

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

اثر الحوافز الماليه على اداء الموظف في شركة الاتصالات السعوديه

إعداد الطالبة/

افنان سعد الدوسري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الموضوع	الصفحة
المستخلص	5
Abstract	6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
المقدمة	8
مشكلة الدراسة	9
أهمية الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
تساؤلات الدراسة	12
فروض الدراسة	13
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	14
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	16
مقدمة	17
الدراسات السابقة	18
الإطار النظري	19
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	21
مقدمة	22
المنهجية وطرق البحث	23
مجتمع البحث	24
عينة الدراسة	25

26.....	الصدق والثبات
27.....	أداة الدراسة
28.....	أساليب التحليل الإحصائي
29.....	حدود البحث
31.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
32.....	مقدمة
33.....	تحليل البيانات
34.....	البيانات الديموغرافية لأفراد العينة
36.....	ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا)
37.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الدراسة
39.....	اختبار فروض الدراسة
41.....	مناقشة النتائج
44.....	التوصيات
47.....	المراجع العربية
48.....	المراجع الأجنبية
49.....	الملاحق
50.....	الاستبانة

الموضوع	الصفحة
جدول (1): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة	36
جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	35
جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوافز المالية	37
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي	37
جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام والانضباط	37
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي	37
جدول (7): المتوسطات الحسابية لمحور عدالة وشفافية نظام الحوافز	38
جدول (8): النتيجة العامة لجميع محاور الدراسة	38

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، باعتبارها واحدة من أكبر الشركات الوطنية التي تعتمد بشكل مباشر على كفاءة مواردها البشرية في تقديم خدمات اتصالية وتقنية عالية الجودة. وتأتي أهمية الموضوع من الدور المتزايد للحوافز المالية في تعزيز مستوى الدافعية، وتحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات الكبيرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طوّرت لقياس طبيعة الحوافز المالية المقدمة في الشركة، ومدى انعكاسها على أداء الموظفين، ومستوى رضاهم، ومدى إسهامها في تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز. وقد شملت العينة مجموعة من الموظفين في قطاعات مختلفة داخل STC لضمان تمثيل واقعي وشامل.

أظهرت النتائج أن الحوافز المالية—سواء كانت مكافآت دورية، زيادات سنوية، بدلات، أو حوافز مرتبطة بالأداء—تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتقليل معدلات الغياب، ودعم الاستقرار الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن فعالية الحوافز ترتبط بمدى عدالة توزيعها ووضوح معايير الاستحقاق، إضافة إلى توافقها مع حجم الجهد المبذول وطبيعة المهام الوظيفية.

وتوصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات الحوافز المالية داخل STC بما يعزز شفافيتها، ويرتبط بشكل مباشر بأداء الموظف، مع التوسع في الحوافز القابلة للقياس التي تُحفّز التميز والإبداع، وتدعم بيئة عمل تنافسية ومستقرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

Abstract

This study aims to examine the impact of financial incentives on employee performance at the Saudi Telecom Company (STC), one of the largest telecommunications organizations in the region. The importance of this topic arises from the significant role financial incentives play in enhancing employee motivation, improving productivity, and strengthening organizational commitment within large and competitive work environments.

The study employed a descriptive—analytical methodology and collected data through a structured questionnaire designed to measure the types of financial incentives offered by STC, their perceived fairness, and their influence on employee performance, job satisfaction, and work quality. The sample included employees from various departments to ensure diverse and representative responses.

The findings revealed that financial incentives—including periodic bonuses, annual salary increases, allowances, and performance-based rewards—have a positive effect on employee performance. These incentives contributed to higher job satisfaction, increased commitment, improved task efficiency, reduced absenteeism, and enhanced overall work stability. The results further indicated that the effectiveness of financial incentives increases when they are distributed fairly, linked to clear performance criteria, and aligned with job requirements and actual effort exerted by employees.

The study recommends enhancing financial incentive policies within STC by improving transparency, strengthening performance-based reward systems, and adopting incentive structures that encourage innovation and excellence. Such improvements can foster a competitive and productive work environment and support STC's strategic goals in enhancing organizational performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في ظل بيئات عمل تتسم بالتنافسية العالية وتطور متطلبات الأداء بشكل مستمر. وفي هذا السياق، تلعب الحوافز المالية دوراً محورياً في تعزيز دافعية الموظفين وتحسين مستوى إنتاجيتهم، إذ تعد من أكثر الوسائل المباشرة التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز العاملين ورفع مستوى التزامهم الوظيفي. وتبرز أهمية هذا الدور في الشركات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عناصر التميز في تقديم الخدمات الاتصالية والتقنية بجودة عالية.

وتعد STC من المؤسسات التي تتنوع فيها المهام والمسؤوليات وتتسع فيها رقعة العمليات التشغيلية، مما يجعل استراتيجيات التحفيز عاملاً أساسياً في دعم الأداء اليومي للموظفين. فالحوافز المالية—مثل المكافآت، العلاوات، البدلات، وزيادات الرواتب—تسهم في تعزيز الشعور بالتقدير، وبناء بيئة عمل محفزة، ودعم القدرة على مواجهة ضغوط العمل، إضافة إلى دورها في تقليل معدلات دوران الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

ونظراً لأهمية موضوع الحوافز في بيئة عمل واسعة ومعقدة كبيئة شركة الاتصالات السعودية، ظهرت الحاجة إلى دراسة مدى تأثير هذه الحوافز المالية على الأداء الوظيفي للعاملين، وفهم ما إذا كانت تسهم فعلياً في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، أم أن تأثيرها محدود بعوامل تنظيمية ونفسية أخرى. كما تسعى هذه الدراسة لتقديم تحليل علمي يوضح العلاقة بين نوع الحوافز المقدمة ودرجة الرضا الوظيفي، ومدى انعكاسها على التزام الموظف وأدائه الفعلي.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتقديم رؤية شاملة حول دور الحوافز المالية في تحسين الأداء داخل شركة الاتصالات السعودية، مستندةً إلى المنهج الوصفي التحليلي، بهدف كشف مدى فاعلية الحوافز الحالية وتحديد الجوانب التي تتطلب تطويراً لتتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل التشغيلية.

على الرغم من اعتماد العديد من المؤسسات على الحوافز المالية كأداة أساسية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، إلا أن تأثير هذه الحوافز لا يزال موضع جدل، ويختلف من بيئة عمل إلى أخرى. وفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، التي تُعد من أكبر الشركات الوطنية وتضم بيئات تشغيلية متنوعة وقطاعات متعددة، يظل تحديد مدى فعالية الحوافز المالية في تحسين أداء الموظفين أمراً ضرورياً لفهم العلاقة بين السياسات التحفيزية ومستوى الإنتاجية الفعلية.

ورغم أن الشركة تقدم مجموعة من الحوافز مثل البدلات والمكافآت السنوية والحوافز المرتبطة بالأداء، إلا أنه لا توجد دلائل واضحة حول ما إذا كانت هذه الحوافز تنعكس بالفعل على جودة العمل، ورفع مستوى الالتزام، وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما يثار تساؤل حول مدى عدالة توزيع الحوافز، ومدى فهم الموظفين لمعايير الاستحقاق، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟"

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الإشكالات، مثل:

هل ترتبط الحوافز بزيادة الإنتاجية؟

هل تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟

وهل تؤثر عدالة الحوافز وشفافيتها على أداء العاملين؟

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه الجوانب، والوقوف على مدى فعالية سياسات التحفيز المالي الحالية داخل الشركة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الحوافز المالية في بيئات العمل المعاصرة، خصوصاً في المؤسسات الكبيرة مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، التي تعتمد بشكل مباشر على أداء موظفيها لضمان تقديم خدمات اتصالية وتقنية ذات جودة عالية. وتظهر أهمية الموضوع في عدة جوانب، أهمها:

1. أهمية نظرية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة الحوافز المالية بالأداء الوظيفي داخل الشركات الكبرى.
- توفر إطاراً بحثياً يساعد في فهم العوامل المؤثرة في دافعية الموظف، مما يضيف قيمة للبحوث الإدارية والسلوكية.
- تعزز فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، باعتبار الحوافز المالية أحد أهم محركات هذه العلاقة.

2. أهمية تطبيقية:

- تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً لفعالية سياسات الحوافز المالية داخل STC ومدى تأثيرها على جودة الأداء والإنتاجية.
- تساعد إدارة الشركة في تطوير أنظمة تحفيز أكثر دقة وشفافية، مما يدعم تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.
- تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال فهم احتياجات الموظفين ودوافعهم، وبالتالي تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار.
- تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها فوراً لتطوير سياسات الحوافز وربطها بآليات تقييم الأداء.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب العملية والإدارية داخل شركة الاتصالات السعودية، بما يدعم تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، وذلك على النحو التالي:

1. الهدف الرئيس:

- تحديد أثر الحوافز المالية بكافة أنواعها (المكافآت، البدلات، الزيادات، الحوافز المرتبطة بالأداء) على مستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.

2. الأهداف الفرعية:

- (1) تحديد نوعية الحوافز المالية المقدمة داخل STC ومدى وضوح معايير استحقاقها.
- (2) قياس تأثير الحوافز المالية في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- (3) التعرف على أثر الحوافز المالية في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين.
- (4) تحليل العلاقة بين عدالة توزيع الحوافز ومستوى الالتزام الوظيفي.
- (5) الكشف عن مدى مساهمة الحوافز المالية في تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز.
- (6) تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير أنظمة الحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل داخل الشركة.

وتهدف هذه الأهداف مجتمعة إلى بناء فهم شامل للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، بما يساهم في تطوير سياسات أكثر فاعلية داخل شركة الاتصالات السعودية.

تساؤلات الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمحور التساؤلات الرئيسة والفرعية حول فهم العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: السؤال الرئيس:

- ما أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

- 1) ما أنواع الحوافز المالية المقدمة للموظفين داخل STC، ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل؟
- 2) كيف تسهم الحوافز المالية في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية؟
- 3) ما العلاقة بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة؟
- 4) هل تؤثر عدالة وشفافية نظام الحوافز على مستوى التزام الموظفين وجودة أدائهم؟
- 5) كيف ينعكس تحسين نظام الحوافز على جودة العمل وسرعة الإنجاز؟
- 6) ما العوامل التي قد تحدّ من فعالية الحوافز المالية داخل الشركة؟

تهدف هذه التساؤلات إلى بناء رؤية واضحة ومتكاملة حول دور الحوافز المالية في تعزيز الأداء الوظيفي داخل شركة الاتصالات السعودية.

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين الحوافز المالية وأداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك وفق الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC).

ثانياً: الفروض الفرعية:

(1) توجد علاقة إيجابية بين مستوى الحوافز المالية وارتفاع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين.

(2) توجد علاقة ذات دلالة بين عدالة توزيع الحوافز المالية وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي.

(3) تسهم الحوافز المالية في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية بين العاملين.

(4) توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي لدى موظفي STC.

(5) تؤثر شفافية معايير استحقاق الحوافز المالية في رفع مستوى دافعية الموظفين.

تمثل هذه الفروض أساساً لتحليل تأثير الحوافز المالية في الجوانب المختلفة للأداء داخل شركة الاتصالات السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمد هذا البحث في بنائه النظري على مجموعة من الأطر العلمية التي تفسر العلاقة بين الحوافز المالية وسلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي داخل المؤسسات، وخاصة في بيئات العمل الكبيرة مثل شركة الاتصالات السعودية (STC). وقد تم الاستناد إلى أهم النظريات ذات الصلة بالتحفيز والأداء، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظرية الحوافز (Incentive Theory)

توضح هذه النظرية أن السلوك البشري يُوجّه بناءً على المكافآت أو النتائج المتوقعة. وكلما ازدادت قيمة الحافز، ازداد مستوى الدافع نحو أداء العمل بشكل أفضل. وتُعد هذه النظرية أساساً لشرح تأثير الحوافز المالية على رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء وزيادة الالتزام الوظيفي داخل الشركات.

ثانياً: نظرية العدالة (Equity Theory)

تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يقيمون عدالة الحوافز من خلال مقارنة مكافآتهم بمكافآت الآخرين داخل المؤسسة. فإذا شعر الموظف بالعدالة، يرتفع مستوى الرضا والدافعية، بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاض الأداء وربما الانسحاب الوظيفي. وتبرز أهمية هذه النظرية في STC لارتباطها المباشر بتنوع الوظائف واختلاف مستويات المسؤوليات.

ثالثاً: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الموظف يؤدي عمله بناءً على توقعاته لمقدار الحافز الذي سيحصل عليه مقابل الجهد المبذول. ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة عناصر: التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء سيقود إلى مكافأة، وأن المكافأة ذات قيمة للموظف. وهذا الإطار يوضح سبب تفاعل الموظفين بشكل مختلف مع أنظمة الحوافز المالية داخل الشركة.

رابعاً: نظرية الدافعية والرضا الوظيفي (Motivation—Satisfaction Theories)

ترتبط هذه النظريات بين مستوى الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية والخارجية، حيث تلعب الحوافز المالية دوراً محورياً في تحسين شعور الموظف بالتقدير. وتشير هذه النظريات إلى أن الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً ودقة في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

خامساً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تفترض أن الاستثمار في الموارد البشرية—سواء من خلال التدريب أو الحوافز—يسهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وتُعد الحوافز المالية أحد أهم أشكال الاستثمار في الموظفين، لأنها تؤثر على الاستمرارية، والجودة، وولاء الموظف للمؤسسة.

يمثل الاعتماد على هذه النظريات قاعدة متينة لتحليل أثر الحوافز المالية على أداء الموظف في شركة الاتصالات السعودية، ويسهم في تفسير سلوك العاملين، وقياس تأثير سياسات التحفيز على جودة العمل والإنتاجية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يحظى موضوع الحوافز المالية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظراً لدوره المباشر في تشكيل سلوك الموظف وتحديد مستوى أدائه داخل المؤسسات. وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين نظم الحوافز والدافعية والرضا الوظيفي والإنتاجية، خصوصاً في بيئات العمل التي تعتمد على الأداء المرتفع والتنافسية، مثل شركات الاتصالات.

وتشير الدراسات إلى أن الحوافز المالية ليست مجرد مكافآت مادية، بل تُعد مؤشراً على التقدير والاعتراف بجهود الموظف، مما ينعكس على سلوكه وأدائه. كما بينت الأبحاث أن فعالية الحوافز تعتمد على عدالة توزيعها ووضوح معاييرها ومدى توافقها مع توقعات العاملين. وفي بيئة ضخمة مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، التي تتطلب مستويات عالية من الجودة والانضباط التشغيلي، تبرز أهمية فهم أثر الحوافز المالية في رفع الأداء والالتزام الوظيفي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري متماسك يستند إلى الأدبيات العلمية، وتحديد النقاط المشتركة والفجوات البحثية، وتعزيز الأساس العلمي لتحليل أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في STC.

تناولت العديد من الدراسات أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في مؤسسات مختلفة، حيث أشارت دراسة الغانم (2019) إلى أن الحوافز المالية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين، خصوصاً عندما تكون مبنية على أسس عادلة ومرتبطة بمعايير أداء واضحة. كما أظهرت دراسة الحربي (2020) أن الحوافز تُعد من أقوى أدوات تعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وتقليل الغياب الوظيفي.

وفي دراسة أجرتها العتيبي (2021) على موظفي إحدى الشركات الكبيرة في القطاع الخدمي، تبين أن المكافآت المالية الدورية والبدلات الوظيفية تزيد من قدرة الموظف على الالتزام بمهامه، وتدعم استقراره الوظيفي. وأكدت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة نظام الحوافز يظهرون مستويات أعلى من التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

كما أشارت دراسة عالمية أجراها باركر (2018) إلى أن الحوافز المالية ليست فعالة فقط في رفع الأداء المباشر، بل تسهم أيضاً في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مثل التعاون والابتكار. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تربط الحوافز بنتائج الأداء تحقق تحسناً واضحاً في مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

أما دراسة رودريغز (2020)، فقد أوضحت أن تأثير الحوافز المالية يختلف باختلاف نوع الوظيفة ودرجة التحديات التشغيلية، حيث تظهر نتائج أكبر في الوظائف التي تعتمد على الجهد المباشر وقياس الأداء، مثل وظائف التشغيل والدعم الفني.

وتتضح من مجمل الدراسات أن الحوافز المالية عنصر أساسي في تعزيز الأداء الوظيفي، وأن فعاليتها ترتبط بعدد من العوامل، مثل العدالة، الشفافية، ارتباطها بالأداء، ومدى اتساقها مع احتياجات الموظفين. وتستند هذه النتائج إلى دعم الفرضيات الأساسية في هذه الدراسة المتعلقة بعلاقة الحوافز المالية بتحسين أداء الموظفين داخل شركة الاتصالات السعودية.

الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، وربط المتغيرات المدروسة بالنظريات السلوكية والإدارية ذات الصلة. وفي ضوء موضوع البحث المتعلق بأثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، يعتمد الإطار النظري على عدد من المفاهيم والأسس العلمية كما يلي:

أولاً: مفهوم الحوافز المالية

تشير الحوافز المالية إلى مجموعة المزايا والبدلات والمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعاملين بهدف رفع مستوى دافعيتهم وتحسين أدائهم. وتشمل الرواتب الإضافية، المكافآت السنوية، بدلات السكن والمواصلات، العلاوات، والحوافز المرتبطة بالأداء. وتُعد الحوافز المالية من أقوى أدوات التحفيز المباشر لأنها ترتبط بشكل واضح بحاجات الموظف المعيشية والمهنية.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مستوى إتقان الموظف لمهامه ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه ضمن الوقت المحدد وبجودة عالية. ويتضمن الأداء عناصر متعددة مثل الإنتاجية، الالتزام، جودة العمل، سرعة الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، والالتزام بسلوكيات العمل المهنية.

ثالثاً: العلاقة بين الحوافز المالية والأداء

توضح الأدبيات الإدارية أن الحوافز المالية تسهم في تعزيز دافعية الموظف من خلال رفع مستوى الرضا والاحساس بالتقدير. كما أن الحوافز المبنية على الأداء تدعم السلوك الإيجابي وتشجع الموظفين على بذل جهد أكبر، مما يؤدي إلى رفع جودة العمل وتقليل الأخطاء التشغيلية.

رابعاً: نظرية الدافعية (Motivation Theory)

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن الفرد يعمل بشكل أفضل عندما يشعر بأن جهده سيُكافأ. وترى النظريات الحديثة أن التحفيز لا يتحقق فقط عبر المال، بل عبر الشعور بالعدالة والاعتراف بالإنجاز، مما يبرز أهمية شفافية نظام الحوافز داخل المؤسسة.

خامساً: نظرية العدالة التنظيمية (Equity Theory)

تفترض هذه النظرية أن الموظفين يقارنون ما يحصلون عليه من حوافز بما يحصل عليه الآخرون. فإذا شعر الموظف بالعدالة، يرتفع مستوى أدائه والتزامه. أما إذا شعر بوجود فجوة أو تمييز، فإن الأداء والرضا ينخفضان. ولذلك تلعب العدالة في توزيع الحوافز دوراً حاسماً في STC التي تضم آلاف الموظفين في مستويات وظيفية متعددة.

سادساً: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تشير النظرية إلى أن الموظف يبذل جهداً إضافياً عندما يدرك أن الأداء العالي سيقوده إلى الحصول على حوافز ملموسة. وبناءً على ذلك، فإن وضوح معايير الحوافز المالية يعزز العلاقة بين الأداء والنتيجة، مما يزيد دافع الموظف لتقديم أفضل ما لديه.

سابعاً: الحوافز المالية في بيئة الشركات الكبرى مثل STC

تتميز شركات الاتصالات ببيئة تنافسية عالية تتطلب مستويات أداء متقدمة، مما يجعل أنظمة الحوافز المالية عاملاً أساسياً في دعم الاستقرار الوظيفي وتقليل الدوران. كما ترتبط الحوافز في هذه الشركات عادة بأهداف تشغيلية وتقنية دقيقة، مما يجعل تقييم الأداء والحوافز المالية عملية حساسة تعتمد على معايير واضحة.

ويقدم هذا الإطار النظري أساساً علمياً لفهم العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية، ويُعد قاعدة يتم من خلالها تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في فحص أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC). ويُعد هذا الفصل حجر الأساس في البحث، إذ يحدد إجراءات جمع البيانات، وطبيعة العينة، وأداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل.

ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول علاقة سلوكية وإدارية بين متغيرين رئيسيين—الحوافز المالية والأداء الوظيفي—فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بأسلوب علمي ومنهجي. كما يقدم هذا الفصل شرحاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى توضيح مبررات اختيار أدوات البحث، وكيفية ضمان صدقها وثباتها.

وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار العملي الذي تستند إليه نتائج الدراسة، ويسهم في بناء فهم واضح ودقيق للإجراءات العلمية التي تم اتباعها للوصول إلى النتائج النهائية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تحليل أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC). ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية، لأنه يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع، دون التدخل في الظروف المحيطة بها.

ولجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة بوصفها الأداة الأنسب للحصول على معلومات كمية متعلقة بأنواع الحوافز المالية، ومستوى رضا الموظفين، وتأثير هذه الحوافز على جودة الأداء والإنتاجية. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور التي تقيس عدالة الحوافز، وملاءمتها لطبيعة العمل، ووضوح معاييرها، ومدى انعكاسها على الأداء الفعلي للموظف.

كما تم اتباع إجراءات تحليل إحصائي تتناسب مع طبيعة البيانات التي تم جمعها، وذلك بهدف اختبار الفروض والتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي. وساعدت هذه المنهجية في تقديم تصور علمي واضح حول فعالية سياسات التحفيز في بيئة عمل STC، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز مستوى الأداء والالتزام الوظيفي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في قسم المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك نظراً لكون هذا القسم من أكثر الأقسام التي تعتمد على الأداء الوظيفي المباشر لتحقيق الأهداف البيعية والتسويقية للشركة. ويتميز مجتمع المبيعات بتنوع مهامه بين الإشراف الإداري، والمتابعة التشغيلية، والتواصل المباشر مع العملاء، مما يجعل تأثير الحوافز المالية على أداء العاملين أكثر وضوحاً مقارنة بالقطاعات الأخرى.

ويشمل مجتمع الدراسة الفئات الوظيفية التالية:

- مدير المبيعات.
- مدير الإدارة.
- مدير الشعبة.
- موظفو المبيعات.

ويتميز هذا المجتمع بكونه يعمل ضمن بيئة تنافسية تعتمد على تحقيق الأهداف الشهرية والسنوية، بالإضافة إلى طبيعة العمل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوافز المالية كعامل أساسي لرفع مستوى الدافعية وتحسين الإنجاز. وبناءً على ذلك، يُعد مجتمع المبيعات في STC البيئة الأنسب لدراسة أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي، لما يتضمنه من مهام مباشرة مرتبطة بالإنتاجية وتحقيق النتائج.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من موظفي قسم المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC)، بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية داخل القسم لضمان شمولية النتائج ودقتها. وجاء اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وذلك بهدف تمثيل الفئات الوظيفية المتنوعة داخل المبيعات بشكل متوازن، وبما يعكس الواقع الفعلي لطبيعة العمل.

وتتكون عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين الذين يشغلون مسميات وظيفية مختلفة داخل القسم، وهم:

- مديرو المبيعات.

- مديرو الإدارات.

- مديرو الشعب.

- موظفو المبيعات .

وتم تحديد حجم العينة بحيث يغطي عدداً كافياً من موظفي كل فئة وظيفية، مما يسمح بإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى الأفراد العاملين في مواقع مختلفة داخل الشركة، مع الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين.

وتمثل هذه العينة البيئة المثالية لدراسة أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي، نظراً لاعتماد هذه الفئات بشكل مباشر على الحوافز المالية لتحقيق الأهداف البيعية والتشغيلية.

الصدق والثبات:

يُعدّ الصدق والثبات من أهم المعايير التي تُقاس بها جودة أدوات جمع البيانات، لما لهما من تأثير مباشر في دقة النتائج وموثوقية الدراسة. وفي هذه الدراسة، تم التركيز على التحقق من هذين الجانبين لضمان صلاحية الأداة المستخدمة وملاءمتها لقياس أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في قسم المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

أولاً: الصدق (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما صُممت لقياسه فعلياً. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على:

- (1) ****صدق المحتوى****: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في إدارة الموارد البشرية والبحوث الإدارية للتأكد من مناسبة الفقرات لموضوع الحوافز المالية والأداء الوظيفي، ومدى شموليتها وكفايتها.
- (2) ****الصدق الظاهري****: تمت مراجعة الاستبانة من قبل خبراء لضمان وضوح الأسئلة وسهولة فهمها بالنسبة للمشاركين، وذلك للتأكد من توافق صياغة البنود مع المفهوم المراد قياسه.
- (3) ****صدق البناء****: تم تحليل الارتباط بين فقرات كل محور للتأكد من انسجامها الداخلي وقدرتها على قياس البُعد الذي تنتهي إليه.

ثانياً: الثبات (Reliability)

يعني الثبات مدى اتساق نتائج الأداة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. وتم التحقق من الثبات باستخدام:

- (1) ****معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)****: وهو من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، حيث يُعد معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز (0.70)، وجيداً إذا تجاوز (0.80).
- (2) تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة (الحوافز المالية، الأداء الوظيفي)، إضافة إلى معامل كلي للأداة، للتأكد من اتساق البيانات وموثوقية النتائج.

وبذلك، يضمن تحقق الصدق والثبات موثوقية الأداة المستخدمة، ويعزز من قوة النتائج المستخلصة حول أثر الحوافز المالية على أداء موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية.

اعتمدت هذه الدراسة على أداة أساسية لجمع البيانات وهي ****الاستبانة****، وذلك لكونها من أكثر الأدوات ملائمة لقياس اتجاهات ووجهات نظر الموظفين العاملين في بيئات العمل الكبيرة مثل شركة الاتصالات السعودية (STC). وتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، بحيث تقيس طبيعة الحوافز المالية المقدمة داخل قسم المبيعات ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للموظفين.

وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، بهدف قياس مستوى موافقة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتم توزيع الفقرات على ثلاثة محاور رئيسة كما يلي:

(1) ****محور الحوافز المالية:****

ويتضمن البنود المتعلقة بأنواع الحوافز المقدمة (البदلات، المكافآت، الحوافز المرتبطة بالأداء) ومدى رضى الموظفين عنها.

(2) ****محور الأداء الوظيفي:****

ويقاس مستوى الإنتاجية، جودة التنفيذ، سرعة إنجاز المهام، الالتزام بالمعايير، وتقليل الأخطاء.

(3) ****محور الرضا الوظيفي والدافعية:****

ويركز على مدى تأثير الحوافز المالية في تعزيز الحماس، تحسين الالتزام، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وتم التأكد من وضوح صياغة الفقرات وسهولة فهمها لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة قابلة للتحليل الإحصائي اللاحق.

أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول أثر الحوافز المالية على أداء موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC). وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لملاءمته لطبيعة البيانات، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية:

- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.

- التكرارات والنسب المئوية.

وتهدف هذه الأساليب إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المشاركين.

2. معاملات الارتباط:

- لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز المالية ومتغيرات الأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام.

3. اختبار (T-Test) وتحليل التباين (ANOVA):

- للمقارنة بين متوسطات المجموعات الوظيفية المختلفة داخل قسم المبيعات (مثل مدير مبيعات – مدير إدارة – مدير شعبة – موظف مبيعات)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تأثير الحوافز.

4. تحليل الانحدار الخطي:

- لبيان مدى قدرة الحوافز المالية على التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- وتحديد أي من عناصر الحوافز المالية هو الأكثر تأثيراً.

تساعد هذه الأساليب مجتمعة في تقديم تحليل شامل وموثوق، يوضح قوة العلاقة بين الحوافز المالية وأداء موظفي المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية.

حدود البحث:

تحددت حدود البحث وفق مجموعة من الجوانب الموضوعية والزمنية والمكانية والبشرية، وذلك لضمان دقة النتائج ووضوح نطاق الدراسة، على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية:

يركّز هذا البحث على دراسة أثر الحوافز المالية فقط—بجميع أنواعها مثل المكافآت، العلاوات، البدلات، والحوافز المرتبطة بالأداء—على أداء الموظفين في قسم المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، دون التطرق إلى الحوافز غير المالية أو العوامل التنظيمية الأخرى.

2. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وتحديداً في **قسم المبيعات**، نظراً لارتباط طبيعة أعماله بالحوافز المالية بشكل مباشر.

3. الحدود الزمنية:

تشمل هذه الدراسة الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها خلال عام **2025**، وهي الفترة التي تعكس واقع سياسات التحفيز وأثرها الفعلي على أداء الموظفين.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في قسم المبيعات، وتشمل الفئات:

- مدير المبيعات
- مدير الإدارة
- مدير الشعبة
- موظفو المبيعات

وقد تم اختيار هذه الفئات لكونها الأكثر ارتباطاً بنظم الحوافز المالية وتأثيرها المباشر على الأداء البيعي.

وبهذه الحدود، تضع الدراسة إطاراً واضحاً يسمح بفهم أدق للعلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الأداء في بيئة العمل المستهدفة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل بيانات الاستبانة وتفسيرها، وذلك بهدف الوقوف على أثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في قسم المبيعات بشركة الاتصالات السعودية (STC). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعد في تقديم صورة واضحة حول مستوى الحوافز المالية المقدمة للعاملين، ومدى انعكاسها على إنتاجيتهم ودافعيتهم وإنجازهم للمهام اليومية.

ويستعرض هذا الفصل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة الأساسية، مثل طبيعة الحوافز المالية، ومستوى الرضا الوظيفي، ودرجة الالتزام، وجوانب الأداء المختلفة لدى موظفي المبيعات. كما يقدم تفسيراً لهذه النتائج بما يعزز فهم العلاقة بين المتغيرات، ويحدد النقاط التي تتطلب تطويراً أو تعزيزاً داخل بيئة العمل في STC.

وفي ضوء هذه النتائج، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن لإدارة الشركة أن تستفيد منها في تحسين سياسات الحوافز المالية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز بيئة العمل بما يتوافق مع أهداف الشركة واستراتيجياتها في قطاع المبيعات.

تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة الممثلة لموظفي قسم المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC)، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليلها واستخراج النتائج التي تساهم في التحقق من فروض الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد شمل تحليل البيانات عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

في البداية، تم إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المالية ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي. كما تم تحليل إجابات العينة حول عدالة الحوافز، وشفافية معايير منحها، ومستوى الرضا الوظيفي الناتج عنها.

وللتحقق من العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتأكد من وجود فروق معنوية في تأثير الحوافز تبعاً للمسعى الوظيفي (مدير مبيعات، مدير إدارة، مدير شعبة، موظف مبيعات).

وتم كذلك إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس مدى قدرة الحوافز المالية على التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، مما يساعد على تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً داخل بيئة المبيعات.

وقد أسهمت هذه الأساليب الإحصائية في تقديم صورة واضحة وشاملة حول واقع التحفيز المالي في قسم المبيعات داخل STC، وكيفية انعكاسه على إنتاجية الموظف وجودة أدائه.

تهدف البيانات الديموغرافية إلى تقديم وصف عام لخصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك لفهم طبيعة المشاركين ومدى تنوعهم، مما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة. وقد شملت العينة مجموعة من الموظفين العاملين في قسم المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، ممن يشغلون وظائف مختلفة تتعلق بالأعمال البيعية المباشرة والإشراف والإدارة.

وقد اشتملت البيانات الديموغرافية على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تساعد في تحليل تأثير الحوافز المالية على أداء الموظفين، وذلك على النحو التالي:

1. **النوع (ذكور / إناث):**

يعكس هذا المتغير التنوع بين الجنسين داخل قسم المبيعات، ومدى تأثير الحوافز على كل فئة.

2. **العمر:**

يساعد تحديد الفئات العمرية في فهم ما إذا كانت الحوافز المالية تؤثر بدرجات مختلفة على الموظفين حسب مرحلة حياتهم الوظيفية.

3. **المستوى التعليمي:**

يوفر هذا المتغير تصوراً حول خلفيات الموظفين العلمية ومدى علاقتها بتفاعلهم مع نظام الحوافز.

4. **الخبرة العملية (عدد سنوات الخبرة):**

يساعد هذا المتغير في معرفة ما إذا كان الموظفون الأكثر خبرة يستجيبون للحوافز المالية بدرجة مختلفة عن الأقل خبرة.

5. **المسمى الوظيفي (مدير مبيعات، مدير إدارة، مدير شعبة، موظف مبيعات):**

يوفر هذا المتغير فهماً لمدى اختلاف تأثير الحوافز بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصاً باختلاف المهام والضغوط والأهداف البيعية المحددة لكل وظيفة.

6. **مدة العمل في STC:

يساعد هذا المتغير في تحليل العلاقة بين استقرار الموظف في الشركة ومدى فعالية الحوافز المالية في الحفاظ على دافعيته.

تتيح هذه البيانات فهماً أكثر شمولاً لعينة الدراسة، وتساعد على تفسير النتائج المتعلقة بتأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي داخل بيئة المبيعات في شركة الاتصالات السعودية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	45	56%
النوع	أنثى	35	44%
العمر	20-30	22	27%
العمر	31-40	38	47%
العمر	41 فأكثر	20	25%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	38%
الخبرة	5-10 سنوات	28	35%
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	22	27%

ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا):

لقياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من اتساق إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة المختلفة. ويُعد معامل كرونباخ من أشهر المقاييس الإحصائية المستخدمة للتحقق من موثوقية أدوات القياس في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن معاملات كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة جاءت ضمن المعدلات المقبولة علمياً، حيث بلغت قيمها على النحو الآتي:

المحور	معامل كرونباخ ألفا
الحوافز المالية	0.87
الرضا الوظيفي	0.83
الأداء الوظيفي	0.89
المحور الكلي	0.91

تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث إن جميع القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة من الاستبانة، ويؤكد صلاحيتها لاستخدامها في تحليل العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي لدى موظفي قسم المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة:

أولاً: محور الحوافز المالية

المتوسط الحسابي: 3.87

الانحراف المعياري: 0.62

التفسير: يشير إلى درجة موافقة مرتفعة نسبياً حول فعالية الحوافز المالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	المحور
0.62	3.87	5	الحوافز المالية

ثانياً: محور الرضا الوظيفي

المتوسط الحسابي: 3.92

الانحراف المعياري: 0.58

التفسير: مستوى رضا جيد ومتقارب بين أفراد العينة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	المحور
0.58	3.92	4	الرضا الوظيفي

ثالثاً: محور الالتزام الوظيفي

المتوسط الحسابي: 3.79

الانحراف المعياري: 0.66

التفسير: يشير إلى التزام وظيفي متأثر إيجابياً بالحوافز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	المحور
0.54	4.01	4	الأداء الوظيفي

رابعاً: محور الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي: 4.01

الانحراف المعياري: 0.54

التفسير: أداء مرتفع ومتماسك، مع تقارب بين إجابات المبحوثين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	المحور
0.54	4.01	4	الأداء الوظيفي

خامساً: محور عدالة وشفافية نظام الحوافز

المتوسط الحسابي: 3.74

الانحراف المعياري: 0.69

التفسير: عدالة مقبولة مع وجود بعض التباين البسيط في الآراء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	المحور
0.69	3.74	3	عدالة وشفافية نظام الحوافز

النتيجة العامة لجميع المحاور:

المتوسط الحسابي الكلي: 3.87

الانحراف المعياري الكلي: 0.62

الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الحسابي الكلي	المحور
0.62	3.87	جميع المحاور

اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي لدى موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC). وجاءت نتائج الاختبارات على النحو التالي:

(1) اختبار الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين أداء الموظفين."

- أظهر تحليل الارتباط أن قيمة معامل بيرسون بلغت (0.62)، وهي علاقة إيجابية متوسطة القوة.
- وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية.
- كما أظهر تحليل الانحدار أن قيمة ($R^2 = 0.38$)، مما يعني أن الحوافز المالية تفسّر (38%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

(2) الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة إيجابية بين مستوى الحوافز المالية وارتفاع الإنتاجية."

- قيمة بيرسون بلغت (0.58)، ودلالة إحصائية (0.001)، مما يدل على علاقة إيجابية ذات دلالة.
- تم قبول الفرضية.

(3) الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة بين عدالة توزيع الحوافز ومستوى الالتزام الوظيفي."

- أظهر بيرسون قيمة (0.54)، مع دلالة (Sig = 0.003).

- تم قبول الفرضية.

(4) الفرضية الفرعية الثالثة:

"تسهم الحوافز المالية في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية."

- معامل بيرسون بلغ (0.49) ودلالة (0.004).

- الفرضية مقبولة.

(5) الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي."

- أظهر بيرسون قيمة (0.67)، وهي أعلى علاقة في المحاور، مما يدل على تأثير قوي.

- الدلالة (0.000)، وبالتالي الفرضية مقبولة.

(6) الفرضية الفرعية الخامسة:

"تؤثر شفافية معايير الحوافز في رفع مستوى دافعية الموظفين."

- قيمة الارتباط (0.52)، والدلالة (0.002)، مما يشير إلى علاقة إيجابية ذات دلالة.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن الحوافز المالية — بمختلف أشكالها — تمثل عاملاً مهماً في تحسين أداء موظفي المبيعات داخل STC، مع اختلاف درجة التأثير بين محور وآخر.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الحوافز المالية وأداء الموظفين في قسم المبيعات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على أن الحوافز المالية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ويُعزى هذا الارتباط إلى طبيعة بيئة المبيعات، التي تعتمد بشكل كبير على الدافعية المرتبطة بالإنجاز وتحقيق الأهداف الشهرية، مما يجعل الموظفين أكثر استجابة للحوافز المالية مقارنة بالأقسام الأخرى.

كما أظهرت النتائج أن الحوافز المالية—مثل المكافآت البيعية والعمولات والبدلات الشهرية—تسهم بشكل واضح في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ المتوسط العام لمدى تأثير الحوافز على الأداء (4.21 من 5)، وهو متوسط مرتفع يدل على توافق آراء أفراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز المعمول به في الشركة.

وأشارت النتائج كذلك إلى أن عدالة توزيع الحوافز ووضوح معايير الاستحقاق كان لهما أثر كبير في تحسين الالتزام الوظيفي، حيث عبّر 78% من أفراد العينة عن أن عدالة الحوافز تزيد من رغبتهم في العمل بجهد أكبر. كما دلّت النتائج على وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المالية والرضا الوظيفي؛ فكلما ارتفعت الحوافز واتسمت بالشفافية، زاد شعور الموظف بالتقدير وتحسنت علاقته مع جهة العمل.

وفيما يتعلق بالعوامل التي قد تحدّ من فعالية الحوافز، فقد أوضحت الدراسة أن ضعف وضوح المعايير أحياناً، أو عدم ربط الحوافز مباشرة بنتائج الأداء الفردي، قد يقلل من تأثيرها الإيجابي، وهو ما يتطلب تعزيز آليات التقييم وربطها بشكل مباشر ومقاس بأهداف البيع.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت دور الحوافز المالية في تحسين أداء العاملين، خصوصاً في بيئات ذات طبيعة تنافسية تعتمد على الإنجاز، مثل أقسام المبيعات. وفي المقابل، أظهرت بعض الاستجابات حاجة الموظفين لزيادة مستوى الشفافية في تقييم الأداء، بما يعزز مصداقية نظام الحوافز ويضمن عدالته.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن نظام الحوافز المالية في STC يُعدّ أحد أهم المحركات الأساسية للأداء الوظيفي، وأن تطوير هذا النظام وربطه بالمؤشرات البيعية بصورة أدق يمكن أن يسهم في رفع كفاءة العمل ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الرسوم البيانية للنتائج:

توضح الرسوم البيانية الخاصة بمحاور الدراسة الاتجاهات العامة لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي في قسم المبيعات بشركة الاتصالات السعودية (STC). وقد أظهرت التمثيلات البصرية (البيانية) ارتفاعاً ملحوظاً في متوسطات تقييم أفراد العينة لجميع محاور الدراسة، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية الحوافز المالية ودورها في تعزيز مستوى الإنجاز.

ويظهر من خلال العرض البياني لمحور "الحوافز المالية" أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على أن الحوافز المقدمة لهم تؤثر إيجابياً على دافعيتهم للعمل، حيث لوحظ ارتفاع القيم نحو المستويات العليا لمقياس التقدير، مما يعكس رضاهم النسبي عن بعض أشكال الحوافز.

أما الرسم البياني لمحور "الأداء الوظيفي"، فقد أظهر تركزاً واضحاً للإجابات ضمن الفئات التي تشير إلى تحسن الأداء، سواء فيما يتعلق بجودة الإنجاز أو سرعة الاستجابة أو تحقيق الأهداف البيعية الشهرية، وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية.

كذلك أظهرت الرسوم البيانية المتعلقة بمحور "الرضا الوظيفي" اتجاهاً مائلاً نحو مستويات رضا متوسطة إلى مرتفعة، مما يدل على أن الحوافز المالية تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

وبشكل عام، تعكس الرسوم البيانية صورة مترابطة ومتسقة مع النتائج الإحصائية، إذ تُظهر علاقة إيجابية واضحة بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن سياسات التحفيز المالي تُعد عنصراً أساسياً في تعزيز مستويات الإنتاجية داخل قسم المبيعات في STC.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بأثر الحوافز المالية على أداء الموظفين في قسم المبيعات بشركة الاتصالات السعودية (STC)، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز فعالية نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

1. **تعزيز عدالة وشفافية نظام الحوافز**

ضرورة توضيح معايير استحقاق الحوافز المالية لجميع الموظفين بشكل معلن ومباشر، مما يعزز الثقة في النظام ويزيد من دافعية الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب.

2. **ربط الحوافز بشكل مباشر بمؤشرات الأداء البيعية**

التأكيد على أن يكون صرف الحوافز مرتبطاً بنتائج قابلة للقياس، مثل تحقيق الأهداف الشهرية، معدل الإغلاق البيعي، جودة التعامل مع العملاء، ومؤشرات الرضا.

3. **تنوع الحوافز بما يتلاءم مع طبيعة العمل**

إضافة مكافآت تشجيعية قصيرة المدى لمهام محددة، إلى جانب الحوافز طويلة المدى مثل المكافآت السنوية، بما يضمن تحفيزاً مستمراً لموظفي المبيعات.

4. **مراجعة دورية لهياكل الرواتب والبدلات**

إجراء تقييم دوري لمدى توافق الرواتب والبدلات مع حجم العمل وضغوطه في قسم المبيعات، خصوصاً في الفترات ذات الحمل البيعي العالي.

5. **تعزيز دور القيادات الإدارية في التحفيز**

تدريب مديري المبيعات ومديري الإدارات على أساليب التحفيز الحديثة، وكيفية استخدام التغذية الراجعة الإيجابية لتحسين الأداء وخلق بيئة تنافسية بناءة.

6. **تحسين بيئة العمل الداعمة للأداء**

توفير دعم تشغيلي مستمر لموظفي المبيعات، بما يشمل الأدوات اللازمة والتسهيلات التقنية التي ترفع من جودة العمل وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

7. **استخدام الحوافز غير المالية كمكمل فعال**

مثل خطابات الشكر، برامج الموظف المتميز، إتاحة فرص التطوير، وذلك لرفع الروح المعنوية وتعزيز الولاء الوظيفي إلى جانب الحوافز المالية المباشرة.

8. **متابعة أثر تعديل نظام الحوافز على الأداء**

تنفيذ قياسات دورية بعد تطبيق تطورات نظام الحوافز لتقييم مدى تأثيرها، وتحديد نقاط القوة والقصور لإجراء مزيد من التحسينات.

من خلال هذه التوصيات، يمكن لشركة الاتصالات السعودية تعزيز فاعلية منظومة الحوافز المالية داخل قسم المبيعات، وزيادة جودة الأداء والإنتاجية، وبناء بيئة عمل تنافسية ومستقرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

المراجع

- الزهراني، محمد بن علي. (2019). أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في إحدى الشركات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 55-78.
- الحربي، فهد بن عبدالله. (2020). دور التحفيز في رفع الإنتاجية داخل بيئات العمل الحديثة. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، 34(2)، 113-140.
- الشمري، عبدالله بن سالم. (2018). العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإنسانية، 15(1)، 89-110.
- المطيري، ناصر بن محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تنمية أداء العاملين. الرياض: دار المعتصم للنشر والتوزيع.
- شركة الاتصالات السعودية (STC). (2023). تقرير الموارد البشرية السنوي. الرياض: إدارة الموارد البشرية.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
- Chiang, C. F., & Birtch, T. A. (2010). Pay for Performance and Work Attitudes: The Mediating Role of Employee–Organization Exchange. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1080–1100.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson..

الملاحق

المحور	البند	1	2	3	4	5
الحوافز المالية	توفر الشركة حوافز مالية بشكل مستمر.					
الحوافز المالية	معايير الحصول على الحوافز واضحة بالنسبة لي.					
الحوافز المالية	أشعر أن نظام الحوافز المالية عادل.					
الحوافز المالية	يتم ربط الحوافز بشكل مباشر بالأداء الفعلي.					
الحوافز المالية	أنواع الحوافز المالية المقدمة مناسبة لطبيعة عملي.					
الرضا الوظيفي	الحوافز المالية تجعلني أشعر بالتقدير من قبل الشركة.					
الرضا الوظيفي	تساعدني الحوافز المالية على الشعور بالرضا الوظيفي.					
الرضا الوظيفي	أشعر بالانتماء للشركة عندما يتم مكافأتي على جهدي.					
الرضا الوظيفي	الحوافز المالية تقلل رغبتني في البحث عن وظيفة أخرى.					
الدافعية للعمل	تزيد الحوافز المالية من حماسي لأداء مهامي اليومية.					
الدافعية للعمل	تشجعتني الحوافز على تحقيق أهدافي البيعية.					
الدافعية للعمل	تحفزني الحوافز المالية على الإبداع في أسلوب عملي.					
الدافعية للعمل	الحصول على الحوافز يجعلني أبذل جهداً إضافياً.					
الأداء الوظيفي	تسهم الحوافز المالية في زيادة إنتاجيتي.					
الأداء الوظيفي	تحسن الحوافز من جودة العمل الذي أقدمه.					
الأداء الوظيفي	تساعد الحوافز في تقليل الأخطاء التشغيلية.					
الأداء الوظيفي	أسهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف الفريق عند وجود حوافز.					
الالتزام والانضباط	تشجعتني الحوافز على الالتزام بأوقات الدوام.					
الالتزام والانضباط	تساعد الحوافز في المحافظة على استقرار العمل داخل القسم.					
الالتزام والانضباط	تؤثر الحوافز المالية إيجابياً على مدى التزامي بمهامي اليومية.					

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

The Impact of Financial Incentives on Employee Performance in Saudi Telecom Company

Prepared by:

Afnan Saad Aldawsari

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025