

## أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للعاملين في ( )

أسم الطالب

عبدالملك محمد الهويشل

الرقم الجامعي: 233001647

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|       |                                             |    |
|-------|---------------------------------------------|----|
| ١     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة           | ٢  |
| ١,١   | المقدمة:                                    | ٣  |
| ١,٢   | مشكلة الدراسة                               | ٤  |
| ١,٣   | أهمية الدراسة                               | ٥  |
| ١,٣,١ | على المستوى النظري:                         | ٥  |
| ١,٣,٢ | على المستوى التطبيقي:                       | ٥  |
| ١,٤   | أسئلة الدراسة                               | ٦  |
| ١,٥   | أهداف الدراسة                               | ٦  |
| ١,٦   | فرضيات الدراسة                              | ٦  |
| ١,٧   | نموذج الدراسة                               | ٧  |
| ١,٨   | منهجية الدراسة                              | ٨  |
| ١,٩   | الدراسة الميدانية                           | ٨  |
| ١,١٠  | مخطط المشروع المقترح                        | ٩  |
| ٢     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة              | ١٠ |
| ٢,١   | المقدمة:                                    | ١١ |
| ٢,٢   | المتغير المستقل                             | ١١ |
| ٢,٣   | المتغير التابع                              | ١١ |
| ٢,٤   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | ١١ |
| ٢,٥   | الخاتمة                                     | ١١ |
| ١٢    | قائمة المراجع                               |    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، فهي تمثل جوهر العمل المؤسسي، والعنصر الأهم في تحقيق النجاح والتميز. فالإنسان ليس مجرد أداة إنتاج، بل هو المحرك الرئيسي للعمليات وتطوير الأداء وبناء سمعة المنظمة ومكانتها في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية. ومن هذا المنطلق، تحرص المؤسسات الحديثة - الحكومية والخاصة - على تسخير جميع مواردها المادية والتكنولوجية لتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة تُمكن الموظفين من أداء واجباتهم بكفاءة عالية، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية المؤسسية (الفروانية، ٢٠١٩).

كما أن تنمية الكفاءات الوطنية تُمثل محوراً رئيسياً في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تمكين الموارد البشرية الوطنية المؤهلة القادرة على قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف القطاعات. (فرغلي، واهمد، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من الدور المحوري الذي تؤديه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات، إلا أن العديد من المنظمات تواجه تحديات في تحفيز موظفيها والمحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي. فالكفاءة في الأداء الوظيفي تُعدّ من أهم عوامل استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها، بينما يؤدي ضعف الحوافز إلى انخفاض الرضا وتراجع الإنتاجية. ومن هنا تتبع المشكلة الجوهرية المتمثلة في الحاجة إلى فهم أثر أساليب التحفيز المختلفة - المادية منها والمعنوية - على رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها في بيئة العمل (القضاة، ٢٠١٧). وبناءً على ذلك، لم يعد الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية خياراً إدارياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المؤسسات واستدامتها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر. فالتحفيز يسهم في إشباع حاجات الأفراد المادية والنفسية والاجتماعية، مما يعزز استقرار المؤسسة وفعاليتها التنظيمية، ويسهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (الشوابكة، ٢٠١١؛ الحلابية، ٢٠١٣).

وتبرز أهمية دراسة موضوع التحفيز من كونه يمثل أداة إدارية واستراتيجية في آن واحد، إذ يسهم في تعزيز دافعية العاملين واستثمار طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق التميز والإبداع. كما أن التحفيز يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والانتماء، الأمر الذي ينعكس بدوره على استقرار المؤسسة واستدامة نجاحها. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أنظمة تحفيز فعالة تمتاز بمستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الأنظمة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين نظام التحفيز وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع التركيز على فاعلية الحوافز المادية ودورها في تحقيق الكفاءة والرضا الوظيفي.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

تُعد قضية التحفيز وأثرها في رفع مستوى الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية ذات الأهمية البالغة، إذ تمثل أحد المرتكزات الرئيسة لنجاح المؤسسات واستمرارها. فالتحفيز يسهم في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (الشوابكة، ٢٠١١).

ومع ذلك، تشير الملاحظات الميدانية واستطلاع الباحث إلى أن بعض المؤسسات تعاني من تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين رغم توافر الإمكانيات المادية والبنية التنظيمية المناسبة. ويُحتمل أن يكون ذلك ناتجاً عن ضعف الحوافز المقدمة، أو عدم فاعلية نظم التحفيز المطبقة، أو غياب التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية (القضاة، ٢٠١٧).

وعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت موضوع التحفيز في الفكر الإداري، فإن نتائج الدراسات السابقة جاءت متباينة حول طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي. فبينما أكد بعض الباحثين أن الحوافز تمثل شرطاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ذهب آخرون إلى أن تأثيرها ليس مطلقاً، بل يتأثر بعوامل وسيطة مثل العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية. كما ركزت بعض الدراسات على الحوافز المادية وأغفلت أهمية التحفيز المعنوي، الذي أثبتت دراسات أخرى فاعليته في رفع مستوى الرضا والانتماء (الشوابكة، ٢٠١١).

أما على الصعيد التطبيقي، فتشير الدراسات الحديثة إلى أن الممارسات التحفيزية في كثير من المؤسسات العربية ما زالت محدودة وتعتمد غالباً على الحوافز المالية دون الاهتمام الكافي بالعوامل المعنوية والنفسية (الحلايبة، ٢٠١٣). كما أن تطبيق أنظمة الحوافز غالباً لا يتم وفق آليات تقييم دقيقة للأداء، مما يضعف العدالة التنظيمية ويؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة (القضاة، ٢٠١٧).

إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في البيئة الخليجية والعربية محدودة مقارنة بالدراسات الغربية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق المحلي (الفروانية، ٢٠١٩).

ومن هنا تتنبع مشكلة البحث الحالي الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي ينص على: ما أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي.

### ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد المحاور الرئيسية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، والمتمثل في التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، وهو موضوع حيوي يتصل مباشرة بفعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع تزايد التحديات في بيئة العمل الحديثة، يصبح فهم العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين أمرًا ضروريًا لتطوير السياسات الإدارية وتحسين الممارسات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية الدراسة في شقين رئيسيين نشرحها كما يلي: .

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحفيز والأداء الوظيفي من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين في إطار بيئة عربية وخليجية، وهو ما يُعد إضافة نوعية للدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على السياقات الغربية.
- تُساعد الدراسة في توسيع الإطار النظري لنماذج التحفيز عبر دمج كلٍّ من الحوافز المادية والمعنوية ضمن منظور شامل يربط بين الجوانب النفسية والتنظيمية والاجتماعية للأداء.
- تُسهم في اختبار الفرضيات النظرية المرتبطة بنظريات الدافعية في علم النفس التنظيمي، من خلال تطبيقها على بيئة العمل المحلية واختبار مدى انطباقها في السياق العربي.
- تقدم الدراسة نتائج تحليلية جديدة يمكن أن تُعتمد في الأبحاث المستقبلية التي تسعى إلى فهم محددات الأداء الوظيفي والعوامل المحفزة له في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تُسهم الدراسة في تزويد صُنّاع القرار ومديري الموارد البشرية بمؤشرات علمية حول أثر الحوافز المختلفة على أداء العاملين، مما يساعد في تصميم أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية وعدالة.
- تُساعد المؤسسات على تحسين سياسات التحفيز وتوجيهها بما يتوافق مع احتياجات العاملين النفسية والمهنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل.
- تُمكن النتائج المتوقعة من تطوير برامج إدارية وتدريبية تستند إلى أسس علمية في مجال التحفيز، يمكن تطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز الأداء المؤسسي.
- تفتح الدراسة المجال أمام المؤسسات العربية والخليجية لتبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على فهم علمي للتحفيز، بما يحقق المواءمة بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين.
- تُمكن الجهات المعنية بالتنمية البشرية من دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية من خلال التحفيز الفعال كأداة استراتيجية للإصلاح الإداري.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما أثر الحوافز المالية (كالرواتب، المكافآت، العلاوات، المزايا المالية) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
٢. إلى أي مدى تسهم الحوافز المالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٤. ما مدى تكامل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. يأس أثر الحوافز المالية (كالرواتب، المكافآت، العلاوات، المزايا المالية) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
٢. تحديد مدى مساهمة الحوافز المالية في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
٣. دراسة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي بحسب المتغيرات الديموغرافية مثل: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
٤. تقييم مدى تكامل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية.
٥. تقديم توصيات عملية لتحسين نظم الحوافز المالية بما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الانتماء المؤسسي.

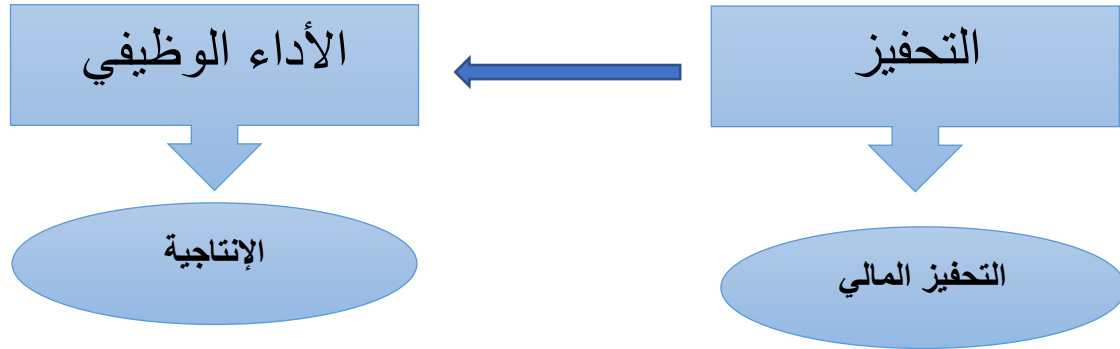
## ١,٦ . فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات. حيث يتم اثباتها أو نفيها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية (كالرواتب، المكافآت، العلاوات، المزايا المالية) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
٢. تساهم الحوافز المالية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٤. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ودرجة تلبية احتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية.

## ١,٧. نموذج الدراسة



يعرض نموذج الدراسة العلاقة بين الحوافز المالية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، مع الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات الديموغرافية (كالنوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كمتغيرات وسيطة أو ضابطة تؤثر على العلاقة بين المتغيرات الأساسية.

### المتغيرات:

#### ١. المتغير المستقل:

○ الحوافز المالية، وتشمل:

- الرواتب
- المكافآت
- العلاوات
- المزايا المالية الأخرى

#### ٢. المتغيرات التابعة:

○ الأداء الوظيفي، ويقاس من خلال:

- جودة العمل
- الإنتاجية
- الالتزام بالمهام
- المبادرة والفاعلية

#### ٣. المتغيرات الديموغرافية (ضابطة):

- النوع (ذكر/أنثى)
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

- من المتوقع أن ترتبط الحوافز المالية إيجابيًا بالأداء الوظيفي، بحيث كلما زادت الحوافز المادية تحسن مستوى الأداء.
- المتغيرات الديموغرافية قد تُظهر فروقًا في أثر الحوافز على الأداء ، مثل اختلاف الاستجابة للحوافز بحسب العمر أو المؤهل العلمي.

## ١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يُعد من أكثر المناهج شيوعًا في البحوث الإدارية والموارد البشرية، حيث يُمكن الباحث من وصف الظواهر ودراسة العلاقات القائمة بينها وتحليلها بطريقة علمية منظمة. حيث نهدف في هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوافز المالية على مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك مدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

تُعنى الدراسة الميدانية بجمع البيانات من المجتمع المستهدف مباشرةً بغرض اختبار فرضيات البحث وتحليل أثر الحوافز المالية على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد تم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

### تهدف الدراسة الميدانية إلى:

١. جمع معلومات دقيقة وموثوقة حول مستوى الحوافز المالية المقدمة للعاملين.
٢. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ملاحظاتهم الذاتية ومؤشرات قياس محددة.
٣. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بالحوافز المالية والبيئة المؤسسية.

### أدوات الدراسة الميدانية

يتم استخدام استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة. تضمن الاستبيان محورين رئيسيين:

- الحوافز المالية: يشمل البنود المتعلقة بالرواتب، المكافآت، العلاوات، والمزايا المالية.
- الأداء الوظيفي: يركز على قياس كفاءة العاملين، مستوى الإنجاز، والالتزام بالمهام الوظيفية.

### إجراءات الدراسة الميدانية

١. يتم التواصل مع الجهات المسؤولة في المؤسسة للحصول على إذن لتوزيع الاستبيانات.
٢. يتم شرح أهداف الدراسة وأهمية المشاركة لكل فرد في العينة لضمان التزامهم بالإجابة بدقة وصدق.
٣. يتم توزيع الاستبيانات بشكل شخصي وعبر البريد الإلكتروني للوصول إلى أكبر عدد من المشاركين.

٤. يتم جمع الاستبيانات بعد فترة محددة، وتم فحصها للتأكد من اكتمال البيانات وصحتها قبل إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.

### معالجة وتحليل البيانات الميدانية

بعد جمع الاستبيانات، يتم إدخال البيانات إلى برنامج [SPSS] لمعالجتها وتحليلها، باستخدام:

- التحليل الوصفي لتحديد متوسطات وانحرافات البيانات وتوزيعها.
- معاملات الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي.
- تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي مع الأخذ بالاعتبار المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).

### حدود الدراسة الميدانية

تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين الدائمين في [ ] خلال الفترة الزمنية من [٢٠١٠] إلى [٢٠٢٥]، ولا تشمل الموظفين المؤقتين أو المتعاقدين، وذلك لضمان تمثيل البيانات بشكل دقيق وموثوق.

## ١.١٠. مخطط المشروع المقترح

يشتمل المشروع على الفصول التالية:

**الفصل الأول:** المدخل إلى البحث (مقدمة، مشكلة، أهمية، أسئلة، أهداف، فرضيات).

**الفصل الثاني:** أدبيات الدراسة (الإطار النظري، الدراسات السابقة).

**الفصل الثالث:** منهجية الدراسة وإجراءاتها (مجتمع الدراسة، العينة، المنهج، الأدوات، الأساليب الإحصائية).

**الفصل الرابع:** نتائج الدراسة ومناقشتها.

**الفصل الخامس:** خاتمة الدراسة (ملخص النتائج، التوصيات، المقترحات، المراجع، الملاحق).

**إجراءات الباحث:** الاطلاع على الأدبيات، حصر مجتمع الدراسة، اختيار العينة، تطبيق أدوات الدراسة والتحليل الإحصائي، كتابة الدراسة، ووضع التوصيات والمقترحات.

## ٢. الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

## قائمة المراجع

- الحلابية، م. (2013). *أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٢)، ٧٨-٥٥.
- خالد صالح صالح، فرغلي، & احمد صادق احمد. (٢٠٢٤). دور الشباب في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة مطبقة على عينة من طلاب وطالبات قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية جامعة الملك عبد العزيز. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨٠(٥)، ٨٠-١٣٤.
- الشوابكة، ع. (2011). *دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي*. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٨(١)، ١١٢-١٣٩.
- الفروانية، ن. (2019). *إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق في بيئة العمل الخليجية*. الكويت: دار الفكر العربي.
- القضاة، س. (2017). *العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني*. جامعة اليرموك.