

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

ميعاد يحيى مدحدح

222001570

مشروع تخرج-١

بكالوريوس ادارة المشاريعجامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

18.12.2025 ،الفصل الثالث

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10.....	1.3. أهمية الدراسة
11.....	1.3.1. على المستوى النظري:
14.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
14.....	1.4. أسئلة الدراسة
15.....	1.5. أهداف الدراسة
16.....	1.6. فرضيات الدراسة
17.....	1.7. نموذج الدراسة
18.....	1.8. منهجية الدراسة
18.....	1.9. الدراسة الميدانية
19.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
20.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21.....	1.2. المقدمة
22.....	2.2. المتغير الأول: الثقة التنظيمية
24.....	2.3. المتغير الثاني: الانغماس الوظيفي
26.....	2.4. العلاقة بين متغيرات البحث:
28.....	2.5. الخاتمة
29.....	2.6. قائمة المراجع

1,1. الإطار العام للبحث

1.1. المقدمة

يُعد التحفيز المالي أحد الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يسهم في تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية، ويُعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا والانتماء الوظيفي داخل المؤسسات. ومع تطور بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت الحاجة إلى فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي أكثر إلحاحًا، خاصة تلك المرتبطة بالدوافع المادية التي تمثل أساسًا لتوجهات السلوك المهني لدى العاملين.

على الرغم من وجود اهتمام متزايد بموضوع التحفيز المالي في الدراسات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تصميم أنظمة حوافز فعالة تحقق العدالة وترتبط المكافآت بالأداء الحقيقي للموظفين. فقد أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة الزهراني (2020) والخطيب (2019)، أن وجود أنظمة حوافز مالية غير عادلة أو غير واضحة يؤدي إلى ضعف في الرضا الوظيفي وانخفاض في الإنتاجية، بينما بينت دراسات أخرى أن المكافآت المبنية على الأداء تسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين جودة العمل.

إلا أن الفجوة البحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين عناصر التحفيز المالي المختلفة (كالرواتب، العلاوات، والمكافآت التحفيزية) وبين الأداء الوظيفي في بيئات العمل المحلية أو العربية، حيث ركزت أغلب الأبحاث السابقة على جوانب جزئية أو على قطاعات محددة دون تحليل شمولي لتأثير الحوافز المالية على الأداء من منظور إداري واستراتيجي.

ومن هنا، تنبع أهمية المشكلة البحثية في كونها تمس جوهر فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق التميز من خلال رأس المال البشري. ففهم تأثير التحفيز المالي لا يساعد فقط في تحسين أداء العاملين، بل يسهم أيضًا في تقليل معدل الدوران الوظيفي ورفع مستوى الالتزام والانتماء، وهو ما ينعكس إيجابًا على استقرار المؤسسة وتطورها.

يستهدف هذا البحث شريحة الإداريين ومديري الموارد البشرية والعاملين في مختلف القطاعات، بالإضافة إلى الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الأداء، من أجل تقديم إطار علمي يساعد في تطوير نظم تحفيزية فعالة مبنية على أسس علمية وعادلة.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي من خلال تحديد العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الإنتاجية، وتقييم مدى فاعلية السياسات التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية للإدارات حول كيفية استخدام التحفيز المالي كأداة استراتيجية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

٢،١ . مشكلة البحث

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية التحفيز المالي، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في أنظمة الحوافز أو في تطبيقها بطريقة تحقق الأثر المطلوب على الأداء الوظيفي. فقد يُمنح الموظفون مكافآت مالية دون ربطها بمستوى الأداء الفعلي، مما يفقدها دورها التحفيزي. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية مثل:

1. ما أنواع الحوافز المالية المطبقة في المؤسسات؟
2. إلى أي مدى يسهم التحفيز المالي في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين نظم التحفيز المالي ومستوى إنتاجية الموظفين؟

وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تساعد في تطوير نظم الحوافز بما يحقق العدالة والكفاءة والإنتاجية العالية.

٣،١. الفجوات على المستوى النظري

تظهر مراجعة الأدبيات والنظريات المرتبطة بالتحفيز والأداء أن هناك عدداً من الفجوات النظرية التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من البحث والتوضيح، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. اختلاف التفسيرات النظرية لعلاقة التحفيز المالي بالأداء

تقدّم النظريات الكلاسيكية مثل ماسلو وهيرزبرغ ونظرية التوقع تفسيرات متنوعة حول دوافع الأفراد، إلا أن هذه النظريات لا تجيب بشكل واضح ومباشر عن مدى تأثير التحفيز المالي وحده مقارنة بالتحفيز غير المالي.

وهنا توجد فجوة في توحيد الإطار النظري الذي يفسّر العلاقة بين الحافز المالي والأداء بشكل شامل.

2. عدم توافق الأدبيات حول مدى قوة تأثير التحفيز المالي

تشير بعض الدراسات إلى أن الحوافز المالية تؤثر بشكل مباشر وقوي على أداء الموظف، بينما تذهب دراسات أخرى إلى أن تأثيرها محدود أو مؤقت.

هذا التضارب في النتائج يعكس فجوة نظرية تتعلق بعدم وجود توافق علمي حول الدور الحقيقي للتحفيز المالي.

3. نقص الربط بين التحفيز المالي والمتغيرات الوسيطة

تركّز الأطر النظرية غالباً على العلاقة المباشرة بين التحفيز المالي والأداء، بينما تُهمل المتغيرات الوسيطة مثل:

- الرضا الوظيفي
- الولاء التنظيمي
- العدالة التنظيمية
- الالتزام المهني

٣،١. تابع الفجوات على المستوى النظري

وهذا يخلق فجوة نظرية تتمثل في قلة النماذج التفسيرية الشاملة التي تبين تأثير هذه المتغيرات في العلاقة.

4. قصور النظريات التقليدية أمام بيئات العمل الحديثة

تم تطوير النظريات الأكثر استخداماً—مثل ماسلوهيرزبرغ—في سياقات زمنية قديمة لا تعكس طبيعة بيئات العمل الحالية التي تتسم بـ:

- تنوع الوظائف
- التحول الرقمي
- اختلاف توقعات الموظفين
- مرونة العمل

وهذه البيئة الجديدة تبرز فجوة نظرية تتعلق بـ عدم كفاية النظريات التقليدية لتفسير أثر الحوافز المالية في الوقت الحاضر.

5. محدودية النماذج التي تدمج الجوانب النفسية والسلوكية

معظم الأطر النظرية تركز على العائد المالي كحافز، بينما تتجاهل البعد النفسي مثل:

- الشعور بالتقدير
- إدراك العدالة
- العلاقات مع الإدارة

وهناك فجوة نظرية في دمج التحفيز المالي مع العوامل السلوكية والنفسية للموظف

٤،١. الفجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، إلا أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات يكشف عن وجود عدد من الفجوات التطبيقية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. غياب تطبيق أنظمة تحفيز مالية واضحة ومستمرة:
تتفق الأدبيات على أهمية وجود سياسات تحفيز مالية مكتوبة ومنتظمة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تطبق الحوافز بشكل ارتجالي وغير منهجي، مما يقلل من فعاليتها.
2. ضعف الربط بين الحوافز المالية ومؤشرات الأداء الفعلية:
رغم تأكيد الدراسات على ضرورة ربط الحوافز بنتائج الأداء القابلة للقياس، إلا أن التطبيق العملي غالبًا لا يحقق هذا الربط بشكل دقيق، مما يؤدي إلى فجوة بين النظرية والممارسة.
3. عدم مراعاة الفروق الفردية عند تصميم الحوافز:
تشير نتائج الدراسات إلى أهمية تخصيص الحوافز بما يناسب احتياجات ودوافع الموظفين، إلا أن أغلب المؤسسات تعتمد على أسلوب الحوافز الموحدة الذي لا يلائم الجميع.
4. قصور تدريب القيادات الإدارية على إدارة أنظمة التحفيز:
يبرز في الواقع العملي نقص في مهارات المديرين المتعلقة بتطبيق أنظمة الحوافز المالية بشكل عادل وفعال، وهو ما ينعكس سلبيًا على تحقيق الأثر المتوقع.
5. ضعف التكامل بين الحوافز المالية وبقية أنظمة إدارة الموارد البشرية:
يظهر في كثير من بيئات العمل أن نظام الحوافز يعمل بمعزل عن أنظمة التقييم والترقية والتطوير، مما يقلل من أثره في تحسين الأداء.
6. غياب آليات متابعة لقياس أثر الحوافز بعد التطبيق:
لا تقوم الكثير من المؤسسات برصد التغيرات في الأداء بعد منح الحوافز، مما يجعل عملية تقييم فعالية النظام التحفيزي غير دقيقة أو غير موجودة أساسًا.

١، ٤. تابعالفجوات على المستوى التطبيقي

7. نقص العدالة والشفافية في توزيع الحوافز:

على الرغم من تأكيد الأبحاث على دور العدالة التنظيمية في تعزيز أثر التحفيز المالي، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في وضوح المعايير وآليات التوزيع، مما يقلل من قبول الموظفين للنظام.

8. ضعف التنوع في أدوات التحفيز المالي:

تعتمد العديد من المؤسسات على المكافآت المالية المباشرة فقط، دون تبني أساليب تحفيزية مالية أخرى مثل المشاركة في الأرباح أو الحوافز المرتبطة بالمشاريع.

9. عدم مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية عند تطبيق الحوافز:

لا تزال بعض المؤسسات تطبق أنظمة تحفيزية مستوردة أو عامة دون مواءمتها لثقافة العاملين وطبيعة العمل، مما يؤدي لضعف تأثيرها.

٥،١. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز المالي في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. فمع تزايد التحديات الإدارية وارتفاع معدلات التنافس في سوق العمل، أصبحت المنظمات تسعى إلى استراتيجيات فعالة للحفاظ على الكفاءات البشرية وتحسين إنتاجيتها. ويُعد التحفيز المالي أحد أبرز الوسائل التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس على جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والأداء، وتقديم رؤى يمكن أن تساعد الإدارات في تصميم أنظمة تحفيزية أكثر عدالة وكفاءة، فالعامل الذي يشعر بالتقدير المادي مقابل

جهوده يميل إلى بذل المزيد من العطاء والالتزام بمهام عمله. ومع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت المنظمات تدرك أن تقديم الحوافز المالية ليس مجرد مكافأة، بل هو استثمار في رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء. لذلك، فإن دراسة أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تُعد من الموضوعات الحيوية التي تساعد في فهم العلاقة بين رضا العاملين ودافعيتهم من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، وتوضح أهمية الدراسة في المحاور التالية:

1. الأهمية العملية:

- تمكّن الإدارة من فهم مدى تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي، وتساعد على تصميم نظام تحفيزي فعال يرفع من كفاءة الموظفين.
- تساعد الدراسة في تحديد أنواع الحوافز المالية الأكثر تأثيراً، سواء كانت مكافآت دورية، علاوات، أو بدلات، بما يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين.

2. الأهمية النظرية:

- تضيف هذه الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وتساعد في تطوير أطر مفاهيمية ونماذج تحليلية يمكن تطبيقها في بيئات مختلفة، وتكمن أهمية النتائج المتوقعة في إمكانية استفادة إدارات الموارد البشرية منها لتطوير سياسات تحفيزية فعالة

٥،١.تابع أهمية الدراسة

- تمكّن الباحثين المستقبليين من الاستفادة من نتائجها لتوسيع الدراسات في مجال الإدارة والموارد البشرية والتحفيز.

- تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من الاستقرار الوظيفي.
 - تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة ويسهم في تعزيز الاقتصاد العام للمنظمة أو المجتمع.
4. الأهمية الإدارية:

- تساعد صناع القرار في المؤسسات على وضع سياسات تحفيزية عادلة وفعالة، تراعي احتياجات الموظفين المختلفة ومستوياتهم الوظيفية.
- توفر رؤى حول كيفية موازنة التكلفة المالية للحوافز مقابل عائدها في الأداء والإنتاجية، مما يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد.

٦،١.الأهمية على المستوى النظري

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من جوانب متعددة، من أبرزها ما يأتي:

1. الإسهام في تعزيز الإطار النظري للتحفيز المالي:
تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والنماذج المرتبطة بالدوافع المالية وتأثيرها في سلوك الموظفين.
2. سدّ فجوة معرفية في الأدبيات المرتبطة بالتحفيز:
على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول التحفيز، إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بآليات التحفيز المالي وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء ما زالت بحاجة إلى توضيح. وتأتي هذه الدراسة لتعزيز المعرفة في هذا المجال.
3. تطوير منظور شامل لعملية الربط بين التحفيز المالي والأداء:
تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين مفهوم التحفيز المالي ومتغيرات الأداء الوظيفي، مما يساعد الباحثين على فهم العلاقة بطريقة أكثر تكاملاً وتعمقاً.

1،6. تابع أهمية الدراسة على المستوى النظري

4. إضافة أدلة نظرية تدعم نماذج الدافعية في بيئات العمل:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن دعم أو تعديل بعض النظريات الإدارية مثل نظرية التوقعات، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، وإبراز كيفية توظيفها في تفسير أثر التحفيز المالي على الأداء.

5. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية:

تأتي الدراسة ضمن سياق يساهم في زيادة المحتوى العلمي العربي المتعلق بالتحفيز المالي، خصوصاً في ضوء قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بعمق.

6. توفير أساس نظري لدراسات مستقبلية:

تمثل الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُبنى عليها دراسات لاحقة، سواء في تطوير أدوات قياس جديدة، أو دراسة متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، أو متغيرات معدلة مثل الثقافة التنظيمية

١،٧. الأهمية على المستوى التطبيقي

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في عدد من الجوانب التي تمسّ الواقع الفعلي لبيئات العمل، وذلك على النحو الآتي:

1. توجيه صانعي القرار لتطوير أنظمة التحفيز المالي:

تساعد الدراسة القيادات الإدارية على فهم الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز المالي في رفع مستوى الأداء، مما يمكنهم من تصميم أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية وعدالة.

1،7. تابع الأهمية على المستوى التطبيقي

2. تحسين كفاءة وجودة الأداء في المؤسسات:

من خلال توضيح العلاقة بين الحافز المالي والأداء، تزود الدراسة المؤسسات بأدوات عملية تساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورفع جودة العمل.

3. تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها:

تسهم نتائج الدراسة في توجيه المؤسسات لتبني أساليب تحفيزية فعالة تسهم في زيادة رضا الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار الوظيفي.

4. توفير إطار عملي لتقييم فعالية برامج الحوافز:

تمكّن هذه الدراسة المؤسسات من قياس أثر حوافزها المالية الحالية بطريقة علمية، وتحديد مدى فاعليتها، واتخاذ قرارات تحسين مبنية على بيانات واقعية.

5. المساعدة في بناء سياسات أكثر عدالة وشفافية في الحوافز:

تسلط الدراسة الضوء على أهمية العدالة في توزيع الحوافز ودورها في تعزيز الأداء، مما يدفع المؤسسات إلى تبني أنظمة عادلة تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

١،٧.تابع الأهمية على المستوى التطبيقي

6. دعم المديرين في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة:

تقدم الدراسة معرفة علمية يمكن للمديرين الاعتماد عليها عند تحديد متى وكيف يتم استخدام الحوافز المالية بما يحقق أفضل نتائج للأداء.

7. تعزيز فاعلية بيئات العمل في القطاعات الحكومية والخاصة:

نظراً لارتباط التحفيز المالي بكفاءة الأداء، فإن تطبيق نتائج الدراسة يمكن أن يسهم في تطوير بيئات العمل في مختلف القطاعات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

1،٨.أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

ما أثر التحفيز المالي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة
الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي؟
4. إلى أي مدى يسهم التحفيز المالي في رفع كفاءة وجودة الأداء؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل)؟

٨،١.تابعأسئلة البحث

6. ما التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحفيز المالي داخل المؤسسة؟
7. ما مدى رضا العاملين عن سياسات التحفيز المالي المتبعة؟
8. ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير نظام التحفيز المالي لرفع الأداء؟

٩،١.أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

التعرّف على أثر التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
4. معرفة مدى إسهام التحفيز المالي في رفع كفاءة وجودة الأداء.
5. استكشاف الفروق في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
6. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحفيز المالي.
7. التعرف على مستوى رضا العاملين عن سياسات التحفيز المالي المطبقة.
8. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام التحفيز المالي بما يعزز الأداء الوظيفي.

١٠،١. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. H1-1: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.

2. H1-2: يوجد مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3. H1-3: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

4. H1-4: يسهم التحفيز المالي بشكل إيجابي في رفع كفاءة وجودة الأداء الوظيفي.

5. H1-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

6. H1-6: توجد معوقات تؤثر على فعالية تطبيق أنظمة التحفيز المالي في المؤسسة.

7. H1-7: يوجد رضا متوسط أو منخفض لدى العاملين عن سياسات التحفيز المالي المطبقة.

١١،١. نموذج البحث



الشكل ١ : نموذج البحث إعداد الطالبة (ميعاد يحيى مدحج)

12,1. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات واقعية من العاملين في (اسم المؤسسة) لقياس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس مستوى التحفيز المالي (الرواتب، المكافآت، البدلات، الحوافز المرتبطة بالأداء) ومستوى الأداء الوظيفي (الجودة، الإنتاجية، الالتزام، سرعة الإنجاز، المبادرة).

12,1. تابعا لدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، وتم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً/ورقياً، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز المالي على الأداء. وقد روعي في الأداة الصدق والثبات باستخدام التحكيم العلمي ومعامل كرونباخ ألفا.

١٣،١. منهجية البحث

1. فلسفة البحث: يعتمد البحث على النهج الوضعي

2. منهج البحث: وصفي تحليلي

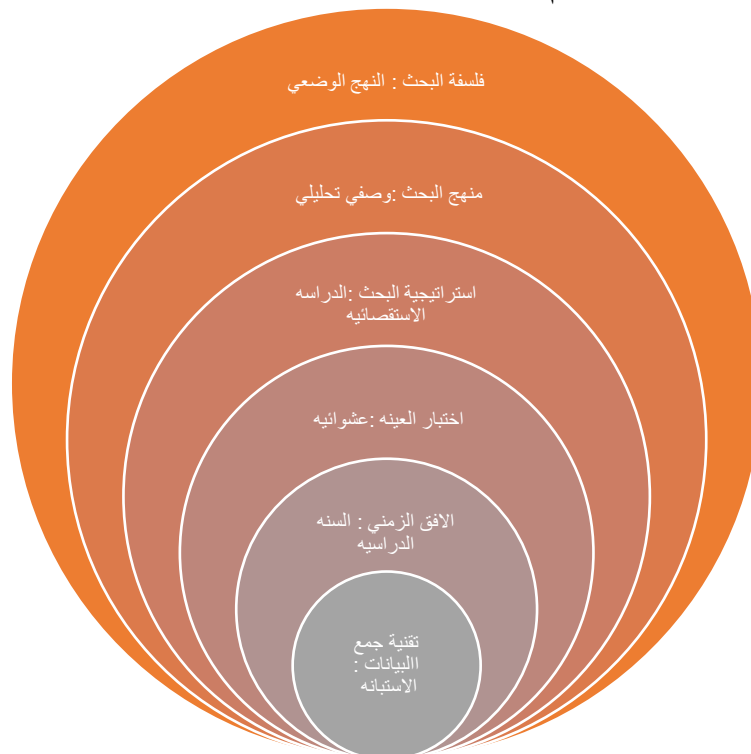
3. استراتيجية البحث: الدراسة الاستقصائية

4. اختيار العينة: عشوائية

5. الأفق الزمني: السنة الدراسية

6. تقنيات جمع البيانات: الاستبانة

الشكل ٢ : تصميم البحث



تم التصميم بواسطة : ميعاد يحيى مدح

١٤،١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

تعد التحفيز المالي من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين داخل المؤسسات. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين المكافآت المالية وأداء العاملين، بهدف فهم مدى تأثير الحوافز المادية على الإنتاجية والتحصيل العملي.

أشارت الدراسات إلى أن التحفيز المالي يمكن أن يكون عاملاً محفزاً قوياً للموظفين، حيث يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أسرع. ففي دراسة أجريت على موظفي القطاع الخاص، تبين أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مالية مرتبطة بالأداء يظهرون مستوى أعلى من الإنتاجية مقارنة بأولئك الذين لا يتلقون مثل هذه المكافآت.

ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن التركيز المفرط على المكافآت المالية قد يقلل من الدافع الداخلي للموظف، مما يجعل أدائه مرتبطاً فقط بالمكافآت الخارجية دون تطوير مهاراته أو الشعور بالرضا الذاتي عن العمل. لذلك، دعت بعض الأبحاث إلى الجمع بين التحفيز المالي وغير المالي لضمان تحفيز متوازن ومستدام.

تشير هذه الدراسات إلى أن التحفيز المالي لا يُعتبر العامل الوحيد المؤثر في الأداء، بل هو جزء من منظومة تحفيزية شاملة تشمل التقدير المعنوي، بيئة العمل المناسبة، وفرص التطوير المهني، مما يجعل الإدارة الناجحة تعتمد على استراتيجية تحفيزية متكاملة.

2.2 المتغير الأول: الثقة التنظيمية

أولاً: التعريف

الثقة التنظيمية هي مدى اعتقاد الموظفين بأن المنظمة أو الإدارة العليا صادقة، عادلة، وملتزمة بمصالحهم وحقوقهم. وتشمل هذه الثقة توقع الموظف بأن المنظمة ستتصرف بنزاهة، وتفي بالتزاماتها، وتوفر بيئة عمل داعمة ومستقرة. تعد الثقة التنظيمية عاملاً نفسياً واستراتيجياً مهماً، حيث تؤثر بشكل مباشر على الالتزام الوظيفي، الأداء، ورضا الموظف عن العمل.

ثانياً: التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، مع التركيز على العلاقات بين الإدارة والموظفين في منظمات الأعمال الكبرى. في الستينيات والسبعينيات، ركزت الدراسات على الثقة كجزء من العلاقات الصناعية والنقابية، بينما تطور المفهوم في الثمانينيات والتسعينيات ليشمل الثقة بين الموظف والمؤسسة ككل، وربطها بالثقافة التنظيمية وأداء الفرق. في العقود الأخيرة، أصبح يُنظر إلى الثقة التنظيمية كعنصر رئيسي في إدارة الموارد البشرية وبناء الالتزام المؤسسي المستدام.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تتضمن الثقة التنظيمية عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. الثقة في القيادة: الاعتقاد بقدرة ونزاهة المديرين التنفيذيين والقادة المباشرين.
2. الثقة في الزملاء: التوقع بأن الزملاء سيتعاونون ويقدمون الدعم دون استغلال الآخرين.
3. الثقة في المنظمة: الاعتقاد بأن سياسات وإجراءات المنظمة عادلة وشفافة، وتلتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

4. الثقة في المصادقية: الثقة بأن المعلومات والتواصل من الإدارة صادق

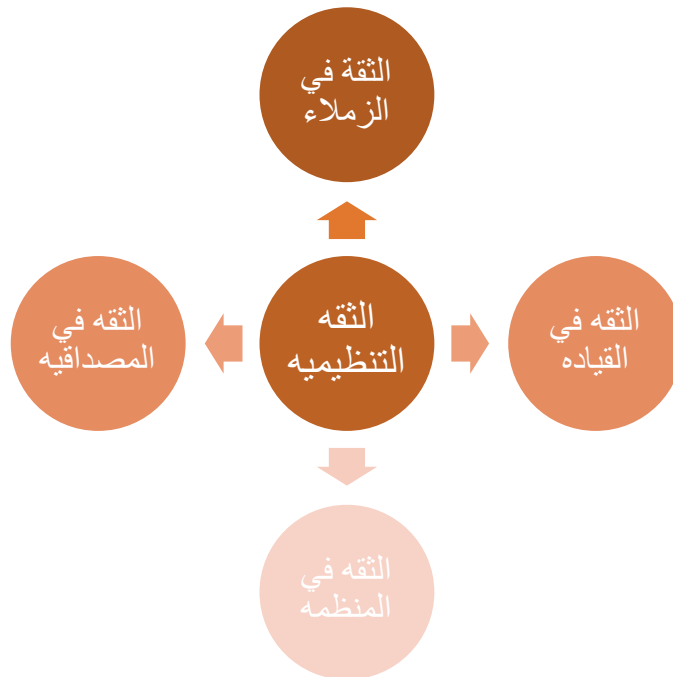
وواضح.

رابعاً: النظريات المرتبطة

ارتبط مفهوم الثقة التنظيمية بعدة نظريات، أهمها:

- نظرية الثقة الاجتماعية (Social Exchange Theory): التي ترى أن الثقة تنشأ من تبادل المنافع والتوقعات بين الموظف والمنظمة، حيث يؤدي الوفاء بالوعود إلى تعزيز الثقة.
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory): التي تؤكد على أن إدراك العدالة في القرارات والمكافآت يعزز الثقة بين الموظف والمنظمة.
- نظرية الالتزام الوظيفي (Commitment Theory): حيث تعتبر الثقة عاملاً أساسياً في بناء التزام الموظف تجاه المنظمة، مما يزيد من الولاء والأداء.

الشكل: (3) الثقة التنظيمية



2.3 المتغير الثاني: الانغماس الوظيفي

أولاً: التعريف

الانغماس الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية يتميز بها الموظف عندما يكون متفانيًا ومندمجًا في عمله، ويشعر بالطاقة والحماس تجاه المهام الموكلة إليه. ويعبر عن التزام الموظف العاطفي والمعرفي والسلوكي بالعمل، حيث يركز جهوده ووقته بشكل كامل لتحقيق الأداء المتميز. يشمل الانغماس شعورًا بالتحفيز الذاتي والإيجابية تجاه الوظيفة، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية ورضا الموظف الوظيفي.

ثانيًا: التطور التاريخي

ظهر مفهوم الانغماس الوظيفي في نهاية القرن العشرين كجزء من الدراسات المعاصرة في علم النفس التنظيمي. في البداية، كانت الدراسات تركز على الرضا الوظيفي والدافعية، بينما تطور المفهوم لاحقًا ليشمل مفهوم الانغماس الكامل والطاقة النفسية الإيجابية المرتبطة بالعمل. أصبح الانغماس الوظيفي موضوعًا مهمًا في أبحاث الموارد البشرية والإدارة الحديثة، حيث يربط بين التفاعل العاطفي للموظف وأداء المؤسسة.

ثالثًا: الأبعاد الرئيسية

يتضمن الانغماس الوظيفي عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

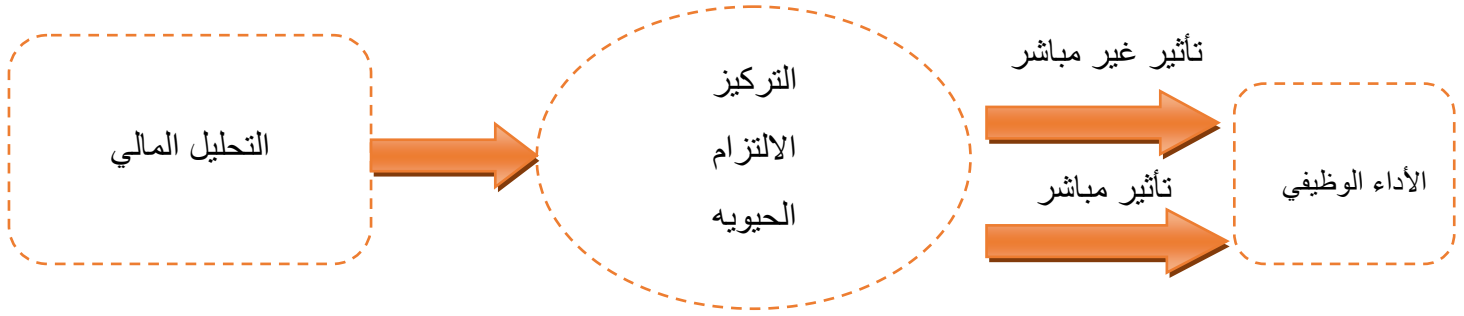
1. الحيوية (Vigor): الطاقة والنشاط الذي يبذله الموظف في أداء مهامه.
2. التفاني (Dedication): الالتزام العاطفي والشغف بالعمل والشعور بالفخر تجاه المهام.
3. الامتصاص (Absorption): الانغماس التام في العمل بحيث ينسى الموظف الوقت أثناء أداء المهام ويشعر بالتركيز الكامل.

رابعًا: النظريات المرتبطة

يرتبط الانغماس الوظيفي بعدة نظريات في علم النفس التنظيمي:

- نظرية الموارد الشخصية (Job Demands-Resources Model): التي ترى أن الانغماس الوظيفي ينشأ من توازن الموارد الشخصية والمهنية مع متطلبات العمل، حيث تسهم الموارد المتاحة في زيادة التفاني والطاقة.
- نظرية التدفق (Flow Theory) لميهاي شيكزينتميهالي: التي تشير إلى أن الانغماس الكامل في العمل يحدث عندما تتطابق مهارات الموظف مع تحديات المهمة، مما يؤدي إلى تجربة إيجابية ترفع الإنتاجية.
- نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory): التي تؤكد أن الانغماس الوظيفي يتعزز عندما يشعر الموظف بالاستقلالية والكفاءة والارتباط العاطفي بالعمل.

الشكل (4) : الانغماس الوظيفي



2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس

أولاً: العلاقة بين متغيرات البحث ودور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي تقوم العلاقة بين متغيرات البحث على افتراض أن التحفيز المالي يؤثر بشكل مباشر على الانغماس الوظيفي، كما يؤثر بشكل غير مباشر من خلال الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً. فحين يشعر الموظف بعدالة وشفافية الحوافز المالية، تتعزز ثقته بالإدارة والتنظيم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات اندماجه العاطفي والمعرفي والسلوكي في العمل. وتُعد الثقة التنظيمية عنصراً محورياً في تحويل الحوافز المالية من مجرد مكافآت مادية إلى دافع نفسي يعزز الالتزام، الإخلاص، والاستعداد لبذل جهد إضافي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الانغماس الوظيفي

ثانياً: أنماط العلاقة بين متغيرات البحث

من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن استخلاص عدة أنماط رئيسية للعلاقة بين المتغيرات:

1. نمط العلاقة المباشرة

يشير إلى وجود تأثير مباشر للتحفيز المالي على الانغماس الوظيفي، حيث تؤدي المكافآت والحوافز إلى زيادة الحماس والتركيز في أداء العمل.

2. نمط العلاقة غير المباشرة (الوساطة)

يظهر عندما تلعب الثقة التنظيمية دور الوسيط، بحيث يعزز التحفيز المالي الثقة، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى الانغماس الوظيفي.

3. نمط العلاقة التفاعلية

حيث يختلف تأثير التحفيز المالي على الانغماس الوظيفي تبعاً لمستوى الثقة التنظيمية؛ فكلما ارتفعت الثقة، زادت فاعلية الحوافز المالية.

: رابعاً: الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة

كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن عدد من الفجوات البحثية، من أهمها:

1. قلة الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة

(التحفيز المالي – الثقة التنظيمية – الانغماس الوظيفي) في نموذج واحد متكامل.

2. ضعف الاهتمام بدور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

حيث ركزت أغلب الدراسات على العلاقات المباشرة وأغفلت الآليات النفسية والتنظيمية.

3. ندرة الدراسات في البيئات العربية

مما يحد من تعميم النتائج على المنظمات المحلية.

4. التركيز على مقاييس تقليدية للانغماس الوظيفي

دون التعمق في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعرفي، السلوكي).

2.5 الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في التحفيز المالي والثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز مستويات الانغماس الوظيفي. وقد أسفر الإطار النظري عن مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد وجود ترابط وثيق بين هذه المتغيرات داخل البيئة التنظيمية.

أولاً: ملخص نتائج الإطار النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات والنظريات الإدارية أن التحفيز المالي يُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العاملين، حيث يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير. كما بين الإطار النظري أن الثقة التنظيمية تشكل عنصرًا محوريًا في تفسير كيفية انتقال أثر التحفيز المالي إلى مستويات أعلى من الانغماس الوظيفي، إذ تعمل كآلية نفسية وتنظيمية تعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة وتدفعهم لبذل جهود إضافية.

كما أوضحت الدراسات أن الانغماس الوظيفي يتجلى في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المعرفي، والسلوكي)، ويتأثر بشكل إيجابي عندما تتوافر بيئة تنظيمية قائمة على العدالة، الشفافية، والدعم الإداري.

ثانيًا: الآثار البحثية المستقبلية

تفتح نتائج هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول اختبار النموذج المقترح في قطاعات مختلفة، ومقارنة نتائجه بين المنظمات الحكومية والخاصة. كما يمكن توسيع نطاق البحث بإدخال متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة أو معدلة.

وتبرز الحاجة كذلك إلى إجراء دراسات تطبيقية في البيئات العربية؛ لما لها من خصوصية ثقافية وتنظيمية قد تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتدعيم قابلية تعميم النتائج.

ثالثًا: المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

تتمثل المساهمة الرئيسة لهذا البحث في تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحفيز المالي والثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في نموذج واحد، مع إبراز الدور الوسيط للثقة التنظيمية، وهو ما يسد فجوة واضحة في الدراسات السابقة. كما تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لسلوك العاملين داخل المنظمات، وتزويد صانعي القرار بنتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تحفيزية أكثر فاعلية، تساهم في رفع مستويات الانغماس الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

◆ 2.6 قائمة المراجع:

1. الزهراني، أحمد بن عبد الله. (2020). أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي
2. الخطيب، منى محمد. (2019). العلاقة بين التحفيز المالي والرضا الوظيفي وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(2)، 101-120.
3. الشمري، خالد عبد الرحمن. (2021). دور نظم المكافآت في رفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
4. منصور، ليلي أحمد، & العتيبي، فهد صالح. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: دار المريخ للنشر.
5. Dessler, G. (2021). Human Resource Management (17th ed.). Pearson Education
6. Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page
7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson
8. الحصري، تركيه صلاح رشود. (2025). «الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي». مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(3 (ملحق))، 51-61
9. الزهراني، محمد. (2020). دور التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة.
10. الشمري، فهد. (2019). العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(2).
11. علي، يوسف. (2017). تأثير الحوافز المالية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات. مجلة دراسات اقتصادية وإدارية.
12. الكعبي، ناصر. (2021). إدارة الموارد البشرية وأثر الحوافز على الأداء. دار الرشد للنشر والتوزيع

13. العطاس، عبد الله بن أحمد (1998).
إدارة الموارد البشرية. جدة: دار الشروق.
14. الطراونة، فلاح (2003).
أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة، 15(2)، 45-67.
15. العديلي، ناصر بن محمد (2005).
السلوك التنظيمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
16. السالم، مؤيد سعيد (2010).
إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
17. العجمي، محمد حسنين (2013).
السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة. عمان: دار المسيرة.
18. الزهراني، أحمد بن حسين (2017).
أثر الحوافز المالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 89-112.
19. الشمري، عبد الله (2020).
دور الثقة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 55-78.
20. الحربي، فهد بن سعد (2022).
الانغماس الوظيفي وعلاقته بالحوافز والأداء. مجلة الإدارة التربوية، 14(3)، 101-125.