

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية
بالتطبيق على شركة التغليف الساخن العالمية بالسعودية

أسم الطالب

محمد قاسم الرحيلي

242001207

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
Error! Bookmark not defined.	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
18	2.3. المتغير التابع.....
Error! Bookmark not defined.	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
Error! Bookmark not defined.	2.5. الخاتمة.....
26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
28	3.3. تصميم البحث.....
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
28	3.5. طريقة جمع البيانات.....
29	3.6. أنواع البيانات.....

29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
29	3.8. الخاتمة
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
31	4.1. المقدمة
32	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
32	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
33	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
33	4.6. الخاتمة
34	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
34	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
35	5.2. توصيات الدراسة
35	5.3. الخاتمة
35	قائمة المراجع
38	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

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. وتُشير الدراسات الإدارية إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحقق فقط بوجود المهارة والخبرة، بل يحتاج إلى مستوى مناسب من التحفيز الذي يدفع الموظف للعباء 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 فعّال 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

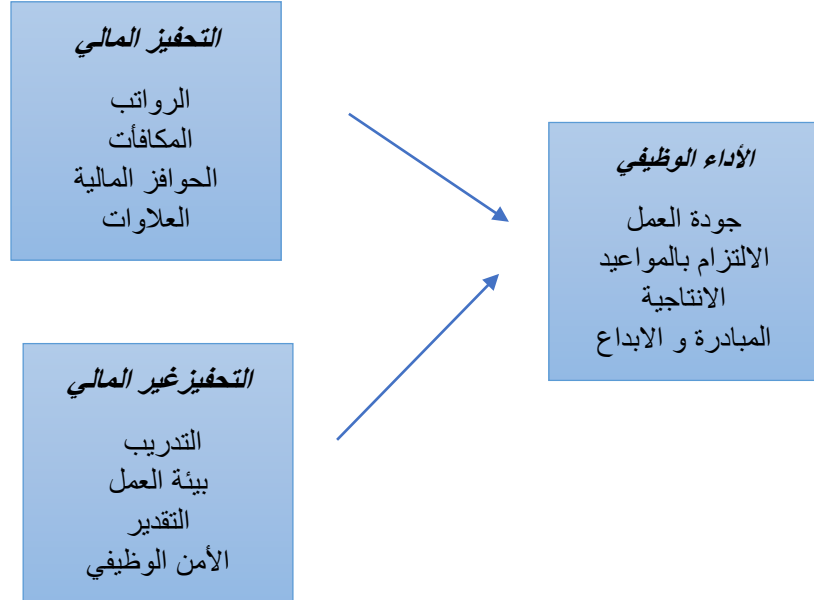
• المتغير المستقل (التحفيز المالي وغير المالي)

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. 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 استبئانة علمية مبنية على الأدبيات والنماذج بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة وسيتم توزيع استبئانة إلكترونية على عية من موظفين الشركة .

1.9. مخطط المشروع

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:

يعد التحفيز بنوعيه المالي وغير المالي أحد أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز الاداء الوظيفي داخل المنظمات لاسيما في القطاعات ذات الطبيعة التنافسية مثل قطاع التجزئة وقد حظى موضوع باهتمام واسع في الأدبيات الادارية نظرا لدورة في رفع مستويات الإنتاجية وتقليل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملا وفي ضوء أهمية هذا الموضوع تناولت العديد من الدراسات العربية والعالمية العلاقة بين أنماط التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي مع التركيز على العوامل التي تزيد من التزام الموظفين وتحسين نتائج العمل.

ورغم تعدد الدراسات التي بحثت في تأثير التحفيز المالي مثل الرواتب والمكافآت أو التحفيز غير المالي مثل بيئة العمل والتقدير والتطوير المهني إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود تنوع في نتائج هذه الدراسات تبعا لطبيعة القطاعات والممارسات التنظيمية كما أن قطاع التجزئة السعودي يعد من القطاعات الحيوية سريعة النمو حيث يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية لتحقيق كفاءة التشغيل وجودة الخدمة مما يجعل دراسة التحفيز في هذا القطاع أمرا بالغ الأهمية.

وبناء على ذلك يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت التحفيز المالي وغير المالي وكذلك الدراسات التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء خلفية علمية قوية للدراسة الحالية وتحديد ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج والوقوف على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في سياق شركات التجزئة السعودية.

2.2. التحفيز المالي وغير المالي

يعد التحفيز من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين جودة أدائهم وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم التحفيز بوصفه عملية تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ودوافعهم وقد ركزت الدراسات على نوعين رئيسيين من التحفيز هما التحفيز المالي والتحفيز غير المالي حيث يمثل كل منهما جانبا مختلفا غي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

فاتحيز المالي يشمل مجموعة من المزايا المادية التي تقدمها المنظمات للعاملين مثل الرواتب التنافسية والمكافآت والعلاوات، الحوافز المباشرة والعمولات وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التحفيز المالي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الالتزام وتنشيط الأداء على المدى القصير نظرا لارتباطه المباشر بتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين مثل دراسات (Gupta,2017 & Aldahdouh,2020).

أما التحفيز غير المالي فيرتبط بالعوامل المعنوية والتنظيمية التي تعزز مشاعر الانتماء والدافعية الداخلية لدى الموظف مثل بيئة العمل الإيجابية والدعم الإداري والتقدير والاعتراف وفرص التدريب والتطوير والامن الوظيفي وتشير الأدبيات إلى أن التحفيز غير المالي يلعب دورا محوريا في تعزيز الدافعية المستدامة ورفع مستويات الأداء على المدى الطويل ، إذ يساعد على تنمية الالتزام التنظيمي وتحفيز الابداع مثل دراسات (Alshammari,2019) (&Ryan,200).

وتتفق العديد من الدراسات على أن الجمع بين التحفيز المالي وغير المالي يعد من أفضل الاستراتيجيات لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء مثل قطاع التجزئة ولذلك فإنه من الضروري فهم تأثير كل هذين النوعين من التحفيز في تشكيل سلوك الموظف ومستوى أدائه داخل المنظمة.

2.3. الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة والموارد البشرية إذ يمثل المخرجات النهائية لجهود الموظفين ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن بيئة العمل.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الأداء الوظيفي باعتبارها مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد أثناء عمله والتي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ويرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل داخلية وخارجية، ومن أبرزها مستوى الخبرة والمهارات والدافعية والتحفيز ووضوح المهام وبيئة العمل التنظيمية (Campbell, 1990).

وتشير الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة أبعاد أهمها جودة العمل، الانتاجية، الالتزام بالمواعيد، العمل بروح الفريق، المبادرة، القدرة على حل المشكلات.

ونختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف طبيعة القطاع، إلا أنها جميعا تعد مؤشرات رئيسية تعكس كفاءة الفرد وقدرته على المساهمة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة.

وفي قطاع التجزئة تحديدا يحظى الأداء الوظيفي بأهمية خاصة نظرا لاعتماد هذا القطاع على التفاعل المباشر مع العملاء وجودة الخدمة وسرعة إنجاز المهام وهي عوامل تتأثر بشكل كبير بدافعية الموظف ومستوى التحفيز الذي يتلقاه وقد بينت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في قطاع التجزئة يرتبط بتحسين رضا العملاء وزيادة المبيعات وتقليل أخطاء العمل ورفع التنافسية التنظيمية مثل دراسة (Al-otaibi, 2021)

كما أظهرت الأدبيات أن أداء الموظف يتأثر بالعديد من العوامل النفسية والتنظيمية ومن أبرزها نظم المكافآت، العدالة التنظيمية، بيئة العمل والتدريب والتطوير والتمكينز

بالتالي فإن فهم الأداء الوظيفي يتطلب دراسة متعمقة للعوامل المؤثرة فيه ومن بينها التحفيز المالي وغير المالي الذي يعد محور الدراسة الحالية.

2.4. العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي و الأداء الوظيفي

تعد العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي والأداء الوظيفي من العلاقات الجوهرية في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية إذ ينظر إلى التحفيز بوصفه أحد المحركات الأساسية لسلوك الموظفين داخل المنظمات ويؤثر مستوى التحفيز المقدم للموظف بشكل مباشر وغير مباشر على مدى التزامه الوظيفي وجودة أدائه وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية فكلما كانت سياسات التحفيز أكثر عدالة ووضوحًا زادت مستويات الرضا والدافعية مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي.

ويسهم التحفيز المالي في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تلبية الاحتياجات المادية للموظف الأمر الذي يقلل من الضغوط المرتبطة بالأمان الوظيفي والدخل و يتيح للموظف التركيز بشكل أكبر على إنجاز مهامه كما أن الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات تعد أداة فعالة في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة خاصة في الوظائف التي تعتمد على الإنتاجية والنتائج المباشرة ويظهر أثر التحفيز المالي غالبًا في تحسن الالتزام وسرعة إنجاز المهام وزيادة مستوى الجهد المبذول.

في المقابل يلعب التحفيز غير المالي دورًا محوريًا في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تُشعر الفرد بالتقدير والانتماء والاحترام ويشمل ذلك الاعتراف بالجهود وإتاحة فرص التطوير المهني وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار وتسهم هذه العوامل في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحسين جودة الأداء وتعزيز السلوكيات الإيجابية مثل المبادرة والإبداع.

كما تتجلى العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في التكامل بين النوعين المالي وغير المالي حيث لا يحقق الاعتماد على أحدهما دون الآخر النتائج المرجوة فالتحفيز المالي وحده قد

يؤدي إلى نتائج مؤقتة بينما يسهم التحفيز غير المالي في تحقيق أداء مستدام على المدى الطويل وعليه فإن الدمج بين التحفيز المالي وغير المالي يخلق بيئة عمل متوازنة قادرة على تعزيز الأداء الوظيفي بشكل شامل ومستمر.

وفي سياق شركات التجزئة السعودية تزداد أهمية هذه العلاقة نظرًا لاعتماد هذا القطاع على الكفاءة البشرية والتفاعل المباشر مع العملاء فارتفاع مستويات التحفيز يسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الإنتاجية مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات وبناءً على ذلك يمكن القول إن التحفيز المالي وغير المالي يمثلان عاملين أساسيين في رفع مستوى الأداء الوظيفي وأن فهم طبيعة العلاقة بينهما يساعد المنظمات على تصميم سياسات تحفيزية فعّالة تحقق أهدافها الاستراتيجية.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل استعراضاً منهجياً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث حيث تم التطرق إلى المتغير المستقل المتمثل في التحفيز المالي وغير المالي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أهمية التحفيز بوصفه أداة إدارية فاعلة تسهم في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري مثل قطاع التجزئة.

كما بيّن استعراض الدراسات أن التحفيز المالي وغير المالي يشكلان منظومة متكاملة تؤثر في مستويات الأداء الوظيفي حيث يسهم التحفيز المالي في تعزيز الالتزام وتحقيق النتائج قصيرة المدى، بينما يلعب التحفيز غير المالي دوراً أكثر استدامة في تحسين جودة الأداء وتنمية الولاء التنظيمي. وأكدت الدراسات كذلك أن اختلاف بيئات العمل والقطاعات التنظيمية يؤدي إلى تباين في طبيعة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي مما يستدعي دراسة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية محددة.

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي الذي يركز على قطاع التجزئة السعودي بهدف فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي والأداء الوظيفي في هذا القطاع الحيوي ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر أنماط التحفيز المختلفة على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية وبناء نموذج بحثي يسهم في دعم صناع القرار في تبني سياسات تحفيزية فعّالة تحقق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

قائمة المراجع

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

القحطاني، سالم بن سعيد. (2015). السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. الرياض: دار الفكر.

الحري، فهد بن عبد الله. (2018). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 55–78.

الشمري، عبد الله بن محمد. (2019). التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين. *مجلة العلوم الإدارية*، 11(1)، 23–45.

العتيبي، محمد بن سعد. (2020). أثر نظم الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.

الدحودح، أحمد بن حسين. (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 29(3)، 101–124.

الملاحق :

جدول أدوات البحث

المتغير	الأبعاد	الفقرات عدد	المتغير رمز	القياس أداة
التحفيز المالي	المكافآت – الرواتب- البدلات	6	FM	ليكرت مقياس – استبانة خماسي

التحفيز غير المالي	بيئة التدريب - التقدير - الترقية - العمل	6	NFM	ليكرت مقياس - استبانة خماسي
الأداء الوظيفي	الالتزام - الكفاءة - الجودة تحقيق الأهداف	6	JP	ليكرت مقياس - استبانة خماسي

استبانة قياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة التغليف الساخن العالمية)

مقياس الاجابة

1=لا أوافق بشدة

2=لا أوافق

3=محايد

4=أوافق

5=أوافق بشدة

التحفيز المالي

1. يحصل الموظفون على رواتب عادلة مقارنة بالسوق
2. تقدم الشركة مكافآت عند تحقيق أداء متميز
3. يوجد نظام واضح للحوافز المالية
4. تتم زيادة الرواتب بناء على مستوى الأداء
5. أشعر أن التعويضات المالية تتناسب مع الجهد المبذول
6. توفر الشركة بدلات أو مزايا مالية إضافية عند الحاجة

التحفيز غير المالي

1. أؤدي مهامى بكفاءة عالية
2. ألتزم بمواعيد العمل والتعليمات

3. أحقق الأهداف المطلوبة مني بانتظام
4. أحرص على تحسين جودة عملي باستمرار
5. أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي
6. أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف الشركة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في دراسة أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي في الشركة الأكثر مبيعاً. ويهدف إلى توضيح الأسس العلمية التي استند إليها تصميم الدراسة، وذلك من خلال عرض تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينته، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات. ويأتي ذلك إلى ضمان وضوح الخطوات المنهجية وتحقيق المصادقية والدقة العلمية في النتائج.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تحديد المتغيرات على النحو التالي :

أولاً: التحفيز المالي

يقصد بالتحفيز المالي في هذه الدراسة جميع الحوافز والمكافآت ذات الطابع النقدي التي تقدمها الشركة للموظفين، مثل الرواتب، والمكافآت، والبدلات، والزيادات السنوية، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: التحفيز غير المالي

يقصد بالتحفيز غير المالي جميع الأساليب غير النقدية التي تستخدمها الشركة لتحفيز الموظفين، مثل التقدير المعنوي، وفرص التدريب، وبيئة العمل، والاستقلالية، وفرص الترقية، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً: الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه، ومدى التزامه وتحقيقه للأهداف وجودة عمله، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية، حيث تستند إلى جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. كما اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات بناءً على النظريات السابقة في مجال التحفيز والأداء الوظيفي. أما من حيث الاستراتيجية، فقد تم استخدام أسلوب المسح الميداني الكمي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على موظفي الشركة. وتُصنّف الدراسة بأنها دراسة وصفية تحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع التحفيز داخل الشركة وتحليل أثره على الأداء الوظيفي. ومن حيث الأفق الزمني، فإن الدراسة مقطعية cross-sectional حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة التغليف الساخن في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لسهولة الوصول إلى المشاركين، تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة المتيسرة)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين الراغبين في المشاركة. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الاستجابات الفعلية التي يتم الحصول عليها.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية تم إعدادها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز والأداء الوظيفي. وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: البيانات الديموغرافية فقرات قياس متغيرات الدراسة (التحفيز المالي، التحفيز غير المالي، الأداء الوظيفي) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المبحوثين.

3.6. أنواع البيانات

أولاً: البيانات الأولية
وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من موظفي الشركة من خلال الاستبانة الإلكترونية.
ثانياً: البيانات الثانوية
وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والمراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:
الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات)
اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا)
تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات
تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي.

3.8. الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية البحث المتبعة في الدراسة، بدءاً من تحديد التصميم البحثي، وتعريف المتغيرات إجرائياً، وتوضيح مجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي. ويشكل هذا الإطار المنهجي الأساس الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصل التالي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية :

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

المراجع العربية :

القحطاني، سالم بن سعيد. (2015). السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. الرياض: دار الفكر.

الحري، فهد بن عبد الله. (2018). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 55-78.

الشمري، عبد الله بن محمد. (2019). التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين. مجلة العلوم الإدارية، 11(1)، 23-45.

العنبي، محمد بن سعد. (2020). أثر نظم الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.

الدحود، أحمد بن حسين. (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 29(3)، 101-124.

الملاحق