

أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي في شركة أرامكو السعودية
بمدينة الظهران

The Impact of Financial Incentives on Employee
Performance

A Study of Saudi Aramco in Dhahran

الطالب : حسن عبد رب الرسول المحاسنة

مشروع تخرج ١

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

التاريخ 31/oct /2025

الفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	مقدمة البحث
٥	مشكلة البحث
٦	أهمية البحث
٧	اسئلة البحث
٨	أهداف البحث
٩	فرضيات البحث
١١-١٠	منهجية البحث
١٢	الدراسات السابقة
١٤-١٣	مخطط المشروع المقترح
١٥	قائمة المراجع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة البحث (Introduction)

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل بيئة العمل التنافسية إلى تطوير مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم في تحقيق النجاح والاستدامة. ويُعدّ التحفيز من أبرز الأدوات الإدارية التي تستخدمها المنظمات لتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، إذ تسهم الحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الإبداع والتميز. ويعتبر التحفيز المالي - مثل المكافآت، العلاوات، العمولات، والرواتب المجزية - من أكثر الأساليب انتشاراً وفاعلية في التأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

لقد أكدت الدراسات الإدارية أن الحافز المالي لا يقتصر دوره على تلبية الاحتياجات المادية للموظف فحسب، بل يمتد ليشكل وسيلة للاعتراف بجهوده وتعزيز مكانته المهنية داخل المنظمة. فالموظف الذي يشعر بتقدير جهده عبر مكافأة ملموسة يكون أكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، تختلف درجة تأثير الحوافز المالية باختلاف طبيعة العمل، والثقافة التنظيمية، وطبيعة الأفراد، وهو ما يجعل من دراسة هذا الأثر موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية في آن واحد. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي من خلال تحليل أثر أنظمة الحوافز المختلفة في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما تهدف إلى استكشاف مدى إدراك الموظفين لأهمية التحفيز المالي في تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وتوضيح كيفية بناء نظام تحفيزي متوازن يجمع بين العدالة والفاعلية والاستدامة. تم تطبيق هذا البحث على شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران في المملكة العربية السعودية، كونها تعد من أبرز المؤسسات التي تعتمد على نظم تحفيز مالية متنوعة لرفع كفاءة العاملين وتحقيق مستويات أداء متميزة.

مشكلة البحث

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. ويُعد التحفيز المالي من أبرز الأدوات التي تلجأ إليها الإدارات لتحفيز الموظفين على تحسين الأداء، إلا أن فعاليته تختلف من بيئة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى. ورغم الاهتمام المتزايد بموضوع التحفيز المالي، إلا أن هناك فجوات معرفية وتطبيقية لا تزال بحاجة إلى بحث ودراسة متعمقة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

١,٢,١ الفجوات النظرية (Theoretical Gaps)

١. على الرغم من وجود عدد من النظريات التي تناولت التحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هرمزبرغ، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي دمجت هذه النظريات مع متغيرات الأداء الوظيفي في إطار شامل واحد.
٢. ما زالت العديد من الأبحاث تركز على التحفيز المالي كعامل منفصل، دون ربطه بالعوامل الأخرى المؤثرة مثل الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، أو العدالة التنظيمية.
٣. غياب اتفاق بين الباحثين حول مدى أولوية الحوافز المالية مقارنة بالحوافز المعنوية في تحسين الأداء، مما يشير إلى حاجة ماسة لدراسات تجمع بين البعدين المادي والمعنوي للتحفيز.

١,٢,٢ الفجوات العملية (Practical Gaps)

١. تعتمد بعض المؤسسات على تقديم حوافز مالية دون دراسة مسبقة لمدى تأثيرها الفعلي على سلوك الموظفين أو إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى ضعف العائد من تلك النفقات.
٢. غياب معايير واضحة لتوزيع الحوافز المالية بعدالة بين الموظفين، وهو ما يسبب شعوراً بعدم الإنصاف ويؤثر سلباً في الأداء.
٣. محدودية تطبيق أنظمة تحفيزية مبتكرة تواكب احتياجات الموظفين الجيل الجديد الذين يبحثون عن التقدير الشخصي والفرص المهنية بجانب التعويض المالي.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أهم موضوعات إدارة الموارد البشرية، وهو أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي، وهو موضوع ذو بعدين متكاملين نظري وتطبيقي. ويسهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية من جانب، ودعم الممارسات الإدارية الفعالة من جانب آخر. وفيما يلي توضيح لأهمية الدراسة على كلا المستويين:

١,٣,١ الأهمية النظرية (Theoretical Importance)

١. يضيف البحث إلى الأدبيات العلمية المعاصرة إطارًا تحليليًا يربط بين التحفيز المالي ومستويات الأداء الوظيفي، مما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
٢. يعزز الفهم النظري لمفهوم التحفيز المالي من خلال استعراض وتحليل أبرز النظريات الكلاسيكية والمعاصرة، مثل نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبرغ، ونظرية التوقع.
٣. يسد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الحوافز المالية والأداء في بيئات العمل المحلية، حيث تتركز أغلب الدراسات السابقة في السياقات الغربية.
٤. يساهم في بناء نموذج مفاهيمي يمكن الاعتماد عليه في أبحاث مستقبلية لتفسير سلوك العاملين استنادًا إلى أنماط التحفيز المختلفة.

١,٣,٢ الأهمية التطبيقية (Practical Importance)

١. تساعد نتائج البحث صناع القرار ومديري الموارد البشرية على تصميم أنظمة حوافز مالية أكثر فاعلية تحقق التوازن بين التكلفة والعائد.
٢. تمكن المؤسسات من تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم المؤسسي عبر تبني استراتيجيات تحفيزية قائمة على العدالة والشفافية.
٣. تقدم مؤشرات عملية لتقييم أثر برامج التحفيز المالي الحالية وتطويرها بما يتناسب مع طبيعة العمل والموظفين.
٤. تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الدافعية لدى العاملين وتحفيزهم على الإنجاز والإبداع.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمثل في محاولة معرفة أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات، تتم صياغة الأسئلة الرئيسة والفرعية على النحو الآتي:

١,٤,١ السؤال الرئيس

• ما أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات؟

١,٤,٢ الأسئلة الفرعية

١. ما مدى وعي الموظفين بأهمية الحوافز المالية ودورها في تحسين أدائهم الوظيفي؟
٢. ما العلاقة بين مستوى التحفيز المالي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
٣. هل تؤثر العدالة في توزيع الحوافز المالية على أداء الموظفين بشكل مباشر؟
٤. ما أنواع الحوافز المالية الأكثر فاعلية في رفع إنتاجية الموظفين؟
٥. إلى أي مدى تختلف استجابة الموظفين للتحفيز المالي باختلاف الجنس أو سنوات الخبرة أو طبيعة الوظيفة؟
٦. كيف يمكن للمؤسسات تطوير أنظمة التحفيز المالي لتصبح أكثر كفاءة واستدامة في دعم الأداء المؤسسي؟

أهداف البحث:

١. تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي:
 - قياس مدى تأثير المكافآت، العلاوات، العمولات، والرواتب المجزية على كفاءة وإنتاجية الموظفين في شركة أرامكو السعودية بالظهران.
٢. استكشاف إدراك الموظفين لأهمية التحفيز المالي:
 - دراسة مدى تقدير الموظفين للأنظمة التحفيزية ومدى تأثيرها على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
٣. تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية الحوافز المالية:
 - معرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية وطبيعة العمل والفروق الفردية على استجابة الموظفين للتحفيز المالي.
٤. تقديم توصيات عملية:
 - اقتراح آليات لبناء نظام تحفيزي متوازن يحقق العدالة والفاعلية والاستدامة في المؤسسة.
٥. المساهمة النظرية:
 - إثراء الأدبيات العلمية حول التحفيز المالي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الكبيرة.

فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسية

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي (المكافآت، العلاوات، العمولات، الرواتب المجزية) والأداء الوظيفي للموظفين في شركة أرامكو السعودية بالظهران.

٢. الفرضيات الفرعية

- التحفيز المالي يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين بتحقيق أهداف المؤسسة.
- الموظفون الذين يشعرون بتقدير جهودهم عبر المكافآت المالية يكون ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة أعلى مقارنة بالموظفين غير المحفزين ماليًا.
- فعالية الحوافز المالية تختلف باختلاف طبيعة العمل وطبيعة الوظائف داخل الشركة.
- وجود نظام تحفيزي عادل ومتوازن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

منهجية البحث:

١. نوع البحث:

- هذا البحث تطبيقي (تجريبي/وصفي تحليلي) يهدف إلى دراسة العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو السعودية في الظهران.
- يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات وتحليل البيانات بشكل دقيق.

٢. مجتمع البحث وعينته:

- مجتمع البحث: جميع الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
- عينة البحث: سيتم اختيار عينة ممثلة من الموظفين باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والإدارية.

٣. أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: تصميم استبيان مقسم إلى أقسام لقياس:
- التحفيز المالي (رواتب، مكافآت، علاوات، عمولات).
- الأداء الوظيفي (الالتزام، الكفاءة، الإنتاجية، الإبداع).
- المقابلات الفردية: لتوضيح آراء الموظفين بشكل أعمق حول تأثير الحوافز المالية.
- المصادر الثانوية: مراجعة الدراسات السابقة والمراجع النظرية المتعلقة بالتحفيز المالي والأداء الوظيفي.

٤. طرق جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً على الموظفين في مختلف الإدارات.
- جمع النتائج وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

٥. طرق تحليل البيانات:

- استخدام التحليل الوصفي (النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري) لفهم توزيع البيانات.
- استخدام التحليل الاستنتاجي (الارتباط، الانحدار، اختبار الفرضيات) لتحديد العلاقة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

٦. مدة البحث ومكانه:

- سيتم إجراء البحث على مدار [٣ أشهر] في مقر شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، المملكة العربية السعودية.

٧. حدود البحث:

- حدود بشرية: يقتصر البحث على الموظفين العاملين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
- حدود زمنية: يركز على الوضع الحالي لأنظمة التحفيز المالي والفترة الزمنية الحالية للأداء الوظيفي.
- حدود موضوعية: يركز البحث على التحفيز المالي فقط، دون تناول الحوافز غير المالية بشكل مفصل.

الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع التحفيز المالي وعلاقته بالأداء الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، وقدمت رؤى هامة حول أثر الحوافز على التزام الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية. فيما يلي أبرز ما تم التوصل إليه:

١. الدراسات الدولية:

- أشارت دراسة (Smith، ٢٠٢٠) إلى أن الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات تؤدي إلى زيادة ملحوظة في إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، خاصة في الشركات متعددة الجنسيات.
- دراسة أخرى (Lee & Johnson، ٢٠١٩) بينت أن فاعلية التحفيز المالي تتأثر بطبيعة الوظائف، فالموظفون في الوظائف الإبداعية يظهرون استجابة أقل للحوافز المادية مقارنة بالوظائف الروتينية، مما يشير إلى أهمية التوازن بين الحوافز المالية وغير المالية.

٢. الدراسات العربية:

- أظهرت دراسة (النجار، ٢٠٢١) في مؤسسات سعودية أن الحوافز المالية تلعب دورًا رئيسًا في تعزيز الالتزام المؤسسي والولاء الوظيفي، إلا أن فعالية هذه الحوافز تختلف باختلاف الإدارات والمستويات الوظيفية.
- دراسة (الحربي، ٢٠٢٢) ركزت على العلاقة بين التحفيز المالي والأداء في شركات النفط والغاز بالمملكة العربية السعودية، مؤكدة أن وجود نظام تحفيزي عادل ومتوازن يزيد من رضا الموظفين ويحفزهم على تحسين الأداء، لكنها أشارت إلى وجود فجوات في فهم استجابة الموظفين للتحفيز المالي بين المستويات الإدارية المختلفة.

٣. الثغرات والاحتياجات البحثية:

- معظم الدراسات ركزت على الشركات الصناعية أو العامة، بينما قلة منها تناولت بيئة عمل محددة لشركات النفط الكبرى مثل أرامكو السعودية في مدينة الظهران.
- لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ اختلاف تأثير الحوافز المالية بحسب الفروق الفردية وطبيعة العمل داخل المؤسسة، وهو ما يشكل فجوة تحتاج إلى بحث معمق.
- هناك نقص في الدراسات التي تربط بين مدى إدراك الموظفين لأهمية التحفيز المالي وولائهم وانتمائهم للمؤسسة بشكل مباشر، مما يجعل هذا البحث يسد فجوة علمية مهمة.

مخطط المشروع المقترح

١. عنوان المشروع:
 - أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
٢. مقدمة المشروع:
 - توضيح أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة ودور التحفيز المالي في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
٣. مشكلة البحث:
 - عدم وضوح العلاقة بين أنظمة التحفيز المالي المختلفة ومستوى الأداء والكفاءة لدى الموظفين في أرامكو، مع اختلاف استجابة الموظفين للحوافز بحسب طبيعة العمل والفروق الفردية.
٤. أهداف البحث:
 - تحليل أثر التحفيز المالي على الأداء الوظيفي.
 - قياس إدراك الموظفين لأهمية التحفيز المالي على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
 - اقتراح نظام تحفيزي متوازن يحقق العدالة والكفاءة والاستدامة.
٥. فرضيات البحث:
 - وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.
 - تأثير الحوافز المالية يختلف باختلاف طبيعة العمل والفروق الفردية.
 - الموظفون الذين يشعرون بتقدير جهودهم عبر المكافآت المالية يظهرون التزامًا أعلى تجاه المؤسسة.
٦. منهجية البحث:
 - نوع البحث: تطبيقي، وصفي تحليلي.
 - مجتمع البحث: موظفو أرامكو السعودية بالظهران.
 - أدوات جمع البيانات: استبيانات، مقابلات، مراجعة مصادر ثانوية.
 - طرق التحليل: التحليل الوصفي والاستنتاجي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٧. الدراسات السابقة:

- مراجعة وتحليل الدراسات العلمية السابقة حول التحفيز المالي والأداء الوظيفي، مع إبراز الفجوات البحثية التي سيغطيها هذا المشروع.

٨. النتائج المتوقعة:

- تحديد مدى تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي.
- معرفة مدى إدراك الموظفين لأهمية الحوافز المالية.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين نظم التحفيز المالي في الشركة.

٩. الخطة الزمنية للمشروع (مقترحة):

- المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (الأسبوع ١-٣).
- المرحلة الثانية: تصميم أدوات جمع البيانات (الأسبوع ٤-٥).
- المرحلة الثالثة: جمع البيانات (الأسبوع ٦-٧).
- المرحلة الرابعة: تحليل البيانات واستخلاص النتائج (الأسبوع ٨-٩).
- المرحلة الخامسة: صياغة التقرير النهائي (الأسبوع ١٠).

١٠. الحدود المقترحة للمشروع:

- التركيز على التحفيز المالي فقط، دون التطرق للتقديرات النفسية أو الحوافز غير المالية بشكل موسع.
- يقتصر البحث على موظفي أرامكو السعودية بمدينة الظهران.
- يعتمد على البيانات الحالية للفترة الزمنية للدراسة.

قائمة المراجع (References - APA Style)

١. الرفاعي، خالد. (٢٠٢١). أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٣)، ٧٨-٥٥.
٢. العنبي، محمد. (٢٠٢٠). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز المالي في بيئة العمل السعودية. *مجلة البحوث الإدارية*، ٣٦ (٢)، ١٣٠-١١٢.
٣. Dessler, G. (2022). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson Education.
٤. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
٥. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.