

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين:
دراسة على الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض

أسم الطالبة

سما أحمد ناصر آل سماعيل

الرقم الجامعي

221001212

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – 2025 م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	5
1.3.1. على المستوى النظري:.....	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4. أسئلة الدراسة.....	6
1.5. أهداف الدراسة.....	6
1.6. فرضيات الدراسة.....	6
1.7. نموذج الدراسة.....	7
1.8. منهجية الدراسة.....	8
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
	2
2.1. المقدمة:.....	13
2.2. المتغير المستقل.....	14
2.3. المتغير التابع.....	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	15
2.5. الخاتمة.....	16
قائمة المراجع.....	17

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد أداء الموظف من أهم العناصر التي تحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصةً في ظل رؤية السعودية 2030 التي تسعى لتنويع الاقتصاد وبناء قطاع خاص قوي يعتمد على رأس مال بشري فعّال. في هذا السياق، أصبحت أنظمة الحوافز والمكافآت من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الشركات لتحفيز موظفيها وتحقيق مستويات أداء أعلى.

أشارت جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) إلى أن الحوافز المصممة بطريقة عادلة ومنظمة تسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي وتعزيز ارتباط الموظفين بأهداف المؤسسة، سواء كانت حوافز مالية أو غير مالية. كما بينت دراسات حديثة مثل دراسة Alkandi وآخرين (2023) أن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء داخل بيئات العمل السعودية، خاصة إذا تمت إدارة الحوافز بطريقة شفافة ومنصفة.

ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء في الشركات العائلية ما تزال محدودة، خصوصاً في مدينة الرياض. وهذا يبرز الحاجة إلى دراسة متخصصة تركز على هذا النوع من الشركات، والتي تمتاز بطبيعة إدارية مختلفة قد تؤثر في فاعلية نظم الحوافز.

ينطلق هذا البحث من تساؤل رئيسي حول مدى فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين داخل الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، ومدى انعكاس هذه الأنظمة على الأداء اليومي والمهني للموظف.

وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يعتمد على إطار علمي ومهني مثل معايير SHRM ، ويهدف إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات العائلية على تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء الوظيفي بما يتماشى مع توجهات التنمية الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التوجهات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في سياق رؤية 2030 التي تركز على تنمية القطاع الخاص وتحسين إنتاجيته، تبرز أهمية تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين كأحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات. وتُعد الشركات العائلية إحدى الدعائم المهمة للاقتصاد الوطني، حيث تسهم في توفير فرص العمل وتحريك عجلة النمو. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات إدارية متعددة، ومن أبرزها فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم مدى تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في هذا النوع من الشركات، وذلك ضمن نطاق جغرافي يتمثل في مدينة الرياض، حيث تتواجد نسبة كبيرة من الشركات العائلية في القطاع الخاص. وبالاعتماد على معايير مهنية مثل تلك التي تقدمها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، تسعى الدراسة لسد فجوة معرفية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات التي تناولت العلاقة بين أنظمة الحوافز والأداء، إلا أن القليل منها ركز على سياق الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. الدراسات الموجودة غالباً ما تُعنى بالشركات الكبرى أو الحكومية، دون التطرق إلى الخصائص الإدارية الفريدة للشركات العائلية مثل مركزية القرار والعلاقات الشخصية في بيئة العمل. كما أن استخدام نماذج نظرية مهنية واضحة مثل نموذج SHRM لا يزال محدوداً في هذا السياق، مما يفتح مجالاً لإجراء دراسات أكثر تركيزاً وعمقاً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، لا تزال العديد من الشركات العائلية في مدينة الرياض تفتقر إلى أنظمة حوافز مكتوبة وواضحة، وتعتمد في كثير من الأحيان على ممارسات تقليدية أو اجتهادات فردية في منح المكافآت. هذا الأسلوب قد يؤدي إلى ضعف العدالة والشفافية، مما يؤثر سلباً على تحفيز الموظفين وأدائهم. كما أن نقص الدراسات الميدانية التي تدرس أثر هذه الممارسات في بيئة الشركات العائلية يجعل من الضروري إجراء دراسة تطبيقية في هذا المجال.

ومن هنا، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما مدى فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟"

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم مدى تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية، والتي تُعد من أهم مكونات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ومع تزايد دور هذه الشركات ضمن مستهدفات رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى تطوير أنظمتها الإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بتحفيز الكوادر البشرية ورفع إنتاجيتها.

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالحوافز والمكافآت ضمن بيئة الشركات العائلية، وذلك من خلال تقديم تحليل علمي يستند إلى نموذج SHRM ، وهو من الأطر المهنية المعتمدة عالميًا في إدارة الموارد البشرية. كما يقترح البحث دمج هذا الإطار مع خصائص البيئة المحلية، مما قد يُنتج فهمًا أعمق للعلاقة بين نظام الحوافز وتحسين الأداء، ويوسع من تطبيقات النظرية في سياقات تنظيمية متنوعة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يقدم البحث نتائج ميدانية يمكن أن تُفيد أصحاب القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات العائلية، من خلال تحديد نقاط القوة والقصور في أنظمة الحوافز الحالية، واقتراح سبل تطويرها بما يعزز العدالة والرضا الوظيفي. كما تساعد التوصيات المتوقعة من الدراسة في تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على استقرار ونمو هذه الشركات.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما أنواع الحوافز (المالية وغير المالية) المطبقة في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض؟
2. كيف تساهم أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع مستوى أداء الموظفين في هذه الشركات؟
3. ما مدى رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز والمكافآت الحالية في الشركات العائلية؟
4. ما العلاقة بين عدالة توزيع الحوافز وتحفيز الموظفين في الشركات العائلية؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق أنظمة حوافز فعالة؟
6. كيف يمكن تطوير نظام الحوافز والمكافآت بما يتوافق مع معايير SHRM لتحسين الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل مدى ارتباط أنظمة الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي للموظفين في الشركات العائلية.
- تحديد أنواع الحوافز (المالية وغير المالية) الأكثر تأثيرًا على أداء الموظفين.
- تقييم مدى عدالة وشفافية نظم الحوافز الحالية في الشركات العائلية بمدينة الرياض.
- قياس أثر تطبيق معايير SHRM في تصميم وإدارة نظم الحوافز على تحسين الأداء المؤسسي.
- اقتراح آليات لتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة أنظمة الحوافز والمكافآت وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية (مثل الرواتب، المكافآت النقدية) وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز غير المالية (مثل التقدير المعنوي، فرص الترقية، بيئة العمل) وتحسين أداء الموظفين في الشركات العائلية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظف بعدالة توزيع الحوافز ومستوى رضاه الوظيفي.
4. تساهم أنظمة الحوافز المبنية على معايير SHRM في رفع كفاءة الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لفعالية نظام الحوافز حسب نوع الحافز مالي/غير مالي.
6. تواجه الشركات العائلية في القطاع الخاص تحديات تؤثر على تطبيق أنظمة الحوافز بشكل فعال.

1.7. نموذج الدراسة

يتناول نموذج الدراسة العلاقة بين نظام الحوافز باعتباره المتغير المستقل، وأداء الموظفين باعتباره المتغير التابع . وقد تم تطوير النموذج بناءً على الفرضيات الستة التي تناولت أنواع الحوافز، وعدالة توزيعها، ومعايير SHRM ، ودورها في تحسين الأداء.

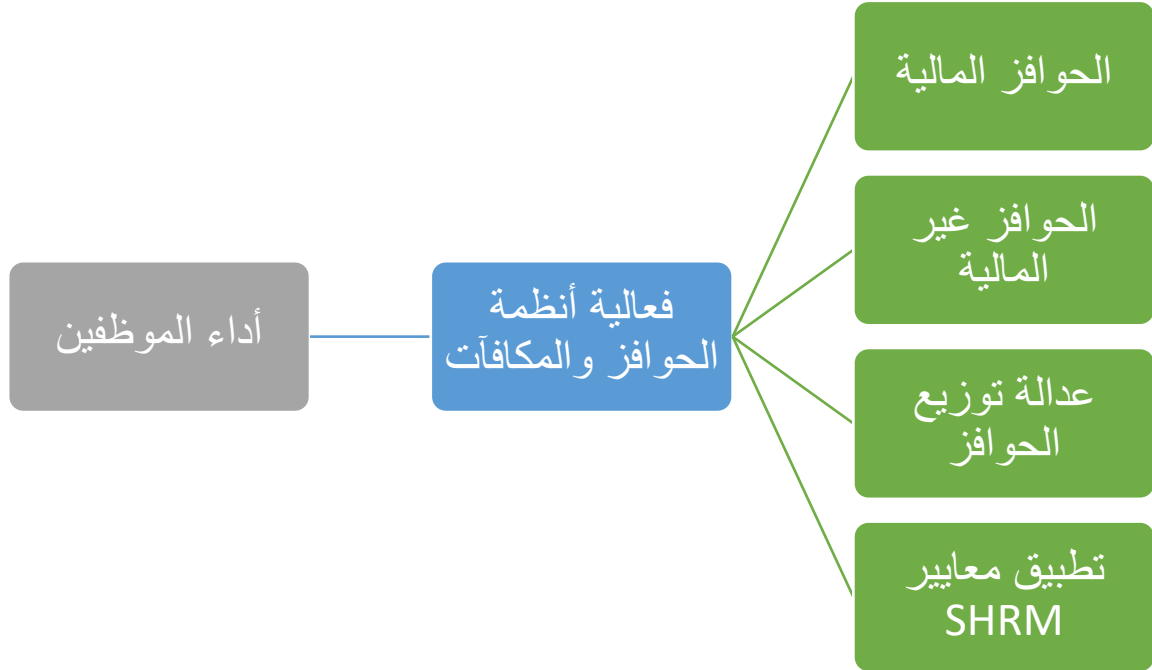
تم تصميم النموذج وفقاً لإطار عمل جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ، والتي تؤكد على أهمية "المكافآت الشاملة" (Total Rewards) باعتبارها استراتيجية فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم واستبقائهم. ويتضمن ذلك الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت)، وغير المادية (مثل التقدير، فرص التطور، بيئة العمل)، إلى جانب عوامل مثل العدالة التنظيمية والتوافق مع المعايير المهنية.

يوضح النموذج أن فعالية نظام الحوافز تتأثر بعدة عوامل، وهي:

- **الحوافز المالية:** مثل الرواتب، البدلات، والمكافآت النقدية، وهي تؤثر مباشرة على رضا الموظف وتحفيزه.
- **الحوافز غير المالية:** مثل بيئة العمل، التقدير المعنوي، فرص التدريب، والترقيات، وهي تساهم في رفع الانتماء المؤسسي.
- **عدالة توزيع الحوافز:** إدراك الموظف لعدالة النظام يعزز من رضاه الوظيفي ويؤثر على التزامه.
- **تطبيق معايير SHRM:** اعتماد الشركات على أطر واضحة ومهنية في تصميم نظم الحوافز يعزز من شفافيتها وفعاليتها.

وتفترض الدراسة أن هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على فعالية نظام الحوافز، والتي بدورها تنعكس على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام التنظيمي.

وبذلك، فإن النموذج يساهم في توضيح كيف يمكن للشركات العائلية في القطاع الخاص أن تطور من ممارساتها التحفيزية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، خصوصًا إذا ما تم الالتزام بالمعايير العالمية الحديثة مثل تلك التي تقدمها SHRM.



الشكل ١ : نموذج البحث (تم تصميمه بواسطة الباحثة سما آل سماعيل)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض. كما استخدمت الدراسة **المنهج الكمي** لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية، وذلك بما يتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة.

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والمعايير المهنية الصادرة عن **جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)**، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الشركة).
2. الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت.
3. الحوافز غير المالية مثل التقدير، فرص التدريب، الترقية.
4. عدالة توزيع الحوافز.
5. أداء الموظفين.

كما أُضيف في نهاية الاستبيان سؤال مفتوح يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم حول تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس استجابات المشاركين.

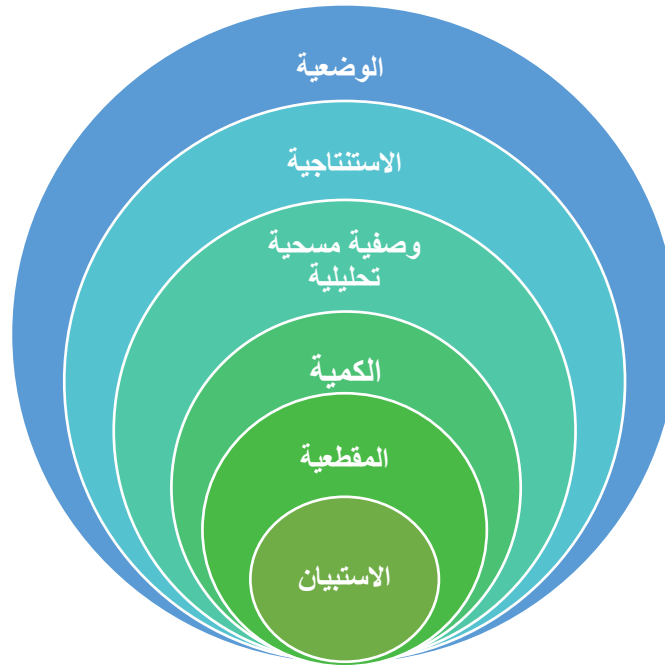
سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركات العائلية في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ويتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (50 إلى 100) مشاركاً.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختباري T-test و (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية.
- تحليل الانحدار لقياس أثر فعالية نظام الحوافز على أداء الموظفين.

وفيما يلي بصلة البحث التي اعتمدت عليها هذه الدراسة:

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية.
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة وصفية مسحية تحليلية.
- نوع المنهج: منهج كمي.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- أداة جمع وتحليل البيانات: استبيان إلكتروني قائم على مقياس ليكرت الخماسي.



الشكل ٢: بصلة البحث المعتمدة في الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل هذه المرحلة الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية بهدف جمع البيانات الميدانية دون الحاجة إلى زيارات ميدانية مباشرة. وقد تركزت محاور الاستبانة حول أربعة جوانب رئيسية: الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، عدالة توزيع الحوافز، وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال وسائل التواصل، واستهدفت العاملين في مؤسسات القطاع الخاص العائلية. وتم اختيار عينة مكونة من (50) موظفًا وموظفة بطريقة عشوائية بسيطة، بهدف ضمان تنوع المشاركين وتمثيل فئات مختلفة من حيث الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين وآرائهم تجاه محاور الدراسة، وتم التأكيد في مقدمتها على ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

يوضح الشكل أدناه المراحل الزمنية والمنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، بدءًا من تحديد الإطار العام، ثم الانتقال إلى الإطار النظري، فاختيار المنهجية، تليها مرحلة جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وأخيرًا مناقشة النتائج وكتابة الخاتمة. يساعد هذا المخطط في تتبع خطوات المشروع بطريقة منظمة وواضحة.



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات في السياقات الإقليمية والعالمية موضوع أنظمة الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء الموظفين. وقد تباينت هذه الدراسات في منهجياتها وسياقاتها، إلا أنها اتفقت عمومًا على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز الفعالة وتحسين الأداء الوظيفي.

ففي دراسة Alkandi وآخرين (2023) في المملكة العربية السعودية، وُجد أن الرضا الوظيفي يشكل متغيرًا وسيطًا مهمًا بين أنظمة الحوافز والأداء، حيث لم تكن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية إلا عند أخذ الرضا في الحسبان، مما يبرز أهمية تصميم الحوافز بطريقة تعزز الرضا والالتزام الوظيفي.

بينما أكدت دراسة علي العامري (2023) في سلطنة عمان وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز — سواء كانت مادية أو غير مادية — ومستوى إنتاجية الموظف في الشركات الصناعية، وأوصت بضرورة مواءمة أنظمة الحوافز مع طبيعة ثقافة العمل المحلية.

أما دراسة Farrington et al. (2014) التي أجريت على شركات عائلية في جنوب أفريقيا، فقد تناولت وجهات نظر الموظفين غير المنتمين للعائلة تجاه الحوافز الخارجية، وأظهرت أن الحوافز المالية (مثل المكافآت والزيادات) تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء، مع التأكيد على أهمية العدالة والوضوح في تقديم هذه الحوافز داخل بيئة الشركات العائلية.

تُبرز هذه الدراسات الحاجة لفهم أكثر عمقًا لكيفية تكيف أنظمة الحوافز مع طبيعة المؤسسة وثقافة العاملين فيها. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين في الشركات العائلية بمدينة الرياض، بالاستناد إلى معايير SHRM ، واستكشاف دور العدالة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة.

2.2. المتغير المستقل

أنظمة الحوافز والمكافآت:

تُعد أنظمة الحوافز والمكافآت من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وتُعرف الحوافز بأنها مجموعة من الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتشجيع العاملين على الإنجاز، سواء من خلال المكافآت المالية المباشرة أو من خلال الدعم المعنوي والاعتراف بجهودهم.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

- ◆ **الحوافز المالية:** مثل الرواتب الإضافية، العلاوات، المكافآت السنوية، والحوافز المرتبطة بالإنتاج أو الأداء.
- ◆ **الحوافز غير المالية:** مثل التقدير، الترقية، منح المسؤوليات، برامج التطوير المهني، وتحسين بيئة العمل.

ويؤدي تطبيق نظام حوافز عادل وواضح إلى خلق بيئة عمل إيجابية، تُسهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدلات الغياب والاستقالة. كما ترتبط الحوافز الجيدة بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال دعم الأداء الفردي والجماعي. وفي سياق الشركات العائلية، تبرز أهمية تصميم أنظمة حوافز تتسم بالشفافية والعدالة، خاصة في ظل التداخل بين العلاقات الأسرية والوظيفية، ما يتطلب حساسية في بناء نظم تحفيز تراعي الكفاءة وتضمن الحيادية.

2.3. المتغير التابع

أداء الموظفين:

يُعد أداء الموظف من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم فاعلية أنظمة الموارد البشرية، إذ يُمثل المخرجات الفعلية التي يحققها الفرد مقارنة بالتوقعات والمسؤوليات المناطة به. وقد عرّف العديد من الباحثين الأداء الوظيفي بأنه "مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام المكلف بها، وفقاً لمعايير الكفاءة والجودة والوقت والالتزام".

يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل، من أبرزها وضوح الأهداف، والتدريب، والدعم الإداري، والتحفيز. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوافز — سواء كانت مادية أو معنوية — تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء، من خلال زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء، والدافعية الداخلية.

ويشمل الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من بينها:

- الالتزام بالمهام الوظيفية
- جودة المخرجات
- الإنتاجية
- التفاعل مع الزملاء والعمل الجماعي
- المبادرة والابتكار

وفي بيئة الشركات العائلية، قد يتأثر الأداء بعوامل غير تقليدية مثل العلاقات الشخصية والهيكل التنظيمي غير الرسمي، مما يُبرز أهمية تعزيز أنظمة الحوافز كأداة لضمان مستوى أداء عالٍ وعادل بين جميع الموظفين، سواء كانوا من داخل العائلة المالكة للمؤسسة أو من خارجها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك في سياق الشركات العائلية بالقطاع الخاص في مدينة الرياض. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن أنظمة التحفيز، عندما تُصمَّم وتُطبَّق بطريقة عادلة وشفافة، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

تركز فرضيات الدراسة الست على تحليل تأثير الحوافز المالية، الحوافز غير المالية، وعدالة توزيعها، إلى جانب مدى التزام الشركات بمعايير جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) في تصميم هذه الأنظمة. وتفترض الدراسة وجود علاقة طردية، حيث تسهم أنظمة الحوافز الفعالة في رفع مستويات الكفاءة، والرضا، والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

ويعزز هذا الترابط ما تطرحه النماذج النظرية، مثل نظرية التوقع (Expectancy Theory)، التي تؤكد أن وضوح العلاقة بين الجهد والمكافأة يزيد من دافعية الموظف، إلى جانب نموذج SHRM في "المكافآت الشاملة" (Total Rewards) الذي يركز على أهمية التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق نتائج أداء ملموسة. بناءً عليه، فإن فهم العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظف يعد أمراً حاسماً لتحسين فاعلية ممارسات الموارد البشرية، وتحقيق بيئة عمل متوازنة ومنصفة داخل الشركات العائلية.

2.5. الخاتمة

يتّضح من العرض النظري والدراسات السابقة أن العلاقة بين أنظمة الحوافز والمكافآت وأداء الموظف علاقة متداخلة ومتراصة، تتأثر بعوامل تنظيمية، ونفسية، وسياقية. وقد وفّرت الأدبيات دعمًا واضحًا لافتراض وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، خاصةً عند تصميم الحوافز وفق معايير عادلة ومنهجية واضحة، كما توصي بذلك جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM). كما أظهرت الدراسات أهمية مراعاة الفروق الفردية، والخصوصيات الثقافية والتنظيمية عند تصميم نظم التحفيز، خصوصًا في بيئة الشركات العائلية التي قد تتأثر بتداخل العلاقات الأسرية مع العلاقات الوظيفية. ويُعد تسليط الضوء على البعدين المادي والمعنوي للحوافز خطوة أساسية لفهم أثر كل منهما على الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره ميدانيًا. وعليه، فقد شكّل الإطار النظري أساسًا علميًا ومنهجيًا ساهم في توجيه بناء أدوات الدراسة، وتحليل النتائج المتوقعة، بما يدعم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل السعودية، لا سيما في قطاع الشركات العائلية.

Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), Article 3415.

<https://doi.org/10.3390/su15043415>

Forbes Middle East. (2013). تسخير الحوافز لنجاح أكبر في العمل. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/leadership/entrepreneurship/-تسخير-الحوافز-لنجاح-أكبر-في-العمل>

Harvard Business Review. (2019, November 12). Why employees need both recognition and appreciation. Harvard Business Review. Retrieved July 2, 2025, from <https://hbr.org/2019/11/why-employees-need-both-recognition-and-appreciation>

McKinsey & Company. (2024, June 14). Performance management: Why keeping score is so important, and so hard. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>

SHRM. (n.d.). Total rewards. Society for Human Resource Management. Retrieved July 2, 2025, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/default.aspx>

WorldatWork. (2017, October). The future of work and rewards: Survey results. Retrieved July 2, 2025, from <https://worldatwork.org/research/the-future-of-work-and-rewards>

Alamri, A. (2023). The impact of incentives on job performance at the General Directorate of Health Services in South Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman [Unpublished master's thesis, University of Technology and Applied Sciences]. Retrieved from https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2024_m9d5_124745.pdf

Farrington, S. M., Venter, E., & Sharp, G. D. (2014). Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 85–98. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218549/1/sajbm-v45i3-0132.pdf>