

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

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

عائشة محمد مقرني

222000461

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الاول

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٥  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٥  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٦  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٧  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٨  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٩  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١٠ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١١ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |
| ١  | .....                                                  |
|    | ٢                                                      |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٣ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٣ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ١٣ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ١٤ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ١٤ | قائمة المراجع .....                                    |

## 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 لجام 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** «...» 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

تُركّز 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 ويتمشى 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؟

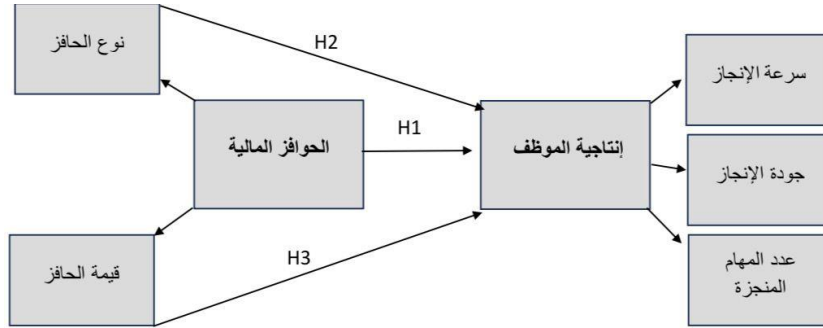
#### ١,٥ . أهداف الدراسة

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.

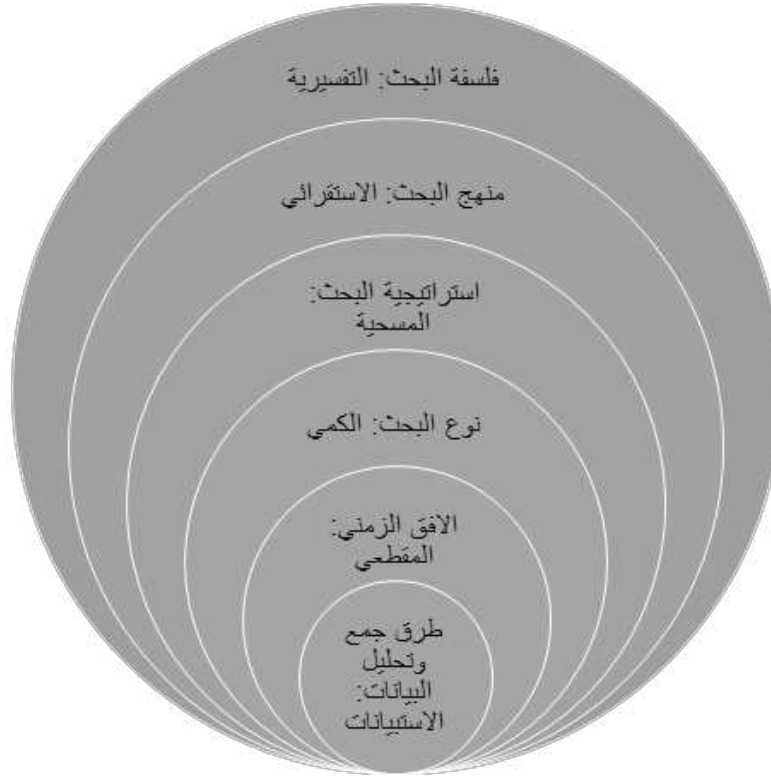
## ١,٦. فرضيات الدراسة

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 . منهجية الدراسة



## ١,٩ . 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

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

|                                                                                                   |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف 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:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 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](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 نموذجاً. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٣(٦)، [بدون صفحات]. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n6p3>
- الشغلبي، 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>

