

أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين

أسم الطالبة

فاطمة جعفر

1177 200 23

مشروع تخرج- 1

التكليف الثالث

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

April 17, 2026

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعد بناء أساس نظري متين نقطة الانطلاق لأي بحث علمي رصين. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهما التحفيز المادي وأداء الموظفين. سيتم في هذا الفصل تعريف هذه المفاهيم، واستعراض أهم النظريات المفسرة لها، وتحديد أبعادها الرئيسية. كما سيتم تخصيص جزء من الفصل لتحليل ومناقشة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، بهدف تحديد الفجوة البحثية وتوضيح مساهمة الدراسة الحالية في هذا المجال.

2.2 مفهوم التحفيز المادي ونظرياته

• مفهوم التحفيز:

التحفيز هو عملية سيكولوجية تهدف إلى إثارة سلوك الفرد وتوجيهه نحو هدف معين. أما في السياق التنظيمي، فيمكن تعريفه بأنه "مجموعة العوامل التي تدفع الموظف لبذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. (Robbins & Judge, 2018)" ويشمل التحفيز كل ما من شأنه أن يشجع الموظفين ويحثهم على العمل بجدية وإخلاص.

• التحفيز المادي:

يُعرف التحفيز المادي بأنه مجموعة الحوافز والمكافآت المالية التي تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل أدائهم وجهودهم. وهو من أقدم وأكثر أساليب التحفيز استخداماً، لأنه يرتبط بشكل مباشر بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان (العنزي، 2019). ويشمل كل ما يحصل عليه الموظف من مقابل مادي مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت، عمولات البيع، والمشاركة في الأرباح.

• نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير دافعية الأفراد، ويمكن ربط أهمها بالتحفيز المادي:

1. **نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs):** تفترض هذه النظرية أن حاجات الإنسان مرتبة في هرم، حيث يسعى الفرد لإشباع الحاجات الدنيا قبل الانتقال إلى العليا. ويخدم التحفيز المادي بشكل مباشر إشباع المستويين الأولين في الهرم: الحاجات الفسيولوجية (الطعام، المأوى) وحاجات الأمان (الاستقرار الوظيفي والمالي). وبالتالي، يعتبر المال حافزاً قوياً طالما أن هذه الحاجات لم تُشبع بالكامل (Maslow, 1943).



الشكل 3: هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية Maslow, 1943

2. **نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory):** ميز هرزبرج بين مجموعتين من العوامل: العوامل الدافعة (Motivators) التي تؤدي إلى الرضا مثل الإنجاز والتقدير، والعوامل الوقائية (Hygiene Factors) التي لا تؤدي إلى الرضا ولكن غيابها يسبب عدم الرضا (مثل الراتب، ظروف العمل، الأمن الوظيفي). وفقاً لهذه

النظرية، يعتبر الراتب الجيد والمناسب "عاملاً وقائياً"؛ أي أنه لا يحفز الموظف بالضرورة لتقديم أداء استثنائي، ولكن الراتب غير العادل أو المنخفض سيؤدي حتماً إلى استياء وتدمير الموظف وانخفاض دافعيته. (Herzberg, 1966)

3. **نظرية التوقع لفرود (Vroom's Expectancy Theory):** تقترح هذه النظرية أن دافعية الفرد تعتمد على ثلاثة عوامل: التوقع (اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد)، والوسيلة (اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة)، والجاذبية (قيمة المكافأة في نظر الفرد). في سياق التحفيز المادي، يكون الموظف أكثر تحفيزاً إذا كان يعتقد أن زيادة جهده ستؤدي إلى أداء أفضل، وأن هذا الأداء سيُكافأ مادياً، وأن هذه المكافأة المادية مهمة ومرغوبة بالنسبة له. (Vroom, 1964)

2.3 أبعاد التحفيز المادي

لغايات هذه الدراسة، وبناءً على الأدبيات ونموذج البحث المقترح، تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحفيز المادي:

1. **الرواتب والأجور (Salaries and Wages):** يعتبر الراتب هو المقابل المادي الأساسي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله، وهو يمثل المصدر الرئيسي لدخله. ولا يقتصر تأثير الراتب على الجانب المادي فقط، بل يمتد ليشمل شعور الموظف بالتقدير والقيمة داخل المنظمة. ولكي يكون الراتب حافزاً فعالاً، يجب أن يتسم بالعدالة الداخلية والقدرة التنافسية الخارجية. (Armstrong, 2017)

2. **المكافآت والحوافز (Bonuses and Incentives):** هي مدفوعات مالية متغيرة ترتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. تهدف المكافآت إلى تشجيع السلوكيات المرغوبة ومكافأة الأداء المتميز. وتأخذ أشكالاً متعددة مثل: المكافآت السنوية، العمولات، والمشاركة في الأرباح. فعالية هذه الحوافز تكمن في ربطها المباشر والواضح بمعايير أداء محددة وقابلة للقياس. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016)

3. الترقّيات والمسار الوظيفي: (Promotions and Career Path) تعتبر الترقية بُعداً أساسياً من أبعاد التحفيز المادي لأنها ترتبط دائماً بزيادة في الراتب والمزايا المالية الأخرى. تمثل الترقية اعترافاً من المنظمة بكفاءة الموظف وإنجازاته، وتفتح أمامه آفاقاً جديدة للنمو والتطور، مما يجعله حافزاً قوياً. (Dessler, 2020)

2.4 مفهوم أداء الموظفين

يُعرف أداء الموظفين بأنه "النتائج أو الإنجازات التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية معينة في ضوء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه والأهداف المحددة مسبقاً". وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل: أداء المهام الأساسية (Task Performance)، الأداء السياقي والتطوعي (Contextual Performance)، وتجنب السلوكيات غير المنتجة (Counterproductive Behaviors). يمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية (حجم المبيعات) ومؤشرات كيفية (جودة الخدمة المقدمة). (Borman & Motowidlo, 1993).

2.5 العلاقة بين التحفيز المادي وأداء الموظفين

تشير غالبية الأدبيات في مجال الإدارة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين التحفيز المادي وأداء الموظفين. عندما يدرك الموظفون أن أداءهم المتميز سيؤدي إلى مكافآت مالية مجزية، فإن دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد تزداد.

- الرواتب العادلة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل نية الموظف لترك العمل.
 - المكافآت المرتبطة بالأداء تخلق ثقافة التميز والمنافسة الإيجابية.
 - فرص الترقّيات تعمل كحافز طويل الأمد لدفع الموظفين لتطوير مهاراتهم.
- ومع ذلك، يجب على المنظمات تحقيق توازن بين التحفيز المادي والمعنوي لخلق بيئة عمل متكاملة وفعالة. (Deci, Koestner, & Ryan, 1999)

2.6 الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث:

1. دراسة العتيبي (2021)، بعنوان "أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية (الرواتب والمكافآت) على أداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيانات 150 موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين.

2. دراسة (Khan & Afzal, 2017)، بعنوان "The Impact of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Performance in the Pakistani Banking Sector": سعت الدراسة لمقارنة تأثير المكافآت على أداء الموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني (220 موظفاً). أظهرت النتائج أن كلا النوعين لهما تأثير إيجابي، ولكن التأثير الأكبر كان للمكافآت المادية في تحقيق الأهداف الكمية.

3. دراسة (Opu, 2020)، بعنوان "Effect of Financial Incentives on Employee Performance: A Study of Private Commercial Banks in Bangladesh": ركزت الدراسة على قياس أثر الحوافز المالية على أداء موظفي البنوك في بنغلاديش (180 موظفاً). وجدت الدراسة أن جميع أبعاد الحوافز المالية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين.

. **التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:**
تتفق الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المادي والأداء. وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها تركز بشكل متكامل على الأبعاد الثلاثة للتحفيز المادي وتأثيرها في سياق القطاع المصرفي السعودي خصوصاً، مما يقدم إضافة علمية وتطبيقية جديدة في هذا المجال.

2.7 الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، يتضح أن التحفيز المادي يعتبر أداة إدارية لا غنى عنها لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. يقدم هذا الفصل الأساس النظري المتين الذي ستنبني عليه فصول الدراسة الميدانية والتحليلية اللاحقة لاختبار هذه العلاقة في سياق القطاع المصرفي السعودي.

قائمة المراجع (المستكملة)

المراجع العربية:

- العتيبي، خالد. (2021). أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*، 28(2)، 45-67.
- العنزي، سالم. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Pay and Recognition*. Kogan Page Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

- Khan, I., & Afzal, H. (2017). The Impact of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Performance in the Pakistani Banking Sector. *Journal of Business and Management*, 19(5), 23-34.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Opu, S. M. (2020). Effect of Financial Incentives on Employee Performance: A Study of Private Commercial Banks in Bangladesh. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 8(3), 110-117.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.