▪ البعد الثاني: الحوافز غير المالية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تحرص الإدارة على تقدير الموظفين مادياً ومعنوياً عند تحقيق إنجازات.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع.	☐	☐	☐	☐	☐

7	أجد أن فرص التدريب والتطوير ترفع من دافعتي نحو العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8	المشاركة في اتخاذ القرار تشعرني بقيمة جهودي.	☐	☐	☐	☐	☐

☑ المتغير التابع: إنتاجية الموظفين

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أعمل على تحسين جودة العمل باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
11	أبدي استعدادًا لتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	أسعى لتطوير مهاراتي بما يخدم أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
13	ألتزم بمعايير الأداء والإنتاج المحددة من قبل الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	أتعامل مع زملائي بفاعلية لتسهيل إنجاز المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أتمكن من إنجاز كميات عمل تفوق المعدل المطلوب.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	أظهر التزاماً عالياً بسياسات وإجراءات العمل.	16
☐	☐	☐	☐	☐	أستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أدائي.	17
			☐	☐	أساهم في تعزيز سمعة المؤسسة من خلال جودة أدائي.	18

MidOcean University

College of Administration



Department / Major: Business Administration

**The Impact of Financial and Non–Financial
Incentives on Employee Productivity: A Field
Study on the Saudi Service Sector**

Student Name:

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Administration –

MidOcean University

1447 – 2025