

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

Midocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization



The Effect of Financial Motivation on Job Performance in Schlumberger

Abdullah Mahdi Alhomoud

1075089647

Graduation Project – 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abdulrahim Nadir

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

1/11/2025 – Third Semester

Table of Contents

1. Chapter 1: Introduction	3
1.1. Research Background.....	4
1.2. Research Problem.....	7
1.2.1. Theoretical Gaps	7
1.2.2. Practical Gaps	7
1.3. Research Significance	8
1.3.1. At the theoretical level	8
1.3.2. At the practical level	8
1.4. Research Questions	9
1.5. Research Objectives	9
1.6. Research Hypotheses.....	9
1.7. Research Model.....	10
1.8. Research Methodology.....	10
1.9. Scope of The Study	10
1.10. The Suggested Project Structure.....	10
2. Chapter 2: Literature Review	11
2.1. Introduction	12
2.2. The independent variable	12
2.3. The dependent variable	12
2.4. The relationship between the independent and the dependent variables	12
2.5. Conclusion.....	13
References	14

1. Chapter 1: Introduction

1.1. Research Background

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

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

incentives in motivating behavior and driving organizational effectiveness (Deci & Ryan, 2000).

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

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

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

1.2. Research Problem

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

1.2.1. Theoretical Gaps

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

1.2.2. Practical Gaps

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

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

1.3. Research Significance

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

1.3.1. At the theoretical level

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

1.3.2. At the practical level

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

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

1.4. Research Questions

1.5. Research Objectives

1.6. Research Hypotheses

1.7. Research Model

1.8. Research Methodology

1.9. Scope of The Study

1.10. The Suggested Project Structure

2.Chapter 2: Literature Review

2.1. Introduction

Brief introduction for the chapter

2.2. The independent variable

2.3. The dependent variable

2.4. The relationship between the independent and the dependent variables

2.5. Conclusion

References

- Al-Harbi, A. (2022). Financial rewards and employee performance in Saudi private sector organizations. *Journal of Business Studies*, 18(3), 45–60.
- Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في شركة شلمبرجير

عبدالله مهدي الحمود

1075089647

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرجيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025/11/1 – الفصل الثالث

جدول المحتويات

18	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
19	1.1. المقدمة:
21	1.2. مشكلة الدراسة:
21	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
21	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
22	1.3. أهمية الدراسة:
22	1.3.1. على المستوى النظري:
22	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
23	1.4. أسئلة الدراسة:
23	1.5. أهداف الدراسة:
23	1.6. فرضيات الدراسة:
23	1.7. نموذج الدراسة:
24	1.8. منهجية الدراسة:
24	1.9. الدراسة الميدانية:
24	1.10. مخطط المشروع المقترح
25	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
26	2.1. المقدمة:
26	2.2. المتغير المستقل
26	2.3. المتغير التابع
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	2.5. الخاتمة
28	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: المقدمة

1.1. المقدمة:

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

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

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

في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية التحفيز المالي مع تحول البلاد نحو اقتصاد قائم على الأداء في إطار رؤية السعودية 2030، التي تُركّز على تطوير رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية كركيزتين أساسيتين للنمو المستدام. ونتيجة لذلك، بدأت المؤسسات في القطاعين العام والخاص بإعادة تصميم أنظمة التعويضات لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها (الحزبي، 2022). وأصبحت الحوافز المالية، بما في ذلك

المكافآت المرتبطة بالأداء وبدلات السكن والمكافآت السنوية، تُستخدم على نطاق واسع لتحفيز الموظفين. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في ربط هذه الحوافز بتحسين الأداء الفعلي، مما يشير إلى أن فاعلية التحفيز المالي تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي.

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن نجاح التحفيز المالي لا يعتمد فقط على حجم المكافأة، بل أيضاً على مدى إدراك الموظفين للعدالة والشفافية والاتساق في توزيعها (رينز، جير هارت، ومينيت، 2004). فعندما يُنظر إلى أنظمة الحوافز على أنها عادلة وتعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، يزداد مستوى الدافعية والالتزام. أما عندما تُوزَّع المكافآت بالتساوي دون مراعاة الجهد المبذول، فقد يشعر الموظفون بالإحباط أو يقلّ حماسهم (كروبانزانو، بوين، وجيليلاند، 2007). وتؤكد هذه النتائج الحاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تصميم أنظمة تحفيز مالي تضمن الاستدامة الإنتاجية في بيئات العمل السعودية المتنوعة.

وباختصار، يُعتبر التحفيز المالي أحد أكثر العوامل قوةً وتأثيراً في سلوك الموظفين، إلا أنه في الوقت نفسه من أكثرها تعقيداً. ويتأثر أثره بمجموعة من العوامل الثقافية والنفسية والإدارية التي تختلف من سياق إلى آخر. ومع استمرار المملكة العربية السعودية في إصلاح أنظمتها الاقتصادية والتنظيمية، تزداد أهمية فهم كيفية تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية من خلال تحديد العوامل التي تؤثر في قوة هذه العلاقة واستمراريتها (الحربي، 2022؛ أرمسترونغ، 2020).

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تركّزت معظم الدراسات السابقة حول الدافعية والأداء في سياقات غربية، مما يحدّ من فهم كيفية تأثير التحفيز المالي في بيئات العمل السعودية. كما أن النظريات التقليدية مثل نظريتي ماسلو وهيرزبرغ قد لا تفسّر بشكل كافٍ السلوك التنظيمي الحديث أو الاختلافات الثقافية بين المجتمعات. لذلك، هناك حاجة إلى اختبار هذه النظريات وتكييفها بما يتناسب مع الواقع المحلي، إضافة إلى تحديد الآليات التي تربط الحوافز المالية بالأداء الوظيفي (هيرزبرغ، ماوسنر، وسنايدرمان، 2011؛ ماسلو، 1943؛ فوروم، 1964؛ الحرّبي، 2022).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

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