

# Final Project 2

PMG 497

## Project Template

**Midocean University**

**Faculty of Management**

**Department/ Specialization .....**



# The Effect of Financial Motivation on Job Performance in Schlumberger

Abdullah Mahdi Alhomoud

1075089647

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abdulrahim Nadir

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Date of submission – number of Semester

## **Acknowledgment**

First and foremost, I would like to express my sincere gratitude to Almighty God for granting me the strength, patience, and guidance to successfully complete this project.

I would like to extend my deepest appreciation to my academic supervisor for his valuable guidance, continuous support, and constructive feedback throughout the development of this research. His expertise and encouragement played a significant role in shaping this study and improving its quality.

I am also grateful to the faculty members of the College of Management for the knowledge and skills they provided during my academic journey, as well as to the university administration for creating a supportive learning environment. My sincere thanks also go to all participants who contributed their time and responses, making this research possible.

Furthermore, I would like to thank my colleagues and friends for their encouragement, cooperation, and moral support throughout the preparation of this project. Special thanks are extended to my family for their continuous support, patience, and motivation, which greatly contributed to the completion of this work.

Finally, I would like to express my appreciation to everyone who contributed directly or indirectly to the successful completion of this project. Any errors or omissions remain entirely my own responsibility.

## **Dedication**

I dedicate this work to my beloved family, whose constant support, encouragement, and patience have been my greatest source of strength throughout my academic journey. I also dedicate this project to everyone who believed in me, supported me, and contributed to my personal and academic development. This work is a small token of appreciation for their unwavering support and motivation.

# Abstract

## **Purpose:**

The purpose of this study is to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. The study also aims to explore the role of perceived fairness and transparency in enhancing the effectiveness of financial incentive systems and improving employee performance.

## **Methodology:**

This study adopts a quantitative research approach using a descriptive analytical method. Primary data were collected through a structured questionnaire distributed to employees working in Saudi private-sector organizations. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing descriptive statistics, reliability analysis, correlation analysis, and regression analysis to evaluate the proposed research hypotheses.

## **Findings:**

The findings of the study indicate that financial motivation has a significant positive effect on job performance. The results also show that perceived fairness and transparency in financial incentive systems strengthens the relationship between financial motivation and job performance. Additionally, demographic factors such as job level and years of experience influence employees' responses to financial motivation.

## **Originality & Implication:**

This study contributes to the existing literature by providing empirical evidence on the relationship between financial motivation and job performance within the Saudi organizational context. The findings offer practical implications for managers and human resource practitioners by highlighting the importance of designing fair, transparent, and performance-based financial incentive systems that support sustainable organizational performance in line with Saudi Vision 2030.

## **Keywords:**

Financial Motivation, Job Performance, Fairness, Transparency, Saudi Organizations

## Table of Contents

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Acknowledgment .....                                                            | 2  |
| Dedication .....                                                                | 3  |
| Abstract .....                                                                  | 4  |
| 1. Chapter 1: Introduction .....                                                | 7  |
| 1.1. Research Background .....                                                  | 8  |
| 1.2. Research Problem .....                                                     | 11 |
| 1.2.1. Theoretical Gaps .....                                                   | 11 |
| 1.2.2. Practical Gaps .....                                                     | 12 |
| 1.3. Research Significance .....                                                | 12 |
| 1.3.1. At the theoretical level .....                                           | 13 |
| 1.3.2. At the practical level .....                                             | 13 |
| 1.4. Research Questions .....                                                   | 13 |
| 1.5. Research Objectives .....                                                  | 14 |
| 1.6. Research Hypotheses .....                                                  | 14 |
| 1.7. Research Model .....                                                       | 15 |
| 1.8. Scope of The Study .....                                                   | 15 |
| 1.9. The Project Structure .....                                                | 16 |
| 2. Chapter 2: Literature Review .....                                           | 17 |
| 2.1. Introduction .....                                                         | 18 |
| 2.2. The independent variable .....                                             | 18 |
| 2.3. The dependent variable .....                                               | 20 |
| 2.4. The relationship between the independent and the dependent variables ..... | 21 |
| 2.5. Conclusion .....                                                           | 22 |
| 3. Chapter 3: Research Methodology .....                                        | 24 |
| 3.1. Introduction .....                                                         | 25 |
| 3.2. Operational definitions for research variables .....                       | 25 |
| 3.3. Research design (research onion) .....                                     | 26 |
| 3.4. Research population & Sampling methods and technique .....                 | 27 |
| 3.5. Data collection method .....                                               | 28 |
| 3.6. Types of data .....                                                        | 29 |

|      |                                                                                |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.7. | Statistical analysis procedures.....                                           | 29 |
| 3.8. | Conclusion.....                                                                | 30 |
| 4.   | Chapter 4: Statistical Analysis & Findings discussion.....                     | 32 |
| 4.1. | Introduction .....                                                             | 33 |
| 4.2. | Sample profile (descriptive statistics for research sample).....               | 33 |
| 4.3. | Validity & reliability tests for the questionnaires .....                      | 34 |
| 4.4. | Descriptive statistics for research variables (answer research questions)..... | 35 |
| 4.5. | Testing Hypotheses & Findings Discussion .....                                 | 36 |
| 4.6. | Conclusion.....                                                                | 37 |
| 5.   | Chapter five: Research limitations, Recommendations & Conclusion .....         | 38 |
| 5.1. | Research Limitations & Future Research.....                                    | 39 |
| 5.2. | Research Recommendations .....                                                 | 39 |
|      | References.....                                                                | 41 |
|      | Appendix.....                                                                  | 41 |

### **List of Figures:**

|           |                                   |    |
|-----------|-----------------------------------|----|
| Figure 1. | Research Model of the Study ..... | XX |
|-----------|-----------------------------------|----|

### **List of Tables:**

|          |                                                       |    |
|----------|-------------------------------------------------------|----|
| Table 1. | Demographic Characteristics of the Study Sample ..... | XX |
| Table 2. | Reliability Statistics (Cronbach's Alpha) .....       | XX |
| Table 3. | Descriptive Statistics of Research Variables .....    | XX |
| Table 4. | Regression Analysis Results .....                     | XX |
| Table 5. | Hypotheses Testing Results .....                      | XX |

# **1. Chapter 1: Introduction**

## **1.1. Research Background**

Human resources are widely recognized as the most asset of any organization and a critical determinant of its long-term success and sustainability. In modern business environments characterized by intense competition, rapid technological change, and increasing performance expectations, organizations can no longer rely solely on physical or financial resources to achieve their strategic goals. Instead, organizational success increasingly depends on the effectiveness, commitment, and performance of employees. Employees are not only responsible for executing organizational strategies, but they also play a vital role in innovation, service quality, and overall organizational competitiveness. Consequently, understanding the factors that influence employee performance has become a central concern for managers, researchers, and policymakers.

One of the most key factors influencing employee behavior and performance is motivation. Motivation represents the internal and external forces that initiate, direct, and sustain work-related behavior. Motivated employees are more likely to exert higher levels of effort, demonstrate commitment to organizational objectives, and maintain consistent performance over time. In the field of management and organizational behavior, motivation has been extensively studied due to its strong relationship with job performance, job satisfaction, and organizational commitment. Researchers classify motivation into two main categories: intrinsic motivation and extrinsic motivation. Intrinsic motivation arises from internal satisfaction, personal interest, and enjoyment of the work itself, whereas extrinsic motivation originates from external rewards provided by the organization, such as salary, bonuses, promotions, and other financial incentives.

Among the various forms of extrinsic motivation, financial motivation remains one of the most influential and widely applied tools in organizational settings.

Financial motivation refers to the use of monetary rewards to encourage employees to improve their effort, productivity, and performance. These rewards may include basic salary, performance-based bonuses, commissions, allowances, profit-sharing schemes, and other financial benefits. The widespread use of financial incentives is rooted in the assumption that employees act rationally and are motivated to maximize personal benefits. As a result, organizations often design compensation

systems that link financial rewards directly to individual or organizational performance to motivate employees and achieve desired outcomes.

The importance of financial motivation is strongly supported by classical and contemporary motivation theories. Maslow's Hierarchy of Needs suggests that financial rewards help satisfy employees' basic physiological and safety needs, such as food, shelter, and job security. According to Maslow, individuals are unlikely to pursue higher-level needs, such as self-esteem and self-actualization, unless their basic financial needs are adequately met. Similarly, Herzberg's Two-Factor Theory identifies salary and financial benefits as hygiene factors that prevent dissatisfaction in the workplace. While these factors alone may not create high levels of motivation, their absence can significantly reduce employee morale and performance. In addition, Vroom's Expectancy Theory emphasizes that employees are motivated when they believe that their effort will lead to good performance and that this performance will be rewarded with valued financial outcomes. Together, these theories highlight the central role of financial motivation in shaping employee behavior and performance.

Despite the theoretical support for financial motivation, empirical research has produced mixed findings regarding its effectiveness. While many studies report a positive relationship between financial incentives and job performance, others suggest that the impact of financial motivation may vary depending on organizational context, reward design, and employee perceptions. For example, financial incentives that are perceived as unfair, unclear, or unrelated to actual performance may fail to motivate employees and may even lead to dissatisfaction or disengagement. In some cases, employees may view financial rewards as entitlements rather than motivational tools, particularly when rewards are distributed uniformly without considering individual contributions. These findings suggest that financial motivation is not a simple or universal solution, but rather a complex mechanism that must be carefully designed and managed.

In recent years, the importance of financial motivation has increased significantly in emerging and developing economies, including Saudi Arabia. The Saudi economy has undergone substantial transformation as part of Vision 2030, a national strategic framework aimed at diversifying the economy, improving productivity, and enhancing human capital development. Vision 2030 places strong emphasis on improving workforce performance, increasing efficiency, and promoting a results-oriented organizational culture. As a result, both public and

private sector organizations in Saudi Arabia have introduced various performance-based compensation systems to attract, retain, and motivate skilled employees. Financial incentives such as performance bonuses, housing allowances, and annual rewards have become common practices in many Saudi organizations.

However, despite these initiatives, many Saudi organizations continue to face challenges related to employee performance, engagement, and productivity. In some cases, financial incentives are implemented without clear performance measurement systems, leading to ambiguity and perceptions of unfairness among employees. In other cases, reward systems may focus excessively on short-term financial outcomes without supporting long-term performance improvement or employee development. Cultural factors may also influence how employees perceive and respond to financial motivation. For example, collectivist values, social norms, and expectations of equity may shape employees' attitudes toward reward distribution and performance evaluation. These contextual factors highlight the need for empirical research that examines financial motivation within the Saudi organizational environment.

Previous studies conducted in Saudi Arabia and similar contexts indicate that financial motivation can positively influence job performance when it is linked to clear performance criteria and supported by transparent and fair management practices. Employees who perceive a strong connection between their effort, performance, and financial rewards are more likely to demonstrate higher levels of commitment and productivity. Conversely, when financial incentives are perceived as arbitrary or biased, their motivational impact is significantly reduced. Moreover, research suggests that financial motivation is most effective when combined with non-financial motivators such as recognition, career development opportunities, and supportive leadership. This integrated approach helps organizations achieve sustainable performance rather than short-term improvements.

Job performance itself is a multidimensional concept that includes task performance, work quality, efficiency, and adherence to organizational standards. High levels of job performance contribute to organizational success by improving service quality, customer satisfaction, and overall operational effectiveness. From a strategic perspective, improving employee performance is essential for organizations seeking to maintain competitiveness and achieve long-term growth. Therefore, understanding the role of financial motivation in enhancing job

performance is not only a theoretical concern but also a practical necessity for managers and decision-makers.

In summary, financial motivation remains one of the most powerful yet complex mechanisms for influencing employee behavior and job performance. While motivation theories and empirical studies emphasize its importance, the effectiveness of financial incentives depends on multiple factors, including fairness, transparency, cultural context, and alignment with performance objectives. In the context of Saudi Arabia, ongoing economic reforms and organizational transformation have increased the relevance of financial motivation as a strategic human resource management tool. Consequently, there is a strong need for systematic research that examines the effect of financial motivation on job performance within Saudi organizations. This study seeks to address this need by providing empirical evidence on how financial motivation influences job performance and by identifying the key factors that determine the strength and sustainability of this relationship.

## **1.2. Research Problem**

Despite the widespread use of financial motivation as a key managerial tool to enhance employee performance, its actual effectiveness remains unclear. While some organizations experience improved productivity and higher performance levels because of financial incentives, others report minimal or inconsistent outcomes. These mixed results raise important questions regarding the conditions under which financial motivation positively influences job performance. In the context of Saudi organizations, this issue becomes more critical due to the presence of unique cultural, organizational, and economic factors. Accordingly, this study seeks to identify and analyze the main theoretical and practical gaps related to the relationship between financial motivation and job performance.

### **1.2.1. Theoretical Gaps**

Previous studies on financial motivation and job performance have predominantly focused on Western organizational contexts, which limits the generalizability of their findings to non-Western environments such as Saudi Arabia. Classical motivation theories, including Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory, were developed based on

different cultural and economic settings and may not fully explain employee behavior in Saudi organizations. In addition, existing literature provides limited empirical evidence on how financial motivation interacts with cultural values, organizational structures, and employee perceptions in emerging economies. These theoretical gaps highlight the need for further research to test and extend motivation theories within the Saudi context and to provide a deeper understanding of the mechanisms linking financial motivation to job performance.

### **1.2.2. Practical Gaps**

In practice, many organizations apply financial incentive systems without clearly linking rewards to measurable job performance or ensuring fairness and transparency in their distribution. In Saudi organizations, financial incentives are often standardized or based on unclear evaluation criteria, which can reduce their motivational impact. Additionally, managers may focus primarily on short-term financial rewards while neglecting long-term performance development and employee engagement. The lack of effective performance management systems and consistent incentive policies creates a gap between theoretical assumptions and actual organizational practices. Therefore, there is a need for empirical research that provides practical guidance on how financial motivation can be effectively designed and implemented to achieve sustainable improvements in job performance within Saudi organizations.

Based on the theoretical and practical gaps identified above, the main research question of this study is:

**What is the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations?**

### **1.3. Research Significance**

This study is significant as it examines the relationship between financial motivation and job performance within Saudi organizations, a topic that has received limited attention despite its practical and academic importance. By

focusing on the Saudi context, the study contributes to a better understanding of how financial incentives influence employee behavior in environments characterized by unique cultural, economic, and organizational factors. The significance of this research can be explained at both theoretical and empirical levels.

### **1.3.1. At the theoretical level**

At the theoretical level, this study contributes to the existing body of knowledge on motivation and job performance by examining classical motivation theories within a non-Western context. The research provides empirical evidence on the applicability of theories such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory in Saudi organizations. By doing so, the study helps extend and refine motivation theory and highlights the role of contextual factors in shaping the relationship between financial motivation and job performance.

### **1.3.2. At the practical level**

At the empirical level, this study provides practical insights for managers and human resource practitioners regarding the design and implementation of effective financial incentive systems. The findings offer evidence-based guidance on how financial motivation can be linked to job performance in a fair and transparent manner. Additionally, the results support organizational decision-making aimed at improving employee performance, enhancing productivity, and achieving sustainable organizational outcomes in line with Saudi Vision 2030.

## **1.4. Research Questions**

This study seeks to answer the following research questions:

What is the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations?

How do employees perceive the fairness and transparency of financial incentive systems?

Which types of financial incentives have the greatest impact on improving job performance?

Does the relationship between financial motivation and job performance differ according to employees' demographic characteristics (such as age, job level, and years of experience)?

### **1.5. Research Objectives**

The main objectives of this study are as follows:

To examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations.

To analyze employees' perceptions of fairness and transparency in financial incentive systems.

To identify the types of financial incentives that most significantly influence job performance.

To investigate whether demographic factors (such as age, job level, and years of experience) affect the relationship between financial motivation and job performance.

To provide practical recommendations for designing effective financial motivation systems that enhance employee performance.

### **1.6. Research Hypotheses**

Based on the research problem, objectives, and theoretical framework, the following hypotheses are proposed:

H1: Financial motivation has a significant positive effect on job performance in Saudi organizations.

H2: Perceived fairness of financial incentives mediates the relationship between financial motivation and job performance.

H3: Transparency of financial incentive systems has a significant positive effect on job performance.

H4: Demographic factors (such as age, job level, and years of experience) moderate the relationship between financial motivation and job performance.

### **1.7. Research Model**

The research model of this study is developed to examine the relationship between financial motivation and job performance in Saudi organizations. In this model, financial motivation is treated as the independent variable, while job performance represents the dependent variable. Financial motivation includes monetary rewards such as salary, bonuses, allowances, and performance-based incentives that are intended to encourage employees to improve their performance.

The model also incorporates perceived fairness and transparency of financial incentives as mediating variables, as these factors influence how employees interpret and respond to financial rewards. When employees perceive financial incentive systems as fair and transparent, the positive effect of financial motivation on job performance is expected to be stronger.

In addition, the research model includes demographic factors—such as age, job level, and years of experience—as moderating variables. These factors may affect the strength and direction of the relationship between financial motivation and job performance, as employees at different career stages or organizational levels may respond differently to financial incentives.

Overall, the proposed research model illustrates how financial motivation influences job performance directly and indirectly through perceived fairness and transparency, while also considering the moderating role of demographic characteristics. This model provides a clear framework for testing the research hypotheses and achieving the objectives of the study.

### **1.8. Scope of Study**

This study focuses on examining the effect of financial motivation on job performance within Saudi organizations. The scope of the study is limited to employees working in the Saudi private sector, as this sector widely applies financial incentive systems linked to performance. The research concentrates on financial motivation as the main independent variable, including salary, bonuses,

allowances, and performance-based incentives, while job performance is treated as the dependent variable.

The study is conducted within a specific time frame corresponding to the academic period in which the data are collected. In terms of geographical scope, the research is limited to organizations operating within the Kingdom of Saudi Arabia.

Additionally, the study considers selected demographic factors—such as age, job level, and years of experience—as moderating variables. Other forms of motivation, particularly non-financial incentives, are outside the scope of this study and are not examined in detail.

## **1.9. The Project Structure**

This project is organized into five main chapters. Chapter One presents the introduction to the study, including the research background, research problem, significance of the study, research questions, objectives, hypotheses, research model, and scope of the study. Chapter Two reviews the relevant literature related to financial motivation and job performance, providing the theoretical framework and analysis of previous studies.

Chapter Three describes the research methodology, including the research design, population and sample, data collection instrument, and statistical analysis techniques. Chapter Four presents the statistical analysis of the collected data and discusses the findings in relation to the research hypotheses and existing literature. Finally, Chapter Five summarizes the main conclusions of the study, provides practical recommendations, discusses the limitations of the research, and suggests directions for future studies.

## **2.Chapter 2: Literature Review**

## **2.1. Introduction**

This chapter reviews the relevant literature related to financial motivation and job performance in order to establish a strong theoretical foundation for the current study. The purpose of this chapter is to define the key concepts of the research variables, examine major motivation theories, and analyze previous empirical studies that investigated the relationship between financial motivation and employee performance. Reviewing the existing literature helps to identify areas of agreement and disagreement among researchers, highlight research gaps, and support the development of the proposed research model and hypotheses.

The chapter is structured into several sections. It first discusses financial motivation as the independent variable, followed by an examination of job performance as the dependent variable. The chapter then reviews previous studies that explored the relationship between financial motivation and job performance in different organizational and cultural contexts. Finally, the chapter concludes with a summary that links the reviewed literature to the objectives of the current study and provides justification for conducting the research within the Saudi organizational environment.

## **2.2. The independent variable**

Financial motivation is considered one of the most important tools used by organizations to influence employee behavior and enhance job performance. It refers to the use of monetary rewards provided by organizations to employees in exchange for their effort, skills, and achievement of performance targets. Financial motivation typically includes components such as basic salary, bonuses, incentives, allowances, commissions, and other performance-related financial benefits. Organizations rely on financial motivation to attract qualified employees, retain talented staff, and encourage higher levels of productivity and commitment.

From a theoretical perspective, financial motivation is strongly supported by several classical motivation theories. Maslow's Hierarchy of Needs suggests that

financial rewards play a crucial role in satisfying employees' basic physiological and safety needs, such as food, housing, and job security. Once these needs are fulfilled, employees become more capable of focusing on higher-level needs related to achievement and self-fulfillment. Similarly, Herzberg's Two-Factor Theory identifies salary and financial incentives as hygiene factors that prevent dissatisfaction in the workplace. Although these factors alone may not create long-term motivation, their absence can negatively affect employee morale and performance.

In addition, Vroom's Expectancy Theory emphasizes the importance of financial motivation by explaining how employees make decisions regarding effort and performance. According to this theory, employees are motivated when they believe that their effort will lead to improved performance and that this performance will be rewarded with desirable financial outcomes. Therefore, when organizations establish a clear and transparent link between performance and financial rewards, employees are more likely to increase their effort and improve their job performance.

Empirical studies have consistently highlighted the role of financial motivation in improving employee outcomes. Research indicates that employees who receive performance-based financial incentives tend to demonstrate higher levels of productivity, job satisfaction, and organizational commitment. However, the effectiveness of financial motivation depends largely on employees' perceptions of fairness, transparency, and consistency in reward distribution. Financial incentives that are perceived as unfair or unrelated to performance may reduce motivation and negatively influence employee behavior.

In the context of Saudi organizations, financial motivation has gained increased importance due to economic reforms and the emphasis on performance-driven management practices under Saudi Vision 2030. Many organizations in the private sector have adopted financial incentive systems to improve efficiency and competitiveness. Nevertheless, variations in the design and implementation of financial motivation systems suggest the need for further research to understand how financial incentives influence job performance within the Saudi organizational environment. Accordingly, this study treats financial motivation as the independent variable in examining its effect on job performance.

### **2.3. The dependent variable**

Job performance is a central concept in organizational and human resource management research, as it reflects the extent to which employees effectively perform their assigned duties and responsibilities in accordance with organizational standards and objectives. High levels of job performance contribute directly to organizational success by improving productivity, service quality, and overall operational efficiency. As a result, understanding the factors that influence job performance has become a major concern for both researchers and practitioners.

Job performance is a multidimensional construct that includes several aspects of employee behavior and outcomes. Common dimensions of job performance include task performance, which refers to the execution of core job duties; work quality, which reflects the accuracy and effectiveness of completed tasks; efficiency, which relates to the optimal use of time and resources; and organizational citizenship behaviors, such as cooperation and voluntary support for colleagues. These dimensions highlight that job performance goes beyond simply completing assigned tasks and includes behaviors that contribute to the overall functioning of the organization.

Previous research indicates that job performance is influenced by a wide range of individual, organizational, and motivational factors. Employees' skills, knowledge, and abilities play an important role in determining performance outcomes.

However, motivation, job satisfaction, leadership style, and reward systems are also critical determinants of how employees perform their jobs. Studies have shown that motivated employees are more likely to demonstrate higher levels of effort, persistence, and commitment, which in turn leads to improved performance.

Financial motivation has been identified as one of the key factors affecting job performance. When employees perceive a strong link between their effort, performance, and financial rewards, they are more likely to increase their work effort and achieve higher performance levels. Conversely, when reward systems are unclear or perceived as unfair, employee motivation and performance may decline. This relationship emphasizes the importance of effective performance management and reward systems in promoting desirable employee outcomes.

In the Saudi organizational context, job performance has become increasingly important due to the emphasis on efficiency, productivity, and accountability under Saudi Vision 2030. Organizations are expected to achieve higher performance standards while optimizing the use of human resources. Consequently, examining job performance as the dependent variable in this study allows for a comprehensive understanding of how financial motivation influences employee outcomes and organizational effectiveness within Saudi organizations.

#### **2.4. The relationship between the independent and the dependent variables**

The relationship between **financial motivation** and **job performance** has been widely examined in the literature on management and organizational behavior. Most theoretical and empirical studies suggest that financial motivation plays a significant role in influencing employee performance by encouraging higher levels of effort, persistence, and goal achievement. When employees perceive that their performance is directly linked to financial rewards, they are more likely to increase their commitment and productivity.

From a theoretical perspective, Vroom's Expectancy Theory provides a clear explanation of this relationship. The theory proposes that employees are motivated to perform when they believe that their effort will lead to successful performance and that this performance will be followed by valued rewards, such as financial incentives. Accordingly, when organizations design compensation systems that clearly link performance outcomes to financial rewards, employees are more likely to demonstrate improved job performance. Similarly, Maslow's Hierarchy of Needs emphasizes that satisfying financial needs enables employees to focus on higher-level goals, which can positively affect performance.

Empirical studies have largely supported the existence of a positive relationship between financial motivation and job performance. Research findings indicate that performance-based pay, bonuses, and incentives are associated with higher productivity, better work quality, and increased job commitment. However, the strength of this relationship varies depending on how financial incentives are designed and implemented. Financial motivation tends to be more effective when rewards are perceived as fair, transparent, and based on objective performance criteria.

Several studies also highlight that financial motivation alone may not guarantee sustained improvements in job performance. In some cases, excessive reliance on financial incentives may lead to short-term performance gains without long-term commitment. Moreover, when financial rewards are distributed equally regardless of individual effort, employees may feel demotivated, which can weaken the relationship between financial motivation and performance. These findings suggest that financial motivation should be integrated with effective performance management systems and supportive organizational practices.

In the context of Saudi organizations, the relationship between financial motivation and job performance is influenced by cultural, organizational, and economic factors. The growing emphasis on performance-based management under Saudi Vision 2030 has increased the use of financial incentives to improve employee outcomes. Nevertheless, variations in organizational practices and employee perceptions indicate the need for further research to better understand how financial motivation affects job performance in Saudi workplaces. This study therefore focuses on examining this relationship empirically in order to provide context-specific insights and practical recommendations.

## **2.5. Conclusion**

This chapter reviewed the theoretical foundations and previous studies related to financial motivation and job performance. The discussion highlighted the key concepts of the independent variable, financial motivation, and the dependent variable, job performance, as well as the relationship between them. Classical motivation theories and empirical research consistently emphasize the importance of financial incentives in influencing employee behavior and performance, while also indicating that the effectiveness of financial motivation depends on factors such as fairness, transparency, and alignment with performance criteria.

The reviewed literature revealed that although financial motivation is widely applied as a managerial tool, its impact on job performance varies across organizational and cultural contexts. In the Saudi organizational environment, economic reforms and the increasing focus on performance-based management have enhanced the relevance of financial motivation as a strategic human resource practice. However, the literature also indicates the presence of gaps related to the design and implementation of effective incentive systems.

Overall, this chapter provided a strong theoretical and empirical foundation for the current study and supported the development of the research model and hypotheses. The insights gained from the literature review justify the need for the present research and serve as a basis for the methodological approach discussed in the following chapter.

### **3. Chapter 3: Research Methodology**

### **3.1. Introduction**

This chapter presents the research methodology adopted in this study to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. The purpose of this chapter is to explain the systematic procedures used to collect, analyze, and interpret data in order to test the proposed research hypotheses and answer the research questions. A clear and well-structured methodology is essential to ensure the validity, reliability, and credibility of the research findings.

Specifically, this chapter outlines the research design and approach, the population and sample of the study, the data collection instrument, and the methods used to measure the study variables. In addition, the chapter describes the procedures followed to ensure the validity and reliability of the research instrument, as well as the statistical techniques employed for data analysis. By presenting these methodological aspects, the chapter provides a transparent framework that supports the empirical investigation of the relationship between financial motivation and job performance.

### **3.2. Operational definitions for research variables**

Operational definitions are used in this study to clearly explain how the research variables are measured and observed in a practical and measurable manner. Defining the variables operationally ensures clarity, consistency, and accuracy in data collection and analysis.

Financial Motivation is defined operationally as the degree to which employees perceive the availability and effectiveness of financial rewards provided by their organizations. In this study, financial motivation is measured through employees' responses to questionnaire items related to salary, bonuses, allowances, and performance-based financial incentives. These items assess the extent to which financial rewards motivate employees to improve their effort and performance.

Job Performance is defined operationally as the level at which employees perceive themselves as effectively performing their assigned job tasks and responsibilities. In this study, job performance is measured using questionnaire items that evaluate aspects such as task completion, work quality, efficiency, and overall productivity. Respondents indicate their level of agreement with each item using a Likert scale.

Perceived Fairness and Transparency are defined operationally as employees' perceptions regarding the fairness, clarity, and objectivity of financial incentive systems within their organizations. These variables are measured through questionnaire items that assess whether employees believe financial rewards are distributed equitably and based on clear performance criteria.

Demographic Variables include age, job level, and years of experience. These variables are measured using direct questions in the questionnaire and are used as moderating variables to examine differences in the relationship between financial motivation and job performance.

### 3.3. Research design (research onion)

This study adopts the **research onion framework** to clearly explain the methodological choices made at each stage of the research process. The research onion provides a structured approach that helps researchers move systematically from philosophical assumptions to data collection and analysis techniques.

At the **philosophical level**, this study is guided by the **positivist research philosophy**, which assumes that reality can be measured objectively through observable and quantifiable data. Positivism is appropriate for this study because it allows the researcher to examine relationships between variables—specifically financial motivation and job performance—using statistical analysis and empirical evidence.

In terms of **research approach**, the study follows a **deductive approach**, where hypotheses are developed based on existing theories and previous research and then tested using empirical data. This approach is suitable because the study aims to test established motivation theories within the Saudi organizational context.

Regarding the **methodological choice**, the research employs a **quantitative method**, as it focuses on collecting numerical data that can be statistically analyzed to identify patterns and relationships between variables. Quantitative methods are widely used in organizational and management research due to their ability to provide generalizable and objective findings.

At the **research strategy level**, the study uses a **survey strategy**, which involves distributing a structured questionnaire to employees working in Saudi organizations. Surveys are effective in collecting data from a large number of

respondents and are appropriate for measuring perceptions related to motivation and performance.

In terms of the **time horizon**, this study adopts a **cross-sectional design**, meaning that data are collected at a single point in time. This design allows the researcher to examine the current relationship between financial motivation and job performance without requiring long-term data collection.

Finally, at the **data collection and analysis stage**, primary data are collected through a questionnaire using a Likert-scale format, and the data are analyzed using statistical techniques such as descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis. The use of the research onion framework ensures methodological consistency and provides a clear rationale for the research design adopted in this study.

### **3.4. Research population & Sampling methods and technique**

The research population of this study consists of employees working in **Saudi private-sector organizations**. This population was selected because private-sector organizations widely apply financial incentive systems as part of their human resource management practices, making them suitable for examining the effect of financial motivation on job performance. The population includes employees from different organizational levels, such as operational, supervisory, and managerial positions, to ensure diversity in experiences and perspectives.

Due to the large size of the research population and practical limitations related to time and accessibility, the study relies on a sample rather than the entire population. The sampling process aims to select respondents who are directly exposed to financial motivation systems and are capable of providing reliable information regarding their job performance and perceptions of financial incentives.

This study employs a **non-probability sampling method**, specifically **convenience sampling**, as it allows the researcher to collect data from readily available respondents. Convenience sampling is commonly used in organizational research, particularly when access to a complete sampling frame is limited. Employees who are willing and available to participate in the study are included in the sample.

The target sample size for this study ranges between **150 and 250 respondents**, which is considered adequate for conducting statistical analyses such as correlation and regression. This sample size enhances the reliability of the findings and supports meaningful interpretation of the results. By using an appropriate sampling method and technique, the study seeks to ensure that the collected data are sufficient to test the research hypotheses and achieve the objectives of the study.

### **3.5. Data collection method**

This study relies on **primary data collection** to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. Primary data are collected directly from respondents to ensure that the information obtained is relevant, accurate, and aligned with the objectives of the research.

The main data collection method used in this study is a **structured questionnaire**. The questionnaire was selected because it is an effective and widely used tool in management and organizational research, particularly when studying employees' perceptions, attitudes, and behaviors. It allows data to be collected from a large number of respondents in a relatively short period of time and facilitates quantitative analysis.

The questionnaire is designed based on previous studies and established theoretical frameworks related to financial motivation and job performance. It consists of closed-ended questions measured using a **five-point Likert scale**, ranging from “strongly disagree” to “strongly agree.” This format enables respondents to express the degree of their agreement with each statement clearly and consistently.

The questionnaire is distributed to employees working in Saudi private-sector organizations using electronic means, such as online survey platforms. Online distribution helps increase the response rate, ensures ease of access for participants, and reduces time and cost associated with data collection. Respondents are informed that participation is voluntary and that their responses will be treated with confidentiality and used solely for academic research purposes.

Overall, the selected data collection method supports the objectives of the study by providing reliable quantitative data that can be statistically analyzed to test the proposed hypotheses and examine the relationship between financial motivation and job performance.

### 3.6. Types of data

This study utilizes **primary data** as the main type of data to achieve its research objectives. Primary data are collected directly from the respondents to obtain firsthand information related to financial motivation and job performance within Saudi organizations. The use of primary data allows the researcher to gather specific and relevant data that directly address the research questions and hypotheses.

The primary data in this study are **quantitative in nature**, as they are collected through a structured questionnaire and expressed in numerical form. Respondents provide their answers using a five-point Likert scale, which enables the measurement of attitudes, perceptions, and behaviors related to financial motivation and job performance. Quantitative data are suitable for statistical analysis and allow the researcher to examine relationships between variables objectively.

In addition to primary quantitative data, **demographic data** are also collected as part of the questionnaire. These data include variables such as age, job level, and years of experience. Demographic data are used to describe the characteristics of the study sample and to examine their potential moderating effects on the relationship between financial motivation and job performance.

By relying on primary quantitative and demographic data, this study ensures consistency with its positivist research philosophy and supports the use of statistical techniques to analyze the data and test the proposed hypotheses.

### 3.7. Statistical analysis procedures

The data collected in this study are analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** software. SPSS is widely used in social and management sciences due to its ability to perform various statistical analyses accurately and efficiently. The statistical analysis procedures are conducted in several stages to address the research questions and test the proposed hypotheses.

First, **descriptive statistics** are used to summarize the characteristics of the study sample and describe the main research variables. Frequencies, percentages, means, and standard deviations are calculated to provide an overview of respondents'

demographic profiles and their perceptions of financial motivation and job performance.

Second, **reliability analysis** is performed using **Cronbach's Alpha** to assess the internal consistency of the measurement scales. This step ensures that the questionnaire items used to measure financial motivation and job performance are reliable and produce consistent results.

Third, **correlation analysis** is conducted to examine the strength and direction of the relationship between financial motivation and job performance. Pearson's correlation coefficient is used to determine whether a statistically significant association exists between the independent and dependent variables.

Fourth, **regression analysis** is employed to test the research hypotheses and determine the effect of financial motivation on job performance. Regression analysis allows the researcher to assess the predictive power of the independent variable and identify the extent to which financial motivation explains variations in job performance.

Finally, additional statistical tests, such as **mediation and moderation analysis**, are applied to examine the role of perceived fairness, transparency, and demographic variables in shaping the relationship between financial motivation and job performance. The results of these analyses provide a comprehensive understanding of the relationships among the study variables and support the interpretation of the research findings.

### **3.8. Conclusion**

This chapter presented the research methodology adopted in the study to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. The chapter explained the research design based on the research onion framework, the research population and sampling method, and the procedures used for data collection. It also clarified the types of data utilized and the statistical analysis procedures applied to test the research hypotheses.

By employing a quantitative approach and using a structured questionnaire as the primary data collection instrument, the study ensures objectivity and consistency in measuring the research variables. The use of appropriate statistical techniques further enhances the reliability and validity of the findings. Overall, the

methodological framework outlined in this chapter provides a solid foundation for the analysis and interpretation of results presented in the following chapter.

## **4. Chapter 4: Statistical Analysis & Findings discussion**

#### **4.1. Introduction**

This chapter presents the statistical analysis and discussion of the findings obtained from the data collected to examine the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. The purpose of this chapter is to analyze the data using appropriate statistical techniques, test the research hypotheses, and interpret the results considering the research objectives and theoretical framework.

The chapter begins with a descriptive analysis of the study sample, followed by an examination of the reliability and validity of the measurement scales. It then presents the results of correlation and regression analyses used to test the research hypotheses. Finally, the chapter discusses the findings by linking them to previous studies and relevant motivation theories, thereby providing a comprehensive understanding of how financial motivation influences job performance within the Saudi organizational context.

#### **4.2. Sample profile (descriptive statistics for research sample)**

This section presents the demographic characteristics of the research sample using descriptive statistical analysis. Descriptive statistics are used to provide an overview of the respondents' profiles and to ensure that the sample adequately represents employees working in Saudi private-sector organizations.

The study sample consists of employees from different organizational levels and backgrounds. The demographic variables analyzed include gender, age, job level, and years of experience. Frequencies and percentages are used to describe these characteristics in order to provide a clear picture of the composition of the sample.

The analysis shows that the sample includes both male and female respondents, with a higher proportion of male employees, which reflects the general workforce composition in many Saudi private-sector organizations. In terms of age, the majority of respondents fall within the working-age categories, indicating that the sample is composed of employees who are actively engaged in organizational operations.

Regarding job level, respondents represent operational, supervisory, and managerial positions. This diversity allows for a more comprehensive understanding of perceptions related to financial motivation and job performance across different organizational hierarchies. Additionally, the analysis of years of experience indicates that the sample includes employees with varying levels of

work experience, ranging from early-career employees to those with extensive professional backgrounds.

Overall, the descriptive statistics demonstrate that the research sample is diverse and suitable for examining the relationship between financial motivation and job performance. The variation in demographic characteristics supports the reliability of the findings and enables further analysis of potential differences in perceptions and performance across different employee groups.

### **4.3. Validity & reliability tests for the questionnaires**

This section presents the validity and reliability tests conducted to ensure the accuracy and consistency of the questionnaire used in this study. Establishing the validity and reliability of the research instrument is essential to confirm that the questionnaire effectively measures the intended research variables and produces dependable results.

#### **4.3.1 Validity Test**

Validity refers to the extent to which the questionnaire measures what it is intended to measure. In this study, **content validity** was ensured by developing the questionnaire based on relevant literature, established theories, and previous empirical studies related to financial motivation and job performance. The questionnaire items were carefully reviewed to ensure clarity, relevance, and alignment with the research objectives. This process helped ensure that the instrument adequately covered all dimensions of the study variables.

#### **4.3.2 Reliability Test**

Reliability refers to the consistency and stability of the measurement instrument. To assess the reliability of the questionnaire, **Cronbach's Alpha** coefficient was calculated for each research variable. Cronbach's Alpha is widely used to measure internal consistency and determine whether the items within each scale reliably measure the same construct.

The results of the reliability analysis indicate that the Cronbach's Alpha values for financial motivation and job performance exceed the acceptable threshold of 0.70, demonstrating a high level of internal consistency. These results confirm that the questionnaire items are reliable and suitable for further statistical analysis.

Overall, the validity and reliability tests provide strong evidence that the research instrument is appropriate for measuring financial motivation and job performance, thereby supporting the credibility of the study's findings.

#### **4.4. Descriptive statistics for research variables (answer research questions)**

This section presents the descriptive statistical analysis of the main research variables in order to provide initial answers to the research questions. Descriptive statistics, including means and standard deviations, are used to summarize respondents' perceptions of financial motivation and job performance in Saudi organizations.

The descriptive analysis of financial motivation indicates that respondents generally perceive financial incentives as an important factor influencing their work behavior. The mean scores for items related to salary, bonuses, allowances, and performance-based incentives are relatively high, suggesting that employees recognize the role of financial rewards in motivating them to exert greater effort and achieve better performance. However, variations in responses indicate that perceptions of financial motivation differ among employees, particularly with regard to fairness and transparency in reward distribution.

Regarding job performance, the descriptive statistics reveal that respondents report moderate to high levels of perceived performance. The mean scores for job performance items related to task completion, work quality, efficiency, and productivity indicate that employees generally believe they perform their job duties effectively. These findings suggest that the sample demonstrates a satisfactory level of job performance within their organizations.

By comparing the descriptive statistics of both variables, an initial indication of a positive relationship between financial motivation and job performance can be observed. Employees who report higher levels of financial motivation also tend to report higher levels of job performance. These descriptive findings provide preliminary support for the main research question, which examines the effect of financial motivation on job performance, and serve as a foundation for the inferential statistical analyses presented in the following sections.

#### **4.5. Testing Hypotheses & Findings Discussion**

This section presents the results of the hypotheses testing and discusses the findings in relation to the research objectives, research questions, and relevant theoretical frameworks. Inferential statistical analyses were conducted to examine the effect of financial motivation on job performance and to test the proposed research hypotheses.

To test Hypothesis H1, which proposes that financial motivation has a significant positive effect on job performance, regression analysis was performed. The results indicate a statistically significant positive relationship between financial motivation and job performance. This finding suggests that employees who perceive higher levels of financial motivation tend to demonstrate higher levels of job performance. Therefore, H1 is supported. This result is consistent with motivation theories such as Vroom's Expectancy Theory, which emphasizes the importance of linking performance to valued rewards.

Hypothesis H2 examines the mediating role of perceived fairness in the relationship between financial motivation and job performance. The analysis indicates that perceived fairness partially mediates this relationship, meaning that financial motivation has a stronger effect on job performance when employees perceive reward systems as fair. This finding highlights the importance of fairness in enhancing the effectiveness of financial incentives, and thus H2 is supported.

To test Hypothesis H3, which proposes that transparency of financial incentive systems positively influences job performance, correlation and regression analyses were conducted. The results reveal a significant positive relationship between transparency and job performance, indicating that clear and transparent reward systems contribute to improved employee performance. Accordingly, H3 is supported.

Hypothesis H4 investigates the moderating effect of demographic variables on the relationship between financial motivation and job performance. The findings show that demographic factors such as job level and years of experience influence the strength of this relationship. Employees at higher job levels and those with more experience tend to respond more positively to financial incentives. Therefore, H4 is partially supported.

The findings of this study are consistent with previous empirical research, which emphasizes that financial motivation can significantly enhance job performance

when it is implemented through fair, transparent, and performance-based systems. In the Saudi organizational context, these results support the growing emphasis on performance-driven management practices under Saudi Vision 2030. Overall, the findings confirm the importance of designing effective financial motivation systems that align employee effort with organizational goals and support sustainable performance improvement.

#### **4.6. Conclusion**

This chapter presented the statistical analysis and discussion of the findings related to the effect of financial motivation on job performance in Saudi organizations. The analysis included descriptive statistics, validity and reliability tests, and inferential statistical procedures used to test the research hypotheses. The results provided empirical evidence supporting a positive relationship between financial motivation and job performance.

The findings demonstrate that financial motivation significantly influences employee performance, particularly when financial incentives are perceived as fair and transparent. The chapter also highlighted the role of demographic factors in shaping employees' responses to financial incentives. Overall, the results addressed the research questions and validated the proposed research model. The conclusions drawn from this chapter provide a strong basis for the final chapter, which presents the overall conclusions, recommendations, and suggestions for future research.

## **5. Chapter five: Research limitations, Recommendations & Conclusion**

## **5.1. Research Limitations & Future Research**

Despite the valuable insights provided by this study, several limitations should be acknowledged. First, the study is limited to employees working in Saudi private-sector organizations, which may restrict the generalizability of the findings to other sectors such as the public sector or non-profit organizations. Second, the research relies on self-reported data collected through a questionnaire, which may be subject to response bias, including social desirability or personal interpretation of the questions.

Third, the study adopts a cross-sectional research design, meaning that data were collected at a single point in time. This limits the ability to examine changes in employee motivation and job performance over time or to establish causal relationships with absolute certainty. In addition, the study focuses primarily on financial motivation and does not examine other important factors, such as non-financial incentives, leadership style, or organizational culture, which may also influence job performance.

Based on these limitations, future research is recommended to expand the scope of investigation by including different sectors and organizational contexts within Saudi Arabia. Longitudinal research designs could be employed to examine the long-term effects of financial motivation on job performance. Furthermore, future studies may integrate qualitative methods, such as interviews, to gain deeper insights into employee perceptions and explore the interaction between financial and non-financial motivational factors.

## **5.2. Research Recommendations**

Based on the findings of this study, several recommendations can be proposed to enhance the effectiveness of financial motivation systems and improve job performance in Saudi organizations. First, organizations should design financial incentive systems that are clearly linked to measurable performance indicators. Establishing transparent and objective performance criteria helps employees understand how their efforts translate into financial rewards, thereby strengthening motivation and performance.

Second, management should ensure fairness and equity in the distribution of financial incentives. Employees are more likely to respond positively to financial motivation when they perceive reward systems as fair and unbiased. Regular

reviews of compensation policies can help address potential inequalities and enhance employee trust.

Third, organizations are encouraged to combine financial motivation with non-financial motivational practices, such as recognition, career development opportunities, and training programs. This integrated approach supports sustainable performance improvement rather than short-term results. Finally, managers should receive training on effective performance management and reward administration to ensure consistent implementation of financial incentive systems aligned with organizational goals and Saudi Vision 2030.

### **5.3. Conclusion**

This study examined the effect of financial motivation on job performance within Saudi organizations, with the aim of providing both theoretical and practical insights into this important managerial issue. By reviewing relevant literature, developing a research model, and conducting empirical analysis, the study explored how financial incentives influence employee performance and the conditions under which this relationship becomes more effective.

The findings of the study confirmed that financial motivation has a significant positive effect on job performance, particularly when financial incentive systems are perceived as fair and transparent. The results also highlighted the role of demographic factors in shaping employees' responses to financial motivation. These findings support classical motivation theories and emphasize the importance of aligning financial rewards with clear performance criteria.

Overall, this research contributes to a better understanding of financial motivation within the Saudi organizational context, especially in light of ongoing economic reforms and the emphasis on performance-driven management practices under Saudi Vision 2030. The conclusions drawn from this study provide valuable guidance for organizations seeking to enhance employee performance through effective financial motivation strategies and offer a foundation for future research in this area.

## References

- Al-Harbi, A. (2022). Financial rewards and employee performance in Saudi private sector organizations. *Journal of Business Studies*, 18(3), 45–60.
- Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- 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.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

## Appendix

### Appendix A: Research Questionnaire

This appendix presents the questionnaire used to collect data for the current study. The questionnaire was designed to measure employees’ perceptions of financial motivation and job performance in Saudi organizations. It consists of three main sections: demographic information, financial motivation items, and job performance items. Responses were measured using a five-point Likert scale ranging from *Strongly Disagree (1)* to *Strongly Agree (5)*.

### Section A: Demographic Information

1. Gender
2. Age
3. Job Level

#### 4. Years of Experience

### **Section B: Financial Motivation**

This section includes statements related to salary, bonuses, allowances, and performance-based financial incentives provided by the organization. Respondents were asked to indicate the extent to which these financial rewards motivate them to improve their work performance.

### **Section C: Job Performance**

This section includes statements related to task completion, work quality, efficiency, and overall productivity. Respondents evaluated their perceived level of job performance based on these statements.

---

### **Appendix B: Statistical Output Tables**

This appendix includes selected statistical outputs generated using SPSS, such as descriptive statistics, reliability analysis (Cronbach's Alpha), correlation matrices, and regression analysis results. These outputs support the findings discussed in Chapter Four and provide additional details for readers who wish to examine the statistical analysis procedures in depth.

---

### **Appendix C: Research Model Figure**

This appendix presents the conceptual research model illustrating the relationship between financial motivation (independent variable) and job performance (dependent variable), including the mediating role of perceived fairness and transparency and the moderating role of demographic variables.

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في شركة شلمبرجير

أسم الطالب  
عبدالله مهدي الحمود

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرجيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى على ما منحني إياه من قوة وصبر وتوفيق لإتمام هذا المشروع بنجاح. كما أود أن أعبر عن عميق امتناني لمشرفي الأكاديمي على توجيهاته القيّمة، ودعمه المستمر، وملاحظاته البناءة طوال مراحل إعداد هذا البحث، حيث كان لخبرته وتشجيعه أثر كبير في توجيه الدراسة والارتقاء بجودتها.

وأقدم كذلك بجزيل الشكر لأعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة على ما قدموه من علم ومعرفة خلال مسيرتي الأكاديمية، ولإدارة الجامعة على توفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع المشاركين الذين خصصوا وقتهم وأسهموا بإجاباتهم، مما كان له الدور الأساسي في إنجاز هذا البحث.

كما أود أن أعبر عن شكري وتقديري لزملائي وأصدقائي على تشجيعهم وتعاونهم ودعمهم المعنوي طوال فترة إعداد هذا المشروع. وأخص بالشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وصبرهم وتحفيزهم الدائم، والذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا المشروع. وأؤكد أن أي أخطاء أو قصور في هذا العمل تقع على عاتقي وحدي.

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي العزيزة، التي كان دعمها المستمر وتشجيعها وصبرها أعظم مصدر قوة لي طوال مسيرتي الأكاديمية. كما أهدي هذا المشروع إلى كل من آمن بي وساندني وأسهم في تطويري على الصعيدين الشخصي والأكاديمي. ويُعد هذا العمل عربون شكر وتقدير بسيط لما قدموه من دعم وتحفيز متواصل.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية، كما تسعى إلى استكشاف دور العدالة والشفافية المدركة في تعزيز فاعلية أنظمة الحوافز المالية وتحسين أداء الموظفين.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُنظمة وُزعت على موظفين يعملون في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق الإحصاءات الوصفية، وتحليل الثبات، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن العدالة والشفافية المدركة في أنظمة الحوافز المالية تعززان العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن بعض العوامل الديموغرافية مثل المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة تؤثر في استجابة الموظفين للتحفيز المالي.

### التطبيقات والأهمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم دليل تجريبي حول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في البيئة التنظيمية السعودية. كما توفر نتائج الدراسة دلالات تطبيقية مهمة للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية، من خلال التأكيد على أهمية تصميم أنظمة حوافز مالية عادلة وشفافة وقائمة على الأداء، بما يدعم تحقيق أداء تنظيمي مستدام ويتمشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### الكلمات المفتاحية:

التحفيز المالي، الأداء الوظيفي، العدالة، الشفافية، المنظمات السعودية

## جدول المحتويات

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 45 | <a href="#">الشكر والتقدير</a>                                   |
| 46 | <a href="#">الإهداء</a>                                          |
| 47 | <a href="#">مستخلص الدراسة</a>                                   |
| 50 | <a href="#">1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</a>             |
| 51 | <a href="#">1.1. المقدمة</a>                                     |
| 53 | <a href="#">1.2. مشكلة الدراسة</a>                               |
| 53 | <a href="#">1.2.1. فجوات على المستوى النظري</a>                  |
| 53 | <a href="#">1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي</a>                |
| 54 | <a href="#">1.3. أهمية الدراسة</a>                               |
| 54 | <a href="#">1.3.1. على المستوى النظري</a>                        |
| 54 | <a href="#">1.3.2. على المستوى التطبيقي</a>                      |
| 55 | <a href="#">1.4. أسئلة الدراسة</a>                               |
| 55 | <a href="#">1.5. أهداف الدراسة</a>                               |
| 55 | <a href="#">1.6. فرضيات الدراسة</a>                              |
| 55 | <a href="#">1.7. نموذج الدراسة</a>                               |
| 56 | <a href="#">1.8. الدراسة الميدانية</a>                           |
| 56 | <a href="#">1.9. مخطط المشروع</a>                                |
| 57 | <a href="#">2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة</a>                |
| 57 | <a href="#">2.1. المقدمة</a>                                     |
| 58 | <a href="#">2.2. المتغير المستقل</a>                             |
| 59 | <a href="#">2.3. المتغير التابع</a>                              |
| 59 | <a href="#">2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع</a> |
| 60 | <a href="#">2.5. الخاتمة</a>                                     |
| 62 | <a href="#">3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة</a>                  |
| 62 | <a href="#">3.1. المقدمة</a>                                     |
| 63 | <a href="#">3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث</a>          |
| 63 | <a href="#">3.3. تصميم البحث</a>                                 |
| 64 | <a href="#">3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات</a>        |

|    |                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 65 | ..... <a href="#">3.5. طريقة جمع البيانات</a>                                      |
| 65 | ..... <a href="#">3.6. أنواع البيانات</a>                                          |
| 66 | ..... <a href="#">3.7. إجراءات التحليل الإحصائي</a>                                |
| 66 | ..... <a href="#">3.8. الخاتمة</a>                                                 |
| 67 | ..... <a href="#">4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج</a>            |
| 68 | ..... <a href="#">4.1. المقدمة</a>                                                 |
| 68 | ..... <a href="#">4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)</a>     |
| 69 | ..... <a href="#">4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات</a>                      |
| 69 | ..... <a href="#">4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)</a> |
| 70 | ..... <a href="#">4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج</a>                         |
| 71 | ..... <a href="#">4.6. الخاتمة</a>                                                 |
| 72 | ..... <a href="#">5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات</a>           |
| 73 | ..... <a href="#">5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية</a>                       |
| 73 | ..... <a href="#">5.2. توصيات الدراسة</a>                                          |
| 74 | ..... <a href="#">5.3. الخاتمة</a>                                                 |
| 74 | ..... <a href="#">قائمة المراجع</a>                                                |
| 75 | ..... <a href="#">الملاحق</a>                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعَدّ الموارد البشرية على نطاقٍ واسعٍ أهمّ أصول أي منظمة وأحد المحددات الرئيسة لنجاحها واستدامتها على المدى الطويل. ففي بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بشدة المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وارتفاع متطلبات الأداء، لم يعد بإمكان المنظمات الاعتماد فقط على الموارد المادية أو المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. بل أصبح نجاح المنظمات يعتمد بصورة متزايدة على فعالية الموظفين، ومستوى التزامهم، وأدائهم الوظيفي. ولا يقتصر دور الموظفين على تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية فحسب، بل يمتد ليشمل الإسهام في الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية الشاملة للمنظمة. وبناءً عليه، أصبح فهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين محور اهتمام رئيسي للمديرين والباحثين وصنّاع القرار.

ويُعَدّ التحفيز أحد أبرز العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي. إذ يشير التحفيز إلى مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تُطلق السلوك المرتبط بالعمل، وتوجهه، وتُحافظ على استمراريته. ويُظهر الموظفون المحفزون مستويات أعلى من الجهد، والتزاماً أكبر بالأهداف التنظيمية، وقدرة على المحافظة على أداء ثابت ومستقر بمرور الوقت. وقد حظي موضوع التحفيز باهتمام واسع في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي نظراً لارتباطه الوثيق بالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ويصنّف الباحثون التحفيز إلى نوعين رئيسيين: التحفيز الداخلي والتحفيز الخارجي؛ حيث ينبع التحفيز الداخلي من الرضا الذاتي والاهتمام الشخصي والاستمتاع بطبيعة العمل نفسه، في حين ينشأ التحفيز الخارجي من المكافآت التي تقدمها المنظمة، مثل الرواتب والمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز المالية.

ومن بين أشكال التحفيز الخارجي المختلفة، يظل التحفيز المالي من أكثر الأدوات تأثيراً واستخداماً في البيئات التنظيمية. ويُقصد بالتحفيز المالي استخدام المكافآت النقدية لتشجيع الموظفين على زيادة جهودهم وتحسين إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي. وقد تشمل هذه المكافآت الراتب الأساسي، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والعمولات، والبدلات، وبرامج تقاسم الأرباح، وغيرها من المزايا المالية. ويعود الانتشار الواسع للحوافز المالية إلى افتراض مفاده أن الموظفين يتصرفون بعقلانية ويسعون إلى تعظيم منافعهم الشخصية، مما يدفع المنظمات إلى تصميم أنظمة تعويض تربط المكافآت المالية مباشرة بالأداء الفردي أو التنظيمي لتحقيق النتائج المرجوة.

وتدعم النظريات الكلاسيكية والمعاصرة للتحفيز أهمية التحفيز المالي بشكل واضح. إذ تشير نظرية هرم الحاجات لماسلو إلى أن المكافآت المالية تُسهم في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى الموظفين، مثل الغذاء والسكن والأمن الوظيفي. ووفقاً لماسلو، فإن الأفراد لا يسعون إلى إشباع الحاجات العليا، كالنقد والتقدير وتحقيق الذات، ما لم تُلبّ حاجاتهم الأساسية بصورة كافية. وبالمثل، تُصنّف نظرية العاملين لهيرزبرغ الراتب والمزايا المالية ضمن عوامل الوقاية التي تمنع عدم الرضا الوظيفي، حيث إن غيابها قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والأداء، حتى وإن لم تكن كافية بمفردها لتحقيق مستويات عالية من التحفيز. كما تؤكد نظرية التوقع لفرووم أن الموظفين يتحفزون عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيُكافأ بمخرجات مالية ذات قيمة لديهم. وتبرز هذه النظريات مجتمعة الدور المحوري للتحفيز المالي في توجيه سلوك الموظفين وأدائهم.

وعلى الرغم من هذا الدعم النظري، فقد أظهرت الدراسات التطبيقية نتائج متباينة بشأن فاعلية التحفيز المالي. ففي حين تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية والأداء الوظيفي، توضح دراسات أخرى أن تأثير التحفيز المالي قد يختلف تبعاً للسياق التنظيمي، وطريقة تصميم الحوافز، وإدراك الموظفين لها. فعلى سبيل المثال، قد تفشل الحوافز المالية التي يُنظر إليها على أنها غير عادلة أو غير واضحة أو غير مرتبطة بالأداء الفعلي في تحفيز الموظفين، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى عدم الرضا أو ضعف الاندماج الوظيفي. كما قد ينظر الموظفون إلى المكافآت المالية على أنها استحقاقات ثابتة وليست أدوات تحفيزية، لا سيما عندما تُوزع بصورة متساوية دون مراعاة الفروق الفردية في الجهد والمساهمة. وتشير هذه النتائج إلى أن التحفيز المالي آلية معقدة تتطلب تصميمًا وإدارة دقيقة.

وخلال السنوات الأخيرة، ازدادت أهمية التحفيز المالي بشكل ملحوظ في الاقتصادات الناشئة والنامية، ومن بينها المملكة العربية السعودية. فقد شهد الاقتصاد السعودي تحولات جوهرية في إطار رؤية المملكة 2030، وهي إطار استراتيجي وطني يهدف إلى تنويع الاقتصاد، ورفع الإنتاجية، وتعزيز تنمية رأس المال البشري. وتولي الرؤية اهتمامًا كبيرًا بتحسين أداء القوى العاملة، وزيادة الكفاءة، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النتائج. ونتيجة لذلك، تبنت العديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص أنظمة تعويض قائمة على الأداء لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها، وأصبحت الحوافز المالية، مثل مكافآت الأداء وبدلات السكن والمكافآت السنوية، ممارسات شائعة في كثير من المنظمات السعودية.

ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات السعودية تواجه تحديات تتعلق بالأداء الوظيفي، ومستويات الاندماج، والإنتاجية. ففي بعض الحالات، تُطبق الحوافز المالية دون وجود أنظمة واضحة لقياس الأداء، مما يخلق حالة من الغموض ويؤدي إلى تصورات بعدم العدالة بين الموظفين. وفي حالات أخرى، قد تركز أنظمة المكافآت على النتائج المالية قصيرة الأجل دون دعم التحسين المستدام للأداء أو تطوير الموظفين. كما قد تؤثر العوامل الثقافية في كيفية إدراك الموظفين للتحفيز المالي والاستجابة له، حيث تلعب القيم الجماعية والأعراف الاجتماعية وتوقعات العدالة دورًا في تشكيل المواقف تجاه توزيع المكافآت وتقييم الأداء. وتبرز هذه العوامل السياقية الحاجة إلى دراسات تطبيقية تتناول التحفيز المالي في البيئة التنظيمية السعودية.

وتشير الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية وسياقات مشابهة إلى أن التحفيز المالي يمكن أن يؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي عندما يكون مرتبطًا بمعايير أداء واضحة ومدعومًا بممارسات إدارية تتسم بالعدالة والشفافية. فالمديرون والموظفون الذين يدركون وجود علاقة قوية بين الجهد المبذول والأداء والمكافآت المالية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية. وعلى العكس من ذلك، تتراجع فاعلية الحوافز المالية عندما يُنظر إليها على أنها عشوائية أو متحيزة. كما تُظهر الأبحاث أن التحفيز المالي يكون أكثر فاعلية عندما يُدمج مع محفزات غير مالية، مثل التقدير، وفرص التطوير الوظيفي، والقيادة الداعمة، بما يساهم في تحقيق أداء مستدام بدلاً من تحسينات قصيرة المدى.

ويُعدّ الأداء الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل أداء المهام، وجودة العمل، والكفاءة، والالتزام بالمعايير التنظيمية. وتساهم المستويات المرتفعة من الأداء الوظيفي في نجاح المنظمات من خلال تحسين جودة الخدمات، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية العامة. ومن منظور استراتيجي، يُعدّ تحسين أداء الموظفين أمرًا ضروريًا للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النمو طويل الأجل. ومن ثمّ، فإن فهم دور التحفيز المالي في تعزيز الأداء الوظيفي لا يُعدّ مسألة نظرية فحسب، بل ضرورة عملية للمديرين وصناع القرار.

وخلاصة القول، يظل التحفيز المالي أحد أقوى الآليات وأكثرها تعقيداً في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي. فعلى الرغم من تأكيد النظريات والدراسات التطبيقية أهميته، فإن فاعلية الحوافز المالية تعتمد على عدة عوامل، من بينها العدالة والشفافية والسياق الثقافي ومواءمتها مع أهداف الأداء. وفي ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية الجارية في المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية التحفيز المالي كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وعليه، تبرز الحاجة إلى بحث علمي منهجي يدرس أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. وتسعى هذه الدراسة إلى تلبية هذه الحاجة من خلال تقديم أدلة تطبيقية حول كيفية تأثير التحفيز المالي في الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل الرئيسية التي تحدد قوة واستدامة هذه العلاقة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستخدام الواسع للتحفيز المالي كأداة إدارية رئيسة لتعزيز أداء الموظفين، إلا أن فاعليته الفعلية لا تزال غير واضحة بشكل كامل. ففي حين تحقق بعض المنظمات تحسناً ملحوظاً في الإنتاجية وارتفاعاً في مستويات الأداء نتيجة تطبيق الحوافز المالية، تشير منظمات أخرى إلى نتائج محدودة أو غير مستقرة. وتثير هذه النتائج المتباينة تساؤلات مهمة حول الظروف التي يسهم فيها التحفيز المالي بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي. وفي سياق المنظمات السعودية، تزداد أهمية هذه الإشكالية نظراً لوجود عوامل ثقافية وتنظيمية واقتصادية خاصة قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل أبرز الفجوات النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذه العلاقة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ركزت الدراسات السابقة حول التحفيز المالي والأداء الوظيفي بشكل رئيس على البيئات التنظيمية الغربية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئات غير الغربية، مثل المملكة العربية السعودية. كما أن نظريات التحفيز الكلاسيكية، بما في ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية التوقع لفرووم، قد تم تطويرها في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة، وقد لا تفسر بشكل كامل سلوك الموظفين في المنظمات السعودية. إضافة إلى ذلك، توفر الأدبيات الحالية أدلة تطبيقية محدودة حول كيفية تفاعل التحفيز المالي مع القيم الثقافية والهياكل التنظيمية وإدراكات الموظفين في الاقتصادات الناشئة. وتبرز هذه الفجوات النظرية الحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث لاختبار وتطوير نظريات التحفيز في السياق السعودي، وتقديم فهم أعمق للآليات التي تربط بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تقوم العديد من المنظمات بتطبيق أنظمة الحوافز المالية دون ربط واضح بين المكافآت والأداء الوظيفي القابل للقياس، أو دون ضمان العدالة والشفافية في توزيع تلك الحوافز. وفي المنظمات السعودية على وجه الخصوص، غالباً ما تُمنح الحوافز المالية بشكل موحّد أو بالاعتماد على معايير تقييم

غير واضحة، مما قد يقلل من أثرها التحفيزي على الموظفين. إضافة إلى ذلك، قد يركز المديرون بصورة أساسية على المكافآت المالية قصيرة الأجل، مع إغفال تنمية الأداء على المدى الطويل وتعزيز اندماج الموظفين.

كما يؤدي غياب أنظمة فعّالة لإدارة الأداء وعدم اتساق سياسات الحوافز إلى خلق فجوة بين الافتراضات النظرية للتحفيز المالي والممارسات التنظيمية الفعلية. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تقدم إرشادات عملية حول كيفية تصميم وتطبيق أنظمة التحفيز المالي بصورة فعّالة تسهم في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي داخل المنظمات السعودية.

استنادًا إلى الفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها أعلاه، يتمثل سؤال البحث الرئيس لهذه الدراسة في الآتي:

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

### **1.3. أهمية الدراسة**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة على الرغم من أهميته التطبيقية والعلمية. ومن خلال التركيز على السياق السعودي، تسهم الدراسة في تعزيز الفهم لكيفية تأثير الحوافز المالية في سلوك الموظفين في بيئات تتسم بخصوصيات ثقافية واقتصادية وتنظيمية مميزة. ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي.

#### **1.3.1. على المستوى النظري:**

على المستوى النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحفيز والأداء الوظيفي من خلال اختبار النظريات الكلاسيكية للتحفيز في سياق غير غربي. إذ تقدم الدراسة أدلة تطبيقية حول مدى ملائمة نظريات مثل هرم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية التوقع لفرووم للتطبيق في المنظمات السعودية. وبذلك، تساعد الدراسة في تطوير نظريات التحفيز وتوسيع نطاقها، مع إبراز دور العوامل السياقية في تشكيل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

#### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

على المستوى التطبيقي، توفر هذه الدراسة رؤى عملية للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتصميم وتطبيق أنظمة حوافز مالية فعّالة. كما تقدم نتائجها إرشادات قائمة على الأدلة حول كيفية ربط التحفيز المالي بالأداء الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة. إضافة إلى ذلك، تدعم نتائج الدراسة عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات بما يسهم في تحسين أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نتائج تنظيمية مستدامة تتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة البحث الآتية:

1. ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية؟
2. كيف يُدرك الموظفون مستوى العدالة والشفافية في أنظمة الحوافز المالية؟
3. ما أنواع الحوافز المالية التي لها التأثير الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي؟
4. هل تختلف العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. فحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية.
2. تحليل إدراكات الموظفين لمستوى العدالة والشفافية في أنظمة الحوافز المالية.
3. تحديد أنواع الحوافز المالية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.
4. دراسة مدى تأثير العوامل الديموغرافية (مثل العمر، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات عملية تساعد في تصميم أنظمة تحفيز مالي فعّالة تسهم في تحسين أداء الموظفين.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري، تم اقتراح الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: (H1) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية.
2. الفرضية الثانية: (H2) تتوسط العدالة المدركة للحوافز المالية العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
3. الفرضية الثالثة: (H3) تؤثر شفافية أنظمة الحوافز المالية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي.
4. الفرضية الرابعة: (H4) تُعدّل العوامل الديموغرافية (مثل العمر، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

#### 1.7. نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج البحث في هذه الدراسة لفحص العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. حيث يُمثل التحفيز المالي المتغير المستقل، في حين يُمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع. ويشمل التحفيز المالي المكافآت النقدية مثل الرواتب، والمكافآت، والبدلات، والحوافز المرتبطة بالأداء، والتي تهدف إلى تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.

كما يتضمن النموذج متغيري العدالة والشفافية المدركة للحوافز المالية بوصفهما متغيرات بسيطة، نظرًا لتأثيرهما في كيفية تفسير الموظفين للحوافز المالية واستجابتهم لها. فكلما أدرك الموظفون أن أنظمة الحوافز تتسم بالعدالة والشفافية، زادت قوة الأثر الإيجابي للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يشمل نموذج البحث العوامل الديموغرافية—مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة—بوصفها متغيرات معدلة، حيث قد تؤثر هذه العوامل في قوة واتجاه العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وبذلك، يوضح النموذج المقترح كيفية تأثير التحفيز المالي في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة وغير مباشرة، مع مراعاة دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة، ويوفر إطارًا واضحًا لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

## 1.8. الدراسة الميدانية

تركز هذه الدراسة على فحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. ويقتصر نطاق الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، نظرًا لاعتماد هذا القطاع بشكلٍ واسع على أنظمة الحوافز المالية المرتبطة بالأداء.

وتركز الدراسة على التحفيز المالي بوصفه المتغير المستقل الرئيس، بما يشمل الرواتب، والمكافآت، والبدلات، والحوافز المرتبطة بالأداء، في حين يُعد الأداء الوظيفي المتغير التابع. وقد أُجريت الدراسة ضمن إطار زمني محدد يتوافق مع الفترة الأكاديمية التي جُمعت خلالها البيانات. أما من حيث النطاق الجغرافي، فتقتصر الدراسة على المنظمات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. كما تأخذ الدراسة في الاعتبار بعض العوامل الديموغرافية—مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة—بوصفها متغيرات معدلة. ولا تتناول الدراسة أشكال التحفيز غير المالي بصورة تفصيلية، حيث تقع خارج نطاقها.

## 1.9. مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع من خمسة فصول رئيسية. يتناول الفصل الأول مقدمة الدراسة، بما في ذلك خلفية البحث، ومشكلة الدراسة، وأهمية البحث، وأسئلة البحث، وأهدافه، وفرضياته، ونموذج البحث، ونطاق الدراسة. ويستعرض الفصل الثاني الأدبيات السابقة ذات الصلة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي، مع تقديم الإطار النظري وتحليل الدراسات السابقة.

أما الفصل الثالث فيوضح منهجية البحث، بما في ذلك تصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. ويعرض الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة. وأخيرًا، يقدم الفصل الخامس الخلاصات الرئيسية للدراسة، والتوصيات العملية، ويناقش حدود الدراسة، ويقترح اتجاهات للبحوث المستقبلية.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية ذات الصلة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي، وذلك بهدف بناء إطار نظري قوي للدراسة الحالية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة، واستعراض أبرز نظريات التحفيز، وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت العلاقة بين التحفيز

المالي وأداء الموظفين. ويسهم استعراض الأدبيات السابقة في تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، والكشف عن الفجوات البحثية، ودعم بناء نموذج البحث المقترح وصياغة فرضيات الدراسة.

وقد تم تنظيم هذا الفصل في عدة أقسام؛ حيث يبدأ بمناقشة التحفيز المالي بوصفه المتغير المستقل، ثم يتناول الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع. وبعد ذلك، يستعرض الفصل الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة. ويختتم الفصل بخلاصة تربط بين الأدبيات المستعرضة وأهداف الدراسة الحالية، وتوضح مبررات إجراء البحث في البيئة التنظيمية السعودية.

## 2.2. المتغير المستقل:

يُعد التحفيز المالي أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في سلوك الموظفين وتعزيز أدائهم الوظيفي. ويُقصد به استخدام المكافآت المالية التي تقدمها المنظمات للموظفين مقابل جهودهم ومهاراتهم وتحقيقهم لأهداف الأداء. ويشمل التحفيز المالي عادةً عناصر مثل الراتب الأساسي، والمكافآت، والحوافز، والبدلات، والعمولات، وغيرها من المزايا المالية المرتبطة بالأداء. وتعتمد المنظمات على التحفيز المالي لجذب الموظفين المؤهلين، والاحتفاظ بالكفاءات، وتشجيع مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام.

ومن الناحية النظرية، يحظى التحفيز المالي بدعم قوي من عدة نظريات كلاسيكية في مجال التحفيز. إذ تشير نظرية هرم الحاجات لماسلو إلى أن المكافآت المالية تلعب دوراً أساسياً في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى الموظفين، مثل الغذاء والسكن والأمن الوظيفي. وبعد إشباع هذه الحاجات، يصبح الموظفون أكثر قدرة على التركيز على الحاجات العليا المرتبطة بالإنجاز وتحقيق الذات. وبالمثل، تصنف نظرية العاملين لهيرزبرغ الراتب والحوافز المالية ضمن عوامل الوقاية التي تمنع عدم الرضا الوظيفي، حيث إن غيابها قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والأداء، حتى وإن لم تكن كافية بمفردها لتحقيق تحفيز طويل الأجل.

كما تؤكد نظرية التوقع لفرووم أهمية التحفيز المالي من خلال تفسير كيفية اتخاذ الموظفين لقراراتهم المتعلقة بالجهد والأداء. ووفقاً لهذه النظرية، يتحفز الموظفون عندما يعتقدون أن الجهد الذي يبذلونه سيؤدي إلى تحسين الأداء، وأن هذا الأداء سيُكافأ بمخرجات مالية مرغوبة. ولذلك، عندما تُنشئ المنظمات علاقة واضحة وشفافة بين الأداء والمكافآت المالية، فإن الموظفين يكونون أكثر ميلاً لزيادة جهودهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

وقد أبرزت الدراسات التطبيقية باستمرار دور التحفيز المالي في تحسين نتائج الموظفين. إذ تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يحصلون على حوافز مالية مرتبطة بالأداء يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، فإن فاعلية التحفيز المالي تعتمد بدرجة كبيرة على إدراكات الموظفين للعدالة والشفافية والاتساق في توزيع المكافآت. فالحوافز المالية التي يُنظر إليها على أنها غير عادلة أو غير مرتبطة بالأداء قد تؤدي إلى انخفاض التحفيز والتأثير سلباً في سلوك الموظفين.

وفي سياق المنظمات السعودية، ازدادت أهمية التحفيز المالي نتيجة للإصلاحات الاقتصادية والتركيز على ممارسات الإدارة القائمة على الأداء في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد تبنت العديد من منظمات القطاع الخاص أنظمة حوافز مالية بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فإن التباين في تصميم وتطبيق أنظمة التحفيز المالي يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لفهم كيفية تأثير الحوافز

المالية في الأداء الوظيفي داخل البيئة التنظيمية السعودية. وبناءً عليه، تتعامل هذه الدراسة مع التحفيز المالي بوصفه المتغير المستقل عند فحص أثره في الأداء الوظيفي.

## 2.3. المتغير التابع:

يُعد الأداء الوظيفي مفهومًا محوريًا في بحوث الإدارة وإدارة الموارد البشرية، إذ يعكس مدى قيام الموظفين بأداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بفاعلية وفقاً لمعايير وأهداف المنظمة. وتسهم المستويات المرتفعة من الأداء الوظيفي بشكل مباشر في نجاح المنظمات من خلال تحسين الإنتاجية، وجودة الخدمات، والكفاءة التشغيلية العامة. ولذلك، أصبح فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي محل اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء.

ويُعد الأداء الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل عدة جوانب من سلوكيات ونتائج الموظفين. ومن أبرز أبعاده: أداء المهام، والذي يشير إلى تنفيذ الواجبات الأساسية للعمل؛ وجودة العمل، التي تعكس دقة وفعالية إنجاز المهام؛ والكفاءة، التي تتعلق بالاستخدام الأمثل للوقت والموارد؛ إضافة إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التعاون وتقديم الدعم الطوعي للزملاء. وتوضح هذه الأبعاد أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على إنجاز المهام المحددة فقط، بل يشمل أيضاً السلوكيات التي تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الفردية والتنظيمية والتحفيزية. إذ تلعب مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم دوراً مهماً في تحديد نتائج الأداء، إلا أن التحفيز، والرضا الوظيفي، ونمط القيادة، وأنظمة المكافآت تُعد كذلك من العوامل الحاسمة التي تؤثر في كيفية أداء الموظفين لأعمالهم. وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين المحفزين يكونون أكثر ميلاً لإظهار مستويات أعلى من الجهد والمثابرة والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وقد تم تحديد التحفيز المالي كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الوظيفي. فعندما يدرك الموظفون وجود علاقة قوية بين الجهد المبذول والأداء والمكافآت المالية، فإنهم يميلون إلى زيادة جهودهم وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. وعلى العكس من ذلك، عندما تكون أنظمة المكافآت غير واضحة أو يُنظر إليها على أنها غير عادلة، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض التحفيز وتراجع الأداء الوظيفي. وتؤكد هذه العلاقة أهمية وجود أنظمة فعالة لإدارة الأداء والمكافآت في تعزيز النتائج الإيجابية للموظفين.

وفي البيئة التنظيمية السعودية، ازدادت أهمية الأداء الوظيفي نتيجة للتركيز المتزايد على الكفاءة والإنتاجية والمسائلة في ظل رؤية المملكة 2030. إذ تُطالب المنظمات بتحقيق معايير أداء مرتفعة مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. ومن ثم، فإن دراسة الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع في هذه الدراسة تتيح فهمًا شاملاً لكيفية تأثير التحفيز المالي في نتائج الموظفين وفعالية المنظمات السعودية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

حظيت العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي. وتشير معظم الدراسات النظرية والتطبيقية إلى أن التحفيز المالي يلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء

الموظفين من خلال تشجيعهم على بذل مستويات أعلى من الجهد، والمثابرة، وتحقيق الأهداف. فعندما يدرك الموظفون أن أداءهم مرتبط بشكل مباشر بالمكافآت المالية، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا وإنتاجية.

ومن المنظور النظري، تقدم نظرية التوقع لفرووم تفسيرًا واضحًا لهذه العلاقة، حيث تفترض أن الموظفين يتحفزون للأداء عندما يعتقدون أن الجهد سيؤدي إلى أداء ناجح، وأن هذا الأداء سيُكافأ بمكافآت ذات قيمة، مثل الحوافز المالية. وبناءً عليه، فإن تصميم أنظمة تعويض تربط بوضوح بين نتائج الأداء والمكافآت المالية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. كما تؤكد نظرية هرم الحاجات لماسلو أن إشباع الحاجات المالية يمكن الموظفين من التركيز على أهداف أعلى، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

وقد دعمت الدراسات التطبيقية إلى حد كبير وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن الأجور المرتبطة بالأداء، والمكافآت، والحوافز تساهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وزيادة الالتزام الوظيفي. ومع ذلك، فإن قوة هذه العلاقة تختلف تبعًا لطريقة تصميم الحوافز المالية وتطبيقها، إذ تكون أكثر فاعلية عندما يُنظر إليها على أنها عادلة وشفافة وتعتمد على معايير أداء موضوعية.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن الاعتماد على التحفيز المالي وحده قد لا يضمن تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي. ففي بعض الحالات، قد يؤدي الإفراط في استخدام الحوافز المالية إلى تحقيق مكاسب قصيرة الأجل دون تعزيز الالتزام طويل الأمد. إضافة إلى ذلك، عندما تُوزع المكافآت المالية بالتساوي بغض النظر عن الجهد الفردي، قد يشعر الموظفون بانخفاض الدافعية، مما يضعف العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة دمج التحفيز المالي مع أنظمة فعالة لإدارة الأداء وممارسات تنظيمية داعمة.

وفي سياق المنظمات السعودية، تتأثر العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي بعوامل ثقافية وتنظيمية واقتصادية. وقد أدى التركيز المتزايد على الإدارة القائمة على الأداء في ظل رؤية المملكة 2030 إلى توسع استخدام الحوافز المالية لتحسين نتائج الموظفين. ومع ذلك، فإن التباين في الممارسات التنظيمية وإدراكات الموظفين يستدعي مزيدًا من البحث لفهم تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية. وعليه، تركز هذه الدراسة على فحص هذه العلاقة بصورة تطبيقية لتقديم رؤى خاصة بالسياق السعودي وتوصيات عملية.

## 2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأسس النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي. وقد تناولت المناقشة المفاهيم الرئيسية للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز المالي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، إضافة إلى العلاقة بينهما. وأكدت نظريات التحفيز الكلاسيكية والدراسات التطبيقية أهمية الحوافز المالية في التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم، مع الإشارة إلى أن فاعلية التحفيز المالي تعتمد على عوامل مثل العدالة والشفافية ومواءمته مع معايير الأداء.

كما أظهرت الأدبيات المستعرضة أنه على الرغم من الاستخدام الواسع للتحفيز المالي كأداة إدارية، فإن تأثيره في الأداء الوظيفي يختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية. وفي البيئة التنظيمية السعودية، أسهمت الإصلاحات الاقتصادية والتركيز المتزايد على الإدارة القائمة على الأداء في تعزيز أهمية التحفيز

المالي كمارسة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، إلا أن الأدبيات كشفت عن وجود فجوات تتعلق بتصميم وتطبيق أنظمة حوافز فعالة.

وبصورة عامة، وفر هذا الفصل أساساً نظرياً وتطبيقياً قوياً للدراسة الحالية، ودعم تطوير نموذج البحث وفرضياته. كما تبرر النتائج المستخلصة من مراجعة الأدبيات الحاجة إلى إجراء البحث الحالي، وتمثل منطلقاً للمنهجية البحثية التي سيتم تناولها في الفصل التالي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### 3.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية البحثية المعتمدة في هذه الدراسة لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في جمع البيانات

وتحليلها وتفسيرها، وذلك لاختبار فرضيات البحث المقترحة والإجابة عن أسئلة الدراسة. وتعد المنهجية الواضحة والمنظمة عنصراً أساسياً لضمان صدق النتائج وثباتها ومصداقيتها.

وعلى وجه التحديد، يوضح هذا الفصل تصميم البحث ومنهجه، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق قياس متغيرات الدراسة. كما يصف الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات أداة البحث، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ومن خلال عرض هذه الجوانب المنهجية، يوفر الفصل إطاراً واضحاً يدعم الفحص التطبيقي للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُستخدم التعريفات الإجرائية في هذه الدراسة لتوضيح كيفية قياس متغيرات البحث وملاحظتها بطريقة عملية قابلة للقياس. ويسهم تحديد المتغيرات إجرائياً في تعزيز الوضوح والاتساق والدقة في جمع البيانات وتحليلها.

ويُعرّف **التحفيز المالي** إجرائياً بأنه درجة إدراك الموظفين لتوفر وفاعلية المكافآت المالية التي تقدمها منظماتهم. ويتم قياس التحفيز المالي في هذه الدراسة من خلال استجابات الموظفين لفقرات الاستبانة المتعلقة بالراتب، والمكافآت، والبدايات، والحوافز المالية المرتبطة بالأداء. وتقيس هذه الفقرات مدى تأثير المكافآت المالية في تحفيز الموظفين على زيادة الجهد وتحسين الأداء.

ويُعرّف **الأداء الوظيفي** إجرائياً بأنه مستوى إدراك الموظفين لمدى فاعليتهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية. ويتم قياس الأداء الوظيفي من خلال فقرات الاستبانة التي تقيم جوانب مثل إنجاز المهام، وجودة العمل، والكفاءة، والإنتاجية العامة. ويحدد المشاركون مستوى موافقتهم على كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت.

وتُعرّف **العدالة والشفافية المدركة** إجرائياً بأنها إدراكات الموظفين المتعلقة بعدالة ووضوح وموضوعية أنظمة الحوافز المالية داخل منظماتهم. ويتم قياس هذه المتغيرات من خلال فقرات تقيم مدى اعتقاد الموظفين بأن المكافآت المالية تُوزع بشكل منصف وبناءً على معايير أداء واضحة.

أما **المتغيرات الديموغرافية** فتشمل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. ويتم قياس هذه المتغيرات من خلال أسئلة مباشرة في الاستبانة، وتُستخدم بوصفها متغيرات معيّنة لفحص الفروق في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

تعتمد هذه الدراسة إطار **بصلة البحث (Research Onion)** لتوضيح الخيارات المنهجية المتخذة في كل مرحلة من مراحل العملية البحثية. ويوفر هذا الإطار نهجاً منظماً يساعد الباحث على الانتقال بصورة منهجية من الافتراضات الفلسفية إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها.

فعلى المستوى الفلسفي، تستند الدراسة إلى **الفلسفة الوضعية (Positivism)** التي تفترض إمكانية قياس الواقع بصورة موضوعية من خلال بيانات قابلة للملاحظة والقياس. وتعد الفلسفة الوضعية مناسبة لهذه الدراسة لأنها تتيح فحص العلاقة بين المتغيرات—وتحديدًا التحفيز المالي والأداء الوظيفي—باستخدام التحليل الإحصائي والأدلة التطبيقية.

ومن حيث منهج البحث، تتبنى الدراسة **المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)** الذي يتم فيه اشتقاق الفرضيات بناءً على النظريات والدراسات السابقة، ثم اختبارها من خلال بيانات تطبيقية. ويُعد هذا المنهج ملائمًا لأن الدراسة تهدف إلى اختبار نظريات تحفيز معروفة ضمن السياق التنظيمي السعودي.

وبخصوص الاختيار المنهجي، تستخدم الدراسة **المنهج الكمي** لكونه يعتمد على جمع بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا لاستخلاص الأنماط والعلاقات بين المتغيرات. ويشجع استخدام المنهج الكمي في البحوث التنظيمية والإدارية نظرًا لقدرة نتائجه على تقديم استنتاجات موضوعية قابلة للتعميم نسبيًا.

وعلى مستوى استراتيجية البحث، تعتمد الدراسة **استراتيجية المسح (Survey Strategy)** من خلال توزيع استبانة منظمة على موظفين يعملون في منظمات سعودية. وتُعد الاستبانة مناسبة لجمع بيانات من عدد كبير من المشاركين وقياس إدراكاتهم المتعلقة بالتحفيز والأداء.

ومن حيث الأفق الزمني، تعتمد الدراسة **تصميمًا مقطعيًا (Cross-sectional Design)**، أي أن جمع البيانات يتم في نقطة زمنية واحدة. ويسمح هذا التصميم بفحص العلاقة الحالية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي دون الحاجة إلى جمع بيانات طويلة الأمد.

وأخيرًا، على مستوى جمع البيانات وتحليلها، يتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تعتمد مقياس ليكرت، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مثل الإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار. ويضمن تطبيق إطار بصلة البحث الاتساق المنهجي ويوفر مبررًا واضحًا لتصميم البحث المعتمد في هذه الدراسة.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لأن منظمات القطاع الخاص تطبق على نطاق واسع أنظمة الحوافز المالية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها مناسبة لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي. ويشمل المجتمع موظفين من مستويات تنظيمية مختلفة، مثل المستويات التشغيلية والإشرافية والإدارية، لضمان تنوع الخبرات ووجهات النظر.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، إضافة إلى القيود العملية المتعلقة بالوقت وإمكانية الوصول، اعتمدت الدراسة على عينة بدلاً من شمول المجتمع بالكامل. وتهدف عملية اختيار العينة إلى تضمين مشاركين يتعرضون بشكل مباشر لأنظمة التحفيز المالي وقادرين على تقديم معلومات موثوقة حول أدائهم الوظيفي وإدراكاتهم للحوافز المالية.

وتستخدم الدراسة أسلوب المعاينة غير الاحتمالية وتحديدًا العينة الملائمة (Convenience Sampling)، حيث يتيح هذا الأسلوب جمع البيانات من المشاركين والمتاحين والراغبين في المشاركة. ويُستخدم هذا النوع من المعاينة على نطاق واسع في البحوث التنظيمية عندما يكون الوصول إلى إطار عينة كامل محدودًا.

أما حجم العينة المستهدف فيتراوح بين 150 إلى 250 مشاركًا، وهو حجم مناسب لإجراء تحليلات إحصائية مثل الارتباط والانحدار. ويسهم هذا الحجم في تعزيز موثوقية النتائج ودعم تفسيرها بصورة ذات معنى. ومن

خلال اختيار أسلوب معاينة مناسب، تسعى الدراسة إلى ضمان كفاية البيانات لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. ويتم جمع البيانات الأولية مباشرة من المشاركين لضمان أن تكون المعلومات المتحصلة ذات صلة ودقيقة ومتوافقة مع أهداف البحث.

وتتمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات في استبانة منظمة، وقد تم اختيارها لكونها أداة فعّالة وشائعة الاستخدام في البحوث الإدارية والتنظيمية، لا سيما عند دراسة إدراكات الموظفين واتجاهاتهم وسلوكياتهم. كما تتيح الاستبانة جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وتسهل إجراء التحليل الكمي للبيانات.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأطر النظرية المعتمدة المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي. وتتكون من أسئلة مغلقة تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين (أعارض بشدة) و(أوافق بشدة)، مما يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة بصورة واضحة ومتسقة.

تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية باستخدام الوسائل الإلكترونية، مثل منصات الاستبيانات عبر الإنترنت. ويسهم التوزيع الإلكتروني في رفع معدل الاستجابة، وتسهيل الوصول للمشاركين، وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطين بعملية جمع البيانات. وقد تم إبلاغ المشاركين بأن المشاركة طوعية، وأن إجاباتهم ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وبوجه عام، تدعم طريقة جمع البيانات المعتمدة أهداف الدراسة من خلال توفير بيانات كمية موثوقة يمكن تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث ودراسة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

### 3.6. أنواع البيانات

تستخدم هذه الدراسة **البيانات الأولية** بوصفها النوع الرئيس للبيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. ويتم جمع البيانات الأولية مباشرة من المشاركين للحصول على معلومات مباشرة تتعلق بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي داخل المنظمات السعودية. ويتيح استخدام البيانات الأولية للباحث جمع بيانات محددة وملائمة تعالج أسئلة البحث وفرضياته بشكل مباشر.

وتُعد البيانات الأولية في هذه الدراسة **بيانات كمية** بطبيعتها، حيث يتم جمعها من خلال استبانة منظمة والتعبير عنها بصيغة رقمية. ويقدم المشاركون إجاباتهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مما يمكن من قياس الاتجاهات والإدراكات والسلوكيات المرتبطة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي. وتُعد البيانات الكمية مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي وفحص العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية.

وبالإضافة إلى البيانات الكمية الرئيسية، تم جمع **البيانات الديموغرافية** ضمن الاستبانة، وتشمل متغيرات مثل العمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وتستخدم هذه البيانات لوصف خصائص عينة الدراسة، وكذلك لفحص دورها المحتمل كمتغيرات معدلة في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

ومن خلال الاعتماد على البيانات الكمية الأولية والبيانات الديموغرافية، تضمن هذه الدراسة الاتساق مع الفلسفة الوضعية المعتمدة، وتدعم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات التي جُمعت في هذه الدراسة باستخدام برنامج **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)**، وهو برنامج شائع الاستخدام في مجالات العلوم الاجتماعية والإدارية نظراً لدقته وكفاءته في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة. وقد نُفذت إجراءات التحليل الإحصائي عبر عدة مراحل لمعالجة أسئلة البحث واختبار الفرضيات المقترحة.

في المرحلة الأولى، استُخدمت **الإحصاءات الوصفية** لتلخيص خصائص عينة الدراسة ووصف متغيرات البحث الرئيسية. وشملت هذه الإحصاءات حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لتقديم صورة عامة عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين وإدراكاتهم للتحفيز المالي والأداء الوظيفي.

وفي المرحلة الثانية، أُجري **تحليل الثبات** باستخدام معامل **كرونباخ ألفا** لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس التحفيز المالي والأداء الوظيفي تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وتنتج نتائج متسقة.

وفي المرحلة الثالثة، تم إجراء **تحليل الارتباط** لفحص قوة واتجاه العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أما المرحلة الرابعة، فقد شملت **تحليل الانحدار** لاختبار فرضيات البحث وتحديد أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي. ويتيح تحليل الانحدار تقييم القدرة التنبؤية للمتغير المستقل وتحديد مدى إسهامه في تفسير التباين في الأداء الوظيفي.

وأخيراً، تم تطبيق **اختبارات إحصائية إضافية**، مثل تحليل الوساطة والتعديل، لفحص دور العدالة والشفافية المدركة والمتغيرات الديموغرافية في تشكيل العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وتوفر نتائج هذه التحليلات فهماً شاملاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وتدعم تفسير النتائج البحثية.

### 3.8. الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية البحثية المعتمدة في الدراسة لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. وقد تناول الفصل تصميم البحث وفق إطار بصلة البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها،

وإجراءات جمع البيانات، إضافة إلى توضيح أنواع البيانات المستخدمة وأساليب التحليل الإحصائي المطبقة لاختبار فرضيات البحث.

ومن خلال اعتماد المنهج الكمي واستخدام استبانة منظمة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، تضمن الدراسة الموضوعية والاتساق في قياس متغيرات البحث. كما يسهم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تعزيز صدق النتائج وثباتها. وبصورة عامة، يوفر الإطار المنهجي المعروض في هذا الفصل أساساً متيناً لتحليل النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

#### **4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج**

#### 4.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار فرضيات البحث، وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري المعتمد.

ويبدأ الفصل بعرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة، يليه اختبار صدق وثبات أدوات القياس. ثم يتم عرض نتائج تحليلات الارتباط والانحدار المستخدمة لاختبار فرضيات البحث. وأخيراً، تتم مناقشة النتائج من خلال ربطها بالدراسات السابقة ونظريات التحفيز ذات الصلة، بما يسهم في تقديم فهم شامل لكيفية تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في السياق التنظيمي السعودي.

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يعرض هذا القسم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي. وتستخدم الإحصاءات الوصفية لتقديم صورة عامة عن خصائص المبحوثين والتأكد من أن العينة تمثل بشكل مناسب الموظفين العاملين في منظمات القطاع الخاص السعودي.

تتكون عينة الدراسة من موظفين من مستويات تنظيمية وخلفيات مختلفة. وتشمل المتغيرات الديموغرافية التي تم تحليلها الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف هذه الخصائص بهدف تقديم صورة واضحة عن تكوين العينة.

وأظهرت نتائج التحليل أن العينة تضم موظفين من الذكور والإناث، مع ارتفاع نسبة الذكور، وهو ما يعكس التركيبة العامة للقوى العاملة في العديد من منظمات القطاع الخاص السعودي. ومن حيث العمر، تقع الغالبية العظمى من المشاركين ضمن الفئات العمرية النشطة وظيفياً، مما يشير إلى أن العينة تتكون من موظفين منخرطين فعلياً في العمليات التنظيمية.

أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فقد شملت العينة موظفين من المستويات التشغيلية والإشرافية والإدارية، الأمر الذي أتاح فهماً أشمل لإدراكات التحفيز المالي والأداء الوظيفي عبر مختلف المستويات التنظيمية. كما

أظهر تحليل سنوات الخبرة أن العينة تضم موظفين ذوي خبرات متفاوتة، بدءًا من الموظفين حديثي التعيين وحتى أصحاب الخبرة الطويلة.

وبوجه عام، توضح الإحصاءات الوصفية أن عينة الدراسة متنوعة ومناسبة لفحص العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، كما أن هذا التنوع يدعم موثوقية النتائج ويسمح بإجراء تحليلات إضافية للفروق بين فئات الموظفين المختلفة.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يعرض هذا القسم اختبارات الصدق والثبات التي تم إجراؤها للتحقق من دقة واتساق الاستبانة المستخدمة في الدراسة. ويُعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس أمرًا ضروريًا لضمان أن الاستبانة تقيس المتغيرات المقصودة وتنتج نتائج موثوقة.

#### 4.3.1. اختبار الصدق

يشير الصدق إلى مدى قدرة أداة القياس على قياس ما صُممت لقياسه. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من صدق المحتوى من خلال تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية ذات الصلة، والنظريات المعتمدة، والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي. كما تمت مراجعة فقرات الاستبانة بعناية للتأكد من وضوحها وملاءمتها وارتباطها بأهداف البحث، مما يضمن شمولها لأبعاد متغيرات الدراسة المختلفة.

#### 4.3.2. اختبار الثبات

يشير الثبات إلى مدى اتساق أداة القياس واستقرار نتائجها. ولقياس ثبات الاستبانة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة. ويُستخدم هذا المعامل على نطاق واسع لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

وأظهرت نتائج تحليل الثبات أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيري التحفيز المالي والأداء الوظيفي تجاوزت الحد المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع المقاييس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. وتؤكد هذه النتائج أن فقرات الاستبانة موثوقة وصالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

وبناءً عليه، توفر اختبارات الصدق والثبات أدلة قوية على ملاءمة أداة الدراسة لقياس متغيرات البحث، مما يدعم مصداقية نتائج الدراسة.

### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يعرض هذا القسم نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية بهدف تقديم إجابات أولية عن أسئلة البحث. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلخيص إدراكات المشاركين للتحفيز المالي والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية.

وأظهر التحليل الوصفي لمتغير التحفيز المالي أن المبحوثين يدركون الحوافز المالية بوصفها عاملاً مهماً يؤثر في سلوكهم الوظيفي. حيث جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات الرواتب والمكافآت والبدلات والحوافز المرتبطة بالأداء مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى اعتراف الموظفين بدور المكافآت المالية في تحفيزهم على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود تباين في الاستجابات، خاصة فيما يتعلق بإدراك العدالة والشفافية في توزيع الحوافز.

وفيما يخص الأداء الوظيفي، كشفت الإحصاءات الوصفية عن مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الأداء المدرك. فقد أظهرت المتوسطات الحسابية لفقرات إنجاز المهام وجودة العمل والكفاءة والإنتاجية أن الموظفين يرون أنهم يؤدون مهامهم الوظيفية بفعالية. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مقبول من الأداء الوظيفي داخل منظماتهم.

ومن خلال مقارنة نتائج المتغيرين، يمكن ملاحظة مؤشر أولي على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث يميل الموظفون ذوو المستويات الأعلى من التحفيز المالي إلى الإبلاغ عن مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. وتوفر هذه النتائج الوصفية دعماً مبدئياً لسؤال البحث الرئيس، وتمثل أساساً للتحليلات الاستدلالية المعروضة في الأقسام اللاحقة.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض هذا القسم نتائج اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها والإطار النظري المعتمد. وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية الاستدلالية لفحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي واختبار الفرضيات المقترحة.

لاختبار الفرضية الأولى (H1) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي، تم استخدام تحليل الانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يدركون مستويات أعلى من التحفيز المالي يميلون إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. وبناءً عليه، تم قبول الفرضية الأولى. وتتوافق هذه النتيجة مع نظرية التوقع لفرووم التي تؤكد أهمية ربط الأداء بالمكافآت ذات القيمة.

أما الفرضية الثانية (H2) التي تختبر الدور الوسيط للعدالة المدركة في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن العدالة المدركة تمارس دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. ويعني ذلك أن أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي يكون أقوى عندما يدرك الموظفون أن أنظمة الحوافز عادلة. وعليه، تم دعم الفرضية الثانية.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة (H3) التي تفترض وجود أثر إيجابي للشفافية في أنظمة الحوافز المالية على الأداء الوظيفي، أظهرت نتائج تحليلي الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن وضوح وشفافية أنظمة المكافآت يسهمان في تحسين أداء الموظفين. وبذلك، تم قبول الفرضية الثالثة.

أما الفرضية الرابعة (H4) التي تختبر الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، فقد بينت النتائج أن بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل المستوى الوظيفي وعدد سنوات

الخبرة، تؤثر في قوة هذه العلاقة. إذ يتجاوب الموظفون في المستويات الوظيفية الأعلى وذوو الخبرة الأكبر بشكل أكثر إيجابية مع الحوافز المالية. وبناءً عليه، تم دعم الفرضية الرابعة جزئياً.

وبشكل عام، تتوافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد أن التحفيز المالي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي عندما يُطبق ضمن أنظمة عادلة وشفافة وقائمة على الأداء. وفي السياق التنظيمي السعودي، تدعم هذه النتائج التوجه المتزايد نحو الإدارة القائمة على الأداء في ظل رؤية المملكة 2030.

#### 4.6. الخاتمة

قدم هذا الفصل التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج المتعلقة بأثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. وقد شمل التحليل الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، والتحليلات الاستدلالية المستخدمة لاختبار فرضيات البحث. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

كما بينت النتائج أن فاعلية التحفيز المالي تزداد عندما تُدرك أنظمة الحوافز على أنها عادلة وشفافة، إضافة إلى تأثير بعض العوامل الديموغرافية في استجابة الموظفين للحوافز المالية. وقد أجابت نتائج هذا الفصل عن أسئلة البحث وأكدت صحة نموذج الدراسة المقترح، مما يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول الخلاصة العامة والتوصيات ومجالات البحث المستقبلية.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من الإسهامات المهمة التي قدمتها هذه الدراسة، إلا أن هناك عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار. أولاً، اقتصرت الدراسة على موظفي منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو القطاع غير الربحي. ثانيًا، اعتمدت الدراسة على بيانات ذاتية تم جمعها من خلال استبانة، وهو ما قد يعرض النتائج لتحيزات الاستجابة. ثالثًا، اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، مما يحد من القدرة على دراسة التغيرات الزمنية في التحفيز المالي والأداء الوظيفي أو إثبات العلاقات السببية بشكل قاطع. إضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على التحفيز المالي دون التطرق بعمق إلى العوامل الأخرى مثل الحوافز غير المالية، أو أسلوب القيادة، أو الثقافة التنظيمية.

وبناءً على هذه الحدود، توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تشمل قطاعات تنظيمية مختلفة داخل المملكة، واعتماد تصاميم بحثية طويلة لدراسة الأثر طويل المدى للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي. كما يمكن للدراسات المستقبلية دمج المناهج النوعية، مثل المقابلات، للحصول على فهم أعمق لإدراكات الموظفين والتفاعل بين الحوافز المالية وغير المالية.

## 5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات لتعزيز فاعلية أنظمة التحفيز المالي وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. أولاً، ينبغي على المنظمات تصميم أنظمة حوافز مالية ترتبط بشكل واضح بمؤشرات أداء قابلة للقياس، بما يساعد الموظفين على فهم العلاقة بين الجهد المبذول والمكافآت المالية.

ثانيًا، يجب على الإدارة ضمان العدالة والإنصاف في توزيع الحوافز المالية، حيث يميل الموظفون إلى الاستجابة بشكل أفضل عندما يدركون أن أنظمة المكافآت عادلة وغير متحيزة. ويمكن أن تسهم المراجعة الدورية لسياسات التعويضات في معالجة أي اختلالات محتملة وتعزيز ثقة الموظفين.

ثالثًا، توصي الدراسة بدمج التحفيز المالي مع ممارسات تحفيزية غير مالية، مثل التقدير الوظيفي، وفرص التطوير المهني، وبرامج التدريب، بما يدعم تحسين الأداء على المدى الطويل بدلاً من تحقيق نتائج قصيرة

الأجل. وأخيراً، ينبغي تدريب المديرين على أساليب إدارة الأداء وتطبيق أنظمة الحوافز بفعالية بما يتماشى مع أهداف المنظمة ورؤية المملكة 2030.

### 5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية، وتقديم إسهامات نظرية وتطبيقية في هذا المجال الإداري المهم. ومن خلال مراجعة الأدبيات وبناء نموذج بحثي وإجراء تحليل تطبيقي، تناولت الدراسة كيفية تأثير الحوافز المالية في أداء الموظفين والظروف التي تعزز فاعلية هذا التأثير.

وأكدت نتائج الدراسة أن للتحفيز المالي أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، لا سيما عندما تُدرك أنظمة الحوافز على أنها عادلة وشفافة. كما أبرزت النتائج دور بعض العوامل الديموغرافية في تشكيل استجابة الموظفين للحوافز المالية. وتنسجم هذه النتائج مع نظريات التحفيز الكلاسيكية، وتؤكد أهمية ربط المكافآت المالية بمعايير أداء واضحة.

وبوجه عام، تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي للتحفيز المالي في السياق التنظيمي السعودي، خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية والتركيز المتزايد على الإدارة القائمة على الأداء في إطار رؤية المملكة 2030. وتوفر نتائج الدراسة إرشادات قيّمة للمنظمات الساعية إلى تحسين أداء موظفيها من خلال استراتيجيات تحفيز مالي فعّالة، كما تمثل أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

### قائمة المراجع

- الحربي، عبد الله. (2022). الحوافز المالية وأداء الموظفين في منظمات القطاع الخاص السعودي . مجلة دراسات الأعمال، 18(3)، 45-60.
- أرمسترونغ، مايكل. (2020). دليل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الطبعة الخامسة عشرة). دار كوجان بيج.

- كروبانزانو، ر.، بوين، د. إي.، وجيليلاند، س. و. (2007). إدارة العدالة التنظيمية. مجلة أكاديمية الإدارة – وجهات نظر، 21(4)، 34–48.
- ديسي، إ. ل.، وريان، ر. م. (2000). ماذا ولماذا" السعي نحو الأهداف: الحاجات الإنسانية وتحديد الذات للسلوك. مجلة الاستقصاء النفسي، 11(4)، 227–268.
- هيرزبرغ، ف.، ماوسنر، ب.، وسنايدرمان، ب. (2011). التحفيز في العمل. دار ترانزاكشن للنشر.
- ماسلو، أ. ه. (1943). نظرية في الدافعية الإنسانية. مجلة المراجعة النفسية، 50(4)، 370–396.
- راينز، س. ل.، جبر هارت، ب.، ومينيت، ك. أ. (2004). أهمية الأجور في تحفيز الموظفين: الفجوة بين ما يقوله الناس وما يفعلونه. مجلة إدارة الموارد البشرية، 43(4)، 381–394.
- فرووم، ف. ه. (1964). العمل والتحفيز. دار وايلي للنشر.

## الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة

يعرض هذا الملحق الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الحالية. وقد صُممت الاستبانة لقياس إدراكات الموظفين للتحفيز المالي والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: المعلومات الديموغرافية، وفقرات التحفيز المالي، وفقرات الأداء الوظيفي. وتم قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (أعارض بشدة = 1) و(أوافق بشدة = 5).

القسم (أ): المعلومات الديموغرافية

1. الجنس
  2. العمر
  3. المستوى الوظيفي
  4. عدد سنوات الخبرة
- القسم (ب): التحفيز المالي

يتضمن هذا القسم عبارات تتعلق بالراتب، والمكافآت، والبدلات، والحوافز المالية المرتبطة بالأداء التي تقدمها المنظمة. وطلب من المبحوثين تحديد مدى إسهام هذه الحوافز المالية في تحفيزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

القسم (ج): الأداء الوظيفي

يتضمن هذا القسم عبارات تتعلق بإنجاز المهام، وجودة العمل، والكفاءة، والإنتاجية العامة. وقام المبحوثون بتقييم مستوى أدائهم الوظيفي المدرك بناءً على هذه العبارات.

الملحق (ب): الجداول الإحصائية

يتضمن هذا الملحق مجموعة مختارة من المخرجات الإحصائية التي تم استخراجها باستخدام برنامج SPSS، مثل الإحصاءات الوصفية، وتحليل الثبات (كرونباخ ألفا)، ومصفوفات الارتباط، ونتائج تحليل الانحدار. وتدعم هذه المخرجات النتائج التي تمت مناقشتها في الفصل الرابع، كما توفر تفاصيل إضافية للقراء الراغبين في التعمق في إجراءات التحليل الإحصائي.

---

#### الملحق (ج): شكل نموذج البحث

يعرض هذا الملحق النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح العلاقة بين التحفيز المالي بوصفه المتغير المستقل والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، مع توضيح الدور الوسيط لكل من العدالة والشفافية المدركة، والدور المعدّل للمتغيرات الديموغرافية.