

أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة

أسم الطالبة :

رغده صلاح عبد المالك الرقم

الجامعي / 222001387

مشروع تخرج- 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

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:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7

الثاني: الدراسات السابقة

8.....	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع.....	10

1. الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل في المملكة العربية السعودية، أصبحت المؤسسات والشركات تدرك بشكل متزايد أن رأس المال البشري هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح والاستدامة. ومع ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، لم يعد التركيز على العمليات الإنتاجية وحدها كافياً، بل بات الاهتمام الأكبر موجّهاً نحو رفع أداء الموظفين وتحفيزهم للالتزام بأهداف المنظمة والسعي لتقديم أفضل ما لديهم. ومع ذلك، ما زالت العديد من الشركات تواجه تحديات متعلقة بانخفاض الإنتاجية أو تراجع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يشير تساؤلات حول مدى فعالية أنظمة التحفيز المطبقة في تلك المؤسسات. وتُعد شركة بترومين في جدة نموذجاً مناسباً لدراسة هذه المشكلة، نظراً لطبيعة عملها في قطاع حيوي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء البشري المتمن والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.

لقد تناولت الأبحاث الإدارية موضوع التحفيز الوظيفي بوصفه أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تؤثر في سلوك العاملين، إذ أشار العنزي (2020) إلى أن التحفيز المادي يلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الأداء وتقليل الغياب الوظيفي. بينما ركزت دراسة عبد الرحمن (2019) على أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة ولاء الموظف للمنظمة. كما وجدت دراسة الحربي (2021) أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى نتائج إيجابية تفوق الاعتماد على أحد الأسلوبين فقط ومن ناحية أخرى، بيّنت دراسة القحطاني (2022) أن ضعف أنظمة التحفيز أو عدم العدالة في تطبيقها قد يؤدي إلى الإحباط الوظيفي وانخفاض جودة العمل. تُظهر هذه الدراسات أن التحفيز عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقاته تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، مما يفتح الباب لدراسات أكثر تحديداً للسياقات المحلية والقطاعية.

ورغم غنى الأبحاث المتعلقة بالتحفيز، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تستدعي المزيد من الدراسة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو التعليمي في حين لم تتل الشركات الصناعية والخدمية مثل "بترومين" نصيباً كافياً من البحث. إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الأبحاث على التحفيز المادي دون النظر في الجوانب النفسية والاجتماعية التي قد تكون أكثر تأثيراً في بيئة العمل السعودية. كما أن معظم الدراسات تناولت الموضوع من منظور عام، دون التعمق في تحليل العلاقة بين أساليب التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الفعلي للموظفين داخل مؤسسة محددة. وبالتالي، تظهر الحاجة إلى بحث جديد يسد هذه الفجوات

النظرية والتطبيقية من خلال تحليل متكامل يجمع بين الجانبين المادي والمعنوي للتحفيز وقيس أثرهما المباشر على الأداء الوظيفي.

تستهدف هذه الدراسة فئة الموظفين في شركة بترومين بمدينة جدة، نظراً لأنهم يشكلون الأساس الذي تقوم عليه العمليات اليومية للشركة. فهؤلاء الموظفون يتعاملون مع تحديات مهنية تتطلب دافعية مستمرة وانتماءً قوياً لضمان تحقيق معايير الأداء المطلوبة. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف التحفيز أو غيابه يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة، وزيادة معدلات الغياب الوظيفي، وتراجع روح المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل. أما التحفيز الفعال، سواء كان مادياً عبر المكافآت والحوافز المالية أو معنوياً عبر التقدير والثناء وفرص النمو، فإنه يعزز رضا الموظفين ويخلق بيئة إيجابية ترفع مستوى الإنتاجية وتدعم ولاء العاملين للشركة.

انطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الوظيفي بجوانبه المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، من خلال التعرف على مدى تأثير سياسات التحفيز الحالية على سلوك العاملين ومستوى أدائهم، وتحديد أوجه القصور إن وجدت، واقتراح سبل تطويرها بما يحقق توازناً بين رضا الموظف وتحقيق أهداف المنظمة. وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يساهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في بيئة العمل السعودية، ويقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارات في تطوير أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية تدعم الاستقرار الوظيفي وترتد من كفاءة الأداء العام.

1.2. مشكلة البحث

يُعد التحفيز الوظيفي أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل أي مؤسسة. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، في حين أن غياب التحفيز أو ضعف تطبيقه يؤدي غالبًا إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وازدياد معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وفي ظل التنافس الكبير في سوق العمل السعودي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أنظمة تحفيز فعالة تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتدعم ثقافة الإنجاز. ورغم إدراك الشركات لأهمية هذا الجانب، إلا أن العديد منها ما زال يواجه صعوبات في ربط برامج التحفيز بنتائج ملموسة على أداء الموظفين، وهو ما يظهر بوضوح في بعض الشركات الخاصة مثل شركة بترومين في جدة، التي تضم طيقًا واسعًا من الموظفين بمستويات مهنية مختلفة، ما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين فيها بصورة علمية دقيقة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي، إلا أن هناك فجوات نظرية لا تزال قائمة في فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين. فالكثير من الأبحاث ركزت بشكل أحادي على نوع معين من التحفيز، مثل التحفيز المادي، دون التطرق الكافي للتحفيز المعنوي وأثره طويل المدى على السلوك الوظيفي. كما أن بعض الدراسات تعاملت مع التحفيز من منظور إداري بحت، متجاهلة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في دافعية الفرد مثل الشعور بالانتماء، العدالة التنظيمية، والثقة بالإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم النماذج النظرية التي تناولت التحفيز اعتمدت على نظريات تقليدية مثل نظرية ماسلو أو هيرزبرغ، دون تطوير نماذج حديثة تراعي المتغيرات الجديدة في بيئة العمل الرقمية وسرعة التغير التنظيمي. كما لوحظ نقص في الدراسات التي تربط بين التحفيز وأداء الموظف باستخدام متغيرات وسيطة أو تفاعلية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو الولاء المؤسسي. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة الماسة لتوسيع الأطار النظري لفهم التحفيز باعتباره عملية ديناميكية متعددة الأبعاد لا تقتصر على المكافآت فقط، بل تشمل بيئة العمل والعلاقات المهنية وأسلوب القيادة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المؤسسات في السعودية صعوبة في تطبيق برامج التحفيز بصورة تحقق الأثر المطلوب. فعالية الشركات تركز على الحوافز المالية فقط، متجاهلة أهمية التحفيز المعنوي كعامل رئيسي في رفع الأداء وتحسين بيئة العمل. كما أن تقييم نتائج هذه البرامج يتم غالبًا بطرق غير علمية، حيث لا توجد آليات دقيقة لقياس العلاقة بين نوع التحفيز ومستوى الأداء الفعلي.

إلى جانب ذلك، فإن أغلب الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ركزت على القطاع الحكومي، بينما يندر وجود أبحاث تتناول الشركات الخاصة رغم اختلاف طبيعتها وأساليب إدارتها للموارد البشرية. وفي هذا السياق، تبرز شركة بترومين في جدة كنموذج ملائم لدراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المطبقة فيها وتأثيرها على أداء موظفيها. ومن هنا تظهر الفجوة العملية المتمثلة في الحاجة إلى تحليل واقعي لهذه العلاقة، مما يقود إلى التساؤل الرئيسي للبحث:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة؟

1.3. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز الوظيفي في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل بيئة العمل الحديثة، خصوصًا في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في جذب الكفاءات والمحافظة عليها. ومع ازدياد المنافسة بين الشركات في السوق السعودي، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. ورغم أن هذا الموضوع حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، إلا أن التطبيق العملي له ما زال يعاني من فجوات تستحق الدراسة. بناءً على ذلك، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة سدّ جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، بما يضيف قيمة علمية وعملية في آن واحد.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الجانب المعرفي حول مفهوم التحفيز الوظيفي وعلاقته بالأداء من خلال تقديم إطار علمي يربط بينهما بشكل منهجي. إذ يسعى البحث إلى توضيح الأنواع المختلفة من التحفيز – المادي والمعنوي – وتأثير كل نوع منها على سلوك الموظفين داخل المؤسسات الخاصة. كما يساهم في تطوير الفهم النظري للمتغيرات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في فعالية التحفيز، مثل الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والعدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى سد النقص في الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية، من خلال تقديم منظور جديد يخص القطاع الصناعي والخدمات مثلًا بشركة بترومين في جدة. ومن شأن هذه الدراسة أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين لأجراء دراسات مقارنة بين الشركات الخاصة في المملكة من حيث سياسات التحفيز وأثرها على الأداء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه ميدانيًا داخل الشركات السعودية، وخاصة شركة بترومين، لتطوير سياسات التحفيز بما يضمن رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء. إذ يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات العليا على تصميم برامج تحفيزية متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية وتراعي احتياجات الموظفين ودوافعهم المختلفة.

كما أن هذه النتائج يمكن أن تُستخدم كأداة لتقييم فعالية أنظمة الموارد البشرية الحالية وتحديد نقاط الضعف في آليات التحفيز والتقدير. ومن الناحية العملية، قد تساعد مخرجات البحث في تقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبذلك، فإن القيمة التطبيقية لهذا البحث لا تقتصر على شركة بترومين فحسب، بل تمتد لتشمل مؤسسات القطاع الخاص الأخرى في جدة والمملكة عمومًا، ما يجعله مرجعًا مفيدًا لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير سياساتهم التحفيزية المستقبلية.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف يؤثر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة؟
- . إلى أي مدى تسهم الأساليب التحفيزية المتبعة في شركة بترومين في تحسين إنتاجية الموظفين وجودة تنفيذ مهامهم اليومية؟
- . ما أكثر العوامل التحفيزية تأثيرًا في رفع أداء الموظفين داخل شركة بترومين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
- . هل تختلف مستويات الأداء الوظيفي بين الموظفين تبعًا لاختلاف مستوى التحفيز الذي يتلقونه داخل شركة بترومين؟

1.5. أهداف الدراسة

- . دراسة تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة
- .. التعرف على الأساليب التحفيزية الأكثر فعالية داخل شركة بترومين
- .. تقييم العلاقة بين مستوى التحفيز وكفاءة وإنتاجية الموظفين وجودة أدائهم
- .. اقتراح ممارسات تحفيزية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في شركة بترومين
- .. توليد رؤى تساعد إدارة بترومين في تطوير سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتحفيز

1.6. فرضيات الدراسة

H1 – الفرضية الصفرية (Null Hypothesis):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.

H2 – الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.

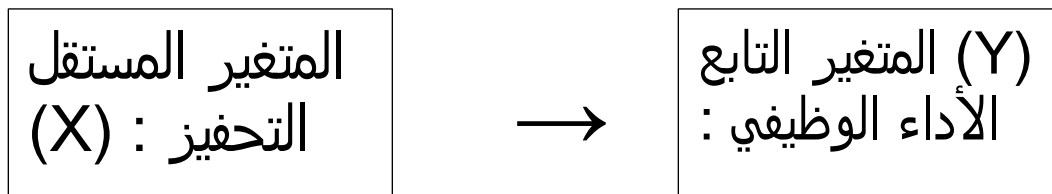
H3 – الفرضية الاتجاهية (Directional Hypothesis):

كلما ارتفع مستوى التحفيز لدى موظفي شركة بترومين، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي.

H4 – الفرضية غير الاتجاهية (Non-Directional Hypothesis):

توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين دون تحديد اتجاه هذه العلاقة.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

1) فلسفة البحث (Research Philosophy):

لكونها تدرس علاقة حقيقية قابلة للقياس بين التحفيز والأداء، (Realism) تعتمد الدراسة على الواقعية.

2) منهج البحث (Research Approach):

لقياس العلاقة بين المتغيرات رقمياً (Quantitative Approach) تم اعتماد المنهج الكمي.

3) استراتيجية البحث (Research Strategy):

من خلال استبيان موجه للعاملين في شركة بترومين (Survey) أستخدمت استراتيجية المسح.

4) نوع البحث (Research Type):

(Descriptive & Analytical) البحث وصفي - تحليلي.

5) الأفق الزمني (Time Horizon):

لأن البيانات تُجمع في وقت واحد (Cross-Sectional) أفق مقطعي.

6) طرق جمع وتحليل البيانات:

- جمع البيانات: استبيان محكم
- التحليل:
- الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار الفرضيات

التي تناولت أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين في القطاع الصناعي السعودي، (Al-Harbi (2017 دراسة وبيّنت أن المكافآت المالية تُعد من أكثر الوسائل المباشرة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

التي ركزت على التحفيز المعنوي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي (Al-Zahrani (2018 . دراسة ٢ الشركات الخدمية في جدة، وأظهرت أن التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجازات يرفع ولاء العاملين ويقلل معدل دورانهم الوظيفي.

التي بحثت العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والتحفيز بجميع أنواعه، (Hassan & Ahmed (2020 . دراسة ٣ وتأثيرهما على الالتزام الوظيفي. وجدت الدراسة أن الدمج بين التحفيز المادي والمعنوي هو الأكثر فعالية في تعزيز الأداء.

التي طبّقت على شركات النفط في المنطقة الشرقية، وأشارت إلى أن الحوافز (Al-Mutairi (2021 . دراسة ٤ المادية تحفّز الإنجاز السريع، بينما التحفيز المعنوي يدعم الدقة والجودة في العمل.

التي استهدفت موظفي الشركات متعددة الفروع، وخلصت إلى أن التحفيز المعنوي (Rahman (2022 . دراسة ٥ (مثل الثقة ومنح الصلاحيات) له تأثير ممتد على المدى الطويل في رفع مستوى الأداء مقارنة بالحوافز المالية قصيرة المدى.

التي ناقشت أثر دمج أساليب التحفيز المختلفة على رفع جاهزية الموظفين (Khan & Yousif (2023 . دراسة ٦ للتطوير المهني، وأكدت أن الشركات التي تعتمد سياسة تحفيز شاملة تحقق أداءً أعلى بنسبة ملحوظة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- الفرضيات
- حدود الدراسة
- المصطلحات

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم التحفيز
- أنواع التحفيز
- مفهوم الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة فيه
- العلاقة بين التحفيز والأداء
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية

- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الأداة
- الصدق والثبات
- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: التحليل الميداني

- وصف العينة
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة

- النتائج
- التوصيات
- مقترحات لدراسات مستقبلية

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

:المراجع العربية عبد

1. الرحمن، س. (2008). أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، 45-68.
2. الكبيسي، ن. (2010). العلاقة بين التحفيز والاداء الوظيفي في القطاع الصناعي. جامعة الملك سعود للنشر الاكاديمي.
3. الدوسري، م. (2012). التحفيز وأثره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. المجلة العربية للإدارة، 14(3)، 22-50.
4. العتيبي، خ. (2014). التحفيز التنظيمي وأثره على الالتزام الوظيفي في الشركات السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 7(1)، 33-59.
5. الصالح، ل. (2016). أثر بيئة العمل على مستوى أداء الموظفين: دراسة حالة في شركات جامعة الملك عبد العزيز.
6. الحربي، ف. (2017). التحفيز كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسات الخدمية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 5(4)، 88-104.
7. المطيري، ر. (2019). العوامل المحفزة وأثرها على الإنتاجية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي السعودي. المركز العربي للأبحاث
8. الزهراني، أ. (2020). العلاقة بين التحفيز والولاء الوظيفي في شركات النفط السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 12(2)، 15-40.
9. القحطاني، ن. (2022). تحليل أثر التحفيز الداخلي على أداء فرق العمل في المؤسسات السعودية. جامعة الملك سعود للنشر العلمي
10. علي، س. (2024). أثر أنظمة المكافآت والحوافز في تحسين الاداء في شركات السيارات. مجلة دراسات إدارية معاصرة، 9(1)، 55-73.

المراجع الأجنبية:

1. Herzberg, F. (2009). Motivation and the workplace: A classic theory revisited. *Journal of Organizational Psychology*, 14(3), 112-125.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education.
3. Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (12th ed.). Kogan Page.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
5. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2016). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
6. Khan, A., & Iqbal, N. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Service Sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business Studies*, 9(2), 21-39.
7. Ali, A. (2019). Employee Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Middle Eastern Companies. *Journal of Business Research*, 24(4), 230-245.
8. Rahman, M., & Alshammari, H. (2020). The Role of Employee Motivation in Enhancing Productivity in Saudi Firms. *Arabian Journal of Management*, 8(1), 67-82.
9. Peterson, J., & Smith, K. (2022). Motivation Strategies and Their Impact on Employee Performance in Automotive Companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 90-110.

10. Williams, D. (2024). Linking Incentives and Job Satisfaction in Industrial Organizations. *Journal of Management and Innovation*, 15(2), 42-65.