

اثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

أسم الطالب

أحمد عبدالله العمري

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 19/12/2025
الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1-1 المقدمة.....
3	1-2 مشكلة الدراسة.....
4	1-2-1 الفجوات على المستوى النظري.....
4	1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي.....
5	1-3 أهمية الدراسة.....
5	1-3-1 على المستوى النظري:.....
5	1-3-2 على المستوى التطبيقي:.....
5	1-4 أسئلة الدراسة.....
5	1-5 أهداف الدراسة.....
6	1-6 فرضيات الدراسة.....
7	1-7 نموذج الدراسة.....
7	1-8 الدراسة الميدانية.....
7	1-9 مخطط المشروع.....
9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
10	1-2 المقدمة.....
10	2-2 المتغير المستقل: التحفيز المالي.....
12	2-3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي.....
13	2-4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2-5 الخاتمة.....
15	قائمة المراجع.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسات، إذ تشكل محور العملية الإنتاجية والخدمية في جميع المنظمات، سواء كانت حكومية أم خاصة. ومع ازدياد المنافسة في سوق العمل السعودي، أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بالعاملين لديها، من خلال تطوير أساليب التحفيز المالي التي تسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا المهني.

فالتحفيز المالي يمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات لتحسين أداء الموظفين، إذ يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالدافعية للعمل، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، وجودة الأداء. وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، تزايد الاهتمام بتحسين بيئة العمل وتطوير نظم الحوافز لتشجيع الكفاءات على الإبداع والتميز.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في الشركات الخدمية السعودية، انطلاقًا من أهمية القطاع الخدمي في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل، سعيًا إلى تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تحسين سياساتها التحفيزية.

1-2 مشكلة الدراسة

رغم أن العديد من الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعتمد على نظم تحفيز مالية متنوعة، إلا أن فعالية هذه النظم في تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل ما زالت موضع تساؤل. فبعض المؤسسات تركز على الرواتب دون تطوير شامل لنظم الحوافز والمكافآت، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات الرضا والأداء بين العاملين. كما أن قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تربط بوضوح بين التحفيز المالي ومخرجات

الأداء الوظيفي تخلق فجوة معرفية تستحق البحث.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في "مدى تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية السعودية".

1-2-1 الفجوات على المستوى النظري

تشير المراجعة النظرية إلى أن الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي بطرق عامة أو في بيئات مختلفة (صناعية أو تعليمية)، دون التطرق الكافي إلى الخصوصية الثقافية والإدارية للبيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات ركزت على التحفيز المعنوي أكثر من المالي، مما أدى إلى وجود فجوة نظرية في فهم أثر التحفيز المالي المباشر على الأداء في السياق السعودي الخدمي.

1-2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، لوحظ أن كثيرًا من المؤسسات الخدمية في المملكة تُطبق سياسات تحفيز غير مدروسة أو غير عادلة في توزيع المكافآت، مما ينعكس سلبيًا على دافعية العاملين وإنتاجيتهم. كما لا توجد دراسات ميدانية حديثة تتناول هذه العلاقة باستخدام منهجية كمية قائمة على تحليل بيانات واقعية من موظفي الشركات الخدمية.

السؤال الرئيسي للدراسة هو:

ما مدى تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية السعودية؟

3-1 أهمية الدراسة

1-3-1 على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلم الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في البيئة السعودية، بما يضيف إلى المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية. كما تقدم إطارًا علميًا يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع التحفيز في السياقات العربية والخدمية.

1-3-2 على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهمية عملية كونها توفر للمسؤولين ومديري الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السعودية أدوات عملية لتصميم أنظمة تحفيزية فعالة. كما تساعد في توجيه السياسات الإدارية نحو تعزيز الإنتاجية والالتزام الوظيفي، من خلال اعتماد ممارسات تحفيزية مبنية على نتائج ميدانية موثوقة.

1-4 أسئلة الدراسة

- ما مستوى التحفيز المالي الذي توفره المنظمات الخدمية السعودية للعاملين بها؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية السعودية في ضوء أنظمة التحفيز المالي المطبقة؟

1-5 أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى التحفيز المالي في الشركات الخدمية السعودية.

2. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك الشركات.

3. تحليل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

4. تحديد أثر التحفيز المالي على تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة العمل الخدمية.

5. تقديم مقترحات لتحسين نظم الحوافز بما يرفع من كفاءة العاملين.

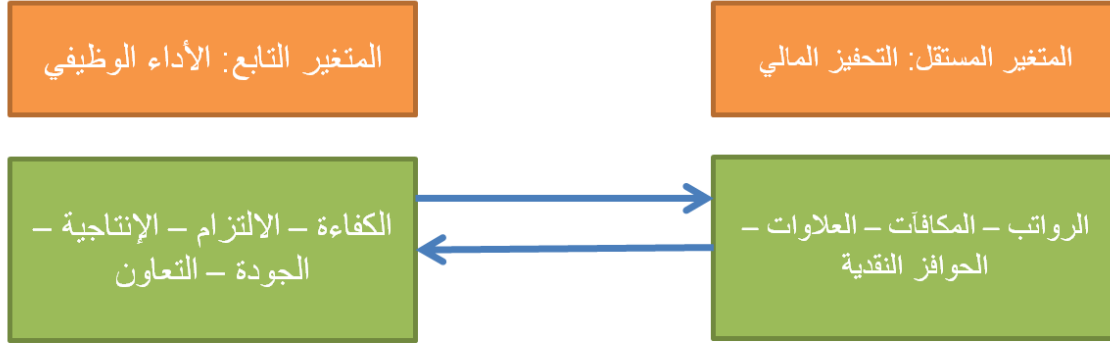
1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية السعودية.

- الفرضية الفرعية 1 : الرواتب والأجور → الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية 2 : المكافآت والحوافز الدورية → الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية 3 : عدالة توزيع الحوافز → الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية 4 : الحوافز الفورية عند الإنجاز → الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية 5 : انتظام صرف الرواتب → الأداء الوظيفي

1-7 نموذج الدراسة



1-8 الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الخدمية السعودية. سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** من خلال الإحصاء الوصفي واختبارات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

تستهدف العينة موظفي المستويات الإدارية المختلفة (الإشرافية، التنفيذية، والداعمة) في المؤسسات الخدمية، بما يتيح تمثيلاً واقعياً وشاملاً لآراء العاملين حول التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

1-9 مخطط المشروع

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية	الأدوات
1	إعداد الإطار النظري للدراسة	الأسبوع 1-3	مراجعة الأدبيات

إعداد الاستبانة	الأسبوع 4-5	تصميم أداة الاستبيان والتحكم العلمي	2
تطبيق الاستبيان	الأسبوع 6-8	جمع البيانات الميدانية	3
التحليل الإحصائي	الأسبوع 9-10	تحليل البيانات باستخدام SPSS	4
كتابة الفصول النهائية	الأسبوع 11-12	إعداد النتائج والمناقشة والتوصيات	5

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1 المقدمة

يُعد التحفيز المالي أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة التي تسعى إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي. إذ تشير الدراسات الإدارية إلى أن الأفراد يتأثرون بشكل كبير بنظام المكافآت والحوافز الذي تطبقه المنظمة، مما ينعكس مباشرة على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم (الزهراني، 2022).

ويُعتبر الأداء الوظيفي مخرجًا لتفاعل عدة متغيرات نفسية وتنظيمية، يأتي في مقدمتها التحفيز المالي الذي يُسهم في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (الجهني، 2021).

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

• المتغير المستقل: التحفيز المالي.

• المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، ثم العلاقة بينهما.

2-2 المتغير المستقل: التحفيز المالي

التحفيز المالي هو المبالغ النقدية أو الامتيازات المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين نظير أدائهم المتميز أو التزامهم بالعمل. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل أبعاده ودوره في رفع كفاءة الأفراد داخل بيئة العمل.

1. أنواع الحوافز المالية

تشمل الحوافز المالية الرواتب، العلاوات، المكافآت، العمولات، والمزايا النقدية الإضافية. يرى العتيبي (2020) أن تنوع الحوافز المالية يسهم في استمرارية الدافعية لدى العاملين، حيث أن المكافآت الدورية تشجع على المنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل. كما يؤكد الحمداني (2020) أن التدرج في قيمة الحافز بناءً على الأداء الفعلي يخلق بيئة عمل عادلة ومحفزة.

2. العدالة في نظام التحفيز

العدالة عنصر أساسي في نجاح أي نظام حوافز. فالعامل الذي يشعر بأن نظام التحفيز عادل يكون أكثر التزامًا وإنتاجية (العسيري، 2023). بينما يؤدي غياب العدالة إلى انخفاض الروح المعنوية وازدياد معدل دوران العمالة (الصبحي، 2021).

3. تأثير الحافز المالي على الرضا الوظيفي

أكد عبد الله (2022) أن التحفيز المالي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من التوتر الوظيفي، خصوصًا في القطاعات الخدمية مثل الصحة والتعليم. كما بين الشمري (2019) أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية هو الأسلوب الأكثر فاعلية في تحقيق رضا وظيفي مستدام.

4. التحفيز المالي والإنتاجية

تشير نتائج السعدي (2018) إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز المالي ومستوى الإنتاجية في البنوك التجارية. ويؤكد علي (2020) أن الحوافز النقدية المباشرة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفردي بنسبة تتجاوز 30% في بعض المؤسسات الصناعية.

5. العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز المالي

تتمثل هذه العوامل في وضوح المعايير، وتوقيت صرف المكافآت، ومدى ربط الحوافز بالإنجاز الفعلي (العبدالله، 2020). كما يوضح المرزوقي (2019) أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً في تقبل الموظفين لنظام التحفيز، إذ ترتبط العدالة التنظيمية بمدى نجاح النظام التحفيزي. ومن خلال ما سبق يتضح أن التحفيز المالي يمثل أداة استراتيجية قادرة على خلق بيئة عمل منتجة ومنافسة، شريطة أن يكون النظام التحفيزي مبنياً على العدالة والشفافية.

2-3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يُعرّف بأنه مدى قدرة العامل على إنجاز المهام والمسؤوليات المكلف بها بكفاءة وفعالية، ويُعد مؤشراً مباشراً على نجاح المنظمات.

1. مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده

يُقسم الأداء الوظيفي إلى أداء فني يتعلق بجودة العمل، وأداء سلوكي يتعلق بالالتزام والانضباط (العوفي، 2023). ويشير الحمداني (2020) إلى أن الأداء الجيد هو نتاج تفاعل بين القدرات الفردية والتحفيز التنظيمي.

2. عوامل التأثير في الأداء الوظيفي

تشمل هذه العوامل بيئة العمل، القيادة، التدريب، والتحفيز. فقد أوضح الحربي (2021) أن بيئة العمل الإيجابية المدعومة بأنظمة تحفيزية ترفع الأداء بنسبة كبيرة، خصوصاً في المؤسسات الحكومية.

3. الرضا الوظيفي كعنصر مؤثر في الأداء

أثبتت دراسة عيسى (2019) وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يشكّل الرضا أحد الدوافع الأساسية التي تحفّز الموظف لتقديم أفضل ما لديه.

4. الالتزام التنظيمي والأداء

يرى الهاشمي (2022) أن الالتزام التنظيمي يعزز أداء العاملين لأنه يعكس مستوى انتمائهم للمؤسسة. وكلما ارتبط الأداء بنظام تحفيزي فعال، زاد مستوى الولاء والالتزام.

5. أداء الفرق الجماعية والمؤسسية

يركّز الصبحي (2021) على أهمية التحفيز المالي الجماعي في تعزيز العمل التعاوني، إذ يؤدي توزيع المكافآت بناءً على أداء الفرق إلى رفع الإنتاجية الشاملة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع.

2-4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير غالبية الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي (الزهراني، 2022؛ العتيبي، 2020؛ عبد الله، 2022). فكلما زادت فعالية نظام الحوافز، زاد مستوى الأداء.

- أكّد العوفي (2023) أن الحوافز المالية المنتظمة ترفع الأداء الوظيفي بنسبة ملموسة في المؤسسات التعليمية.

- بينما أظهر المرزوقي (2019) أن غياب العدالة في التحفيز المالي يؤدي إلى ضعف الأداء وارتفاع معدل الغياب.

• كما خلصت دراسة علي (2020) إلى أن الحوافز النقدية ترتبط إيجابياً بجودة الإنتاج في المؤسسات الصناعية.

• وفي دراسة الشافعي (2020)، تبين أن نظام المكافآت الشهرية يعزز من الدافعية الداخلية للموظف مما ينعكس على كفاءة الأداء.

• أما دراسة الحمداني (2020) فقد أشارت إلى أن التحفيز المالي يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي الذي يعد بدوره متغيراً وسيطاً في تحسين الأداء.

تؤكد هذه النتائج أن التحفيز المالي ليس مجرد وسيلة لجذب العاملين، بل هو أداة استراتيجية لضمان استدامة الأداء العالي وتحقيق التميز المؤسسي (العسيري، 2023).

2-5 الخاتمة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن التحفيز المالي يُعد من أهم أدوات الإدارة الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي، إذ يُسهم في رفع الرضا الوظيفي، تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. كما أن فعالية نظام التحفيز تعتمد على العدالة في تطبيقه وارتباطه بالأداء الفعلي.

وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين التحفيز المالي (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) علاقة مباشرة وموجبة، تدعمها معظم الدراسات النظرية والميدانية، مما يؤكد أهمية تبني سياسات مالية محفزة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء (الزهراني، 2022؛ عبد الله، 2022؛ العوفي، 2023).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الزهراني، محمد بن عبدالله. (2022). أثر الحوافز المالية على أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، 34(2)، 101-128.
2. الجهني، خالد بن ناصر. (2021). التحفيز المالي وأثره على رضا الموظفين وأدائهم في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 77-98.
3. العتيبي، عبدالله بن صالح. (2020). أثر أنظمة الحوافز المالية على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 41(3)، 56-82.
4. الحمداني، علاء طارق. (2020). العلاقة بين الحوافز المالية والالتزام التنظيمي وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة التعليم العراقية. مجلة المستنصرية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(2)، 45-67.
5. العسيري، فهد بن عبدالله. (2023). التحفيز المالي كأداة لتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، 37(1)، 21-46.
6. الشمري، ناصر بن مطلق. (2019). أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للعلوم التربوية، 11(2)، 33-58.
7. الصبحي، بندر بن سعد. (2021). أثر الحوافز المالية في تعزيز الأداء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في قطاع الاتصالات السعودي. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 70-92.

8. عبد الله، محمود محمد. (2022). العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي. مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة، 58(4)، 129-152.
9. الحربي، فيصل بن ناصر. (2021). أثر نظم المكافآت المالية في تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 13(1)، 98-115.
10. السعدي، فهد بن عبد الرحمن. (2018). أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة والتمويل، 9(2)، 88-110.
11. عبد الرحيم، أحمد محمود. (2019). التحفيز المالي ودوره في تحسين أداء الموظفين في المنظمات العامة. المجلة المصرية للإدارة، 94(3)، 65-85.
12. الشافعي، سامي محمد. (2020). أثر المكافآت والحوافز المالية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية بمصر. مجلة بحوث الإدارة العامة، 50(2)، 122-147.
13. حمود، خالد عبد الكريم. (2021). أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة: دراسة حالة شركة زين للاتصالات. مجلة جامعة البلقاء للبحوث، 17(1)، 40-63.
14. العنزي، متعب بن فالح. (2018). التحفيز المالي وأثره على الإنتاجية في المنظمات الخدمية الكويتية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 77-100.
15. عيسى، سامر محمد. (2019). العلاقة بين التحفيز المالي والرضا الوظيفي وأثرها في الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 16(3)، 33-59.
16. علي، محمد عبد السلام. (2020). تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية المصرية. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، 40(1)، 112-140.

17. الهاشمي، حسين جاسم. (2022). العلاقة بين التحفيز المالي والتطوير المهني للعاملين في القطاع العام العراقي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 34(2)، 23-51.
18. المرزوقي، راشد بن علي. (2019). أثر نظم المكافآت والحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات. مجلة التنمية الإدارية، 11(3)، 67-89.
19. العوفي، ناصر بن سعيد. (2023). أثر الحوافز المالية في تحسين الأداء المهني في المؤسسات التعليمية العمانية. مجلة جامعة السلطان قابوس للعلوم الإنسانية، 17(1)، 55-81.
20. عبدالله، خالد عبد الرحمن. (2020). العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز المالي وأثرها في تحسين أداء العاملين. مجلة الإدارة والتنمية، 26(4)، 102-125.

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

1. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
3. Wiley, C. (2019). "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys." *International Journal of Manpower*, 40(1), 124-142.

4. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2018). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology*, 69(1), 495–516.
5. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.