

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة  
السعودية

اسم الطالب  
محمد قاسم الرحيلي  
242001207

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2025- الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 9  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 11 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 0  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 0  | 2.1. المقدمة:                                    |
| 0  | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 0  | 2.3. المتغير التابع                              |
| 0  | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 0  | 2.5. الخاتمة                                     |
| 15 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز الوظيفي أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام واسع في علم الإدارة المعاصر، إذ يمثل الدافع الداخلي والخارجي الذي يحفز الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وتشير الدراسات الإدارية إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحقق فقط بوجود المهارة والخبرة، بل يحتاج إلى مستوى مناسب من التحفيز الذي يدفع الموظف للمعطاء المستمر والإبداع في العمل (Armstrong, 2020).

في السنوات الأخيرة، شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في قطاع التجزئة، خاصة مع رؤية المملكة 2030 التي ركزت على تعزيز الاقتصاد غير النفطي وتوسيع دور القطاع الخاص. ومع تزايد المنافسة في سوق التجزئة، أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات استراتيجيات فعّالة في إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها التحفيز المالي وغير المالي لضمان رضا الموظفين وتحسين أدائهم (Alqahtani & Alharbi, 2022).

يرتبط التحفيز المالي بتقديم المكافآت والحوافز النقدية كوسيلة مباشرة لتحفيز الموظفين، في حين يركز التحفيز غير المالي على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية مثل التقدير، وفرص النمو، وبيئة العمل الإيجابية. وقد أكد الباحثون أن الجمع بين هذين النوعين من التحفيز يساهم في تحقيق توازن فعال بين رضا الموظف ورفع مستوى الأداء الوظيفي (Robbins & Judge, 2019).

رغم أن كثيرًا من الدراسات السابقة تناولت موضوع التحفيز والأداء في قطاعات مختلفة، إلا أن قطاع التجزئة السعودي ما زال بحاجة إلى دراسات محلية حديثة تركز على كيفية تأثير ممارسات التحفيز على أداء العاملين فيه، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية التي يشهدها هذا القطاع الحيوي. (Deci & Ryan, 2017) ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع ضمن بيئة العمل السعودية المعاصرة.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية، وذلك من خلال تحديد مدى تأثير كل نوع من الحوافز في تحسين الأداء، ومعرفة أي من أساليب التحفيز أكثر فاعلية في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف الشركات في هذا القطاع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات في قطاع التجزئة السعودي تحديات متزايدة في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك في ظل المنافسة العالية والتغيرات السريعة في سوق العمل. ورغم الجهود التي تبذلها إدارات الموارد البشرية في تقديم أنظمة تحفيزية متنوعة، إلا أن النتائج لا تزال متفاوتة بين الشركات، مما يثير التساؤل حول مدى فعالية هذه الأنظمة، وخاصة من حيث التوازن بين التحفيز المالي وغير المالي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والأداء الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الجوانب المالية فقط مثل الرواتب والمكافآت، وأغفلت الجوانب غير المالية مثل التقدير، وفرص التطوير المهني، والبيئة التنظيمية كما أن هناك قلة في الأبحاث العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع تحديداً في قطاع التجزئة، رغم أنه من أكثر القطاعات توظيفاً واعتماداً على الأداء البشري المباشر.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تُظهر الممارسات في بعض شركات التجزئة أن التحفيز المالي غالباً ما يُستخدم كأداة أساسية لتحفيز الموظفين، دون الاهتمام الكافي بالتحفيز غير المالي. وهذا قد يؤدي إلى نتائج قصيرة المدى في الأداء، دون تحقيق الاستدامة والتحفيز الذاتي طويل الأجل. لذلك، من الضروري دراسة مدى تأثير كلا النوعين من التحفيز (المالي وغير المالي) على الأداء الوظيفي بشكل متوازن، لتوفير رؤية أوضح لإدارات الموارد البشرية.

إذا ما تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تُعد عملية التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات إذ تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومع تزايد المنافسة في قطاع التجزئة السعودي الذي يشهد نموًا متسارعًا في السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري التركيز على الوسائل التي تعزز من إنتاجية العاملين وتضمن استقرارهم الوظيفي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي داخل شركات التجزئة حيث ما زال هذا المجال بحاجة إلى المزيد من البحث لفهم العلاقة بين أنواع التحفيز المختلفة ومستوى أداء العاملين في بيئة العمل السعودية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالتحفيز والأداء الوظيفي من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي في سياق السوق السعودي تقدم إطارًا نظريًا يوضح أثر أنواع التحفيز المختلفة على الأداء، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج بحثية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية. تضيف الدراسة بُعدًا ثقافيًا مهمًا من خلال تناولها لموضوع التحفيز في بيئة العمل السعودية التي تختلف عن البيئات الغربية في قيمها ودوافع العاملين فيها.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين في شركات التجزئة على تصميم أنظمة تحفيز فعالة توازن بين الجوانب المالية (مثل الرواتب والمكافآت) والجوانب غير المالية (مثل التقدير وفرص التطور المهني).

تمكّن إدارات الموارد البشرية من تحسين استراتيجيات التحفيز بما ينعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين.

تقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات التجزئة في المملكة العربية السعودية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي : ما تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية

الأسئلة الفرعية :

1. ما مدى تأثير أنظمة التحفيز المالي مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركات التجزئة .
2. كيف يؤثر التحفيز المالي مثل التقدير وفرص التدريب وبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي.
3. ما الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي بين الموظفين الذين يحصلون على تحفيز مالي فقط وأولئك الذين يحصلون على مزيج من التحفيز المالي وغير المالي.

#### 1.5. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي : تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية من أجل تحديد نوع الحوافز الأكثر فعالية في تحسين أداء العاملين.
- الأهداف الفرعية :

1. تحليل أثر التحفيز المالي (مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات) على الأداء الوظيفي للموظفين في شركات التجزئة.
2. استكشاف أثر التحفيز غير المالي (مثل بيئة العمل ، التقدير ، وفرص التطوير المهني) على أداء العاملين.
3. المقارنة بين تأثير التحفيز المالي وغير المالي لتحديد أي النوعين أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية

### الفرضيات الفرعية :

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي مثل (الرواتب والمكافآت) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التجزئة السعودية
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي مثل (التقدير ، بيئة العمل ، فرص النمو المهني) على الأداء الوظيفي للعاملين.
3. يختلف تأثير التحفيز المالي عن التحفيز غير المالي في مستوى تأثيرهما على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التجزئة السعودية.

## 1.7. نموذج الدراسة

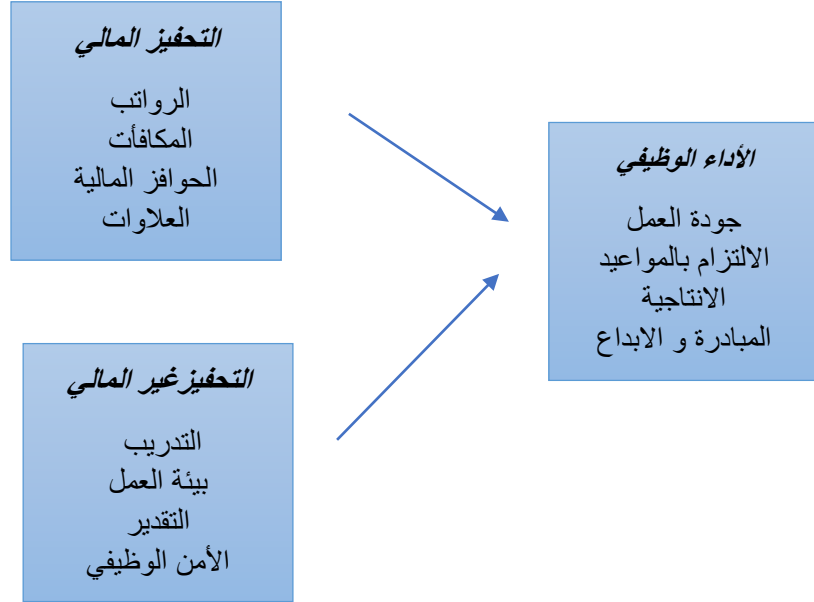
### • المتغير المستقل ( التحفيز المالي وغير المالي )

ويتكون من بعدين

1. التحفيز المالي : الرواتب ، المكافآت ، الحوافز المادية ، العلاوات.
2. التحفيز غير المالي : التقدير ، بيئة العمل ، فرص التدريب ، الأمن الوظيفي

### • المتغير التابع : (الأداء الوظيفي )

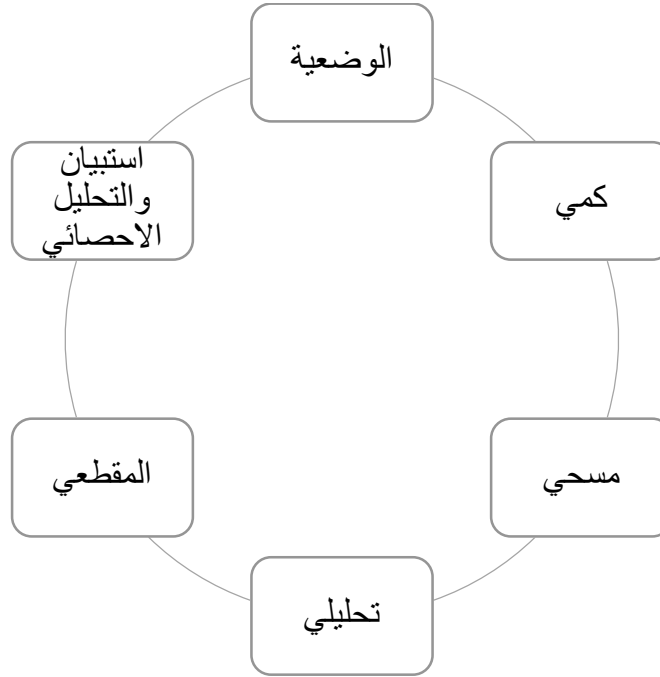
ويتكون من : جودة العمل ، الالتزام بالمواعيد ، الانتاجية ، المبادرة والإبداع.



الشكل 1 : نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

## 1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج الدراسة : المنهج الكمي
- استراتيجية البحث : المسح
- نوع البحث : الوصفي التحليلي
- الأفق الزمني : المقطعي
- جمع وتحليل البيانات : استبيان والتحليل الإحصائي



الشكل 2 : ملخص نموذج البحث (اعداد الطالب)

## 1.9. الدراسة الميدانية

ستعتمد هذه الدراسة على إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لقياس تأثير التحفيز المالي وفير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية وسيتم تنفيذ الدراسة من خلال تصميم استبانة علمية مبنية على الأدبيات والنماذج بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة وسيتم توزيع استبانة إلكترونية على عينة من موظفين شركات التجزئة .

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.

Alqahtani, M., & Alharbi, A. (2022). The Role of Motivation on Employee Performance in the Saudi Retail Sector. Journal of Business and Management Studies, 8(3), 45–58.