

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات السعودي

أسم الطالب

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## المحتويات

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 4  | المقدمة:                          |
| 5  | مشكلة الدراسة:                    |
| 5  | 1.1.1. فجوات على المستوى النظري   |
| 6  | 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي |
| 7  | أهمية الدراسة:                    |
| 8  | أسئلة الدراسة                     |
| 8  | أهداف الدراسة                     |
| 9  | فرضيات الدراسة                    |
| 10 | نموذج الدراسة                     |
| 10 | منهجية الدراسة                    |
| 13 | الدراسة الميدانية                 |
| 14 | مخطط المشروع المقترح              |
| 16 | قائمة المراجع:                    |

## المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يشكل الموظف حجر الزاوية في منظومة الإنتاج وجودة الخدمات، ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، باتت المؤسسات مطالبة ليس فقط بتوفير بيئة عمل مناسبة، بل أيضًا بتفعيل أدوات إدارية قادرة على تحفيز العاملين ورفع معدلات إنتاجيتهم بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية والتغيرات الديناميكية في السوق (الطاهر، 2024).

في هذا السياق، تبرز الحوافز كأحد أهم أدوات الإدارة التي تهدف إلى استثارة دوافع الموظفين وتحقيق التناسق بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتتنوع الحوافز عادةً إلى نوعين أساسيين: الحوافز المالية، التي تشمل الرواتب، المكافآت، العلاوات، البدلات وغيرها من المقابل النقدي المباشر، والحوافز غير المالية، والتي تشمل التقدير المعنوي، فرص التطور المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، والتحفيز الرمزي، ويكمن جوهر هذه الحوافز في قدرتها على التأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على الإنجاز المستمر (Alnsour & Kanaan, 2021).

إن العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف تمثل موضوعًا محوريًا في دراسات الإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى إيجاد المعادلة المثلى بين ما تقدمه من حوافز وما تتوقعه من مخرجات أداء. وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما يتعلق بقطاعات خدمية تعتمد بشكل أساسي على تفاعل الموظف مع المستفيد، مما يجعل إنتاجية الموظف وانخراطه في العمل عاملاً مباشراً في جودة الخدمة ورضا العميل (حنيش والمهدي، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية يُعد قطاع الخدمات أحد أبرز القطاعات الاقتصادية الحيوية، وقد شهد نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، في ظل توجه الدولة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. وقد صاحب هذا النمو توسعاً كبيراً في القوى العاملة، وتزايد التنافس بين الجهات الخدمية، مما وضع أمامها تحدياً يتعلق بكيفية الحفاظ على الموظفين وتحقيق إنتاجيتهم المثلى، ومن هنا، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد أنظمة تحفيزية فعالة تستجيب لتطلعات الموظفين وتحفزهم نحو الأداء العالي (عزيز الرحمن، 2024).

ورغم اعتماد العديد من المؤسسات على الحوافز المالية، فإن الواقع يشير إلى أن تأثير هذه الحوافز وحدها قد لا يكون كافياً، خاصة في المدى البعيد، فبعض الموظفين يبحثون عن التقدير والاحترام، وفرص التعلم، ومناخ تنظيمي صحي يحقق لهم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهنا تظهر أهمية الحوافز غير المالية باعتبارها مكملة للمالية، وليست بديلاً عنها، مما يستدعي دراستها بعمق وربطها بمستوى الإنتاجية بشكل منهجي (ديب وآخرون ، 2024).

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر كل من الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، عبر دراسة ميدانية مبنية على بيانات واقعية وتحليل علمي. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تدعم صناع القرار في المؤسسات الخدمية بتوجيه سياسات التحفيز نحو ممارسات أكثر فعالية وتأثيراً.

### مشكلة الدراسة

أصبح رفع إنتاجية الموظفين هدفاً استراتيجياً تسعى إليه معظم المؤسسات، لا سيما في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءة البشرية وجودة الأداء الفردي، ويُعد نظام الحوافز أحد أبرز الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المنظمات لتحفيز العاملين على بذل الجهد وتحقيق مستويات أداء عالية، سواء من خلال الحوافز المالية كالرواتب والمكافآت، أو غير المالية كالتقدير، وفرص التطوير، وتحسين بيئة العمل. غير أن الممارسة الفعلية وتعدد الاتجاهات النظرية أثارت تساؤلات حول مدى فاعلية كل نوع من الحوافز في تحسين إنتاجية الموظفين، ومدى إمكانية دمج النوعين في نموذج تحفيزي متكامل (مدخل وطيح، 2022؛ Alnsour & Kanaan, 2021) وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتتنامي دور قطاع الخدمات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تزداد الحاجة إلى إجراء دراسات علمية متعمقة تربط بين نوعية الحوافز وأثرها المباشر على الإنتاجية في البيئة السعودية.

#### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز، إلا أن هناك فجوة واضحة تتعلق بعدم التوازن في التركيز على نوعي الحوافز؛ حيث تركزت العديد من البحوث على الحوافز المالية كعنصر مباشر للتأثير في الأداء (الطاهر، 2024؛ الحمدان، 2024)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن الحوافز غير المالية قد تكون أكثر فاعلية في بعض السياقات الوظيفية (ديب وآخرون، 2024؛ Burgess et al., 2021) كما أن

الدراسات التي تناولت الإنتاجية كمخرَج نهائي للحوافز لا تزال محدودة مقارنة بتلك التي ربطت الحوافز بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وتكمن الإشكالية في غياب نموذج نظري متكامل يدمج بين النوعين ويربطهما مباشرة بمستوى الإنتاجية، مما يترك فجوة في الفهم الأكاديمي للعلاقات السببية بين الحوافز والمخرجات الفعلية للأداء.

و أن معظم الأدبيات الأجنبية أُجريت في بيئات تنظيمية وثقافية تختلف عن البيئة العربية والخليجية، حيث تلعب القيم الاجتماعية والأنماط الإدارية المحلية دورًا مختلفًا في تشكيل استجابات الموظفين تجاه الحوافز، وقد أشار (Alnsour & Kanaan (2021 إلى أن فعالية الحوافز قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي، وأن النقل المباشر للنماذج الغربية قد يؤدي إلى نتائج مضللة.

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي تشير الأدبيات إلى أن معظم المؤسسات الخدمية في السعودية لا تعتمد على تحليل منهجي لتأثير أنظمة الحوافز على إنتاجية الموظفين، بل تعتمد غالبًا على الاجتهادات الفردية في تصميم هذه الأنظمة، مع التركيز على الحوافز المالية دون تفعيل منظومة متكاملة تشمل الجوانب غير المادية (عزيز الرحمن، 2024؛ حنيش والمهدي، 2024)، كما أن مؤشرات الأداء المرتبطة بالإنتاجية لا تُستخدم بصورة كافية لتقييم فعالية نظم التحفيز، مما يقلل من إمكانية تحسينها بناءً على أدلة واقعية.

وقد أظهرت دراسة الحمدان (2024) أن الجمعيات الأهلية في مكة تفتقر إلى ممارسات تحفيزية استراتيجية رغم وجود نوايا إدارية إيجابية، كما أشار الطاهر (2024) إلى أن غياب نظام حوافز متكامل في مؤسسات التعليم يؤدي إلى ضعف في الأداء الفعلي رغم رضا بعض العاملين، كذلك أوضح Luong et al. (2021) في مراجعتهم المنهجية أن كثيرًا من التجارب التطبيقية تفتقر إلى أدوات قياس دقيقة لتحديد أثر الحوافز على السلوك الإنتاجي، وأن تصميم الحوافز في كثير من الحالات لا يعتمد على تحليل بيانات فعلي.

وتتجلى الفجوة التطبيقية أيضًا في قلة الدراسات الميدانية التي تُجري تحليلًا مقارنًا بين الحوافز المالية وغير المالية وأثرهما النسبي والمشارك على الإنتاجية، خاصة في بيئة العمل السعودية، التي تختلف من حيث الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وتوقعات الموظفين، عن كثير من بيئات الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما تأثير الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟

### أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو العلاقة بين الحوافز بأنواعها المالية وغير المالية وإنتاجية الموظفين في قطاع حيوي يشهد نموًا متسارعًا داخل المملكة العربية السعودية. وتأتي أهمية الدراسة من جانبين متكاملين، هما الأهمية العلمية والأهمية العملية::

### أولاً: الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في موضوع الحوافز والإنتاجية، من خلال تقديم تحليل منهجي للعلاقة بين نوعي الحوافز ومستوى الأداء الإنتاجي للموظفين، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الحوافز، إلا أن معظمها ركز على العلاقة مع الرضا الوظيفي أو الالتزام، دون أن تولي الإنتاجية - كمخرَج ملموس ومحدد - الاهتمام الكافي .

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات العربية، عبر تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية في بيئة خدمية خليجية محلية، خاصة أن غالبية الدراسات ذات الصلة أُجريت في سياقات أجنبية قد لا تنطبق نتائجها بشكل مباشر على بيئة العمل السعودية .

كذلك تُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تدمج التحليل النظري مع التحقق الميداني لقياس أثر الحوافز على الإنتاجية ضمن قطاع الخدمات، مما يعزز من قيمتها البحثية.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تستجيب لحاجة ميدانية قائمة لدى مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، والتي تسعى إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال رفع إنتاجية موظفيها، ويأتي ذلك بالتزامن مع ما تشهده المملكة من تحول اقتصادي وتنظيمي واسع ضمن مستهدفات رؤية 2030، التي تُعلي من شأن كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة.

- تقدم الدراسة أدوات تحليل ونتائج تطبيقية يمكن أن تُسهم في مساعدة متخذي القرار في تصميم وتطوير أنظمة حوافز متوازنة، تعتمد على فهم واقعي لاحتياجات الموظفين، ومدى استجابتهم لأنماط التحفيز المختلفة.

- تمثل الدراسة مرجعًا عمليًا مهمًا يمكن أن تستفيد منه إدارات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات تحفيز تسهم في تعزيز الرضا والاستقرار وزيادة الإنتاجية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات السعودية..

## أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية؟  
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟
- ما أثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي؟
- هل تختلف استجابات الموظفين لأنواع الحوافز باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
- ما سبل تطوير نظم الحوافز لرفع إنتاجية الموظفين في بيئة العمل الخدمية السعودية؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم العلاقة بين نوعية الحوافز ومستوى الأداء الإنتاجي للموظفين في بيئة العمل السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، هي:

1. دراسة أثر الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي.
2. دراسة أثر الحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي.

3. التعرف على مدى اختلاف تأثير الحوافز على الإنتاجية تبعًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

4. تقديم مقترحات عملية لتطوير نظم الحوافز بما يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات.

## فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار أثر أبعاد الحوافز على إنتاجية الموظفين:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعادها (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز غير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لأثر الحوافز على الإنتاجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة) .

## نموذج الدراسة

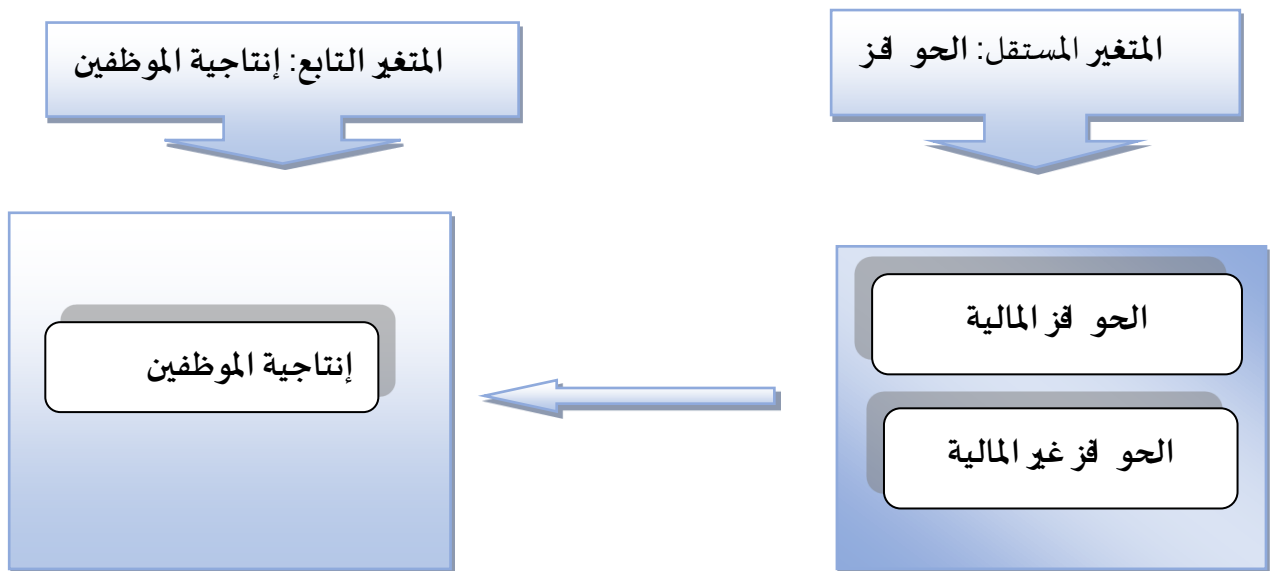
المتغير المستقل: الحوافز

وله بُعدان رئيسيان:

1. الحوافز المالية (الرواتب، العلاوات، المكافآت)

2. الحوافز غير المالية (التقدير، التدريب، بيئة العمل، الترقيات)

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين



المصدر: إعداد الباحث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أحد أكثر المناهج العلمية استخدامًا في الدراسات السلوكية والإدارية، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها بهدف تفسيرها واستنتاج مؤشرات قابلة للتطبيق، ويُعد هذا المنهج ملائمًا لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل أثر الحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات السعودي، وذلك من خلال جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها بأساليب كمية دقيقة.

### أولاً: نوع الدراسة وطبيعتها

تندرج الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية الميدانية، إذ تسعى إلى تقديم حلول واقعية تستند إلى بيانات حقيقية يتم جمعها من الموظفين في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، كما تعتمد على المدخل الكمي القائم على قياس المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بينها باستخدام أدوات القياس الكمية المناسبة، دون الاعتماد على التفسير الذاتي أو التأويل النوعي.

### ثانيًا: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي مكونة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. **الحوافز المالية:** وتشمل فقرات تقيس الرواتب، المكافآت، البدلات، العلاوات، الحوافز المباشرة.
2. **الحوافز غير المالية:** وتشمل فقرات تقيس عناصر مثل التقدير المعنوي، فرص التدريب والتطوير، بيئة العمل، الترقية، والاعتراف بجهود الموظف.
3. **إنتاجية الموظفين:** ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الإنجاز، جودة الأداء، الالتزام الزمني، وتحقيق الأهداف.

وقد تم تصميم الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المجيب على كل عبارة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسات قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، والذي يشمل عدداً من الأنشطة الخدمية مثل: التعليم، الرعاية الصحية، البنوك، شركات التأمين، الفنادق، مراكز الاتصال، خدمات النقل، وغيرها، ويُعتبر هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتماداً على الجهد البشري، مما يجعل موضوع الحوافز ذا أهمية كبيرة في التأثير على إنتاجية أفراده.

### رابعاً: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة فئات المجتمع المستهدف وفقاً للقطاع، الجنس، وسنوات الخبرة، وتم تحديد حجم العينة استناداً إلى معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، بحيث يتناسب حجم العينة مع حجم المجتمع الكلي المتوقع، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الموظفين في مختلف المناطق والقطاعات.

### خامساً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وتشمل ما يلي:

- التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف اتجاهات استجابات العينة نحو كل محور.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل من الحوافز المالية والحوافز غير المالية بشكل منفصل على إنتاجية الموظفين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر المشترك للحوافز المالية وغير المالية على إنتاجية الموظفين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات الأفراد حسب المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.

## الدراسة الميدانية

يأتي اختيار قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية كمجال تطبيقي لهذه الدراسة استنادًا إلى مكانته المحورية في الاقتصاد الوطني، ودوره المتنامي في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتقليل الاعتماد على النفط، ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات استيعابًا للقوى العاملة الوطنية، حيث يوفر ملايين الفرص الوظيفية في مجالات حيوية مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبنوك، والسياحة، والاتصالات، والنقل، والخدمات اللوجستية.

ويمتاز قطاع الخدمات بكونه قطاعًا يعتمد بدرجة أساسية على الكفاءة البشرية، حيث تلعب مهارات الموظفين وسلوكياتهم دورًا مباشرًا في جودة الخدمة المقدمة ورضا المستفيدين، فإن إنتاجية الموظف تمثل مؤشرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة الخدمية وقدرتها على المنافسة والاستمرارية.

و تصبح أنظمة الحوافز سواء المالية أو غير المالية أحد الأدوات الجوهرية التي يمكن أن تؤثر بفاعلية على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم.

وتتبع أهمية الدراسة أيضًا من وجود فجوة تطبيقية في كثير من مؤسسات القطاع الخدمي، حيث تُطبّق الحوافز بطريقة غير منهجية، وغالبًا ما يُغلب الجانب المالي على حساب الجوانب المعنوية المرتبطة

بالتقدير والتحفيز الداخلي، مما قد يؤدي إلى تدني الأداء الفعلي رغم توفر النوايا التنظيمية الإيجابية، كما أن الدراسات الميدانية التي تجمع بين نوعي الحوافز وتحلل أثرها المشترك على إنتاجية الموظف لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية تختلف عن البيئات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة.

لذلك، فإن اختيار هذا القطاع يُمثل خيارًا علميًا وتطبيقيًا مبررًا، ويُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن توظيفها في تطوير سياسات الموارد البشرية والتحفيز في المؤسسات الخدمية السعودية، بما يعزز من الكفاءة التشغيلية ويحقق مستويات أعلى من الإنتاجية.

## مخطط المشروع المقترح

| رقم الفصل    | عنوان الفصل                     | المكونات الفرعية للفصل                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفصل الأول  | الإطار العام للدراسة            | -مقدمة الدراسة -مشكلة الدراسة -أسئلة الدراسة -أهداف الدراسة -فرضيات الدراسة -النموذج المفاهيمي -أهمية الدراسة -حدود الدراسة -المصطلحات -مخطط الدراسة                                                                          |
| الفصل الثاني | الإطار النظري والدراسات السابقة | -الحوافز (المفهوم - الأنواع - النظريات - الأبعاد) -إنتاجية الموظفين (المفهوم - العوامل - القياس) -العلاقة بين الحوافز والإنتاجية -الدراسات السابقة العربية -الدراسات السابقة الأجنبية -أوجه الاتفاق والاختلاف -الفجوة البحثية |
| الفصل الثالث | منهجية الدراسة                  | -نوع الدراسة -منهج الدراسة -مجتمع وعينة الدراسة -أداة الدراسة (الاستبانة) -الصدق والثبات -الإجراءات الميدانية -الأساليب الإحصائية                                                                                             |
| الفصل الرابع | تحليل البيانات ونتائج الدراسة   | -التحليل الوصفي لخصائص العينة -التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة -اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي -مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة                                                                            |

|              |                       |                                                                         |
|--------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| الفصل الخامس | الاستنتاجات والتوصيات | -ملخص النتائج الرئيسية -التوصيات العملية -مقترحات لدراسات مستقبلية      |
| الملاحق      |                       | -نسخة من الاستبانة -خطاب التحكيم (إن وجد) -جداول إضافية أو تفصيلية      |
| المراجع      |                       | -قائمة المراجع العربية والأجنبية حسب نمط APA أو النظام المعتمد بالجامعة |

## قائمة المراجع:

- مدخل، خالد، و طير، عبدالحق. (2022). أثر نظام الحوافز علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع1 ، 370 - 392.
- ديب، كندة علي، عيسى، جميل، و ونوس، عبود محمد. (2024). تأثير الحوافز المادية في فعالية فرق العمل: دراسة ميدانية في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللانقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع5 ، 297 - 311.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7 ، 99 - 119.
- الطاهر، عمر علي بابكر. (2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج14، ع2 ، 122 - 136.
- حنيش، محمد رضا، و المهدي، شيخ. (2024). أثر نظام الحوافز على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمنشآت الرياضية بولاية المغير. المجلة العلمية العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، مج21، ع2 ، 378 - 390.
- الحمدان، رائد بن عبدالعزيز سليمان. (2024). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع32 ، 227 - 250.
- Alnsour, A. S., & Kanaan, O. A. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Science Letters*, 11(3), 729-736.
- Burgess, S., Metcalfe, R., & Sadoff, S. (2021). Understanding the response to financial and non-financial incentives in education: Field experimental evidence using high-stakes assessments. *Economics of Education Review*, 85, 102195.

Luong, M. L. N., Hall, M., Bennell, K. L., Kasza, J., Harris, A., & Hinman, R. S. (2021). The impact of financial incentives on physical activity: a systematic review and meta-analysis. *American Journal of Health Promotion*, 35(2), 236–249.