

# أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

دراسة أكاديمية متكاملة في إدارة الموارد البشرية

عهد محمود بشير



# محتويات البحث

01

## المقدمة والإطار العام

تقديم موضوع البحث ومشكلته وأهميته

03

## المنهجية البحثية

أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

02

## الأدبيات والإطار النظري

مراجعة الدراسات السابقة والنظريات

04

## النتائج والتوصيات

الاستنتاجات والتطبيقات العملية



## الفصل الأول: المقدمة

يمثل التحفيز المالي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المنظمات الحديثة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد أثبتت الدراسات المعاصرة أن الحوافز المالية تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الولاء التنظيمي.

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والتنافسية الشديدة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين أنظمة التحفيز المالي ومؤشرات الأداء الوظيفي. هذا البحث يسعى لاستكشاف هذه العلاقة بعمق من خلال دراسة ميدانية شاملة.

# خلفية الدراسة

## السياق المحلي

في المملكة العربية السعودية، تواجه المؤسسات تحديات في تصميم أنظمة تحفيز مالي تتناسب مع التوجهات الوطنية ورؤية 2030. يتطلب سوق العمل السعودي دراسات معمقة لفهم تأثير الحوافز المالية على مختلف القطاعات والفئات الوظيفية.

## السياق العالمي

تشير الإحصائيات العالمية إلى أن المنظمات التي تطبق أنظمة تحفيز مالي فعالة تحقق معدلات أداء أعلى بنسبة 31% مقارنة بالمنظمات الأخرى. أظهرت دراسات مؤسسة غالوب أن الموظفين المحفزين ماليًا يظهرون التزامًا أكبر بنسبة 41% تجاه مؤسساتهم.

# الأهمية النظرية والتطبيقية

## الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية
- تطوير نماذج نظرية تفسر العلاقة بين المتغيرات
- توفير قاعدة معرفية للباحثين المستقبليين

## الأهمية التطبيقية

- مساعدة المديرين في تصميم أنظمة تحفيز فعالة
- تحسين استراتيجيات إدارة الأداء المؤسسي
- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تخصصها المنظمات لأنظمة التحفيز المالي، إلا أن هناك تباينًا واضحًا في مستويات الأداء الوظيفي بين الموظفين. تشير الملاحظات الميدانية إلى وجود فجوة بين الحوافز المقدمة والنتائج المحققة، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه الأنظمة. تكمن المشكلة البحثية في عدم وضوح العلاقة السببية بين أنواع الحوافز المالية المختلفة ومؤشرات الأداء الوظيفي المتعددة، بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع بشكل منهجي وشامل في السياق المحلي.



# أبعاد المشكلة البحثية

1

## البعد الاقتصادي

تكلفة أنظمة التحفيز المالي مرتفعة وتحتاج إلى تبرير من خلال عوائد واضحة على الأداء والإنتاجية المؤسسية.

2

## البعد الإداري

صعوبة قياس تأثير الحوافز المالية بمعزل عن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي.

3

## البعد السلوكي

اختلاف استجابة الموظفين للحوافز المالية بناءً على خصائصهم الديموغرافية ومستوياتهم الوظيفية.

# تداعيات المشكلة

## على المستوى الاجتماعي

- هدر الموارد الاقتصادية
- تأثير سلبي على التنمية
- فقدان الكفاءات المتميزة

## على المستوى الفردي

- انخفاض الرضا الوظيفي
- ضعف الدافعية والالتزام
- تراجع الإنتاجية الفردية

## على المستوى المؤسسي

- انخفاض العائد على الاستثمار في الموارد البشرية
- ضعف الميزة التنافسية
- ارتفاع معدلات دوران العمل

# أهمية الدراسة



## الأهمية الاجتماعية

تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الاستقرار المهني والتنمية الاقتصادية.



## الأهمية المؤسسية

تساعد المنظمات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم وتطبيق أنظمة التحفيز المالي بما يحقق أقصى عائد على الاستثمار.



## الأهمية الأكاديمية

تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، وتوفر إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم العلاقة بين التحفيز المالي والأداء.

# القيمة المضافة للبحث

## منهجية شاملة

يستخدم البحث مزيجًا من الأساليب الكمية والنوعية لتقديم رؤية متعمقة ومتوازنة.

## نموذج متكامل

يقدم البحث نموذجًا يربط بين أنواع مختلفة من الحوافز المالية ومؤشرات متعددة للأداء الوظيفي.

## توصيات عملية

يخرج البحث بتوصيات قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل المحلية والإقليمية.



# أسئلة الدراسة

1

## السؤال الرئيسي

ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟

2

## السؤال الفرعي الأول

ما أنواع الحوافز المالية الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي؟

3

## السؤال الفرعي الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز المالي على الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

4

## السؤال الفرعي الثالث

ما العلاقة بين مستوى الرضا عن الحوافز المالية ومؤشرات الأداء الوظيفي المختلفة؟

# أهداف الدراسة

## الأهداف الفرعية

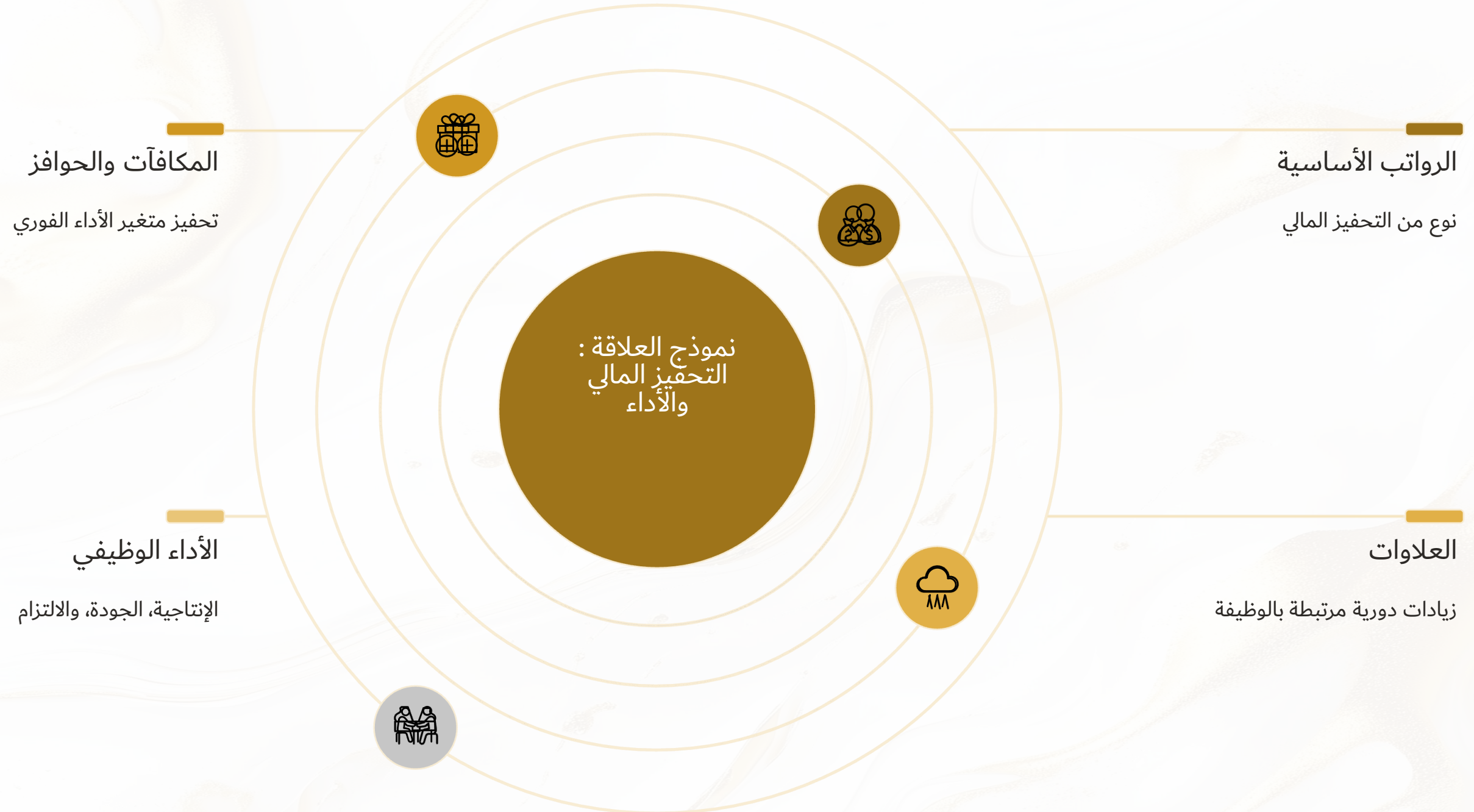
1. تصنيف أنواع الحوافز المالية حسب فعاليتها
2. تحليل تأثير المتغيرات الوسيطة على العلاقة
3. تقديم توصيات لصناع القرار في المنظمات

## الأهداف الرئيسية

1. تحديد طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي
2. قياس درجة تأثير الحوافز المالية على مؤشرات الأداء المختلفة
3. تطوير نموذج تطبيقي لنظام تحفيز مالي فعال



# نموذج الدراسة المفاهيمي



# متغيرات الدراسة

## المتغير المستقل

### التحفيز المالي

- الرواتب والأجور الأساسية
- المكافآت والحوافز النقدية
- العلاوات السنوية والدورية
- المزايا المالية الإضافية

## المتغير التابع

### الأداء الوظيفي

- مستوى الإنتاجية الفردية
- جودة العمل المنجز
- الالتزام بالمواعيد والحضور
- تحقيق الأهداف المحددة

## المتغيرات الوسيطة

### العوامل المؤثرة

- سنوات الخبرة الوظيفية
- المؤهل العلمي والتخصص
- المستوى الوظيفي والدرجة
- الخصائص الديموغرافية

## فرضيات الدراسة

### → الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

### → الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز المالي على الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### → الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للحوافز المالية على الإنتاجية الوظيفية.

### → الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد علاقة طردية بين مستوى الرضا عن نظام الحوافز المالية وجودة الأداء الوظيفي.

# الفرضيات الفرعية

## فرضيات المتغير التابع

- يؤثر التحفيز على الإنتاجية: H2a
- يؤثر التحفيز على جودة العمل: H2b
- يؤثر التحفيز على الالتزام: H2c
- يؤثر التحفيز على تحقيق الأهداف: H2d

## فرضيات المتغير المستقل

- يوجد أثر للرواتب الأساسية على الأداء: H1a
- يوجد أثر للمكافآت على الأداء: H1b
- يوجد أثر للعلاوات على الأداء: H1c
- يوجد أثر للمزايا المالية على الأداء: H1d

## الفصل الثاني: منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل علمي منهجي. يعتبر هذا المنهج الأنسب لطبيعة البحث لأنه يسمح بجمع بيانات كمية ونوعية وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات موثوقة. تم تصميم الدراسة بطريقة تضمن الصرامة العلمية والموضوعية، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي وحماية خصوصية المشاركين وسرية البيانات.



# التعريفات الإجرائية للمتغيرات

## الرضا الوظيفي

الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته ومدى تلبية الحوافز المالية لتوقعاته واحتياجاته المادية والمعنوية.

## الأداء الوظيفي

مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية، ويقاس من خلال مؤشرات الإنتاجية، والجودة، والالتزام، والكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.

## التحفيز المالي

مجموع المكافآت النقدية والمزايا المالية التي تقدمها المنظمة للموظف مقابل جهوده وإنجازاته، ويشمل الراتب الأساسي، والبدلات، والمكافآت، والعلاوات، والحوافز الأخرى.

# تصميم البحث

## البحث التفسيري

تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## البحث الوصفي

وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل اتجاهات المشاركين نحو التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

## البحث الاستكشافي

مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لتحديد الإطار المفاهيمي وصياغة الفرضيات.

# مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية في مختلف القطاعات الاقتصادية. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لتنوعه وشموليته، مما يتيح تعميم النتائج على نطاق واسع.

يتميز المجتمع بخصائص ديموغرافية متنوعة من حيث العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري، مما يثري البيانات ويعزز مصداقية النتائج.



# عينة الدراسة

## نوع العينة

عينة عشوائية طبقية متعددة المراحل تضمن تمثيل مختلف الفئات والقطاعات.

## حجم العينة

385 موظفًا تم تحديدهم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

## معايير الاختيار

موظفون بدوام كامل، خبرة لا تقل عن سنة، ويخضعون لنظام حوافز مالي واضح.

# إجراءات اختيار العينة

01

## تحديد الطبقات

تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب القطاع (حكومي، خاص) والمستوى الوظيفي.

02

## التوزيع النسبي

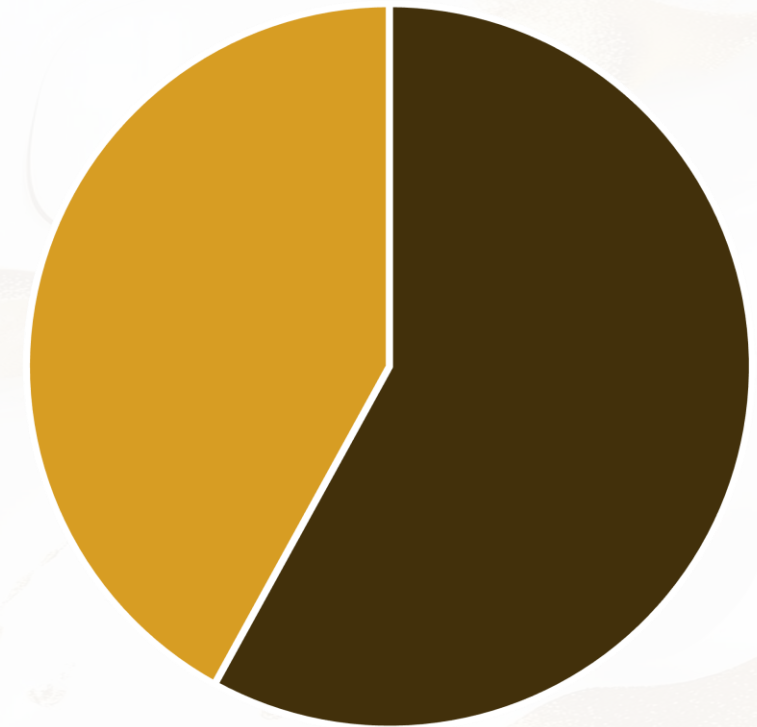
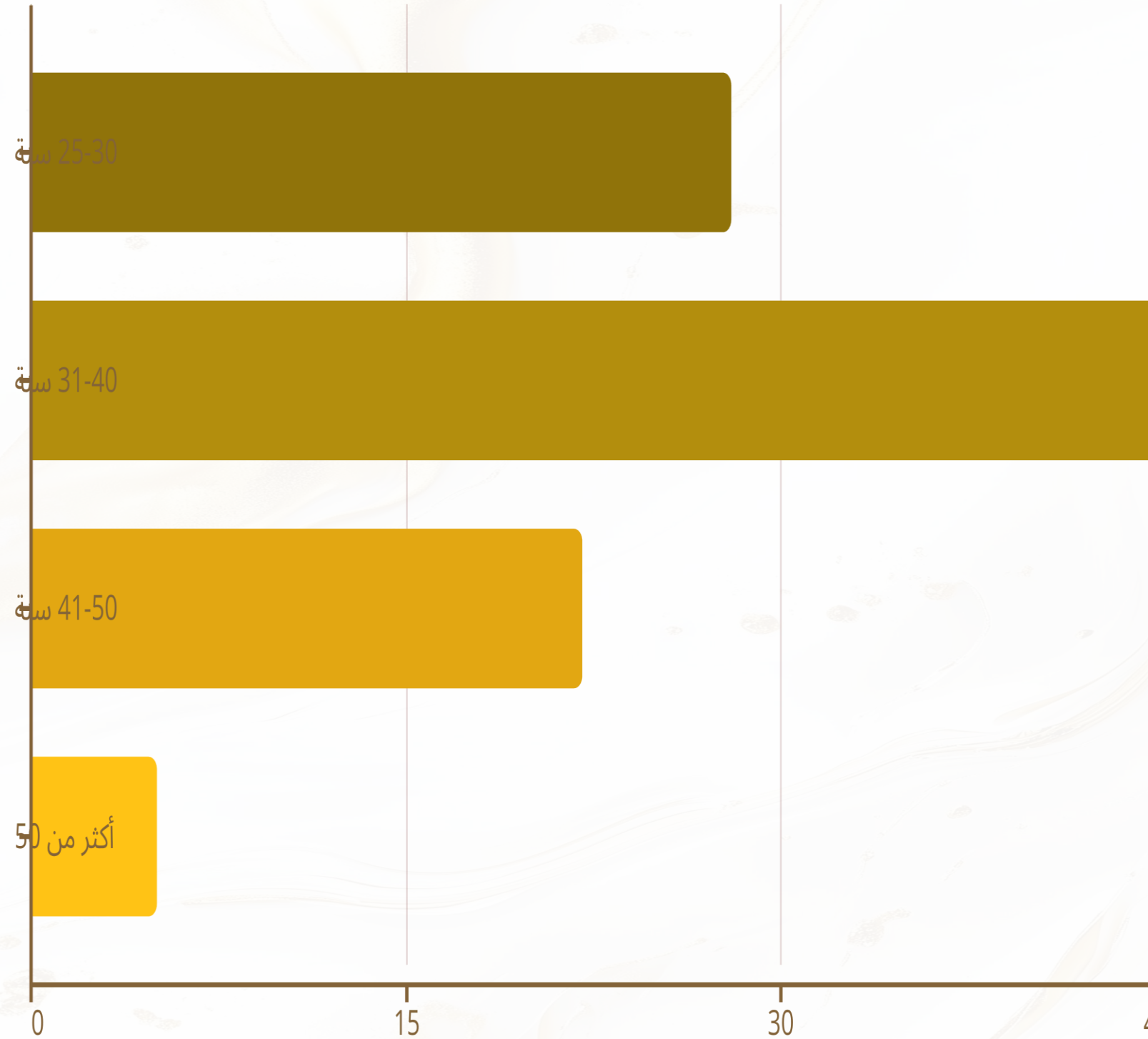
توزيع حجم العينة على الطبقات بطريقة متناسبة مع حجم كل طبقة.

03

## الاختيار العشوائي

اختيار الأفراد من كل طبقة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان التمثيل الدقيق.

# خصائص عينة الدراسة



■ ذكور ■ إناث

# أدوات جمع البيانات



## المقابلات المقننة

مقابلات شبه منظمة مع 20 مديرًا ومسؤولًا عن الموارد البشرية للحصول على رؤى عميقة حول أنظمة التحفيز المطبقة.



## الاستبانة

أداة رئيسية مكونة من 45 فقرة موزعة على خمسة أقسام تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة والديموغرافية، تم تطويرها بناءً على الأدبيات السابقة.



## البيانات الثانوية

مراجعة سجلات الأداء والتقارير الرسمية للمنظمات المشاركة للتحقق من دقة البيانات المجمعة.



# تصميم الاستبانة

1

## القسم الأول

البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع ( 10 فقرات).

2

## القسم الثاني

التحفيز المالي: الرواتب، المكافآت، العلاوات، المزايا المالية ( 15 فقرة).

3

## القسم الثالث

الأداء الوظيفي: الإنتاجية، الجودة، الالتزام، تحقيق الأهداف ( 15 فقرة).

4

## القسم الرابع

الرضا عن نظام الحوافز: العدالة، الكفاية، الوضوح، التوقيت ( 5 فقرات).

# مقياس ليكرت الخماسي

1  
غير موافق بشدة  
الدرجة 1 :

2  
غير موافق  
الدرجة 2 :

3  
محايد  
الدرجة 3 :

4  
موافق  
الدرجة 4 :

5  
موافق بشدة  
الدرجة 5 :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على الفقرات، حيث يوفر هذا المقياس توازنًا مناسبًا بين الدقة وسهولة الاستجابة.

# صدق وثبات الأداة

## ثبات الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وتراوحت القيم بين 0.85 و 0.92، مما يشير إلى ثبات عالٍ.

## ثبات الإعادة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفًا مرتين بفواصل زمني أسبوعين، وبلغ معامل الارتباط 0.88.

## الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على 7 محكمين متخصصين في إدارة الموارد البشرية والإحصاء للتحقق من وضوح الفقرات وملاءمتها.

## صدق البناء

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من البنية العاملية للاستبانة، وأظهرت النتائج مؤشرات ملاءمة جيدة.

# إجراءات جمع البيانات

## المرحلة الأولى

**الإعداد والتحضير:** الحصول على الموافقات الرسمية، وتدريب فريق جمع البيانات، والتجهيز اللوجستي (أسبوعان).

1

2

## المرحلة الثانية

**التوزيع:** توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المستهدفة ( 4أسابيع).

3

## المرحلة الثالثة

**المتابعة:** إرسال تذكيرات للمشاركين وإجراء المقابلات ( 3 أسابيع).

4

## المرحلة الرابعة

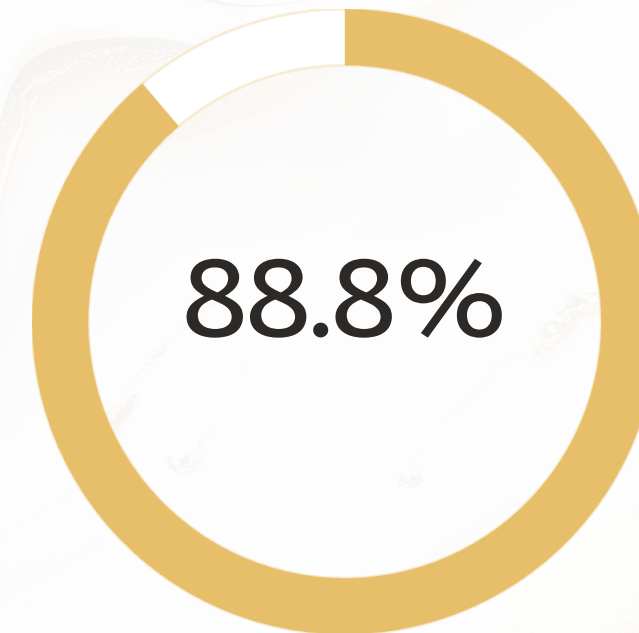
**المراجعة:** مراجعة الاستبانات المستردة والتحقق من اكتمالها ودقتها (أسبوع واحد).

## معدل الاستجابة

385

الاستبانات الموزعة

عدد الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة



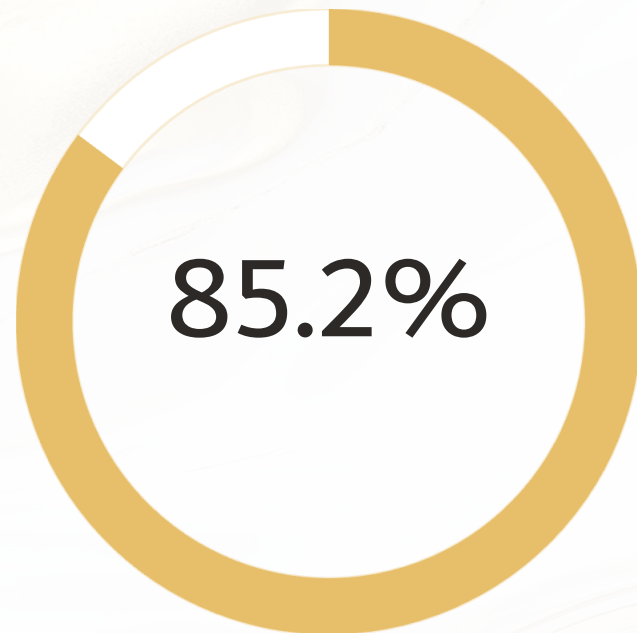
معدل الاستجابة

نسبة الاستبانات المستردة من إجمالي الموزعة

342

الاستبانات المستردة

عدد الاستبانات التي تم استردادها من المشاركين



معدل الصلاحية

نسبة الاستبانات الصالحة من إجمالي الموزعة

328

الاستبانات الصالحة

عدد الاستبانات الكاملة والصالحة للتحليل الإحصائي

# أساليب التحليل الإحصائي

## الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد
- اختبار T واختبار تحليل التباين ANOVA

## الإحصاء الوصفي

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية
- الجداول والرسوم البيانية

## البرامج المستخدمة

- للتحليلات الأساسية SPSS 26
- للنمذجة البنائية AMOS 24
- للرسوم البيانية Excel



# خطوات التحليل الإحصائي

## تنظيف البيانات

مراجعة البيانات المدخلة، ومعالجة القيم المفقودة، وفحص القيم الشاذة.

## الوصف الإحصائي

حساب المقاييس الوصفية لجميع المتغيرات وخصائص العينة.

## اختبار الافتراضات

التحقق من التوزيع الطبيعي، والخطية، واستقلالية البواقي.

## اختبار الفرضيات

إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية وتفسير النتائج.

# نطاق الدراسة

## النطاق المكاني

تم إجراء الدراسة في المنظمات الحكومية والخاصة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## النطاق الموضوعي

يقتصر البحث على دراسة أثر التحفيز المالي فقط على الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى أنواع التحفيز الأخرى مثل التحفيز المعنوي أو الاجتماعي.

## النطاق البشري

تشمل الدراسة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في القطاعين الحكومي والخاص.

## النطاق الزمني

تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2024-2025، في الفترة من سبتمبر إلى نوفمبر 2024.

# حدود الدراسة

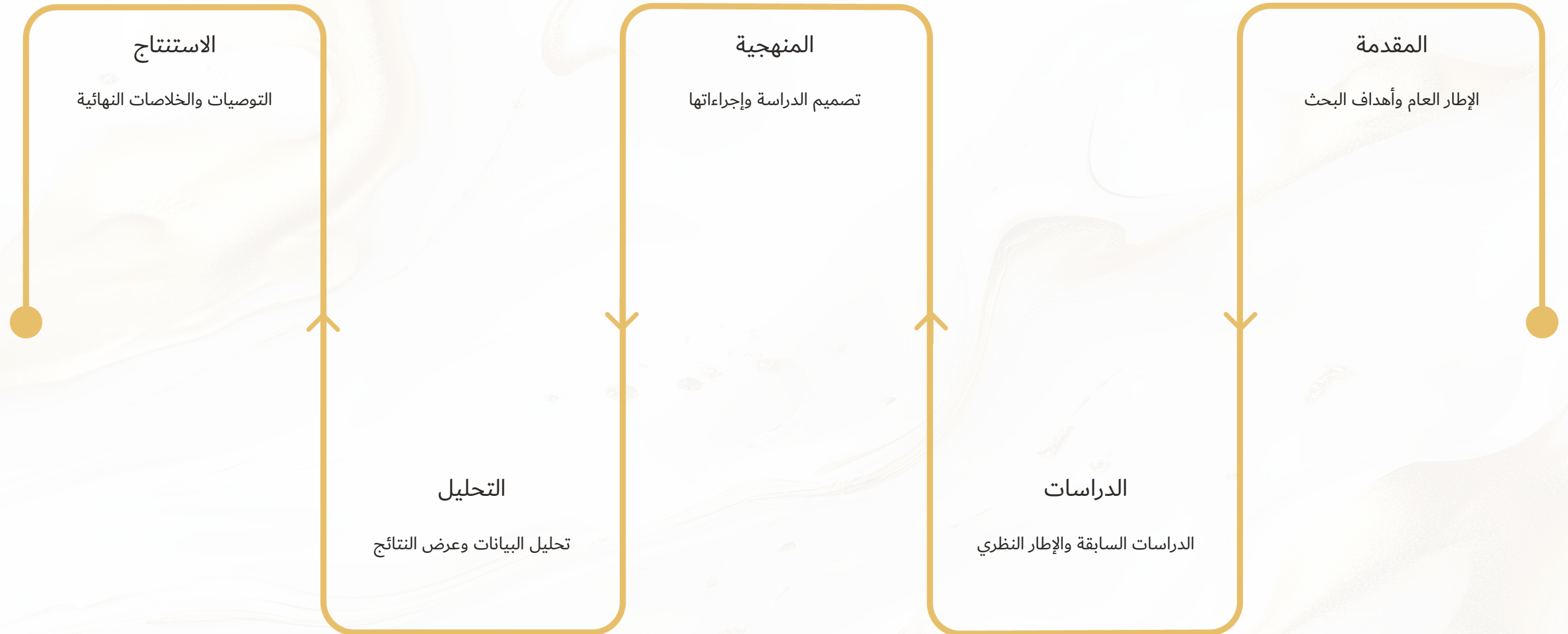
## الحدود الإجرائية

قد تتأثر الاستجابات بالرغبة الاجتماعية أو التحيزات الشخصية للمستجيبين.  
اقتصار الدراسة على عينة محددة قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات والمناطق.

## الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية، مما قد يحد من عمق الفهم مقارنة بالدراسات النوعية البحتة.  
صعوبة عزل تأثير التحفيز المالي عن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء بشكل كامل.

# هيكل الدراسة



## الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات التجريبية السابقة المتعلقة بموضوع البحث. يوفر هذا الفصل الأساس المعرفي الذي تقوم عليه الدراسة، ويساعد في فهم السياق العلمي للموضوع وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها.

تم تنظيم هذا الفصل في ثلاثة محاور رئيسية: النظريات المفسرة للتحفيز والأداء، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والإطار النظري المقترح للدراسة.



# النظريات المفسرة للتحفيز

## نظرية هيرزبرج ذات العاملين



تميز بين عوامل الوقاية (مثل الراتب) التي تمنع عدم الرضا، وعوامل التحفيز التي تزيد الرضا والأداء.

## نظرية التوقع لفروم



تفترض أن التحفيز يعتمد على توقع الفرد للنتائج وقيمة المكافأة بالنسبة له وإدراكه لقدرته على الأداء.

## نظرية ماسلو للحاجات



تفترض أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته المتدرجة من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، والتحفيز المالي يلبي الحاجات الأساسية والأمن.

## نظرية العدالة لآدمز



تركز على إدراك الفرد للعدالة في توزيع المكافآت مقارنة بالجهد المبذول ومقارنة بالآخرين.

## الدراسات السابقة العربية

1

### دراسة العتيبي (2022)

**العنوان:** أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي  
**النتائج:** وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية والأداء، وأن العدالة في التوزيع تعزز هذا التأثير.

2

### دراسة المطيري (2021)

**العنوان:** دور نظام المكافآت في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية  
**النتائج:** المكافآت المرتبطة بالأداء أكثر فعالية من الحوافز الثابتة في تحسين الإنتاجية.

3

### دراسة الشمري (2020)

**العنوان:** العلاقة بين الرضا عن الراتب والالتزام التنظيمي  
**النتائج:** الرضا عن الراتب يفسر 42% من التباين في الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة الأجنبية

1

Jenkins et al. (2023)

**Title:** The Impact of Financial Incentives on Employee Performance: A Meta-Analysis

**Findings:** Financial incentives showed moderate to strong positive effects on performance ( $r = 0.34$ ), with larger effects for quantity-based metrics.

2

Chen & Wang (2022)

**Title:** Monetary Rewards and Intrinsic Motivation: The Moderating Role of Organizational Culture

**Findings:** Financial rewards can enhance or undermine intrinsic motivation depending on cultural context and implementation approach.

3

Rodriguez (2021)

**Title:** Pay-for-Performance Systems: Effects on Work Quality and Employee Well-being

**Findings:** Performance-based pay improved productivity by 15% but required careful design to maintain quality and employee satisfaction.

## مقارنة الدراسات السابقة

| وجه المقارنة     | الدراسات العربية     | الدراسات الأجنبية          | الدراسة الحالية            |
|------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| المنهجية         | معظمها وصفي ارتباطي  | تنوع في المناهج والتصاميم  | وصفي تحليلي شامل           |
| حجم العينة       | متوسط (150-300)      | كبير (500+)                | متوسط (328)                |
| أدوات القياس     | استبانة مطورة محليًا | مقاييس موحدة معتمدة        | استبانة مطورة محكمة        |
| التحليل الإحصائي | أساليب أساسية        | أساليب متقدمة              | أساليب متنوعة ومناسبة      |
| النتائج الرئيسية | علاقة إيجابية عامة   | تأثيرات متباينة حسب السياق | علاقة محددة بالسياق المحلي |



## الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات حول التحفيز المالي والأداء الوظيفي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع بشكل شامل في السياق السعودي المعاصر، خاصة في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية 2030.

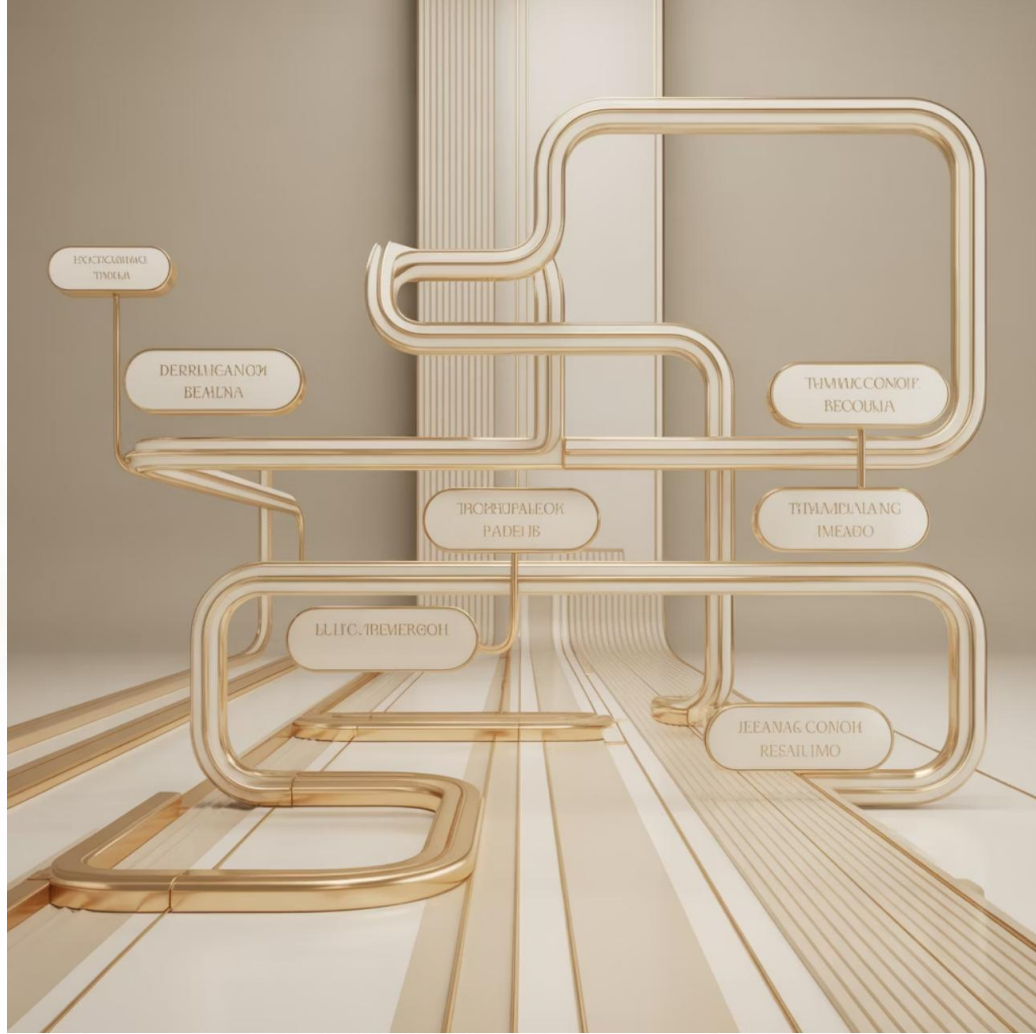
معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة أو استخدمت مقاييس أحادية البعد للأداء الوظيفي، بينما تسعى هذه الدراسة لتقديم تحليل متعدد الأبعاد يشمل قطاعات متنوعة ويستخدم مؤشرات أداء متعددة.

# الإطار النظري للدراسة

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على دمج عدة نظريات لتفسير العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

يستند النموذج إلى افتراض أن التحفيز المالي يعمل كمحفز خارجي يؤثر على دافعية الموظف وسلوكه في العمل، مما ينعكس على مستوى أدائه الوظيفي.

تتوسط هذه العلاقة عدة عوامل منها: إدراك العدالة في التوزيع، والرضا عن نظام الحوافز، والخصائص الفردية للموظف.



# أبعاد التحفيز المالي

## الرواتب الأساسية

الأجور الشهرية الثابتة التي تمثل الدخل الأساسي للموظف



## المكافآت

المبالغ النقدية التي تمنح مقابل إنجازات أو أداء متميز



## المزايا المالية

البدلات والامتيازات المالية الإضافية



## العلاوات

الزيادات الدورية في الراتب الأساسي



# مؤشرات الأداء الوظيفي

## الإنتاجية الكمية

حجم ومقدار العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة

## جودة العمل

مستوى الدقة والإتقان والخلو من الأخطاء في العمل المنجز

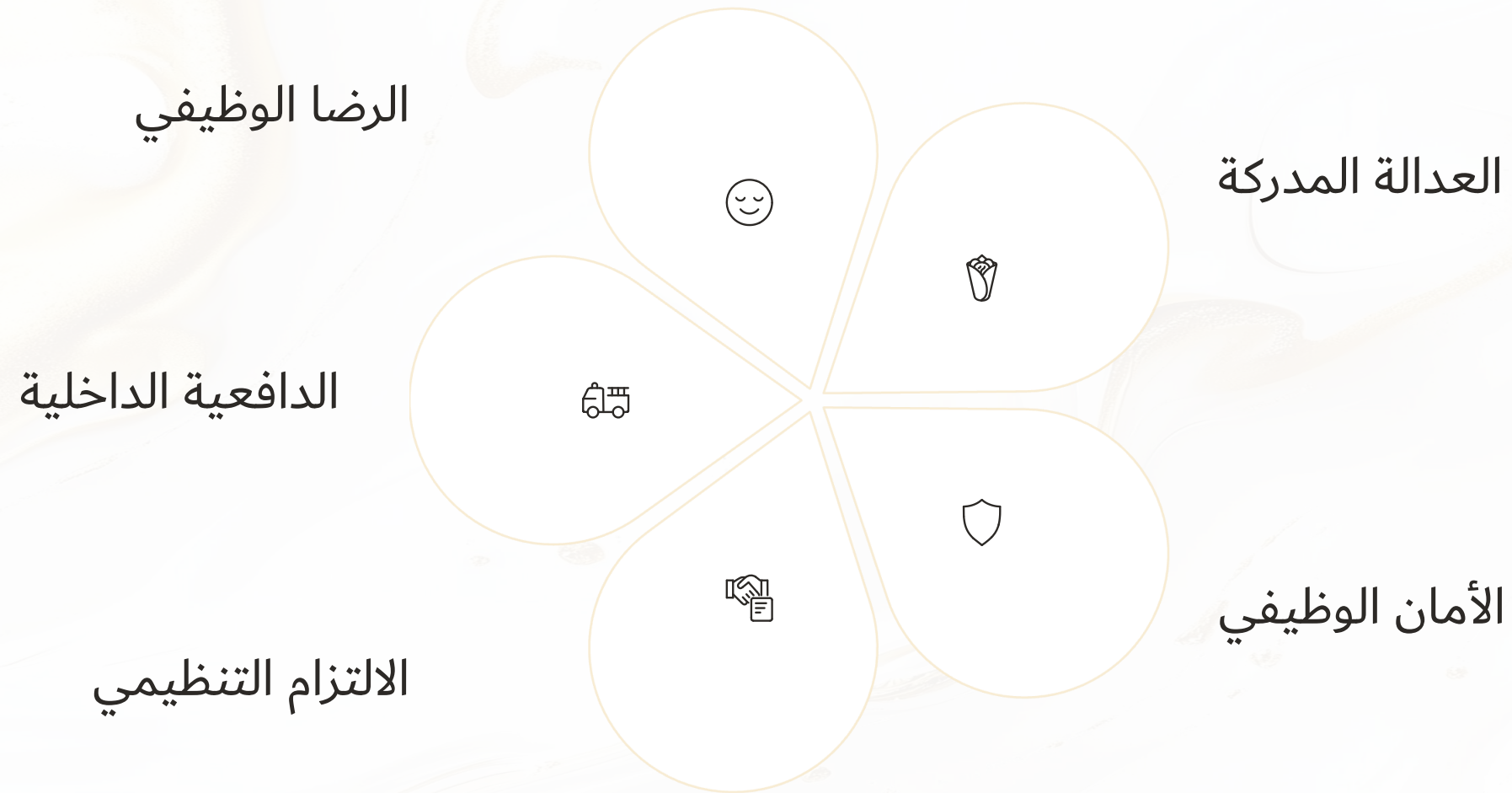
## الالتزام الوظيفي

الانضباط في الحضور والمواعيد والالتزام بالسياسات والإجراءات

## تحقيق الأهداف

مدى نجاح الموظف في إنجاز الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المقرر

# العوامل الوسيطة



تتوسط هذه العوامل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث تؤثر على قوة واتجاه هذه العلاقة.

# التطبيقات العملية للإطار النظري

يوفر الإطار النظري المقترح دليلاً عملياً للمنظمات في تصميم أنظمة تحفيز مالي فعالة. من خلال فهم المسارات المتعددة التي يؤثر من خلالها التحفيز المالي على الأداء، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن هيكل الحوافز وتوقيتها وطرق توزيعها.

يؤكد الإطار على أهمية النظر إلى التحفيز المالي كجزء من منظومة متكاملة للإدارة البشرية، وليس كأداة منعزلة. كما يشير إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية والسياق التنظيمي عند تصميم برامج التحفيز.



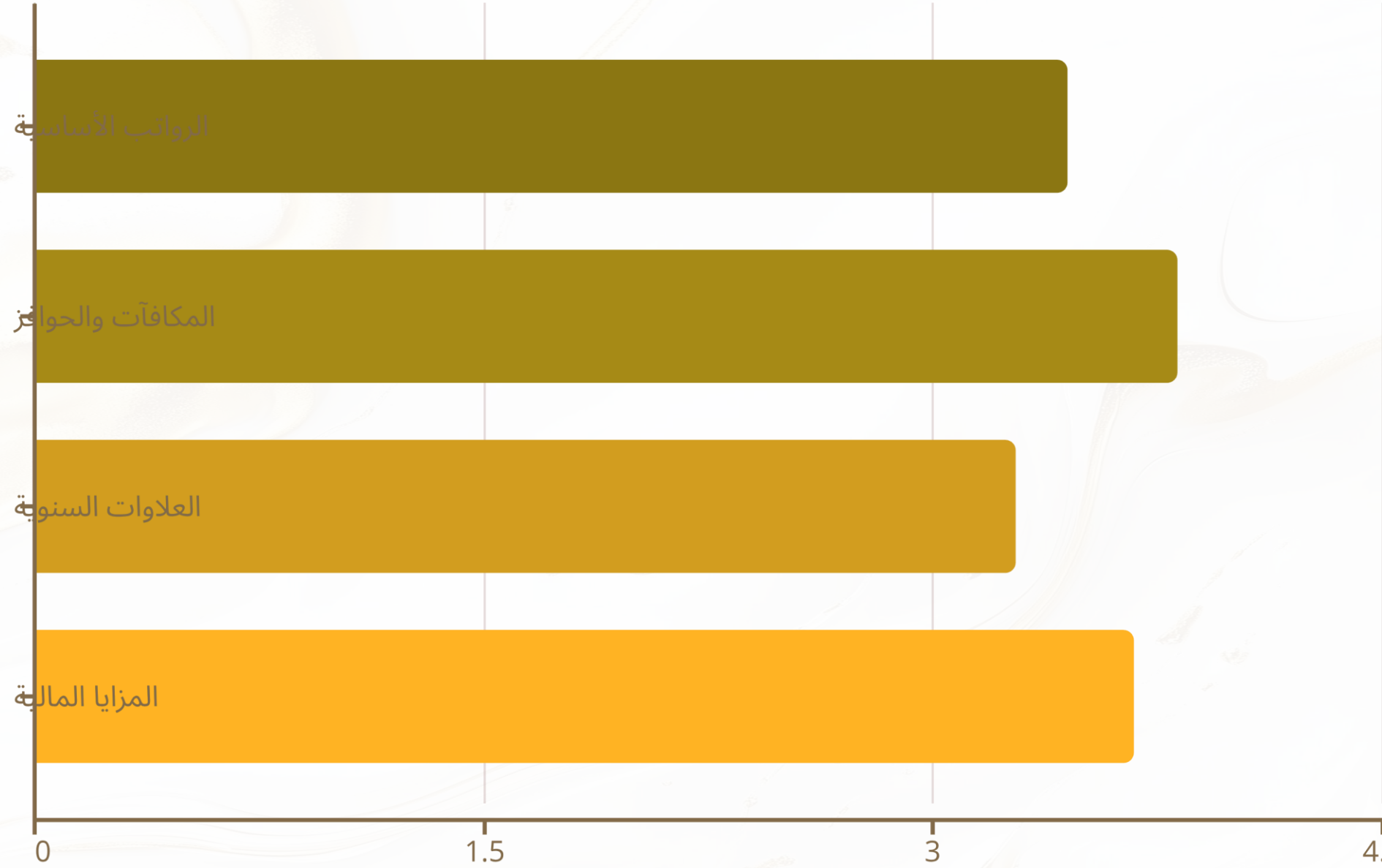


## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

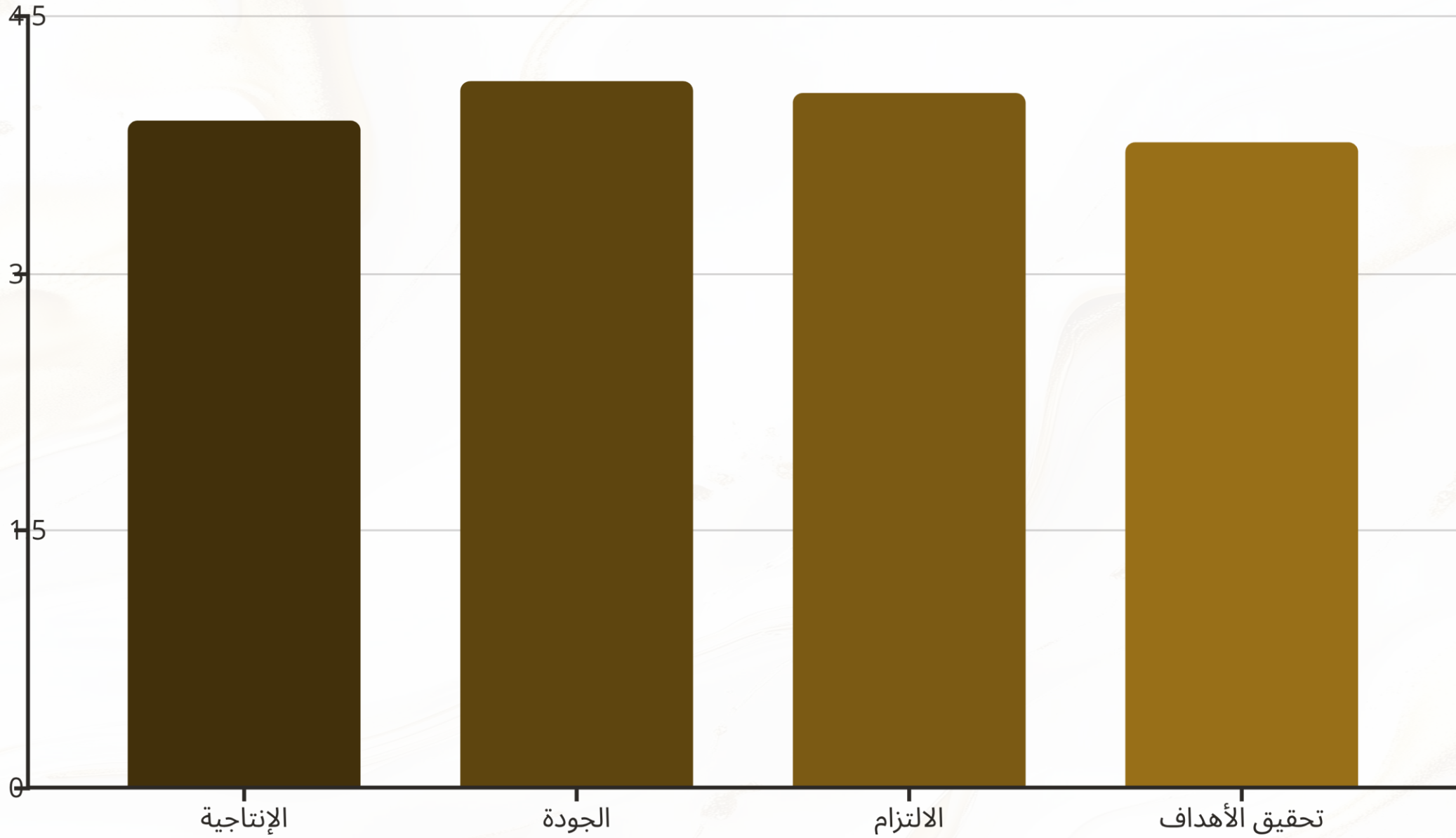
يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. يبدأ بعرض الإحصاءات الوصفية لخصائص العينة ومتغيرات الدراسة، ثم ينتقل إلى اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

تم تنظيم النتائج بطريقة منهجية تسهل فهم العلاقات بين المتغيرات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

## النتائج الوصفية - التحفيز المالي



# النتائج الوصفية - الأداء الوظيفي



# اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## التفسير

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. قيمة معامل الارتباط (0.682) تشير إلى أنه كلما زاد مستوى التحفيز المالي، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.

**القرار:** قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

## نص الفرضية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

## الاختبار المستخدم

معامل ارتباط بيرسون

## النتيجة

$r = 0.682^{**}, p < 0.001$

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

127.8

قيمة F المحسوبة

أكبر بكثير من القيمة الجدولية، مما يؤكد جودة النموذج

0.000

القيمة الاحتمالية

دالة إحصائيًا عند جميع مستويات الدلالة

0.465

معامل التحديد  $R^2$

التحفيز المالي يفسر 46.5% من التباين في الأداء الوظيفي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا، حيث يفسر التحفيز المالي ما نسبته 46.5% من التباين في الأداء الوظيفي. **القرار:** قبول الفرضية.

# اختبار الفرضيات الفرعية

| القرار | مستوى الدلالة | قيمة Beta | الفرضية                 | رقم |
|--------|---------------|-----------|-------------------------|-----|
| قبول   | 0.000         | 0.312     | أثر الرواتب على الأداء  | H1a |
| قبول   | 0.000         | 0.456     | أثر المكافآت على الأداء | H1b |
| قبول   | 0.001         | 0.289     | أثر العلاوات على الأداء | H1c |
| قبول   | 0.000         | 0.378     | أثر المزايا على الأداء  | H1d |

تم قبول جميع الفرضيات الفرعية، مع ملاحظة أن المكافآت والحوافز أظهرت أعلى تأثير على الأداء (Beta = 0.456)، تليها المزايا المالية. (Beta = 0.378)

## الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

42%

تأثير القطاع

القطاع الخاص أظهر تأثيرًا أقوى للتحفيز المالي على الأداء

58%

تأثير المستوى الوظيفي

المديرون أظهروا ارتباطًا أقوى بين التحفيز والأداء مقارنة بالموظفين

73%

تأثير الخبرة

الموظفون ذوو الخبرة +10 سنوات أظهروا استجابة أعلى للتحفيز المالي

أظهرت نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز المالي على الأداء تعزى لمتغيرات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع.

# CONCLUSION

Offering recommendations  
for Business Success

## الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد الدور المحوري للتحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، مع تفاوت في درجة التأثير باختلاف نوع الحافز المالي والخصائص الديموغرافية للموظفين.

تساهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتوفر أساسًا علميًا لتطوير أنظمة تحفيز مالي أكثر فعالية في المنظمات السعودية.

# التوصيات

## للمنظمات

1. تطوير أنظمة تحفيز مالي شاملة تجمع بين أنواع متعددة من الحوافز
2. ربط المكافآت بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس
3. ضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز المالية
4. المراجعة الدورية لأنظمة التحفيز وتحديثها

## للباحثين

1. إجراء دراسات طويلة لتتبع تأثير التحفيز المالي على المدى الطويل
2. دراسة العوامل الوسيطة الأخرى مثل الثقافة التنظيمية
3. المقارنة بين فعالية التحفيز المالي والمعنوي
4. استخدام مناهج نوعية للفهم الأعمق للظاهرة

## لصناع القرار

1. تطوير سياسات وطنية لتنظيم أنظمة التحفيز المالي
2. توفير التدريب للمديرين على تصميم برامج التحفيز
3. تشجيع البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية
4. دعم المنظمات في تبني أفضل الممارسات

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

1. العتيبي، خالد محمد. (2022) أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 62(3)، 455-482.
2. المطيري، فهد عبدالله. (2021) دور نظام المكافآت في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(2)، 201-228.
3. الشمري، سعود أحمد. (2020) العلاقة بين الرضا عن الراتب والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 46(177)، 89-118.

## المراجع الأجنبية

1. Jenkins, G., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. (2023). The impact of financial incentives on employee performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 108(4), 567-589.
2. Chen, L., & Wang, Y. (2022). Monetary rewards and intrinsic motivation: The moderating role of organizational culture. Human Resource Management Review, 32(3), 100845.
3. Rodriguez, M. (2021). Pay-for-performance systems: Effects on work quality and employee well-being. Academy of Management Journal, 64(5), 1523-1551.