

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي الرياضية بمدينة جدة

عائشة محمد مقرني

222000461

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا. بفضلته وكرمه تمكنت من إتمام هذا البحث المتواضع.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ عبد الرحيم النادر على دعمه وتوجيهه القيم، وجهوده المباركة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أعبر عن صادق امتناني لزميلاتي العزيزات على ما قدمنه لي من مساندة وتشجيع، ووقوفهن بجانبني طوال فترة إعداد البحث.

ولا يفوتني أن أخص عائلتي الغالية بأسمى عبارات الشكر والعرفان، على محبتهم ودعواتهم الصادقة ودعمهم المستمر، وبالأخص والدي العزيزين وزوجي الغالي، والشكر موصول لأخي الذي كان سبباً في دخولي الجامعة بعد الله، فلولاً دعمه وتشجيعه لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

فلكم مني جزيل الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يديم عليكم الصحة والعافية.

الإهداء

باسم الله الذي يسّر لي الطريق وأعانني على إتمام هذا العمل.

إلى أبي وأمي، سندي ودعائي الدائم، وإلى من شاركني الرحلة دعمًا ومحبة.

إلى كل من كان لي عونًا بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، أهدي ثمرة جهدي.

اللهم بارك لي في القادم واجعل هذا العمل خالصًا لوجهك الكريم.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي الرياضية، من خلال قياس مدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي ودافعية العاملين

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي شركة العمودي الرياضية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، حيث تسهم الحوافز المالية في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي

التطبيقات والأهمية:

تسهم هذه الدراسة في دعم متخذي القرار في تطوير أنظمة الحوافز المالية بما يعزز إنتاجية الموظفين، كما تقدم إطارًا عمليًا لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المالية، إنتاجية الموظفين، الأداء الوظيفي، الدافعية، الرضا الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، التحفيز الوظيفي، الكفاءة التنظيمية، القطاع الخاص، بيئة العمل

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,٩. مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦	٢,١. المقدمة:.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٧	٢,٣. المتغير التابع.....
١٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٩	٢,٥. الخاتمة.....
٢١	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٢	٣,١. المقدمة.....
٢٢	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٣	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٤	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

٢٥	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٥	٣,٦. أنواع البيانات.....
٢٦	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....
٢٧	٣,٨. الخاتمة.....
٢٨	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٢٩	4.1. المقدمة.....
٢٩	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٣٠	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٣١	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٣٢	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٣٣	٤,٦. الخاتمة.....
٣٤	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٣٥	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٣٧	٥,٢. توصيات الدراسة:.....
٣٨	٥,٣. الخاتمة:.....
٣٩	قائمة المراجع.....
٤٢	الملاحق.....

جدول الأشكال والجدول

الصفحة	الشكل - الجدول
١٣	نموذج الدراسة
١٤	مخطط المشروع
٢٣	تصميم البحث
٢٤	مجتمع البحث
٣٠	توصيف العينة
٣١	اختبارات الصدق
٣١	الإحصاء الوصفي
٣٢	اختبار الفرضيات
٤٢	الاستبيان

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، خصوصاً في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة. ومن هذا المنطلق، تسعى الشركات إلى تبني أساليب فعّالة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، ويُعد التحفيز المالي من أبرز هذه الأساليب وأكثرها انتشاراً. في شركة العمودي للرياضة، باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال إدارة وتشغيل المراكز الرياضية في المملكة العربية السعودية، يُمثل رفع إنتاجية الموظف وتحسين أدائه هدفاً استراتيجياً لدعم التوسع والنمو. ومع ذلك، لوحظ وجود تفاوت في مستوى الأداء بين الموظفين، بالرغم من وجود نظام حوافز مالية داخل الشركة، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة.

تناولت دراسات عديدة هذا الموضوع؛ منها دراسة ميدانية بعنوان «فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين غوش ود. محمد شمسي في سنة (٢٠٢٣) ود. ابهييجيت جودة أداء العاملين» التي أعدتها د. لطيفة العويس في شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض، أن للحوافز المادية أثر إيجابي معنوي على أداء الموظفين ضمن عينة مكونة من ٦٠ موظفاً، حيث أكدت النتائج على أهمية الجانب المالي في تحفيز العاملين ذوي تفاوت التركيز على الحوافز المالية المباشرة، وجدت والمنخفض مع الدخل المتوسط

The Impact of Incentive and Reward Systems ... دراسة في القطاع الصناعي السعودي (معينة ٢١٦ موظفاً في المنطقة الشرقية) أن العلاقة غير «...» مباشرة—الحوافز المالية تؤثر أولاً على رضا الموظف، والذي بدوره يحسن الأداء من خلال متغير رضائي وسيط.

كما كشفت دراسة المؤلف عوض أبو مالح نشرت في سنة (٢٠٢٠) التي أجريت على موظفي إداريين في كلية إدارة الأعمال في جامعة الطائف، أن الحوافز المادية والمعنوية ترتبط مباشرة مع كلٍ من الرضا ..الوظيفي والأداء، مع وجود دور وسيط للرضا

رغم وفرة الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة، مثل قلة الأبحاث الميدانية التي تستهدف مؤسسات القطاع الخاص تحديداً في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات لم تميز بوضوح بين أنواع ..الحوافز (مالية وغير مالية) وتأثير كل منها، مما يستدعي بحثاً أعمق يركّز على التحفيز المالي فقط تستهدف هذه الدراسة أصحاب الأعمال، ومديري الموارد البشرية، والمهتمين بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف الإنتاجية قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة في اتخاذ قرارات وتقليل قدرتها التنافسية. لذا، فإن فهم تأثير التحفيز المالي سيساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الأداء الوظيفي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف في شركة العمودي للرياضة، من خلال تحليل واقع التحفيز المالي المطبق، وقياس أثره على أداء الموظفين، بهدف الوصول إلى توصيات تُسهم في تحسين السياسات التحفيزية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي

١,٢ . مشكلة الدراسة

تواجه العديد من مؤسسات القطاع الخاص تحديًا في رفع مستوى إنتاجية موظفيها رغم تخصيص ميزانيات للتحفيز المالي. هذا يشير إلى أن العلاقة بين التحفيز المالي والإنتاجية ليست دائمًا مباشرة أو مفهومة بوضوح، مما يتطلب دراسة معمقة لتفسير هذا التفاوت .

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تركّز معظم الدراسات على العلاقة العامة بين التحفيز والإنتاجية دون التعمق في الجانب المالي كعنصر مستقل. كما أن بعض الدراسات تتناول بيانات مختلفة عن السوق السعودي ، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتطبيق المباشر .

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

يوجد نقص في الدراسات التطبيقية التي تستند إلى بيانات ميدانية من موظفين فعليين في القطاع الخاص داخل المملكة، وهو ما يجعل هذه الدراسة مساهمة جديدة في سد هذه الفجوة .
ما هو أثر التحفيز المالي على إنتاجية الموظف في القطاع الخاص؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة ذات التأثير المباشر على أداء المنظمات، وهو الحوافز المالية وعلاقتها بإنتاجية الموظفين، حيث تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح الشركات واستمرارها في ظل بيئة تنافسية متسارعة، خاصة في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى إنتاجية العاملين، والمساعدة في فهم السلوك الوظيفي للموظفين ودوافعهم نحو العمل والإنجاز، إضافة إلى إبراز دور نظريات التحفيز في بيئة العمل السعودية.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساعدة إدارة شركة العمودي بمدينة جدة على تقييم نظام الحوافز المالية المطبق لديها ومعرفة مدى فاعليته في رفع إنتاجية الموظفين، الأمر الذي يساهم في تطوير سياسات التحفيز المالي وتحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

وتتبع أهمية الدراسة اقتصادياً من أن رفع إنتاجية الموظف ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة أرباح الشركة وقدرتها التنافسية، بما يدعم استدامة المنشآت الاقتصادية ويتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة القطاع الخاص.

كما أن للدراسة بعداً مجتمعياً يتمثل في نشر ثقافة التحفيز الإيجابي داخل بيئة العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، مما ينعكس على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في تعزيز المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين داخل بيئة العمل. حيث تساعد الدراسة على توضيح مفهوم الحوافز المالية وأبعادها، وبيان دورها في توجيه سلوك العاملين وزيادة دافعيتهم نحو الأداء والإنجاز.

كما تسهم الدراسة في تفسير سلوك الموظفين في ضوء النظريات التحفيزية، مثل نظرية الحاجات ونظرية التوقع ونظرية العدالة، وربط هذه النظريات بالتطبيقات الواقعية داخل المنظمات، الأمر الذي يساهم في بناء إطار معرفي يوضح كيفية تأثير الحوافز المادية في مستوى الأداء والإنتاجية.

وتضيف الدراسة كذلك مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية المتعلقة بالتحفيز الوظيفي وإدارة الأداء، خاصة في البيئة التنظيمية للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في سد جانب من الفجوة البحثية المرتبطة بالدراسات التطبيقية المحلية حول أثر الحوافز المالية على إنتاجية العاملين

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها عملياً داخل شركة العمودي بمدينة جدة، حيث تساعد في التعرف على مدى فاعلية الحوافز المالية المطبقة في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. كما تمكن الدراسة الإدارة من تقييم سياسات التعويضات والمكافآت الحالية والكشف عن جوانب القصور فيها، مما يتيح تطوير نظام حوافز مالي أكثر عدالة وفاعلية يتناسب مع احتياجات العاملين وطبيعة العمل.

وتسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار على وضع آليات واضحة للتحفيز المالي ترتبط بالأداء والإنجاز، بما يعزز دافعية الموظفين ويشجعهم على زيادة الجهد والإبداع في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتقليل معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية في الشركات المماثلة في الاسترشاد بنتائجها عند تصميم برامج الحوافز المالية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي ويزيد القدرة التنافسية للمنشآت في سوق العمل

١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما مدى تأثير الحوافز المالية على مستوى إنتاجية الموظفين في شركة العمودي؟
٢. ما أنواع الحوافز المالية الأكثر فعالية في تحفيز موظفي شركة العمودي؟
٣. هل تختلف إنتاجية الموظف في شركة العمودي باختلاف قيمة الحوافز المالية المقدمة له؟

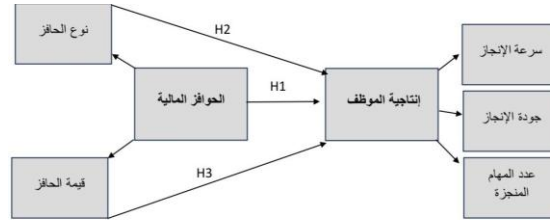
١,٥ . أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة.
٢. التعرف على أنواع الحوافز المالية المقدمة داخل الشركة.
٣. تقييم العلاقة بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٤. اقتراح آليات لتحسين نظام الحوافز المالية بما ينعكس إيجاباً على الأداء.
٥. توليد رؤى حول دور الحوافز في تحسين بيئة العمل داخل القطاع الرياضي.

١,٦. فرضيات الدراسة

١. الفرضية الصفرية (H1):
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة العمودي للرياضة.
٢. الفرضية البديلة (H2):
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف في شركة العمودي للرياضة.
٣. الفرضية الاتجاهية (H3):
كلما زادت الحوافز المالية المقدمة للموظف، زادت إنتاجيته في العمل.
٤. الفرضية غير الاتجاهية (H4):
توجد علاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظف، دون تحديد اتجاه العلاقة.

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين, وانبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية تمثلت بـ: معرفة واقع كلٍ من تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بشركة مجموعة الجمار, فضلاً عن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين, ومن ثم معرفة أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين, ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, ولغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تألفت من (200) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية, وتم تطبيق عليهم استبانة أعدّها الباحث تكوّنت من (62) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها, بعد ذلك تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج, أهمها: أنّ درجة توافر تطبيق كلٍ من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة, سواء للدرجة الكلية لكليهما أو على مستوى كل فقرة على حدة, كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين, وأشارت النتائج أيضاً عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفية

١,٩ . مخطط المشروع

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجية البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهم ما تم إنجازه من دراسات مرتبطة بموضوعه، وتحديد الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى دراسة، فضلاً عن الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في صياغة الإطار النظري والمنهجي. كما تساعد هذه المراجعة على تحديد المفاهيم الأساسية والأبعاد النظرية للمتغيرات، واختيار أدوات القياس والتحليل المناسبة.

وفي إطار هذا البحث، تكتسب مراجعة الأدبيات أهمية خاصة لكونها تتناول موضوعاً يربط بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، وهما من أهم عناصر الأداء المؤسسي ونجاح المنظمات. ويتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للمفاهيم الرئيسية لكل من المتغير المستقل (الحوافز المالية) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، مروراً باستعراض النظريات المرتبطة بهما، وانتهاءً بمناقشة العلاقة بينهما، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والفجوات التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

٢,٢. المتغير المستقل

يقصد بالحوافز المالية مجموعة المقابلات المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها بهدف تشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتشمل الرواتب والمكافآت والعلاوات والعمولات والحوافز النقدية المرتبطة بالأداء، حيث تُعد وسيلة تنظيمية تستخدمها الإدارة لإشباع الحاجات المادية للموظف وتحفيزه لبذل جهد أكبر وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

يرتبط مفهوم الحوافز المالية تاريخياً بتطور الفكر الإداري؛ فقد ظهر الاهتمام بها مع بدايات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، خاصة مع الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، حيث ركزت هذه المدرسة على الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، واعتبرت أن العامل يستجيب بالدرجة الأولى للدافع الاقتصادي وأن زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة الأداء. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بدأ الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين إلى جانب الحوافز المادية، إلا أن الحوافز المالية بقيت عاملاً أساسياً في تحريك سلوك الموظف. وفي الفترات الحديثة تطور مفهوم الحوافز المالية ليصبح جزءاً من نظام متكامل للتعويضات وإدارة الأداء، بحيث لم يعد مجرد أجر مقابل عمل، بل أداة استراتيجية تستخدمها المنظمات لتحقيق الكفاءة والتميز التنافسي واستبقاء الكفاءات.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للحوافز المالية في الأجر الأساسي الذي يمثل الدخل الثابت للموظف مقابل العمل، والحوافز المتغيرة المرتبطة بمستوى الأداء والإنجاز، مثل المكافآت والعمولات، إضافة إلى العلاوات الدورية والترقيات المالية التي تعكس تقدير المنظمة لجهود العاملين واستمرار عطائهم، كما تشمل المزايا المالية غير المباشرة مثل البدلات والتأمينات والمكافآت التشجيعية التي تعزز شعور الموظف بالأمان الوظيفي والرضا عن العمل.

وترتبط الحوافز المالية بعدد من النظريات الإدارية والسلوكية المفسرة للدافعية، إذ تفسرها نظرية الحاجات لماسلو من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى الفرد، كما توضح نظرية العاملين لهيرزبرغ أن الأجر والحوافز تعد من العوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا الوظيفي وتدعم الاستقرار الوظيفي. وتفسر نظرية التوقع لفروم تأثير الحوافز المالية في سلوك الموظف من خلال إدراكه أن زيادة الجهد ستؤدي إلى أداء أفضل يعقبه مكافأة مادية، بينما تشير نظرية العدالة لأدمز إلى أن شعور الموظف بعدالة الأجر مقارنة بغيره يؤثر مباشرة في مستوى أدائه واستمراره في العمل. وبذلك تُعد الحوافز المالية أداة رئيسية تستخدمها الإدارة للتأثير في دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة

٢,٣. المتغير التابع

يعرف إنتاج الموظف بأنه مستوى الأداء والإنجاز الذي يحققه العامل خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالمعايير المحددة للعمل، ويقاس عادة من خلال كمية وجودة العمل المنجز وكفاءة استغلال الوقت والموارد المتاحة. ويُعد إنتاج الموظفين من أهم مؤشرات نجاح أي منظمة، لأنه يعكس قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة والمساهمة في رفع كفاءتها وربحياتها، كما يعكس التزامهم واستجابتهم للتحفيز المقدمة لهم.

تطور مفهوم إنتاجية الموظفين تاريخياً مع تطور الإدارة الحديثة، حيث كانت المدارس الكلاسيكية في الإدارة مثل الإدارة العلمية لفريدريك تايلور تركز على القياس الكمي للإنتاجية وربطها بالجهد المبذول والأجر. ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في التأثير على إنتاجية الموظف، إذ أصبح الأداء لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يشمل كذلك الرضا الوظيفي، والبيئة التنظيمية، والعلاقات مع الزملاء والمديرين. في الوقت الحاضر، يُنظر إلى الإنتاجية على أنها مفهوم شامل يتضمن الأداء الكمي والنوعي مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكار والفاعلية واستغلال الموارد بكفاءة.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية لإنتاجية الموظفين في جودة العمل المنجز ومدى مطابقته للمعايير المطلوبة، وكمية العمل المنجز في فترة زمنية محددة، والالتزام بالمواعيد والقدرة على التنظيم وإدارة الوقت، بالإضافة إلى مساهمة الموظف في تحسين العمليات وتقديم أفكار مبتكرة تعزز كفاءة المؤسسة. كما يشمل البعد السلوكي من حيث التعاون مع الزملاء والمشاركة في الأنشطة الجماعية التي تدعم أهداف المنظمة.

وترتبط إنتاجية الموظفين بعدد من النظريات السلوكية والإدارية، حيث توضح نظرية التحفيز أن الأداء يرتبط بشكل مباشر بمستوى الدافعية الداخلية والخارجية للعامل، فيما تشير نظرية التوقع إلى أن الموظف سيبدل جهداً أكبر إذا توقع أن يؤدي هذا الجهد إلى مكافأة ملموسة. كما ترتبط نظرية العدالة بشعور الموظف بأن تقدير جهوده وتحقيق إنتاجيته يتم بشكل عادل مقارنة بزملائه، الأمر الذي يعزز استمرارية الأداء والتحسين المستمر. وبذلك يعتبر إنتاج الموظف مؤشراً محورياً لفهم أثر الحوافز المالية على الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين علاقة مباشرة ومهمة في دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل الحوافز المالية على زيادة دافعية الموظف وتحفيزه لبذل جهد أكبر، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائه وإنتاجيته داخل المنظمة. إذ يُنظر إلى الحوافز المالية كأداة استراتيجية لتوجيه سلوك الموظفين، وتحقيق أهداف العمل بكفاءة، إذ كلما شعر الموظف بأن جهوده تقدر مادياً وبشكل عادل، زادت رغبته في تحسين جودة وكفاءة عمله، مما يرفع من معدل الإنتاجية ويساهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

مع ذلك، تظهر بعض الصراعات التي قد تؤثر على هذه العلاقة، إذ لا تكون جميع الحوافز المالية فعالة بنفس القدر مع جميع الموظفين، فقد تختلف استجابة الأفراد بحسب اختلاف حاجاتهم، ودرجة رضاهم الوظيفي، وطبيعة مهامهم، والثقافة التنظيمية للمنظمة. فمثلاً، قد يشعر بعض الموظفين بأن الحوافز المالية غير عادلة إذا لم تكن مرتبطة بشكل واضح بالأداء أو إذا كان توزيعها غير متوازن، مما يؤدي إلى

انخفاض الدافعية وانعكاس سلبي على الإنتاجية. كما يمكن أن تخلق الحوافز المالية تنافساً غير صحي بين الموظفين إذا لم تُدار بشكل متوازن، مما يؤثر على التعاون والعمل الجماعي ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

أما الفجوات البحثية فتتجلى في أن الكثير من الدراسات السابقة ركزت على العلاقة العامة بين الحوافز المالية والأداء، دون دراسة طبيعة الأبعاد المختلفة للحوافز ومدى تأثيرها على أنواع مختلفة من الإنتاجية، مثل الإنتاجية النوعية مقابل الإنتاجية الكمية، أو على موظفين في بيئات عمل متنوعة. كما أن البيئة المحلية، مثل قطاع الشركات في المملكة العربية السعودية، لم تحظ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية التي تربط بين سياسات الحوافز المالية وسلوك الموظف ورضاه الوظيفي وإنتاجيته، مما يفتح المجال لإجراء هذه الدراسة لتقديم إطار علمي يساعد الإدارة على تحسين أنظمة الحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة.

٢,٥. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المالية تلعب دوراً محورياً في تعزيز إنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن وجود نظام حوافز مالي واضح ومرتبط بالأداء يزيد من دافعية الموظفين، ويحسن مستوى جودة وكفاءة العمل، ويعزز الالتزام والرضا الوظيفي. كما بينت الدراسة أن العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين ليست علاقة ثابتة، إذ تتأثر بعوامل مختلفة مثل العدالة في توزيع المكافآت، وطبيعة المهام، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، مما يتطلب من الإدارة تصميم سياسات تحفيزية تتسم بالمرونة والعدالة لتلبية احتياجات جميع العاملين.

تشير آثار البحث المستقبلية إلى أهمية دراسة الحوافز المالية في سياقات متنوعة، مثل المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والقطاعات المختلفة، ودراسة تأثير أنواع أخرى من الحوافز غير المالية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين الحوافز والدافعية على المدى الطويل، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة الموارد البشرية. كما يمكن أن يكون البحث أساساً لدراسات مستقبلية تبحث في تأثير المزاجية بين الحوافز المالية

وغير المالية على إنتاجية الموظفين، واستكشاف الفجوات المتعلقة بتفاعل الأفراد مع الحوافز في بيئات عمل مختلفة.

تتمثل المساهمات الإجمالية للبحث في تقديم إطار علمي يساعد الشركات على تصميم أنظمة تحفيز مالي فعالة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتحقق أهداف المنظمة، إضافة إلى إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتوفير مرجع عملي للإدارة يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية الموظفين. كما يسهم البحث في تعزيز الوعي بأهمية استثمار الموارد المالية بشكل استراتيجي لتحقيق التوازن بين مصلحة الموظف ومصلحة المنظمة، بما يدعم استدامة الأداء وتحقيق التنافسية في سوق العمل

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تعد منهجية الدراسة أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تمثل الإطار الذي يوضح الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج. يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اعتمادها في دراسة "أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة"، من حيث فلسفة البحث، ومنهجه، واستراتيجيته، ونوعه، والأفق الزمني الذي اعتمد عليه. تم اختيار هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الحوافز المالية داخل الشركة ومدى تأثيرها على أداء الموظفين. كما يوضح هذا الفصل الاستبيان، وآلية تحليل النتائج الأساليب والأدوات التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات، وطريقة تصميم إحصائياً، بما يسهم في تحقيق مصداقية وموثوقية عالية للبحث

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين، هما المتغير المستقل (الحوافز المالية) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين). وفيما يلي التعريفات الإجرائية لكل منهما كما تم استخدامها في إطار هذا البحث:

(أولاً: الحوافز المالية (المتغير المستقل

يُقصد بالحوافز المالية في هذه الدراسة جميع المكافآت أو المزايا المادية التي تمنحها الشركة لموظفيها بهدف رفع مستوى أدائهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل هذه الحوافز: المكافآت الشهرية، العمولات، بدلات الأداء، والمكافآت التشجيعية

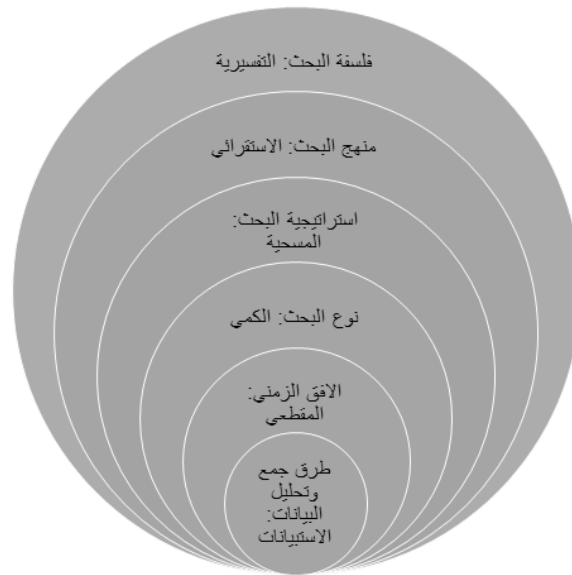
التي تعكس مدى شعور الاستبيان وقد تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود الواردة في الموظف بعدالة ووضوح نظام الحوافز، ومدى تحفيزه نحو زيادة الجهد والإنتاجية

(ثانياً: إنتاجية الموظفين (المتغير التابع

تُعرف إنتاجية الموظفين بأنها قدرة الفرد على إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية ضمن الوقت المحدد، وبما يتوافق مع معايير الجودة المطلوبة داخل المنظمة

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: سرعة الإنجاز، جودة الأداء، وعدد المهام مجموعة من العبارات التي تعكس مدى تأثير إنتاجية الموظف بنظام الحوافز الاستبيان المنجزة. كما تناول المالية المعمول به داخل الشركة

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة العمودي للرياضة بمختلف إداراتها ومستوياتها الوظيفية، حيث يمثلون الفئة المستهدفة لمعرفة أثر الحوافز المالية على مستوى إنتاجيتهم في بيئة العمل. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية الشركة في قطاع تشغيل وإدارة المراكز الرياضية في المملكة العربية السعودية، واعتمادها على نظم تحفيزية متنوعة تهدف إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

أما عينة البحث، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي الشركة ، وذلك لضمان تمثيل (متوازن للفئات المختلفة (الإدارية، التشغيلية، والخدمية). بلغ حجم العينة (٣٠ موظفًا)، وهو عدد مناسب لطبيعة الدراسة الاستكشافية، حيث يسمح بجمع بيانات كافية لتحليل العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الإنتاجية بشكل مبدئي وموثوق. إلكتروني تم تصميمه بعناية لقياس المتغيرات الرئيسة استبيان تم جمع البيانات من أفراد العينة من خلال للدراسة (الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين). وقد روعي في اختيار العينة التنوع في الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، بما يضمن تمثيلًا شاملاً لآراء الموظفين وتحقيق مصداقية في النتائج

: الدراسة توزيع مجتمع

الفئة	عدد الموظفين	النسبة
موظفو شركة العمودي الرياضية	٥٥٠	٪١٠٠

: عينة البحث :

عينة البحث	حجم العينة
موظفو شركة العمودي الرياضية	٣٠ موظف

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الذي يستند إلى جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان، بوصفها وسيلة مناسبة للحصول على بيانات كمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي. تم تصميم استبيان إلكتروني عبر منصة Google Forms وتوزيعه على عينة مكونة من ثلاثين موظفًا من شركة العمودي

مجموعة من الأسئلة التي تغطي محاور البحث الأساسية، حيث اشتملت على قسم خاص الاستبيان تضمن بالمعلومات العامة للمشاركين مثل الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمستوى الحوافز المالية المقدمة داخل الشركة ومدى وضوح وعدالة نظامها، وأخرى تقيس تأثير هذه الحوافز على إنتاجية الموظفين من حيث جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والرغبة في الاستمرار بالعمل.

إلكترونيًا لتسهيل الوصول إلى المشاركين وضمان دقة البيانات وسرعة جمعها، مع الاستبيان تم إرسال التأكيد على أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون الإفصاح عن أي بيانات شخصية. بعد جمع الإجابات، تم تنظيمها وتحليلها بطريقة علمية تُمكن من الوصول إلى نتائج موثوقة تعكس واقع تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين

٣,٦ . أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات بهدف تحقيق التكامل في التحليل والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي جُمعت مباشرة من خلال الاستبيان الموزع على عينة البحث المكونة من ثلاثين موظفًا من شركة العمودي للرياضة وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة تقيس متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، بما يتيح فهم العلاقة بينهما بشكل واقعي ومباشر.

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من المصادر النظرية والمراجع العلمية، مثل الكتب والأبحاث الأكاديمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الحوافز المالية والإنتاجية. ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وصياغة الفرضيات التي تم اختبارها لاحقًا. وقد ساهم الجمع بين البيانات الأولية والثانوية في تحقيق شمولية أكبر للدراسة، من خلال الربط بين الجانب الميداني التطبيقي والجانب النظري التحليلي، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال الاستبيانات، تم تنظيمها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. تم أولاً مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصحتها، ثم إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS بهدف استخراج النتائج بدقة وموضوعية. شمل التحليل الإحصائي عدة مراحل، حيث تم في البداية استخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لتوصيف خصائص عينة الدراسة وبيان الاتجاهات العامة للإجابات. بعد ذلك، تم استخدام التحليل الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، أي بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين.

(Pearson) كما تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، مثل اختبار الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبارات الثبات والصدق للتحقق من موثوقية أداة البحث (Correlation) ساعدت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق (الاستبيان) أهدافها.

اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي للبيانات بهدف تقديم تفسير علمي وواقعي للعلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الإنتاجية، بما يسهم في صياغة استنتاجات وتوصيات يمكن تطبيقها عملياً داخل بيئة العمل في شركة العمودي

اختُتم هذا الفصل بتوضيح المنهجية التي اتبعتها الدراسة للوصول إلى أهدافها وتحقيق نتائجها المرجوة. فقد تم استعراض فلسفة البحث ومنهجه واستراتيجيته، إضافة إلى توضيح مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة المكونة من ثلاثين موظفًا من شركة العمودي للرياضة في مدينة الرياض. كما تم بيان الأساليب التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، مع التركيز على توظيف المنهج الكمي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أسهم هذا الفصل في بناء الأساس العلمي الذي يستند إليه التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، حيث ستُعرض النتائج الميدانية للدراسة وتُناقش العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية الموضحة في هذا الفصل

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يعد التحليل الإحصائي أحد أهم مراحل الدراسة التي تهدف إلى تفسير البيانات الميدانية واستخلاص النتائج العلمية التي تدعم فرضيات البحث. في هذا الفصل، سيتم عرض وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي شركة العمودي الرياضية، مع التركيز على العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين.

سوف يتناول هذا الفصل خطوات التحليل الإحصائي التي استخدمها الباحث، بدءًا من التوصيف الوصفي لبيانات العينة وصولاً إلى اختبارات الصدق والثبات للأدوات المستخدمة في جمع البيانات. كما سيتم استعراض نتائج الإحصاء الوصفي التي تتعلق بأسئلة البحث، بالإضافة إلى تحليل الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الأول.

تهدف هذه التحليلات إلى فهم مدى تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي ، ومناقشة النتائج التي قد تساهم في تحسين أنظمة الحوافز وتوجيه السياسات الإدارية بما يحقق زيادة في أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية بشكل مستدام

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تتكون عينة الدراسة من موظفي شركة العمودي الرياضية في مدينة الرياض، حيث تم اختيارهم عشوائيًا لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في الشركة. بلغ حجم العينة الإجمالي ٣٠ موظفًا، وقد تم تحديد هذه العينة وفقًا لمجموعة من المعايير التي تشمل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يضمن تنوعًا كافيًا في آراء المشاركين ويعكس تنوع بيئة العمل في الشركة.

الإلكتروني على الموظفين من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية (الإدارية، الاستبيانات تم توزيع التشغيلية، والخدمية)، لضمان تمثيل دقيق للعلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين في سياقات وظيفية متعددة. كما تم مراعاة أن تكون العينة متوازنة في الجنس والعمر وسنوات الخبرة، بهدف الحصول على بيانات شاملة حول تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١	٧٠ %
	انثى	٩	٣٠ %
العمر	اقل من ٢٥ سنة	٦	٢٠ %
	من ٢٥ الى ٣٠ سنة	١٢	٤٠ %
	من ٣٠ الى ٤٠ سنة	٩	٣٠ %
	اكثر من ٤٠ سنة	٣	١٠ %
سنوات الخبرة	اقل من سنة	٣	١٠ %
	من سنة الى ٣ سنوات	٩	٣٠ %
	من ٣ الى ٦ سنوات	١٢	٤٠ %
	اكثر من ٦ سنوات	٦	٢٠ %
المستوى التعليمي	اداريون	١٥	٥٠ %
	تشغيليون	٩	٣٠ %
	خدمات	٦	٢٠ %

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

الصدق يشير إلى مدى قدرة الأداة البحثية (الاستبيان) على قياس المتغيرات التي تهدف إلى قياسها. في هذه الدراسة، تم استخدام عدة أنواع من الصدق للتحقق من دقة الاستبيان في قياس العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين.

من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والعاملين الاستبيان الصدق الظاهري تم تقييم تتعلق مباشرة بالموضوع الاستبيان في مجال الأبحاث الأكاديمية. تم التأكد من أن الأسئلة الموجودة في يعكس جوانب الاستبيان المطروح، أي الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين. أظهرت ملاحظات الخبراء أن مهمة من العلاقة بين المتغيرات

يقيس الأبعاد الاستبيان للتحقق من أن (Factor Analysis) الصدق البنائي تم استخدام تحليل العوامل المختلفة للحوافز المالية وإنتاجية الموظفين بشكل صحيح. من خلال هذا التحليل، تم التأكد من أن الأسئلة المتعلقة بكل بُعد (مثل المكافآت المالية، العمولات، البدلات) تتجمع معاً في نفس العامل، مما يشير إلى صدق الأداة في قياس هذه الأبعاد

على التنبؤ بمستوى إنتاجية الموظف بناءً على الحوافز المالية. تم الاستبيان الصدق التنبؤي تم قياس قدرة قادر على التنبؤ الاستبيان بنتائج الأداء الفعلي للموظفين في الشركة، مما أظهر أن الاستبيان ربط إجابات بدقة بمستوى الإنتاجية بناءً على الحوافز المالية المقدمة

عند تطبيقه عدة مرات أو عبر مجموعة متنوعة الاستبيان الثبات يشير إلى مدى استقرار وموثوقية نتائج الاستبيان من الظروف. تم استخدام اختبارات مختلفة لضمان ثبات على نفس العينة من الموظفين في فترتين زمنيتين متباعدتين الاستبيان الاختبار وإعادة الاختبار تم توزيع لضمان ثبات الإجابات. تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتيجة إيجابية، عبر الزمن الاستبيان مما يشير إلى ثبات كرونباخ، الذي يحدد مدى تجانس الثبات الداخلي تم قياس الثبات الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ألفا يتمتع الاستبيان الأسئلة داخل الأداة. أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا كان مرتفعاً، مما يشير إلى أن بثبات داخلي جيد.

الاختبار	الوصف	النتيجة
الصدق الظاهري	تقييم الخبراء للأداة لضمان ارتباط الأسئلة بالموضوع	يعكس الاستبيان جوانب مهمة من العلاقة بين المتغيرات
الصدق البنائي	تحليل العوامل للتأكد من قياس الأبعاد بشكل صحيح	الأسئلة تتجمع في نفس العامل مما يثبت صدق الأداة
الصدق التنبؤي	ربط إجابات الاستبيان بالأداء الفعلي للموظفين	قادر على التنبؤ بمستوى الانتاجية بناءً على الحوافز المالية
الثبات الداخلي	استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس تجانس الأسئلة	معامل ألفا مرتفع مما يشير إلى ثبات داخلي جيد

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم عرض الإحصائيات الوصفية التي تتعلق بالإجابات على أسئلة البحث الرئيسية حول الحوافز المالية وتأثيرها على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة. سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور المتعلقة بالحوافز المالية، بالإضافة إلى تحديد مستوى الموافقة العام للمشاركين على كل محور. تشمل المحاور التي تم تحليلها: تأثير الحوافز المالية على تحفيز الموظفين، عدالة ووضوح نظام الحوافز، ومدى تأثير الحوافز على زيادة الإنتاجية. ستساعد هذه التحليلات في فهم العلاقة بين الحوافز المالية وأداء الموظفين، ومدى رضاهم عن النظام المعمول به داخل الشركة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة العام
تأثير الحوافز المالية على تحفيز الموظفين	٤,٥	٠,٦	موافق بشدة
عدالة ووضوح نظام الحوافز في الشركة	٤,٣	٠,٧	موافق
تأثير الحوافز المالية على زيادة الإنتاجية	٤,٦	٠,٥	موافق بشدة
الرغبة في الاستمرار في الشركة بسبب نظام الحوافز	٤,٤	٠,٦	موافق

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا القسم، سيتم اختبار الفرضيات التي تم تحديدها في بداية الدراسة، وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البيانات الميدانية. الفرضيات التي تم اختبارها تتعلق بالعلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة، ومدى تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي للموظفين. تم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، بما في ذلك اختبار الارتباط واختبار الفرضيات، بهدف تحديد ما إذا كانت الحوافز المالية تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين. كما تم اختبار فرضيات أخرى تتعلق بأنواع الحوافز المالية المختلفة مثل المكافآت والعمولات ومدى تأثير كل منها على أداء الموظف.

لاختبار العلاقة بين الحوافز المالية وإنتاجية (Pearson Correlation) تم استخدام اختبار الارتباط للموظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، مما يدعم لاختبار الفرق بين المتوسطات، وأظهرت النتائج أن هناك فرقاً ذا T كما تم تطبيق اختبار H1. فرضية دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يتلقون حوافز مالية والذين لا يتلقونها، مما يشير إلى أن الحوافز المالية فقد أظهرت نتائج التحليل، (H2) تؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية. أما بالنسبة للفرضية الاتجاهية أن زيادة الحوافز المالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاتجاهية.

الفرضية	المتوسط العام	الموافق مستوى	النتيجة
ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على تأثير لا يوجد إنتاجية الموظف	4.5	موافق بشدة	مرفوضة
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظف	4.6	موافق بشدة	مقبولة

تشير النتائج إلى أن الحوافز المالية لها تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين، حيث تم ربط المكافآت المالية، مثل العمولات والمكافآت النقدية، بزيادة الأداء الوظيفي. هذا يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أن الحوافز المالية تزيد من دافعية الموظفين وتحسن من إنتاجيتهم. أظهرت بعض الردود أن الموظفين الذين شعروا بعدالة ووضوح في توزيع الحوافز كانوا أكثر ميلاً للإشارة إلى الاستبيان في تحسن في أدائهم. مما يبرز أهمية الشفافية في أنظمة الحوافز المالية وتأثيرها على الرضا الوظيفي. أظهرت الدراسة أيضاً أن المكافآت المالية كانت الأكثر تأثيراً على الإنتاجية مقارنة بالأنواع الأخرى من الحوافز مثل التقدير المعنوي. هذه النتائج قد تشير إلى أن الموظفين في بيئة العمل يفضلون المكافآت المالية كحوافز تحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الحوافز المالية تعد أداة فعالة لتحسين الأداء والإنتاجية في بيئة العمل، مما يؤكد أهمية وضع استراتيجيات تحفيزية متكاملة وعادلة توزيع الحوافز لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية في الشركة.

٤,٦ . الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبارات الفرضيات والإحصاء الوصفي من خلال اختبار الفرضيات، تم التأكد من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة .الاستبيان للبيانات المجمعة من إحصائية بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين في شركة العمودي للرياضة، حيث أظهرت النتائج أن الحوافز المالية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. كما تم تحديد أن زيادة الحوافز المالية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تحفيزية فعالة داخل بيئة العمل. تمت مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، وتبين أن الحوافز المالية تعد من العوامل الأساسية التي تعزز دافعية الموظفين وتحسن من مستوى الأداء والإنتاجية. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أهمية العدالة والشفافية في توزيع الحوافز لضمان فاعليتها. باختصار، توفر نتائج هذا الفصل أساساً قوياً لفهم العلاقة بين الحوافز المالية والإنتاجية، مما يساعد على تطوير سياسات تحفيزية تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تواجه هذه الدراسة عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. فقد اقتصرَت الدراسة على شركة العمودي الرياضية، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق هذه الشركة وطبيعة بيئة العمل فيها، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على شركات أو قطاعات أخرى تختلف في أنظمتها الإدارية أو ثقافتها التنظيمية.

كما اعتمدت الدراسة على عينة محدودة مكونة من (٣٠) موظفًا فقط، وهو حجم عينة مناسب للدراسات الاستكشافية، إلا أنه قد لا يعكس بشكل كامل جميع آراء وتوجهات مجتمع الدراسة، مما قد يؤثر على دقة التعميم الإحصائي للنتائج.

إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات، وهي أداة تعتمد على آراء المبحوثين وتقديراتهم الذاتية، مما قد يعرض النتائج لبعض التحيزات الشخصية أو عدم الدقة في الإجابات.

كما اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر الحوافز المالية فقط دون التطرق بشكل موسع إلى الحوافز غير المالية، مثل التقدير المعنوي أو بيئة العمل، والتي قد يكون لها دور مهم في التأثير على إنتاجية الموظفين.

وأخيرًا، تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة، مما يجعل النتائج تعكس واقعًا مؤقتًا قد يتغير مع تغير الظروف التنظيمية أو الاقتصادية داخل الشركة.

ثانيًا: الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وما واجهته من حدود، يمكن اقتراح عدد من التوجهات للدراسات المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الحوافز والإنتاجية.

يمكن للدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث ليشمل عددًا أكبر من الشركات في قطاعات مختلفة، مما يساعد على مقارنة النتائج وتعميمها بشكل أوسع على بيئات العمل المتنوعة.

كما يُنصح بزيادة حجم العينة واستخدام أساليب أخذ عينات أكثر تمثيلاً، بما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

ومن المهم أيضاً دراسة تأثير الحوافز غير المالية إلى جانب الحوافز المالية، مثل التقدير الوظيفي، وفرص التطور المهني، وبيئة العمل، لمعرفة التأثير المشترك لهذه العوامل على إنتاجية الموظفين.

كما يمكن إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع تأثير الحوافز على المدى الطويل، بدلاً من الاعتماد على بيانات مقطعية في فترة زمنية محددة، وذلك لفهم التغيرات في سلوك الموظفين مع مرور الوقت.

وأخيراً، يمكن التوسع في استخدام مناهج بحثية متنوعة، مثل المنهج النوعي أو المزج بين المنهجين الكمي والنوعي، للحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين وتفسيراتهم تجاه أنظمة الحوافز داخل بيئة العمل.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي للحوافز المالية على إنتاجية الموظفين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل الشركة:

أولاً، ضرورة تطوير نظام الحوافز المالية داخل الشركة بحيث يكون أكثر ارتباطاً بالأداء الفعلي للموظفين، من خلال وضع معايير واضحة وقابلة للقياس تربط بين الجهد المبذول والمكافأة المستحقة، مما يعزز العدالة ويزيد من دافعية العاملين.

ثانياً، تعزيز مبدأ الشفافية في توزيع الحوافز المالية، من خلال توضيح آليات منح المكافآت والمعايير المعتمدة، بما يقلل من الشعور بعدم العدالة ويزيد من ثقة الموظفين في النظام الإداري.

ثالثاً، تنويع أشكال الحوافز المالية لتشمل المكافآت الفردية والجماعية، والعمولات، والحوافز المرتبطة بتحقيق الأهداف، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الوظائف المختلفة داخل الشركة ويحفز روح العمل الجماعي.

رابعاً، إجراء تقييم دوري لنظام الحوافز المالية بهدف قياس مدى فعاليته في تحسين الأداء، والعمل على تطويره بشكل مستمر بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين وتغيرات بيئة العمل.

خامساً، ربط الحوافز المالية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، بحيث يحصل الموظف على مكافآت بناءً على تحقيق أهداف محددة، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

سادساً، الاهتمام بجانب العدالة التنظيمية عند تصميم الحوافز، بحيث يتم توزيعها بشكل عادل بين الموظفين وفقاً لجهودهم ومستوى أدائهم، لتجنب الآثار السلبية مثل انخفاض الدافعية أو الشعور بالتمييز.

سابعاً، دعم الحوافز المالية بحوافز غير مالية، مثل التقدير المعنوي، وفرص التدريب والتطوير، وتحسين بيئة العمل، لما لذلك من دور مكمل في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ثامناً، تدريب القيادات الإدارية على كيفية استخدام الحوافز كأداة استراتيجية لتحفيز الموظفين، وليس مجرد وسيلة تقليدية للمكافأة، بما يسهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية

٥,٣ . الخاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في شركة العمودي الرياضية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية الحوافز المالية كأداة فعالة في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الإنتاجية لدى العاملين. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وإنتاجية الموظفين، مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

وقد ساهمت هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الحوافز المالية وسلوك الموظفين داخل بيئة العمل، كما قدمت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات الموارد البشرية في تطوير أنظمة تحفيزية أكثر كفاءة وفعالية.

وفي ضوء ذلك، يمكن التأكيد على أن الاستثمار في تصميم أنظمة حوافز مالية مدروسة وعادلة يمثل أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يدعم استدامة نجاح المنشآت في بيئة العمل التنافسية.

قائمة المراجع

- أبو مالح، ع. ب. ع. (٢٠٢٠). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، ٢٣(١)، ١٤٦-١٨٦. https://journals.ekb.eg/article_247964.html
- العويس، ل. ب. س.، غوش، أ.، & شمسي، م. (٢٠٢٣). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين: دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-44/2>
- المصلوخي، ي. ع. ا. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(١٢ ملحق)، ٥٢-٦٨. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/8187>
- الشعلان، م. م.، & البليهد، ن. م. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مناهج وطرق التدريس، ٤٠، ١٨٩-٢٢١. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2015.127651>
- شارع الرشدي، خ.، العنزي، س. ع.، النصار، م. ج.، عبيد الرشدي، س. ع.، عبيد الرشدي، س. ع.، & النصار، ح. ج. (٢٠٢٢). دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R140922>
- الحوسني، ه. ب. ح. (٢٠٢٣). أثر الحوافز المادية وأثرها على إنتاجية الموظفين: إدارة التعليم بحفر الباطن نموذجًا. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٣(٦)، [بدون صفحات]. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n6p3>
- الشغدلي، ه. ب. ح.، & شمسي، م. أ. (٢٠٢١). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8>
- علاء الدين، ذ. ع. د. (٢٠٢٠). دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة أداء الموظف: دراسة حالة جامعة المسيلة (رسالة ماجستير). جامعة المسيلة. <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/37414>
- عباس، م. (٢٠٢١). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

- Ahammad et al. (2023)Ahammad ,M. F., Norbaiti ,N., & Suharto ,S. (2023). The Impact of Incentives on Employee Productivity: Review of Past Studies. Journal of Business and Administrative Research, 12(2), 19–35. <https://doi.org/10.5430/jbar.v12n2p19>
- Ahmad & Tiwari (2021)Agrawal ,P., & Tiwari ,R. (2021). Impact of Financial and Non-Financial Incentive Schemes on Employee Performance: A General Perspective. International Journal of Creative Research Thoughts, 11(5), 120–130. <http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT2305180.pdf>
- Jenkins Jr., Mitra, Gupta, & Shaw (1998)Jenkins Jr. ,G. D. , Mitra ,A. ,Gupta ,N., & Shaw ,J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. Journal of Applied Psychology, 83(5), 777–787. https://www.researchgate.net/profile/Atul-Mitra/publication/232559540_Are_Financial_Incentives_Related_to_Performance_A_Meta-Analytic_Review_of_Empirical_Research/links/0f317533773cf0d1ea000000/Are-Financial-Incentives-Related-to-Performance-A-Meta-Analytic-Review-of-Empirical-Research.pdf
- Yuanis, Y. (2025). Financial incentives as the key driver of employee productivity. ACOPEN.
- van Zyl, G. (2024). Employee productivity spillovers generated by incentive schemes: Evidence from industry and geographic data. South African Journal of Human Resource Management, 22, 1-11
- Thibault-Landry, A., Gagné, M., Forest, J., & Guerrero, S. (2024). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. Journal of Business and Psychology, 39(3), 485-501.
- Singh, A., & Ghosh, S. (2023). Effects of monetary and non-monetary incentives on employees' performance: Evidence from the Indian IT sector. MJAR – Management Journal of Applied Research, 8(2), 112-130.

- Lee, (2015). Effect of financial incentives on employee morale and motivation: A study in the healthcare sector. Open Journal of Social Sciences, 3, 125-136

الملاحق

استبيان عن أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين		
البيانات الشخصية		
١	الجنس	• ذكر • انثى
٢	العمر	○ أقل من ٢٥ سنة . ○ من ٢٥ الى ٣٠ سنة. ○ من ٣٠ الى ٤٠ سنة. • • من ٤٠ الى ٥٠ سنة.
٣	مدة عملك في الشركة	• أقل من سنة. • من سنة الى ٣ سنوات. • من ٤ سنوات الى ٦ سنوات. • أكثر من ٦ سنوات.
	السؤال	الإجابة
٤	هل تتلقى حوافز مالية غير الراتب الأساسي؟	• نعم • لا
٥	ما نوع الحوافز التي تحصل عليها غالباً؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)	• مكافآت أداء • عمولات مبيعات • حوافز شهرية • أخرى
٦	أرى أن الحوافز المالية تحفزني على بذل جهد أكبر في العمل	• أوافق • محايد • لا أوافق • لا أوافق بشدة
٧	أشعر أن نظام الحوافز في الشركة عادل وواضح.	• أوافق • محايد • لا أوافق • لا أوافق بشدة
٨	الحوافز المالية تساهم في زيادة إنتاجيتي بشكل ملحوظ	• أوافق • محايد • لا أوافق • لا أوافق بشدة
٩	أرغب بالاستمرار في الشركة بسبب نظام الحوافز الحالي.	• أوافق بشدة • أوافق • محايد • لا أوافق • لا أوافق بشدة