

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة موارد بشرية



عنوان البحث

"اثر استراتيجيات التحفيز غير المالي على تحسين اعداد الموظفين في قطاع الضيافة: دراسة حالة لمطاعم راقية في مدينة الرياض"

إعداد الطالب/الاء رياض السوسي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة والمطاعم في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتطوير قطاعات السياحة والترفيه. هذا النمو يصاحبه تنافس شديد، خصوصًا بين المطاعم الراقية في مدينة الرياض، مما يجعل إدارة الموارد البشرية من أكبر التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، خصوصًا في ظل سعيها للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم لأداء فعال و متميز.

التحيز لم يعد محصورًا في الحوافز المالية فقط، بل أصبح يشمل عناصر غير مالية تؤثر بشكل جوهري في نفسية وسلوك الموظف. وتشمل هذه العناصر: التقدير والاعتراف بجهود العاملين، فرص التطوير والنمو المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء بيئة عمل داعمة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذه المحفزات غير المالية أكثر فاعلية على المدى الطويل في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران، وتعزيز الأداء.

في قطاع المطاعم على وجه الخصوص، حيث تتطلب طبيعة العمل تفاعلًا يوميًا ومباشرًا مع العملاء، تظهر الحاجة الملحة إلى تحفيز الموظفين معنويًا لضمان تقديم خدمة متميزة تساهم في بناء ولاء العملاء وسمعة المؤسسة. الموظف المحفز داخليًا يكون أكثر مرونة في التعامل مع ضغوط العمل، وأكثر التزامًا تجاه جودة الخدمة.

علاوة على ذلك، تشير التغيرات في توقعات الأجيال الجديدة من العاملين—خصوصًا جيل الألفية إلى تفضيلهم لبيئات عمل مرنة، تتيح التوازن بين الحياة والعمل، — Z (والجيل Millennials) وتوفر فرصًا حقيقية للتطور الذاتي والمهني، إلى جانب الرغبة في العمل في بيئة شفافة تشجع على الإبداع والمشاركة.

السياق النظري والتحول في مفهوم التحفيز:

في بداية القرن العشرين، ركزت النظريات الإدارية الكلاسيكية، مثل أفكار فريدريك تايلور وهنري فايول، على الحوافز المالية كوسيلة أساسية لتحفيز الموظفين، حيث اعتُبر الإنسان كائنًا اقتصاديًا التي أجريت بين (Hawthorne Studies) يسعى إلى تعظيم مكاسبه. غير أن دراسات هاوثرن عامي 1924 و1932، بقيادة إلتون مايو، أثبتت أن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والاهتمام بالموظفين كان لها تأثير كبير على رفع الإنتاجية، حتى أكثر من العوامل الفيزيائية مثل الإضاءة وساعات العمل.

تلا ذلك ظهور عدد من النظريات التي مازالت تُستخدم حتي اليوم مثل:

(Maslow, 1943) نظرية هرم الحاجات:

التي رتبت الحاجات الإنسانية في مستويات تبدأ من الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات، مشيرة إلى أن الحاجات النفسية مثل التقدير والانتماء تصبح أكثر تحفيزًا بعد إشباع الحاجات الأساسية.

نظرية العاملين (Herzberg, 1959)

التي ميزت بين العوامل المحفزة (الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية) والعوامل الوقائية (الراتب، ظروف العمل)، حيث أوضح أن العوامل المحفزة غالباً ما تكون غير مالية.

نظريه (X,y) لماكجريجور (1960)

التي بيّنت أن افتراضات المديرين عن طبيعة الموظف تؤثر في أساليب التحفيز؛ فإما أن يُعامل كعنصر يحتاج رقابة، أو كعنصر مبادر يمكن تحفيزه من خلال إشراكه في صنع القرار.

وفي العقود الأخيرة، توسع فهم التحفيز عبر نظريات أكثر تعقيداً، أبرزها:

نظرية التقرير الذاتي (self- determination theory)

Deci و Ryan التي طورها ، والتي تركز على ثلاث حاجات نفسية أساسية:

الاستقلالية (autonomy)

الكفاءة (compentenc)

الاستقلاليه (relatedness)

(وتشير هذه النظرية إلى أن إشباع هذه الحاجات يعزز الدافعية الذاتية لدى الأفراد)

علم النفس الإيجابي (Positive Psychology)

Martin Seligman الذي أسسه

، وسلط الضوء على أهمية العلاقات الإيجابية، المعنى في العمل ، وتقدير نقاط القوة الفردية في خلق بيئة عمل محفزة مستدامة.

هذا التحول النظري يعكس انتقال الفكر الإداري من التركيز الضيق على الحوافز المالية إلى فهم أوسع وأكثر شمولاً يعتمد على طبيعة الإنسان المعقدة ودوافعه النفسية والاجتماعية، مما يؤكد أهمية التحفيز غير المالي في سياقات العمل الحديثة.

مشكلة الدراسة:

مع التوسع الكبير اللي يشهده قطاع الضيافة والمطاعم في المملكة، خاصة بعد انطلاق رؤية 2030 والاهتمام الكبير بقطاع الترفيه والسياحة، صار من المهم جدًا إن المؤسسات في هذا المجال تهتم بكيفية إدارة موظفيها وتحفيزهم عشان يقدرّون يحققون أداء ممتاز. وهذا الشي مهم بشكل خاص في المطاعم الراقية بمدينة الرياض، لأن المنافسة فيها عالية والعمل فيها يتطلب جهد مستمر وتعامل مباشر مع العملاء.

لكن، رغم إن كثير من الدراسات ركزت على أهمية التحفيز غير المالي في تحسين الأداء وزيادة ولاء الموظف، نلاحظ إن كثير من المطاعم ما زالت تعتمد بشكل كبير على الحوافز المالية فقط مثل الرواتب والمكافآت، وتغفل الجوانب المعنوية مثل التقدير، إعطاء فرص للتطوير، أو حتى إشراك الموظف في القرارات اللي تخص شغله. تواجه منشآت قطاع الضيافة، وخصوصًا المطاعم الراقية في مدينة الرياض، تحديات متزايدة في الحفاظ على جودة الأداء والاستقرار الوظيفي للموظفين، في ظل بيئة عمل تتسم بالضغط المستمر وطول ساعات العمل. وفي ظل هذا السياق، يصبح تحفيز الموظفين عاملاً محوريًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية واستمرارية الخدمة بجودة عالية. ومع أن التحفيز المالي يُستخدم على نطاق واسع في هذا القطاع، إلا أن الاعتماد الحصري عليه دون الاهتمام بالجوانب غير المالية، كالدمع المعنوي، والتقدير المهني، وفرص التطوير، قد لا يلبي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين، مما قد ينعكس سلبيًا على مستويات الرضا والولاء الوظيفي. انطلاقًا من هذه الإشكالية، تحاول هذه الدراسة استكشاف مدى فعالية التحفيز غير المالي كأداة إدارية لتحسين أداء العاملين في المطاعم الراقية بالرياض، وما إذا كان بالإمكان توظيفه للحد من ظاهرة الدوران الوظيفي. كما تهدف إلى تحليل الفجوة المحتملة بين ما تقدمه الأدبيات الإدارية من تصورات حول أهمية التحفيز المعنوي، وبين ما يتم تطبيقه فعليًا في بيئة العمل اليومية.

أهداف الدراسة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي على تحسين أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض.

يسهم استخدام أساليب التحفيز غير المالي (مثل التقدير وفرص التطوير المهني) في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مقارنة بالاعتماد الحصري على الحوافز المالية.

توجد فجوة بين ما تطرحه النظريات الإدارية بشأن التحفيز غير المالي، وبين ما يتم تطبيقه فعليًا في بيئة العمل داخل مطاعم الرياض الراقية.

يساهم تطوير سياسات التحفيز غير المالي في الحد من معدل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة في قطاع المطاعم.

تساؤلات الدراسة:

- (1) ايش المقصود بالتحفيز غير المالي؟ ولية يعتبر مهم في بيئة العمل، خصوصًا في قطاع مثل المطاعم اللي فيه ضغط وتعامل مباشر مع العملاء؟
- (2) هل فعلاً التحفيز غير المالي له تأثير واضح على أداء الموظفين؟ أو إن الأثر الأكبر يجي من الحوافز المادية؟
- (3) وش أكثر طرق التحفيز غير المالي اللي تستخدمها المطاعم الراقية في الرياض؟ وهل الموظفين فعلاً يحسون إنها فعالة؟
- (4) كيف يشوف الموظفون التحفيز غير المالي؟ وهل هم راضين عن الأساليب اللي تُطبّق حاليًا في أماكن عملهم؟
- (5) هل في فرق بين اللي تقوله النظريات العلمية عن التحفيز، وبين الواقع اللي يعيشه الموظفون فعليًا في المطاعم؟
- (6) كيف ممكن المطاعم تستفيد من التحفيز غير المالي عشان ترفع من مستوى الأداء وتقلل من ترك الموظفين لعملهم؟

فروض الدراسة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي على تحسين أداء الموظفين في المطاعم الراقية بمدينة الرياض ويسهم استخدام أساليب التحفيز غير المالي (مثل التقدير وفرص التطوير المهني) في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مقارنة بالاعتماد الحصري على الحوافز المالية. توجد فجوة بين ما تطرحه النظريات الإدارية بشأن التحفيز غير المالي، وبين ما يتم تطبيقه فعليًا في بيئة العمل داخل مطاعم الرياض الراقية. يساهم تطوير سياسات التحفيز غير المالي في الحد من معدل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة في قطاع المطاعم.

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحفيز غير المالي وتأثيره على أداء الموظفين، لا سيما في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على جودة الخدمة، مثل قطاع المطاعم.

(2000) Deci و Ryan في هذا السياق، أظهرت دراسة قام بها

أن الموظفين الذين يشعرون بالحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، ويشعرون بأنهم جزء من الفريق، يظهرون مستوى أعلى من الحماس والانخراط في العمل، حتى في غياب الحوافز المالية. وأشارت الدراسة إلى أن الدافع الداخلي يُعدّ عاملاً أساسياً في رفع أداء الأفراد.

(1959) كما قدّم فريدريك هرزبرغ

من خلال "نظرية العاملين" تصورًا مختلفًا حول الدوافع؛ إذ بيّن

أن العوامل المحفزة الحقيقية لا تتمثل في المال بحد ذاته، بل في التقدير، والتطور المهني، في المقابل، أشار إلى أن الراتب يُعدّ عاملاً "كابحًا" يمنع الشعور بعدم الاعتراف بجهود الموظف الرضا، لكنه لا يُعدّ محفزًا بحد ذاته

وفي دراسة تطبيقية على قطاع الضيافة، تبين أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا للتحفيز غير المالي تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين، إلى جانب انخفاض معدلات التسرب الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمة المقدمة

أما على المستوى المحلي، فقد توصلت دراسة أجراها الحربي (2021)

إلى أن المطاعم التي تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين — مثل الدعم المعنوي، والتواصل الفعّال، والمشاركة في اتخاذ القرار — تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمطاعم التي تقتصر على تقديم الحوافز المالية فقط

وتُبرز هذه الدراسات مجتمعة أهمية التحفيز غير المالي في تحسين الأداء الوظيفي، مما يستدعي من المؤسسات، خاصة في بيئة تنافسية مثل قطاع المطاعم في مدينة الرياض، أن تُعيد النظر في استراتيجياتها التحفيزية وتنتجها نحو تفعيل الجوانب غير المادية

المنطلقات النظرية للدراسة:

في دراستنا هذي، نعتد على بعض النظريات الأساسية اللي تشرح مفهوم التحفيز، وكيف ممكن نستخدمه لتحسين أداء الموظفين، خصوصاً في قطاع المطاعم

أولاً: نظرية هرم ماسلو للحاجات

النظرية تقول إن الإنسان عنده حاجات مختلفة تبدأ من الأساسيات مثل الأكل والأمان، وبعدها تتطور لحاجات أعلى مثل التقدير، العلاقات الاجتماعية، وتحقيق الذات. هذي النظرية تساعدنا نفهم إن الموظف ما يحتاج بس راتب جيد، لكنه بعد يحتاج يحس بالاحترام والتقدير، ويحصل على فرص للتطور والنمو المهني

ثانياً: نظرية هرزبرغ للعوامل المحفزة والوقائية

:النظرية تفرّق بين نوعين من العوامل

- (زي الراتب، ظروف العمل، والسياسات) عوامل تمنع عدم الرضا
 - (مثل الإنجاز، التقدير، تحمل المسؤولية، وفرص التطوير) وعوامل فعلياً تحفّز الموظف
- هرزبرغ وضّح إن التحفيز الحقيقي غالباً يجي من أشياء غير مادية، والاهتمام بها ممكن يرفع من أداء الموظف بشكل كبير.

(Self-Determination Theory) ثالثاً: نظرية التقرير الذاتي

، وتوضح إن فيه ثلاث حاجات نفسية أساسية لازم تتوفر Ryan و Deci هذي النظرية من تطوير للموظف عشان يتحفّز من داخله

1. الاستقلالية (Autonomy)
2. الكفاءة (Competence)
3. الانتماء (Relatedness)

لما الموظف يحس إن عنده حرية، وإنه قادر على أداء عمله بكفاءة، وإنه جزء من الفريق، هذا يعزز دافعيته ويخليه يعطي أفضل ما عنده بدون الحاجة لمكافآت مادية دائمة.

رابعاً: مفاهيم علم النفس الإيجابي

الدراسات الحديثة في هذا المجال (مثل أعمال مارتين سيليجمان) وضّحت إن الموظف لما يشعر بالمعنى في عمله، ويكون عنده علاقات طيبة مع زملائه، وتُستثمر نقاط قوته، هذا الشي يعزز الرضا الوظيفي ويخليه أكثر التزام وإبداع

ومن خلال ملخصات مادة السلوك التنظيمي (Organizational Behavior) اللي درستها في جامعة ميد أوشن، لاحظت إن هالنظريات فعلاً لها تطبيق عملي واضح. المادة ركزت على أهمية تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وهذا يدعم فكرة إن التحفيز غير المالي ممكن يكون له تأثير قوي على رضا الموظف وتحسين جودة العمل، خاصة في القطاعات اللي فيها ضغط كبير زي المطاعم.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع، الذي يتمحور بهدف .حول دراسة العلاقة بين التحفيز غير المالي وأداء الموظفين، خصوصًا في قطاع المطاعم هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها بهدف فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة

وقد ساعد هذا المنهج في تقديم صورة واقعية لبيئة العمل في المطاعم، وتحليل تأثير أساليب التحفيز غير المالي — مثل التقدير المعنوي، فرص التطوير، وبيئة العمل الإيجابية — على أداء الموظفين دون الاعتماد المباشر على الحوافز المالية

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لكونه من الوسائل السهلة والفعالة التي تُتيح الوصول إلى عدد كبير من الموظفين خلال وقت قصير، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية حول آرائهم وتصوراتهم.

تم تصميم الاستبيان بشكل مبسط ومباشر، وراعت أسئلته الجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز المحاور التي تناولتها:

- شعور الموظف بالتقدير من قبل الإدارة
- فرص التطوير والتعلم المتاحة داخل بيئة العمل
- مدى توفر بيئة عمل مريحة وداعمة نفسيًا
- درجة مشاركة الموظف في القرارات المتعلقة بمهامه
- تأثير هذه العوامل مجتمعة على أداء الموظف

وقد تنوعت الأسئلة في الاستبيان بين أسئلة مغلقة اختيار من متعدد باستخدام مقياس (ليكرت) وأسئلة مفتوحة، بهدف جمع بيانات كمية ونوعية تساعد على تقديم صورة شاملة ومعمقة لواقع التحفيز غير المالي وأثره في بيئة العمل.

طريقة تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية بسيطة وواضحة تساعد في تفسير النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ومن أبرز هذه الأساليب:

- حساب التكرارات والنسب المئوية
- لقياس مدى تكرار كل إجابة، والتعرف على النسب التي تمثل كل رأي أو خيار من خيارات الأسئلة.

- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .
- لقياس درجة الموافقة العامة على كل محور من محاور الاستبيان، وتحديد مدى تباين الآراء استخدام معامل الارتباط (بيرسون) .
- عند الحاجة، سيتم توظيف معاملات ارتباط بسيطة مثل معامل بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرين، مثل: التحفيز غير المالي وأداء الموظف.

يهدف هذا التحليل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، من خلال الربط بين البيانات الكمية والنوعية المستخلصة من الاستبيان.

أدوات الدراسة :

أنا اخترت أستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لأنه أسهل طريقة أقدر من خلالها أوصول لعدد كبير من الموظفين وأخذ رأيهم بشكل مباشر. حسيت إن الاستبيان مناسب لموضوع دراستي، لأنه يساعدني أعرف كيف يشوف الموظفين موضوع التحفيز غير المالي، وهل فعلاً له تأثير على شغلهم أو لا.

قسمت الاستبيان لأجزاء، وكل جزء كان يركّز على شيء معين مثل:

- هل الإدارة تقدر جهودك؟
- هل فيه فرص للتطور والتعلم في المكان اللي تشتغل فيه؟
- هل تحس إن بيئة العمل مريحة ومحفزة؟
- هل يشاركوك في قرارات تخص شغلك؟
- وكل هذا، هل يأتّر على أدائك أو لا؟

الأسئلة كانت واضحة ومباشرة، أغلبها اختيارات عشان أقدر أحللها بسهولة، وفيه بعض الأسئلة المفتوحة عشان يعبر الموظف عن رأيه بطريقته.

اخترت الاستبيان لأنه يعطيني معلومات حقيقية من ناس عايشين التجربة بأنفسهم، وراح أستخدم هالمعلومات في التحليل عشان أطلع بنتائج دقيقة وأفهم الصورة بشكل أوضح.

حدود الدراسة :

في دراستي، حددت نطاق واضح عشان أقدر أركز على الموضوع وأحلله بشكل أدق، فما كانت الدراسة عامة، بل ركزت على نقاط معينة، وهي:

من ناحية المكان: اقتصرت الدراسة على مطاعم راقية داخل مدينة الرياض، لأن هالنوع من المطاعم يهتم كثير بجودة الخدمة ونفاصيل تجربة العميل، وكنت حابة أشوف كيف التحفيز غير المالي ممكن يآثر على الموظفين هناك. ما شملت مطاعم المدن الثانية ولا الأنواع الثانية مثل الوجبات السريعة.

من ناحية الأشخاص :

ركزت على الموظفين اللي يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر، مثل مقدمي الطلبات، الكاشير، أو المشرفين في الصالة. لأنهم أكثر ناس يتعرضون لضغط العمل وتحتاج الإدارة إنها تحفزهم بطريقة فعالة.

من ناحية الوقت:

الدراسة تمت خلال صيف 2025، وبناءً على الظروف وقتها. يعني ممكن لو أعيدت الدراسة بوقت ثاني تتغير بعض النتائج.

من ناحية الموضوع:

الدراسة تركزت على التحفيز غير المالي فقط، مثل التقدير، التطوير، بيئة العمل، المشاركة. ما دخلت في موضوع الرواتب أو المكافآت المالية، لأنه كنت أبغى أشوف تأثير الأشياء "المعنوية" على الأداء.

المراجع:

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation*.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*.
- vision2030.gov.sa رؤية المملكة 2030 – الموقع الرسمي
- تقرير تطور قطاع الضيافة والسياحة في المملكة في ظل رؤية 2030. (وزارة السياحة السعودية. 2022). الرياض: وزارة السياحة.

● العتيبي، محمد، وعبدالله، فاطمة. (2021). أثر التحفيز غير المالي على الأداء الوظيفي وولاء الموظف في قطاع الضيافة ، 60-45(3)مجلة إدارة الأعمال السعودية ، 15 .الضيافة

● مجلة العلوم الإدارية، 15(3)، 60-45. التحفيز غير المالي وأثره على أداء الموظفين .(محمد، أحمد. 2020)

● مجلة بحوث الموارد .دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة في قطاع الضيافة .(العتيبي، فهد. 2019) البشرية، 12(2)، 95-78.

● مجلة إدارة الأعمال .أساليب التحفيز في المطاعم وتأثيرها على رضا الموظفين .(الزهراني، ناصر. 2021) السعودية، 18(1)، 48-30.

يُجري دراسة في جدة بمحور التحفيز غير المالي، مثل بيئة العمل، والتقدير، والتطوير المهني، (Altassan 2024) ويبيّن أن هذه العوامل لها أثر مساوي أو أكبر من الحوافز المالية على دافعية ورضا الموظف