

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي

أسم الطالب
عبدالعزیز محمود البخیت

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي
2026/04/16 الفصل الدراسي العاشر

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما أنعم ووفق وأعان على إتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وأخص بالشكر الدكتور/ عبدالرحيم نادر - المشرف على هذا البحث، لما قدمه من توجيه علمي سديد، وملاحظات قيمة، ودعم مستمر كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية الكرام على ما بذلوه من جهود علمية في سبيل بناء المعرفة وتنمية مهارات الباحثين.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذين تفضلوا بالمشاركة في تعبئة الاستبيان، وأسهموا بأرائهم القيمة في إنجاح الجانب الميداني من هذا البحث.

كما أخص أسرتي الكريمة بالشكر والعرفان على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وصبرهم وتحفيزهم لي طوال فترة إعداد هذا البحث.

وأخيرًا، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين.

الإهداء

إلى من غمروني بالمحبة والدعاء، وكانوا سندًا و عونًا في مسيرتي العلمية... عائلتي الكريمة.
إلى من شاركوني الطريق، وقدموا لي الدعم والتشجيع في كل خطوة... زملائي وأصدقائي العزيزين.
إلى كل معلم أفادني بعلمه، وكل منارة علم أنارت لي طريق المعرفة.
إلى كل مجتهد يسعى للعلم والتميز، ويؤمن أن النجاح ثمرة الصبر والعمل.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا أن يكون ثمرة نافعة وجهدًا مباركًا.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص، من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز المالية المقدمة للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، مع التركيز على دور كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة تؤثر في هذه العلاقة.

الهدف:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، وقياس مدى مساهمة الحوافز النقدية والعينية في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام وجودة الأداء لدى الموظفين، إضافة إلى التعرف على أكثر أشكال التحفيز المالي فاعلية في بيئة العمل.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (75) موظفًا من العاملين في القطاع الخاص. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط، والانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث تبين أن الحوافز المالية تسهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يعززان من أثر التحفيز المالي على الأداء. وأظهرت النتائج كذلك أن الأداء الوظيفي سجل أعلى مستوى بين متغيرات الدراسة، في حين جاء التحفيز المالي بمستوى متوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير أنظمة الحوافز المالية في بعض المنظمات.

التطبيقات والأهمية:

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد منظمات القطاع الخاص على تصميم أنظمة تحفيز مالي أكثر عدالة وفاعلية، وربط المكافآت بمؤشرات أداء واضحة، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي. كما توفر الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتحفيز الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز المالي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، القطاع الخاص، الحوافز المالية، الإنتاجية، إدارة الموارد البشرية.

جدول المحتويات

1.	الشكر والتقدير	2.
1.	<u>الإهداء</u>	3.
1.	<u>مستخلص</u> الدراسة	4.
1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10.
1.1.	المقدمة:	11.
1.2.	مشكلة الدراسة	12.
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	12.
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	12.
1.3.	أهمية الدراسة	13.
1.3.1.	على المستوى النظري:	13.
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	13.
1.4.	أسئلة الدراسة	14.
1.5.	أهداف الدراسة	14.
1.6.	فرضيات الدراسة	15.
1.7.	نموذج الدراسة	15.
1.8.	الدراسة الميدانية	17.
1.9.	مخطط المشروع	17.
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	19.
2.1.	المقدمة:	20.
2.2.	المتغير المستقل	21.
2.3.	المتغير التابع	21.
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22.
2.5.	الخاتمة	22.
3.	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	23.
3.1.	المقدمة	24.
3.2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	24.
3.3.	تصميم البحث	24.

24	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
25	3.5. طريقة جمع البيانات
25	3.6. أنواع البيانات
25	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
25	3.8. الخاتمة
26	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
27	4.1. المقدمة
27	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
30	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
30	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
32	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
32	4.7. الخاتمة
33	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
34	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
35	5.2. توصيات الدراسة
35	5.3. الخاتمة
36	قائمة المراجع
37	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	النموذج المفاهيمي للدراسة	شكل (1-1)
27	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	شكل (4-1)
28	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر	شكل (4-2)
28	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل (4-3)
29	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل (4-4)
29	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	شكل (4-5)
31	نتائج متغيرات الدراسة الأربعة في الرسم البياني	شكل (4-6)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية	جدول (1-1)
25	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	جدول (3-1)
25	أدوات البحث المستخدمة في الدراسة	جدول (3-2)
27	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (4-1)
28	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول (4-2)
28	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول (4-3)
29	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (4-4)
29	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول (4-5)
30	نتائج اختبار الصدق والثبات (كرونباخ ألفا)	جدول (4-6)
30	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	جدول (4-7)
32	نتائج اختبار الفرضيات	جدول (4-8)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية، أصبحت المنظمات تدرك أن رأس المال البشري هو المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. يُعد الأداء الوظيفي للموظفين حجر الزاوية في تحقيق أهداف المنظمة، مما دفع بالإدارة إلى الاهتمام بموضوع التحفيز بكافة أشكاله، وعلى رأسها التحفيز المالي، كأحد أبرز الأدوات الفاعلة في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد والالتزام.

يُعرّف التحفيز المالي على أنه مجموعة المكافآت والعوائد النقدية والعينية التي تقدمها المنظمة للفرد مقابل قيامه بأداء معين، بهدف حثه على الاستمرار في هذا الأداء أو تحسينه. وعلى الرغم من انتشار أنظمة التحفيز المالي في مختلف القطاعات، إلا أن درجة فعاليتها تختلف من منظمة لأخرى، مما يستدعي البحث العلمي للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه الأنظمة ومستوى الأداء الوظيفي، والعوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتستكشف بعمق الأثر الذي يتركه التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال تحليل العلاقة بين المكافآت المادية الملموسة ومستويات الأداء والإنتاجية، في محاولة لتقديم رؤية متكاملة تساعد المنظمات على تصميم أنظمة حوافز أكثر فعالية.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة بين ما تنفقه المنظمات على برامج التحفيز المالي والتحسين الفعلي في الأداء الوظيفي. يمكن تفصيل مشكلة البحث من خلال المستويين النظري والتطبيقي كالتالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

التضارب النظري: بينما تؤكد نظريات مثل "نظرية التوقع (Vroom) و"نظرية التعزيز (Skinner) " على فاعلية المكافآت المادية، تشير نظريات أخرى مثل "نظرية التحدي الذاتي (Deci & Ryan) "إلى أن المكافآت الخارجية قد تقوض الدافع الذاتي للموظفين على المدى الطويل.

عدم الشمولية: غالبًا ما تركز الدراسات على تأثير التحفيز المالي في بيئات عمل غربية، مما يخلق فجوة في فهم كيفية تفاعله مع الخصائص الثقافية العربية والإطار القيمي الإسلامي الخاص بالعمل والكسب.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

• **فجوة التصميم والتنفيذ:** تعاني العديد من المنظمات من عدم وضوح معايير منح الحوافز، وعدم ارتباطها بشكل مباشر بمقاييس أداء دقيقة، مما يحولها من أداة تحفيز إلى مصدر للإحباط والصراعات الداخلية.

• **فجوة القياس:** تواجه الإدارات صعوبة في قياس العائد على الاستثمار (ROI) لبرامج التحفيز المالي، حيث يصعب عزل تأثير التحفيز المالي عن العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء مثل بيئة العمل والقيادة والتدريب.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من مساهمتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1.3.1. على المستوى النظري:

سد الفجوة النظرية: تسعى الدراسة إلى التوفيق بين النظريات المتضاربة حول التحفيز المالي من خلال تقديم نموذج متكامل يحدد الظروف التي يكون فيها التحفيز المالي فعالاً وتلك التي قد يكون فيها ضاراً.

التوطين النظري: تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال اختبار النظريات الغربية في سياق ثقافي واقتصادي مختلف، والكشف عن العوامل الخاصة بهذا السياق.

تطوير النماذج البحثية: تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يدمج متغيرات وسيطة رئيسية مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يقدم فهماً أشمل للعلاقة المدروسة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- **دليل عملي للمديرين:** تزويد مدراء الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بإطار عملي قائم على الأدلة لتصميم أنظمة تحفيز مالي تكون عادلة، شفافة، ومرتبطة بمعايير أداء دقيقة.
- **تعظيم العائد على الاستثمار:** مساعدة المنظمات على تحسين إنفاقها على الحوافز من خلال تحديد أشكال التحفيز الأكثر تأثيراً في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- **بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:** المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية تقدر الأداء المتميز والعدالة، من خلال أنظمة تحفيز تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات؟
- ما العلاقة بين المكافآت المالية الملموسة ومستوى الإنتاجية والأداء؟
- كيف يؤثر السياق الثقافي العربي والإطار القيمي الإسلامي على فعالية التحفيز المالي؟
- ما العوامل الوسيطة (مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية) التي قد تؤثر على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي؟
- ما أشكال التحفيز المالي الأكثر فاعلية في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

- تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات.
- تحديد العلاقة بين المكافآت المالية ومستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.
- دراسة تأثير الخصائص الثقافية العربية والإطار القيمي الإسلامي على فعالية برامج التحفيز المالي.
- التعرف على العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية لتصميم برامج تحفيز مالي فعالة، ترتبط بمؤشرات الأداء وتعزز العدالة التنظيمية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز المالي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضيات الفرعية:

تختلف فعالية التحفيز المالي حسب طبيعة المكافآت المقدمة (نقدية أو عينية).
تلعب العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في تعزيز أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي.
يختلف تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في البيئات الثقافية العربية مقارنة بالدراسات الغربية.

1.7. نموذج الدراسة

المتغيرات:

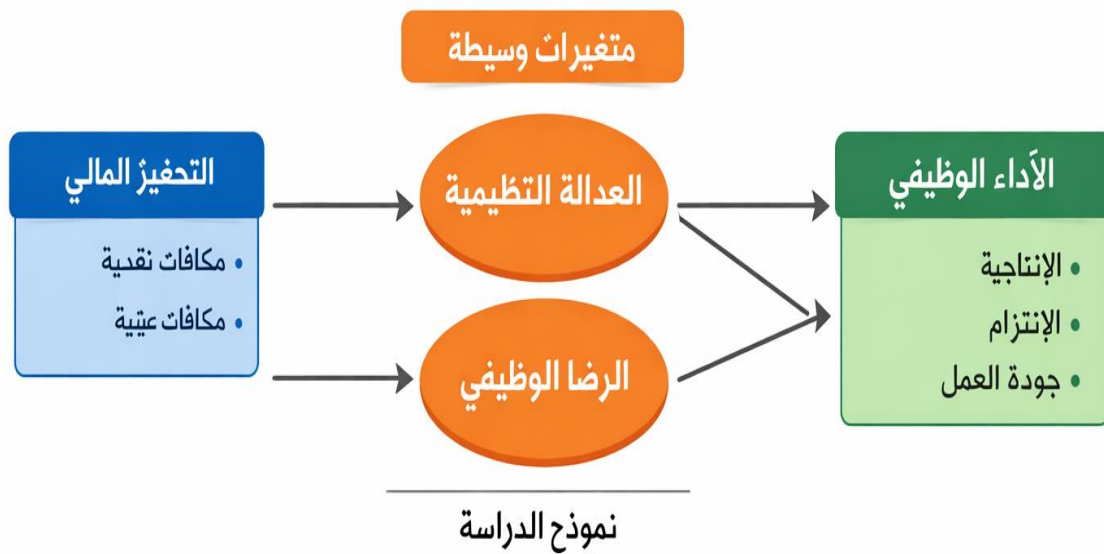
المتغير المستقل: التحفيز المالي (مكافآت نقدية، مكافآت عينية).

المتغير الوسيط: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للموظفين (الإنتاجية، الالتزام، الجودة).

تمثيل النموذج:

الأداء الوظيفي → العدالة التنظيمية / الرضا الوظيفي → التحفيز المالي



1.8. منهجية الدراسة

المنهج: منهج وصفي تحليلي يعتمد على جمع وتحليل البيانات لفهم العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

أدوات جمع البيانات: استبيانات ومقابلات مع عينة من موظفي القطاع الخاص.

تحليل البيانات: باستخدام برنامج لتحليل البيانات الإحصائية لاختبار الفرضيات الإحصائية وعمل التحليل الانحداري والارتباطي.

1.9. الدراسة الميدانية

1.9.1. عينة الدراسة :

تضم مالا يقل عن 50 موظفاً من شركتين تعملان في القطاع الخاص في مجالات مختلفة.

سيتم اختيار العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية لتغطية جميع المستويات الوظيفية والإدارية.

تشمل العينة موظفين من الإدارات المالية، الموارد البشرية، المبيعات، والإنتاج لضمان شمولية الدراسة.

1.9.2. أدوات جمع البيانات :

البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

تقييم التحفيز المالي: أنواع المكافآت المالية (نقدية وعينية)، وضوح المعايير، تكرار منح الحوافز، شعور الموظف بالعدالة.

تقييم الأداء الوظيفي: الالتزام، الإنتاجية، جودة العمل، القدرة على الابتكار، والتعاون مع الزملاء.

1.9.3. طريقة جمع البيانات

توزيع الاستبيانات شخصياً وعبر البريد الإلكتروني مع ضمان السرية.

جمع البيانات لمدة شهر كامل على الأقل للتأكد من اكتمال جميع الاستبيانات.

1.9.4. التحليل الإحصائي

استخدام برنامج لتحليل البيانات الإحصائية للتحليل الوصفي، معاملات الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية.

تصميم الاستبيان وتجربته على عينة تجريبية صغيرة.

جمع البيانات الميدانية من الموظفين.

تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والنظريات.

تقديم التوصيات العملية للمنظمات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يساهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، ويُبرز الجهود البحثية التي تناولت موضوع التحفيز المالي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين. كما يساعد هذا الاستعراض على تحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها أو الإسهام في معالجتها.

وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز المالي من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثر المكافآت النقدية المباشرة في تحسين الأداء الوظيفي، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة التفاعل بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية، ودورها المشترك في تعزيز دافعية العاملين ورفع مستويات الإنتاجية. كما اختلفت البيئات التنظيمية التي أجريت فيها هذه الدراسات، ما بين مؤسسات صناعية وخدمية، وقطاعات عامة وخاصة، الأمر الذي أفرز نتائج متنوعة أظهرت أن فاعلية التحفيز المالي تتأثر بشكل كبير بطبيعة المنظمة وسياقها الثقافي والتنظيمي.

ومن جانب آخر، استندت العديد من الدراسات إلى نظريات إدارية ونفسية مختلفة، مثل نظرية التوقع (Vroom)، ونظرية التعزيز (Skinner)، ونظرية التحديد الذاتي (Deci & Ryan)، في تفسير العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وقد أظهرت هذه الدراسات تبايناً في نتائجها؛ إذ أكدت بعضها على الدور الإيجابي للحوافز المالية في تحسين الأداء، في حين حذرت دراسات أخرى من الإفراط في الاعتماد على الحوافز المادية دون مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال تقسيمها وفقاً لمتغيرات الدراسة (التحفيز المالي كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، والعلاقة بينهما)، مع التركيز على أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، ونقاط الاتفاق والاختلاف بينها، ومدى استفادة الدراسة الحالية منها في بناء نموذجها البحثي وصياغة فرضياتها.

2.2. المتغير المستقل

التحفيز المالي يشمل المكافآت النقدية، المكافآت العينية، وحوافز الأداء، ويُعتبر أداة مهمة لتوجيه سلوك الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

أمثلة من الدراسات السابقة:

- أبو سلطان (2020): أشار إلى أن المكافآت المادية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية.
- الخالدي (2021): أكد أن الحوافز المالية تحفز الموظفين في البنوك التجارية على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم الوظيفي.
- Gerhart & Fang (2014) : ربطوا بين ربط المكافآت بالإنجازات الفردية وارتفاع مستويات الأداء.

2.3. المتغير التابع

- يشمل الأداء الوظيفي مؤشرات مثل الالتزام، الإنتاجية، جودة العمل، الابتكار، والتعاون.
- Pfeffer (1998) : أشار إلى أن الأداء يتحسن عندما يتم الجمع بين التحفيز المالي والتحفيز الداخلي للموظفين.
- Deci & Ryan (1985): أكدوا أن المكافآت الخارجية قد تعزز أو تضعف الدافع الذاتي حسب طريقة تقديمها وملاءمتها للبيئة التنظيمية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، لكنها تتأثر بعوامل عدة: العدالة التنظيمية: الموظف الذي يشعر بالعدالة في توزيع المكافآت يكون أكثر التزاماً وإنتاجية. الرضا الوظيفي: الموظفون الراضون عن بيئة عملهم يظهرون استجابة أكبر للتحفيز المالي. السياق الثقافي: الثقافة العربية والإطار القيمي الإسلامي يؤثران على فعالية المكافآت المالية (أبو سلطان، 2020).

2.5. الخاتمة

في ضوء استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، يتضح أن التحفيز المالي يُعد من أكثر الأدوات الإدارية استخداماً في المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الإنتاجية. وقد أجمعت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، إلا أن درجة هذه العلاقة وقوتها تختلف باختلاف طبيعة الحوافز، ووضوح معايير منحها، ومدى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما أظهرت الدراسات أن التحفيز المالي لا يعمل بمعزل عن العوامل التنظيمية والنفسية الأخرى، بل يتأثر بمجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل بيئة العمل، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي. وأكدت بعض الدراسات أن غياب العدالة في توزيع الحوافز أو عدم ارتباطها بمؤشرات أداء واضحة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الدافعية وظهور الصراعات التنظيمية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، تبيّن وجود نقص نسبي في الدراسات التي تناولت التحفيز المالي في السياق العربي، وخاصة في القطاع الخاص، مع التركيز على دور المتغيرات الوسيطة في تفسير العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وهو ما يعزز أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تقديم نموذج بحثي أكثر شمولية يأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة العربية.

وعليه، تُعد نتائج الدراسات السابقة أساساً علمياً ومنهجياً للدراسة الحالية، حيث أسهمت في تحديد متغيرات البحث، وصياغة فرضياته، واختيار المنهجية المناسبة للدراسة الميدانية. كما تساعد هذه النتائج في تفسير النتائج المتوقعة وربطها بالإطار النظري، بما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أنظمة التحفيز المالي وتعزيز الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

تهدف منهجية البحث إلى توضيح الأسلوب العلمي والإجراءات المتبعة لجمع وتحليل البيانات اللازمة لدراسة أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص، بما يشمل تصميم البحث، التعريفات الإجرائية، مجتمع البحث، العينات، أدوات جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية المستخدمة.

3.2 التعريفات الإجرائية

التحفيز المالي: يشمل المكافآت النقدية والعينية التي تمنح للموظفين مقابل أدائهم الوظيفي، ويقاس من خلال الاستبيان باستخدام الأسئلة المتعلقة بنوع المكافآت، وضوح المعايير، التوقيت، وشعور الموظف بالعدالة.

الأداء الوظيفي: يشمل الالتزام الوظيفي، الإنتاجية، جودة العمل، الابتكار، والتعاون، ويقاس من خلال استبيان الأداء الوظيفي.

العدالة التنظيمية: تمثل مدى إدراك الموظف لعدالة توزيع المكافآت ووضوح المعايير.

الرضا الوظيفي: يشير إلى مستوى رضا الموظف عن بيئة العمل والتحفيز المقدم.

3.3 تصميم البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) لقياس العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، مع دراسة دور المتغيرات الوسيطة (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي).

3.4 مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع البحث: مجموعة موظفين عاملين في عدة شركات بالقطاع الخاص.

حجم العينة: 75 موظفاً.

طريقة اختيار العينة: العينة العشوائية الطبقية لتغطية جميع المستويات الإدارية والفنية.

3.5 طريقة جمع البيانات

توزيع الاستبيانات شخصياً وعبر البريد الإلكتروني.

ضمان السرية وعدم استخدام أي معلومات شخصية.

مدة جمع البيانات: شهر كامل.

3.6 أنواع البيانات

البيانات الكمية: الإجابات على استبيان التحفيز المالي، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

البيانات النوعية: ملاحظات مفتوحة على بعض الأسئلة إذا وجدت.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

التحليل الوصفي: لحساب المتوسطات والنسب المئوية.

اختبارات الصدق والثبات: استخدام معامل كرونباخ ألفا.

اختبارات الفرضيات: الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، معامل الارتباط.

العرض البياني: استخدام الرسوم البيانية للأقسام الأربعة.

3.8 الخاتمة

توضح منهجية البحث جميع الخطوات العلمية لجمع وتحليل البيانات، مما يضمن صحة النتائج وموثوقيتها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

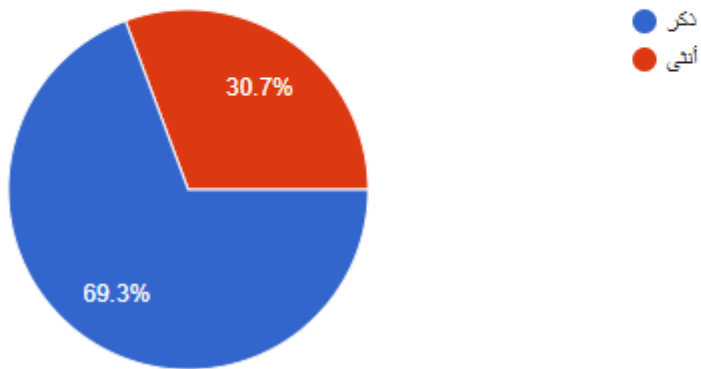
يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2 توصيف عينة الدراسة

الجنس: 30.7% ذكور، 69.3% إناث.

الجنس:

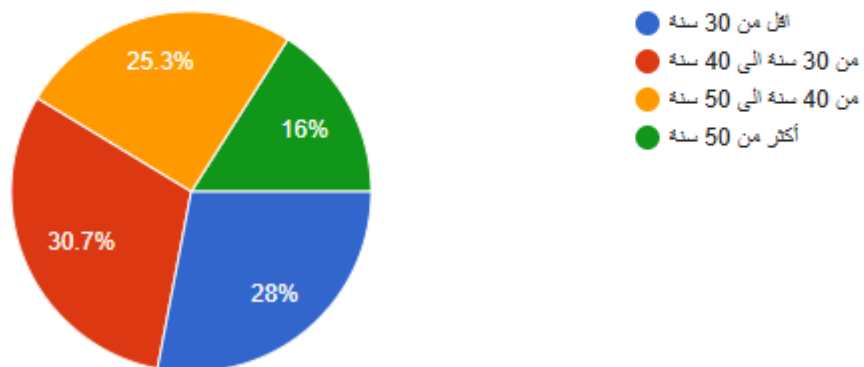
75 رداً



العمر: أقل من 30 سنة (16%)، 30-40 سنة (25.3%)، 40-50 سنة (30.7%)، أكثر من 50 سنة (28%).

العمر:

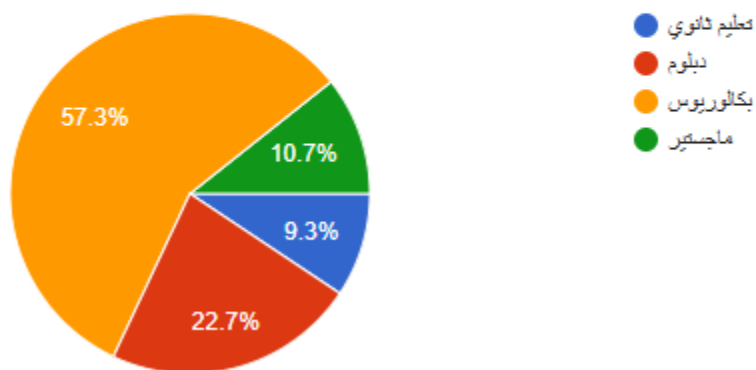
75 رداً



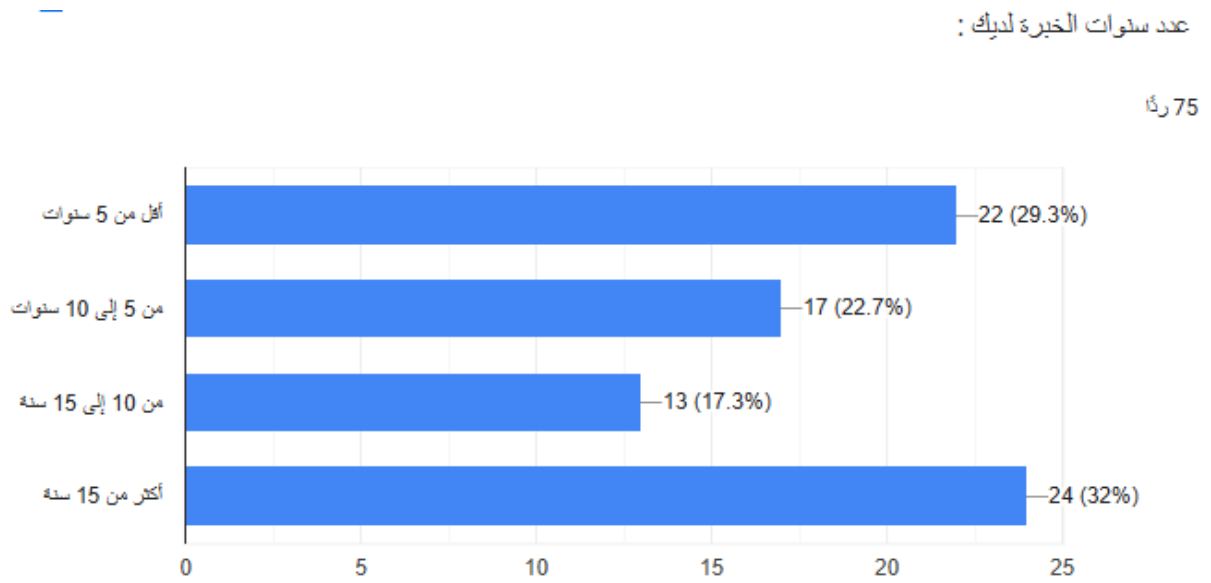
المستوى التعليمي: ثانوي (9.3%)، دبلوم (10.7%)، بكالوريوس (57.3%)، ماجستير (22.7%).

ما هو المستوى التعليمي:

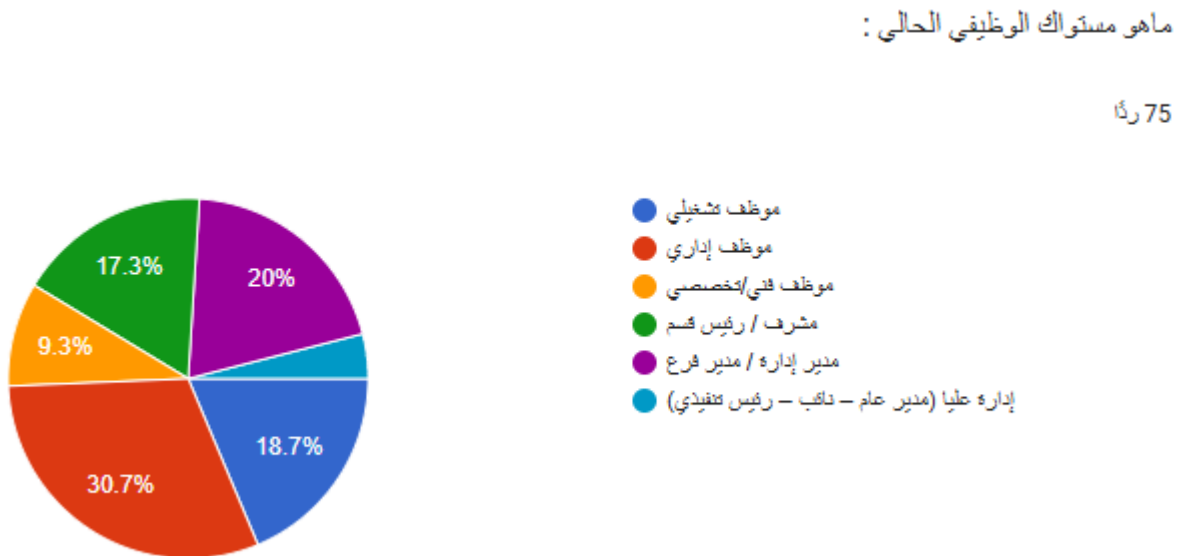
75 رداً



سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (22.7%)، 5-10 سنوات (29.3%)، 10-15 سنة (17.3%)، أكثر من 15 سنة (32%)



المستوى الوظيفي: موظف تشغيلي (18.7%)، إداري (20%)، فني/تخصصي (17.3%)، مشرف/رئيس قسم (9.3%)، مدير إدارة/فرع (30.7%)، إدارة عليا (4%)



4.3 اختبارات الصدق والثبات

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات:

التحفيز المالي: 0.84

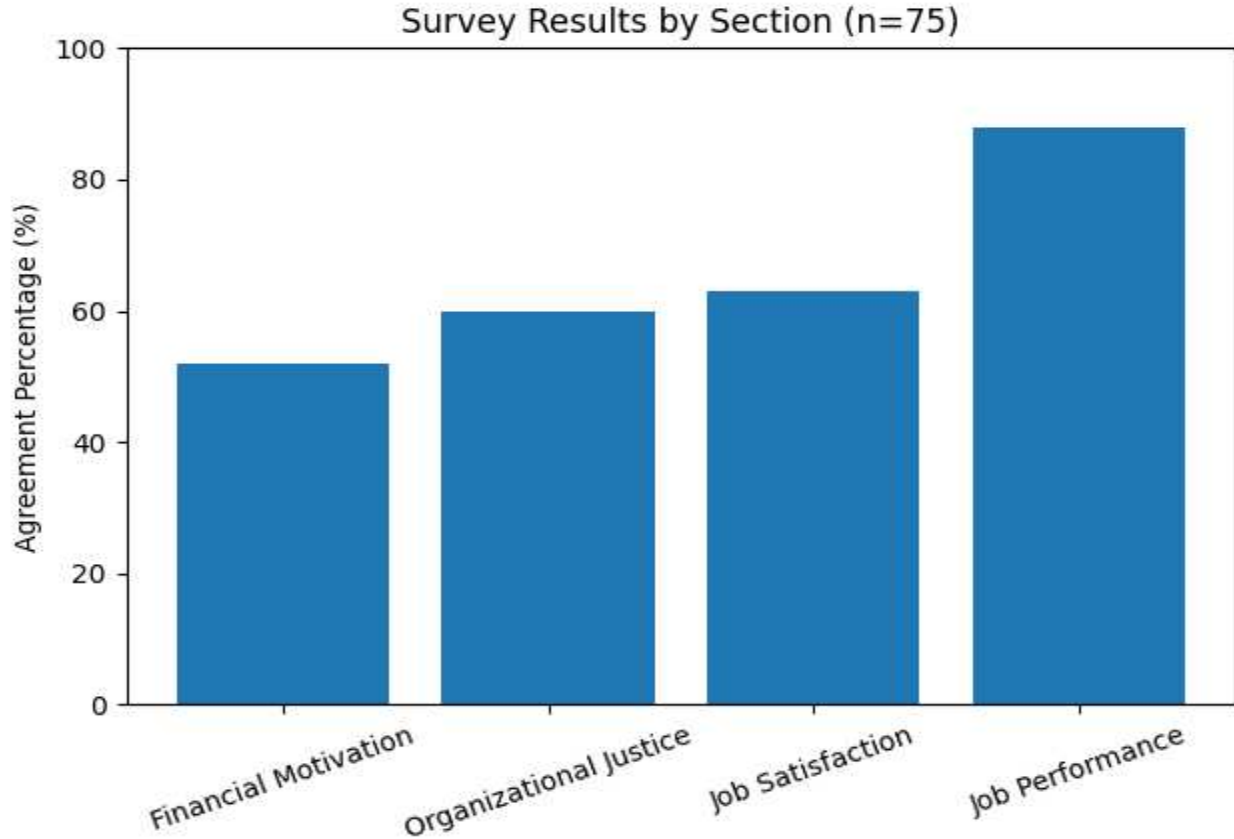
العدالة التنظيمية: 0.81

الرضا الوظيفي: 0.86

الأداء الوظيفي: 0.88 جميع القيم أكبر من 0.7، مما يدل على موثوقية الاستبيان.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

- الأداء الوظيفي (88% ≈)
سجل أعلى نسبة، مما يدل على أن الموظفين يظهرون مستوى مرتفعاً من الالتزام والإنتاجية .
 - الرضا الوظيفي (63% ≈)
يشير إلى مستوى رضا متوسط إلى جيد لدى الموظفين تجاه بيئة العمل ونظام الحوافز .
 - العدالة التنظيمية (60% ≈)
تعكس وجود إدراك مقبول للعدالة في توزيع الحوافز، لكنه ليس مرتفعاً جداً .
 - التحفيز المالي (52% ≈)
جاء بأقل نسبة، مما يدل على أن نظام الحوافز المالية قد يحتاج إلى تطوير ليكون أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين .
- تشير النتائج إلى أن الأداء الوظيفي مرتفع رغم أن مستوى التحفيز المالي متوسط، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى (مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام المهني) قد تؤثر أيضاً في الأداء.



يبين الرسم البياني نتائج متغيرات الدراسة الأربعة، حيث يظهر أن الأداء الوظيفي سجل أعلى نسبة موافقة بين أفراد العينة (88%)، مما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام والإنتاجية لدى الموظفين.

في المقابل، جاء التحفيز المالي بنسبة أقل (52%) مقارنة ببقية المتغيرات، مما يشير إلى أن نظام الحوافز المالية قد يحتاج إلى تطوير ليكون أكثر تأثيراً في رفع الدافعية لدى الموظفين.

كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية (60%) والرضا الوظيفي (63%) يسجلان مستويات متوسطة إلى جيدة، وهو ما يدعم الفرضية التي تشير إلى أن هذه المتغيرات تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

4.5 اختبار الفرضيات

وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي: تم تأكيدها باستخدام معامل الارتباط والانحدار.

دور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة: أظهرت التحليلات أن كلا المتغيرين يعززان العلاقة بين التحفيز المالي والأداء.

تأثير البيئة الثقافية العربية: النتائج أظهرت أن السياق المحلي يلعب دوراً في تفسير فاعلية التحفيز المالي.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

النتائج تدعم ما جاء في دراسات أبو سلطان (2020) والخالدي (2021) حول أثر المكافآت المادية على الأداء.

تؤكد أهمية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كعوامل وسيطة، كما أشار (Deci & Ryan (1985).

4.7 الخاتمة

تشير نتائج التحليل إلى أن التحفيز المالي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، مع تعزيز تأثيره من خلال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

1. اقتصرت الدراسة الحالية على موظفي شركات محدودة من شركات القطاع الخاص، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع منظمات القطاع الخاص .
2. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات، وهو ما قد يتأثر بمدى دقة وموضوعية استجابات المشاركين .
3. ركزت الدراسة على متغير التحفيز المالي دون التوسع في دراسة جميع أنواع التحفيز غير المالي مثل التقدير المعنوي أو فرص التطوير المهني .
4. تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الفترة التي أجريت فيها الدراسة فقط .
5. اقتصرت الدراسة على عدد محدود من المتغيرات الوسيطة، وهي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

ثانياً: الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات مماثلة على عينات أكبر تشمل قطاعات اقتصادية متعددة .
2. دراسة أثر التحفيز غير المالي ومقارنته بالتحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي .
3. التوسع في دراسة متغيرات وسيطة أخرى مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والولاء المؤسسي .
4. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص .
5. استخدام مناهج نوعية مثل المقابلات المتعمقة للحصول على نتائج أكثر شمولاً.

5.2. توصيات الدراسة:

- تطوير أنظمة الحوافز المالية داخل المؤسسات بما يضمن العدالة والشفافية في التوزيع .
- ربط الحوافز المالية بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس .
- تنويع أساليب التحفيز المالي لتشمل المكافآت النقدية والعينية والمكافآت الدورية .
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي كعامل أساسي يعزز أثر التحفيز المالي .
- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بمعايير التقييم ومنح المكافآت .
- مراجعة برامج الحوافز بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وتحقيقها للأهداف التنظيمية .
- توفير بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية والانتماء المؤسسي.

5.3. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن التحفيز المالي يمثل أحد الأدوات الإدارية المهمة التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال رفع مستويات الدافعية والإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يؤديان دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي. وتؤكد الدراسة أن نجاح برامج التحفيز المالي لا يعتمد فقط على قيمة المكافآت، بل يتطلب وجود نظام عادل وواضح يربط بين الجهد المبذول والمكافأة المستحقة. ومن ثم، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أداء مرتفع ومستدام مطالبة بتبني سياسات تحفيزية متوازنة تراعي احتياجات العاملين وتحقق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه.

وبناءً على ذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين بيئات العمل في القطاع الخاص.

قائمة المراجع

- أبو سلطان، أحمد. (2020). أثر أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 24(3)، 45-78.
- الخالدي، فاطمة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 45(2)، 120-145.
- العبدالله، عبدالرحمن. (2020). *إدارة المكافآت والتعويضات: استراتيجيات متقدمة لجذب وتحفيز والاحتفاظ بالمواهب*. دار المريخ للنشر.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, and evidence. In D. Cable & K. S. Tai (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 300-321). Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

الملاحق

الإستبيان

المقدمة :

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لأغراض بحث علمي بعنوان:

"أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص"

وذلك في إطار استكمال متطلبات الدراسة الأكاديمية، حيث يسعى هذا البحث إلى التعرف على آراء الموظفين حول أنظمة التحفيز المالي المطبقة في منظماتهم، ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، من حيث الإنتاجية، الالتزام، وجودة العمل.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يُطلب منك ذكر اسمك أو أي معلومات تعريفية شخصية. كما أن إجاباتك الصادقة تمثل عنصراً أساسياً في إنجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

يرجى قراءة عبارات الاستبيان بعناية، واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي بكل موضوعية. شاكرين ومقدرين تعاونك القيم، ومتمنين لك دوام التوفيق.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

ما هو المستوى التعليمي :

☐ تعليم ثانوي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ أخرى ()

عدد سنوات الخبرة لديك :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ما هو مستواك الوظيفي الحالي :

☐ موظف تشغيلي

☐ موظف إداري

☐ موظف فني/تخصصي

☐ مشرف / رئيس قسم

☐ مدير إدارة / مدير فرع

☐ إدارة عليا (مدير عام – نائب – رئيس تنفيذي)

استبيان :أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة
يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لأغراض بحث علمي، وجميع المعلومات سرية وتستخدم للبحث فقط
يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بدقة .

مقياس الإجابة :

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

أولاً : التحفيز المالي

1. توفر الشركة نظام حوافز مالية واضح.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. ترتبط المكافآت المالية بمستوى أدائي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. توزع الحوافز بعدالة بين الموظفين.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. المكافآت تتناسب مع الجهد المبذول.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. الحوافز النقدية تحفزني على تحسين الأداء.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

6. الحوافز العينية تزيد دافعتي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

7. تصرف الحوافز في الوقت المناسب.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

ثانياً : العدالة التنظيمية

1. تتعامل الإدارة بعدالة في منح الحوافز.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. يتم تقييم الأداء بمعايير واضحة.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. لا يوجد تمييز بين الموظفين.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. توضح الإدارة أسباب منح المكافآت.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. أثق بنظام التقييم المعتمد.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

ثالثاً : الرضا الوظيفي

1. أشعر بالرضا عن عملي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. التحفيز المالي يزيد من رضاي الوظيفي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. أشعر بالاستقرار الوظيفي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. أشعر بتقدير الإدارة لجهودي.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. الرضا يدفعني لبذل جهد أكبر.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

رابعاً : الأداء الوظيفي

1. أنجز مهامى بكفاءة عالية.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

2. ألتزم بأنظمة وتعليمات العمل.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

3. أسعى لتحسين جودة عملى.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

4. أعمل على زيادة إنتاجيتى.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

5. أبادر بتقديم أفكار جديدة.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

6. أتعاون مع زملائى بروح الفريق.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

7. التحفيز المالى يدفعنى لبذل جهد أكبر.

☐ غير موافق بشدة ☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐ موافق بشدة

شكراً لتعاونكم

نشكركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم فى الإجابة على هذا الاستبيان، ونؤكد لكم أن مشاركتكم تسهم بشكل فعال فى إنجاح هذا البحث العلمى والوصول إلى نتائج دقيقة تخدم بيئة العمل فى القطاع الخاص.