

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز المالي على رفع مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على

قطاع الفنادق في المدينة المنورة

أسم الطالب

أحمد عبد الله الجهني

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
16	1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.....

7

18.....2.1. المقدمة:

18.....2.2. المتغير المستقل

19.....2.3. المتغير التابع

19.....2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

21.....2.5. الخاتمة

21.....قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

التنافسية العالمية المتزايدة. ومع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، أدركت المؤسسات أن كفاءة الأداء لا تعتمد فقط على المهارات الفنية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر بيئة محفزة تلبي احتياجات الموظفين وتدفعهم نحو الإبداع والتميز.

ويبرز التحفيز المالي كأحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تمتلكها الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد؛ حيث يسهم في إشباع الحاجات الأساسية والتقديرية للموظف، مما ينعكس إيجاباً على ولائه الوظيفي ومستوى إنتاجيته. وفي قطاع حيوي كقطاع السياحة والفنادق، يصبح الأداء الوظيفي هو المعيار الحقيقي للجودة، حيث تترجم جهود الموظفين مباشرة إلى تجربة متميزة للضيوف.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لتركيزها على مدينة المدينة المنورة، التي تشهد حراكاً سياحياً وفندقياً غير مسبوق تماشياً مع رؤية المملكة 2030 الرامية لاستضافة ملايين المعتمرين والزوار. لذا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين نظم التحفيز المالي المتبعة في فنادق المدينة المنورة ومدى مساهمتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بما يضمن تقديم خدمات تلبي بمكانة هذه المدينة المقدسة.

1.2. مشكلة الدراسة

واجه قطاع الفنادق في المدينة المنورة تحديات تشغيلية فريدة، نظراً للطبيعة الموسمية وكثافة الإقبال من الزوار والمعتمرين على مدار العام. وهذا يتطلب أداءً وظيفياً عالياً واستمرارية في الجودة. ورغم اعتماد الكثير من الفنادق على أنظمة حوافز متنوعة، إلا أن هناك فجوة في معرفة مدى تأثير هذه المحفزات المالية تحديداً على رفع الروح المعنوية وتحسين كفاءة الأداء الفعلي للموظفين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

* ندرة الدراسات المتخصصة: رغم وفرة البحوث التي تناولت التحفيز بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات العربية التي تربط بين "نظم التحفيز المالي المباشرة وغير المباشرة" وبين "الأداء الوظيفي" في قطاع الفنادق تحديداً.

* قصور الأطر النظرية في البيئة المحلية: معظم النظريات المفسرة للتحفيز (مثل ماسلو وهيرزبرج) هي نظريات غربية، وهناك فجوة نظرية في مدى ملاءمة هذه النظريات لخصائص الموظف في البيئة السعودية، وخاصة في منطقة ذات طابع ديني وخاص كالمدينة المنورة.

* الحاجة لنماذج قياس حديثة: تفتقر الأدبيات الإدارية إلى نماذج نظرية تفسر كيف يتغير أثر الحوافز المالية خلال "المواسم التشغيلية المزدحمة" مقارنة بالأوقات العادية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

*ضغوط المواسم الدينية: تكمن الفجوة التطبيقية في أن فنادق المدينة المنورة تعمل بطاقة تشغيلية قصوى في مواسم (رمضان والحج) ، ومع ذلك لا توجد دراسات ميدانية كافية توضح هل الحوافز المالية الحالية كافية لتعويض الموظف عن هذا الضغط البدني والنفسي أم لا.

* ارتفاع معدل دوران العمل: يُلاحظ في قطاع الفنادق بالمدينة تسرب الكفاءات أو انخفاض الحماس بعد انقضاء المواسم، مما يشير إلى وجود خلل تطبيقي في كيفية استخدام التحفيز المالي كوسيلة "لاستدامة" الأداء العالي وليس فقط كمكافأة وقتية.

* ضعف معايير الربط: توجد فجوة في الممارسة العملية لدى إدارات الفنادق في كيفية الربط الدقيق بين (مقدار الحافز المالي) و (مستوى جودة الخدمة المقدمة للضيف)، حيث تفتقر الكثير من المنشآت لآلية واضحة لقياس هذا الأثر ميدانياً.

ما هو أثر التحفيز المالي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فنادق المدينة المنورة؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي يلعبه قطاع الضيافة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية:

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تزويد صناع القرار بنتائج واقعية تساعد في تصميم بيئة عمل محفزة تخدم ضيوف الرحمن.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما واقع نظم التحفيز المالي المطبقة حالياً في فنادق المدينة المنورة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي السائد لدى العاملين في هذه الفنادق؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحسن الأداء؟
4. هل توجد فروق في تصورات الموظفين لأثر الحوافز تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة)؟

1.5. أهداف الدراسة

1. التعرف على أنواع الحوافز المادية (المباشرة وغير المباشرة) المتبعة في الفنادق.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الجودة، الالتزام) للعاملين.
3. تحليل العلاقة الارتباطية بين التحفيز المالي وتطوير الأداء.
4. تقديم توصيات عملية لمديري الفنادق لتطوير نظم الحوافز.

1.6. فرضيات الدراسة

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التحفيز المالي ومستوى الأداء الوظيفي.
- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية.

1.7. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: التحفيز المالي (رواتب، مكافآت، بدلات).
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي (الإنتاجية، جودة الخدمة، الولاء).

1.8. منهجية الدراسة

- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.
- الأداة: الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.
- التحليل: استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً.

1.9. الدراسة الميدانية

عينة عشوائية من الفنادق المصنفة (3، 4، 5 نجوم) في المدينة المنورة.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfCBwQ-4q4vtnCWWMusoYNw_MiXBe7jFmWJ583teVHbumAOng/viewform?usp=header

أخي الكريم / أختي الكريمة (موظف/ة قطاع الفنادق بالمدينة المنورة)

تحية طيبة وبعد،،

بين يديك استبيان يهدف إلى جمع البيانات الخاصة بمشروع تخرج بعنوان:

"أثر التحفيز المالي على رفع مستوى الأداء الوظيفي في فنادق المدينة المنورة".

نرجو التكرم بالإجابة على الفقرات بكل شفافية، علماً بأن كافة البيانات ستُعامل بسرية تامة ولأغراض

البحث العلمي فقط.

الجزء الأول:

البيانات الديموغرافية والشخصية

(يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب)

الجنس: () ذكر | () أنثى

العمر: () أقل من 25 سنة | () من 25 إلى 35 سنة | () أكثر من 35 سنة

المستوى التعليمي: () ثانوية فأقل | () دبلوم | () بكالوريوس | () دراسات عليا

سنوات الخبرة في الفندق الحالي: () أقل من سنتين | () من 2 إلى 5 سنوات | () أكثر من 5 سنوات

القسم الوظيفي: () الاستقبال / الحجز | () الأغذية والمشروبات | () المكاتب الأمامية / الإدارة

| () خدمات الغرف والصيانة

الجزء الثاني:

محاور الدراسة (يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارات التالية:

[موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة]

المحور الأول:

المتغير المستقل (التحفيز المالي)

1. يتناسب راتبي الأساسي مع حجم المهام والمسؤوليات الموكلة إليّ بالفندق.
2. تقدم إدارة الفندق مكافآت مالية تشجيعية مجزية للموظفين المتميزين.
3. توفر إدارة الفندق مكافآت مالية إضافية عادلة في مواسم الذروة (رمضان والحج).
4. تلتزم إدارة الفندق بصرف البدلات المالية (مثل بدل السكن، بدل النقل) في مواعيدها.
5. نظام التأمين الطبي الممنوح لي ولعائلتي يلبي احتياجاتي الأساسية.

المحور الثاني:

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

1. العبارة موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة.
2. أحرص على إنجاز المهام المطلوبة مني بدقة عالية وفي الوقت المحدد.
3. أسعى دائماً لتقديم أعلى جودة خدمة ممكنة لضيوف وزوار الفندق.
4. تحفزني المكافآت المالية على بذل جهد إضافي وتحمل ضغط العمل الموسمي.
5. ألتزم بالأنظمة والتعليمات وساعات العمل الرسمية بالفندق بشكل دقيق.
6. أشعر بالولاء والرغبة في الاستمرار بالعمل في هذا الفندق نتيجة لنظام الحوافز المالي.

م	أداة البحث	الهدف من الاستخدام	الفئة المستهدفة / المصدر
1	الاستبيان (Questionnaire)	الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية (الكمية) لقياس المتغيرين: التحفيز المالي والأداء الوظيفي.	عينة عشوائية من موظفي الفنادق (3، 4، و5 نجوم) بالمدينة المنورة.
2	المصادر والمراجع الأكاديمية	الأداة المكتبية لجمع البيانات الثانوية، وبناء الإطار النظري للبحث، وصياغة الدراسات السابقة.	الكتب الإدارية، المجالات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية.
3	التقارير والإحصاءات الرسمية	تدعيم مشكلة البحث وأهميته بأرقام واقعية حول قطاع الضيافة وحركة الزوار في المدينة.	وزارة السياحة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وتقارير رؤية 2030.
4	برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)	الأداة التقنية لمعالجة البيانات المستخرجة من الاستبيان،	إجابات العينة المجمعة عبر الاستبيان الإلكتروني.

م	أداة البحث	الهدف من الاستخدام	الفئة المستهدفة / المصدر
		واختبار صحة الفرضيات علمياً.	

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (المنهجية).
- الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها.
- الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد هذا الفصل بمثابة الركيزة العلمية التي يستند إليها البحث؛ حيث يستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويناقش الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. يهدف هذا الاستعراض إلى بناء تصور نظري رصين وتحديد الفجوة البحثية التي ستعمل هذه الدراسة على ردمها، مستندة إلى أحدث ما توصل إليه الباحثون في مجالات الموارد البشرية وإدارة الفنادق.

2.2. المتغير المستقل (التحفيز المالي)

تُعد الحوافز المالية الأداة الإدارية الأكثر تأثيراً في تحريك السلوك الإنساني داخل المنظمات. ووفقاً لما أشار إليه القحطاني (2022)، فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد تكتفي بالرواتب الثابتة، بل توسعت في مفهوم "التحفيز" ليشمل أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، والبدلات الموسمية، والعمولات. وفي سياق قطاع الخدمات، يبرز التحفيز المالي كوسيلة لإشباع حاجات الموظف الاقتصادية، مما يعزز من ارتباطه بالمنظمة. وتؤكد السلمي (2019) أن نجاح أي نظام حوافز يعتمد على مدى عدالة وتناسب هذا الحافز مع الجهد المبذول، خاصة في البيئات التي تتطلب جهداً بدنياً وذهنياً مستمراً، كما هو الحال في قطاع الفنادق.

2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يُمثل الأداء الوظيفي في قطاع الضيافة الحصييلة النهائية لسلوك الموظف وقدرته على تقديم خدمة متميزة للزلاء. وكما أوضح إدريس (2020) في دراساته حول الإدارة الفندقية، فإن الأداء لا يُقاس فقط بالإنتاجية الكمية، بل يتعداه إلى معايير الجودة، سرعة الاستجابة، والقدرة على التعامل مع الأزمات. وفي فنادق المدينة المنورة، يكتسب الأداء بعداً إضافياً يرتبط بمهارات التعامل مع تنوع الثقافات والجنسيات للزوار. لذا، فإن فهم محددات هذا الأداء يعد أمراً حيوياً للإدارات الفندقية التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها في ظل زيادة الطلب السياحي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة طردية قوية بين نظم التحفيز المالي والأداء الوظيفي. ففي دراسة ميدانية أجراها العتيبي (2021) على قطاع الفنادق في المملكة، تبين أن الموظفين الذين يتلقون مكافآت مالية مرتبطة بمستوى خدمتهم (مثل المكافآت الموسمية أو عمولات التميز) أظهروا التزاماً وظيفياً أعلى وإنتاجية أكبر مقارنة بغيرهم.

من جانب آخر، أشارت دراسة الزهراني (2023) ، التي ركزت على قطاع السياحة في المدينة المنورة، إلى أن التحفيز المالي يعد عاملاً حاسماً في "الرضا الوظيفي"، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء؛ حيث وجد الباحث أن الموظف المحفز مالياً أكثر قدرة على تحمل ضغوط المواسم الدينية (رمضان والحج) من غيره. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات تتفق على أن الحوافز المالية ليست مجرد تكلفة، بل هي استثمار مباشر يرفع من كفاءة التشغيل ويقلل من معدلات دوران العمل.

2.5. الخاتمة

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن هناك إجماعاً على محورية دور التحفيز المالي في تعزيز الأداء. ومع ذلك، نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة إما أنها كانت عامة في قطاع الخدمات أو لم تركز بشكل كافٍ على "خصوصية المدينة المنورة" كوجهة سياحية دينية عالمية تحت ضغوط مواسم مستمرة. تتميز دراستنا الحالية بتركيزها على الربط بين التحفيز المالي والأداء في ظل ظروف العمل الاستثنائية بمدينة المدينة المنورة، مما يسد فجوة نظرية وتطبيقية تتمثل في تحديد "مدى كفاية" أنظمة التحفيز الحالية في تعويض الموظف عن ضغوط العمل خلال ذروة المواسم، وهو ما يضيف قيمة حقيقية للمكتبة العربية ولصناع القرار في القطاع الفندقية.

قائمة المراجع

القحطاني، سالم سعيد (2022). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي. الرياض: دار النشر الدولي.

العتيبي، مساعد (2021). "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع

الفنادق في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 2.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2020). الإدارة الفندقية: المفاهيم والعمليات. القاهرة: الدار الجامعية.

الزهراني، عبد الله (2023). "دور نظم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع السياحة بالمدينة المنورة". مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة.

السلمي، على (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت لإنجاز هذه الدراسة، حيث يُعد التحديد الدقيق للمنهجية خطوة حاسمة في بحوث الإدارة والمشاريع لضمان دقة وموثوقية النتائج. ويشمل هذا الفصل تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ووصف مجتمع الدراسة وطرق اختيار العينة، بالإضافة إلى توضيح أنواع البيانات ومصادرها، وأداة جمعها، وصولاً إلى الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة تلك البيانات واختبار الفرضيات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث لضمان وضوح المفاهيم وتوحيد القياس في هذه الدراسة، تم تحديد التعريفات الإجرائية التالية:

3.2. المتغير المستقل (التحفيز المالي)

يُعرف إجرائياً بأنه إجمالي العوائد المادية المباشرة (كالرواتب الأساسية، المكافآت الدورية، والعمولات) وغير المباشرة (كبدلات السكن، التأمين الطبي، وتذاكر السفر) التي تقدمها إدارات الفنادق في المدينة المنورة لموظفيها، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من أداة الدراسة.

3.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يُعرف إجرائياً بأنه مستوى كفاءة وفاعلية الموظف في إنجاز المهام الفندقية الموكلة إليه، متمثلاً في سرعة الإنجاز، جودة خدمة الضيوف، الالتزام بالأنظمة، والقدرة على تحمل الضغوط التشغيلية في أوقات الذروة، ويقاس من خلال إجابات الموظفين على فقرات المحور الثاني من أداة الدراسة.

3.4. بوصلة البحث (تصميم البحث)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لتحقيق أهداف البحث؛ حيث يقوم هذا المنهج بوصف الظاهرة المدروسة (نظم التحفيز المالي ومستويات الأداء في الفنادق) وصفاً دقيقاً وموضوعياً كما هي في الواقع، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات واستخلاص النتائج.

3.5. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في الأقسام التشغيلية والإدارية (مثل الاستقبال، الأغذية والمشروبات، الغرف) في الفنادق المصنفة (3، 4، و5 نجوم) الواقعة في المنطقة المركزية والمناطق الحيوية بالمدينة المنورة.
- تقنيات أخذ العينات: نظراً لاتساع مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample). تضمن هذه التقنية إعطاء فرص متكافئة لجميع الموظفين المستهدفين للمشاركة، مما يقلل من التحيز ويزيد من قدرة الباحث على تعميم النتائج لاحقاً.

طريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الميدانية، تم تصميم "الاستبانة" (Questionnaire) كأداة بحثية رئيسية. تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتسهيل عملية الاستجابة على الموظفين. وتم توزيع الأداة بشكل إلكتروني لضمان سرعة الوصول للعينة وتسهيل عملية تفريغ البيانات.

أنواع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

1. البيانات الثانوية: واستخدمت لبناء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، وتم جمعها من خلال استعراض الكتب الأكاديمية في الموارد البشرية، المجالات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية، والتقارير الإحصائية الرسمية المتعلقة بقطاع السياحة والضيافة.
2. البيانات الأولية: وهي البيانات الميدانية المجمعة مباشرة من مجتمع الدراسة عبر الاستبانة، والتي تعكس التقييم الفعلي للموظفين لواقع الحوافز وأدائهم الوظيفي.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد استرجاع الاستبانات، تمت مراجعة البيانات وترميزها وإدخالها للحاسب الآلي لتتم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وشملت إجراءات التحليل:

- **الإحصاء الوصفي:** استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات الإجابات ومستوى تشبثها.

- **اختبارات الموثوقية:** استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وتماسك فقراتها داخلياً.
- **الإحصاء الاستدلالي:** تطبيق "معامل ارتباط بيرسون" لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين التحفيز والأداء، بالإضافة إلى استخدام اختبارات الفروق (مثل T-Test وANOVA) للتحقق من الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للعينة.

الخاتمة

استعرض هذا الفصل الهيكل المنهجي المتبع في الدراسة، بدءاً من صياغة التعريفات الإجرائية، وتحديد مجتمع البحث وأسلوب اختيار العينة العشوائية، مروراً بوصف أداة الدراسة وأنواع البيانات المجمعة، وصولاً إلى حصر الإجراءات الإحصائية اللازمة للمعالجة. وتشكل هذه المنهجية الركيزة الأساسية والموثوقة التي سيبني عليها الفصل القادم والخاص بعرض وتحليل النتائج ومناقشتها.