

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر التحفيز على اداء الموظفين بالتطبيق
على شركة المراعي في مدينة الرياض

اسم الطالب/ة
منى علي الجيلاني
222001351

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم 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	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
	3
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	15

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1
13	مخطط المشروع المقترح	2

قائمة الاشكال

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي من خلال استثمار العنصر البشري، نظراً للدور المحوري الذي يلعبه الموظف في نجاح العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع اشتداد حدة المنافسة في سوق العمل السعودي، بات من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ويُعد التحفيز أحد أبرز تلك العوامل، إذ تشير النظريات الأساسية مثل نظرية العاملين لهيرزبيرغ ونظرية تحديد الذات إلى أن كلا الأبعاد المادية والمعنوية يلعبان دوراً حاسماً في رفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي. (Deci, 2000 & Herzberg , 1959; Ryan).

تناولت دراسات سابقة العلاقة بين أشكال التحفيز والأداء الوظيفي في سياقات متنوعة؛ فهناك أدلة تؤكد أثر الحوافز المادية في تحسين مستويات الإنجاز الفردي، وفي الوقت نفسه أشارت دراسات أخرى إلى أهمية الحوافز المعنوية — مثل التقدير وفرص النمو والمشاركة في اتخاذ القرار — في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي (Alrawahi, 2020; Altassan, 2025). وعلى مستوى البحث التطبيقي في السعودية، أظهرت أبحاث أجريت في مؤسسات صحية وشركات صغيرة ومتوسطة أن أنظمة الحوافز المالية وغير المالية تؤثر مباشرة على رضا الموظف ومؤشرات الأداء، مع اختلاف في شدة التأثير بحسب القطاع وطبيعة العمل (International Journal/Sciencescholar, 2023; Altassan, 2025).

ورغم هذه المكتبة البحثية، فإن ثمة فجوات ملحوظة: أولاً، معظم الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ركزت على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصحة أو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تندر الدراسات التي تركز على قطاع الصناعات الغذائية الكبيرة الذي يتميز بتعقيد سلسلة الإمداد والتشغيل على نطاق واسع. ثانياً، شاعت الدراسات التي تتفصل في تناولها لأبعاد التحفيز (إما مادي أو معنوي) دون تحليل تكاملي يقيّم أثر المزج بينهما في بيئة عمل مؤسسية كبيرة ومعقدة. ثالثاً، قليل منها تناول حالات شركات وطنية كبرى مثل شركة المراعي بشكل منهجي يسمح بتقديم توصيات عملية مخصصة لقطاع الأغذية السعودي (Sciencescholar, 2023; Altassan, 2025).

وبالنظر إلى أن شركة المراعي تُعد واحدة من أبرز الشركات الغذائية في المملكة وتتميز بتعدد مستوياتها التشغيلية والإدارية وتأثيرها الكبير في السوق المحلي، فإن دراسة أثر التحفيز على أداء موظفيها تكتسب

أهمية عملية ونظرية في آنٍ واحد. ففهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التحفيز المطبقة (المادية والمعنوية) ومستويات الأداء سيساعد صناع القرار في تطوير سياسات موارد بشرية فعالة تقلل من دوران العاملين وترفع جودة الأداء الإنتاجي والإداري داخل الشركة (Deci, 2000 & Alrawahi, 2020; Ryan).

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض، من خلال تحليل فعالية برامج التحفيز الحالية وقياس العلاقة بينها وبين مؤشرات الأداء الوظيفي، ومن ثم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد الحوافز من العوامل المؤثرة بشكل كبير على أداء الموظفين في المؤسسات، حيث يتم استخدامها لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. رغم أن العديد من الشركات تطبق استراتيجيات مختلفة لتحفيز موظفيها، إلا أن تأثير تلك الحوافز على الأداء الوظيفي لا يزال موضوعاً بحاجة إلى دراسات معمقة. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض، بهدف تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وتحليل الأبعاد المختلفة للتحفيز المادي والمعنوي، وتقييم تأثيرهما على الأداء الوظيفي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- **فجوة في تطبيق النظريات على السياق المحلي:** بالرغم من وجود العديد من النظريات مثل نظرية ماسلو ونظرية فيرمون المتعلقة بالتحفيز، فإن تطبيق هذه النظريات في السياق السعودي وفي شركات محلية مثل المراعي ما زال محدوداً، مما يستدعي بحثاً ميدانياً لفهم مدى تأثيرها في بيئة العمل المحلية.
- **فجوة في تأثير الحوافز المعنوية:** تركز معظم الدراسات السابقة على الحوافز المادية مثل المكافآت المالية، بينما لا يزال تأثير الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات أقل اهتماماً، وهو ما يمثل فجوة في الأدبيات السابقة.
- **فجوة في العلاقة التفصيلية بين الحوافز والأداء:** العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء بشكل عام دون التطرق إلى التفصيل بين أنواع الحوافز وتأثير كل نوع على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **فجوة في استراتيجيات التحفيز المعتمدة:** على الرغم من أن شركة المراعي تعتمد بعض أساليب التحفيز، إلا أن هناك نقصاً في التقييم الفعلي لتأثير هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين، مما يشير إلى حاجة لدراسة ميدانية متعمقة لتحديد مدى فعالية هذه الحوافز.

- **فجوة في تخصيص الحوافز حسب احتياجات الموظفين:** يتم تطبيق الحوافز بشكل موحد على جميع الموظفين دون مراعاة الاختلافات الفردية في الاحتياجات والتوقعات. هذا قد يؤدي إلى تقليل فعالية الحوافز في تحسين الأداء، ما يتطلب فحص كيفية تخصيص الحوافز بناءً على احتياجات الموظفين المختلفة.
 - **فجوة في التحفيز على مستوى الفرق:** لا توجد دراسات كافية تركز على تأثير الحوافز على الفرق الجماعية داخل الشركات، خاصة في الشركات الكبيرة مثل المراعي، مما يستدعي ضرورة البحث في كيفية تحسين التعاون وتحفيز الأداء الجماعي.
- ما هو تأثير استراتيجيات التحفيز المعتمدة في شركة المراعي على أداء الموظفين، وكيفية تخصيص هذه الحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين الفردية والفرق الجماعية لتحسين الأداء المؤسسي؟

1.3. أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتجلى في تقديم فهم شامل حول العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين، وهي من الموضوعات الحيوية التي تهتم الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات. تركز الدراسة على تحديد كيفية تأثير التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للشركات. من خلال تطبيق الدراسة على شركة المراعي، تشكل هذه الدراسة مرجعًا علميًا عمليًا يمكن أن يفيد العديد من الشركات الأخرى في المملكة وخارجها التي تسعى لتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في أنها تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بتأثير التحفيز على أداء الموظفين في سياق الشركات السعودية. بالرغم من وجود العديد من النظريات مثل **نظرية ماسلو** (هرم الاحتياجات) و**نظرية فيرمون** (التوقعات) التي تفسر العلاقة بين التحفيز والأداء، فإن تطبيق هذه النظريات في بيئات العمل المحلية يحتاج إلى دراسات ميدانية لفهم أعمق. تركز هذه الدراسة على **شركة المراعي**، التي تعتبر من الشركات الرائدة في المملكة، لتقديم تحليل علمي حول تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي، مما يملأ فجوة معرفية حول كيفية تطبيق هذه النظريات في السوق السعودي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نتائج عملية قابلة للتطبيق في **شركة المراعي** لتحسين استراتيجيات التحفيز المستخدمة لديها. بناءً على النتائج المتوقعة من الدراسة، يمكن تقديم توصيات للإدارة لتطوير سياسات تحفيزية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما أن الدراسة قد تساعد الشركات الأخرى في القطاع الخاص في المملكة في تطبيق استراتيجيات تحفيز أكثر فاعلية، مما يعزز من أداء الموظفين ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي يساهم في تحسين النتائج العامة للمنظمات.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما هو تأثير التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي؟
2. كيف يختلف تأثير التحفيز على أداء الموظفين بناءً على نوع التحفيز المقدم (مادي، معنوي، إلخ)؟
3. هل يرتبط مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف بمستوى الرضا الوظيفي في شركة المراعي؟
4. كيف يمكن للتحفيز تحسين الإنتاجية في بيئة العمل في شركة المراعي؟
5. ما هو دور التحفيز في تعزيز التفاعل بين الموظفين داخل الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

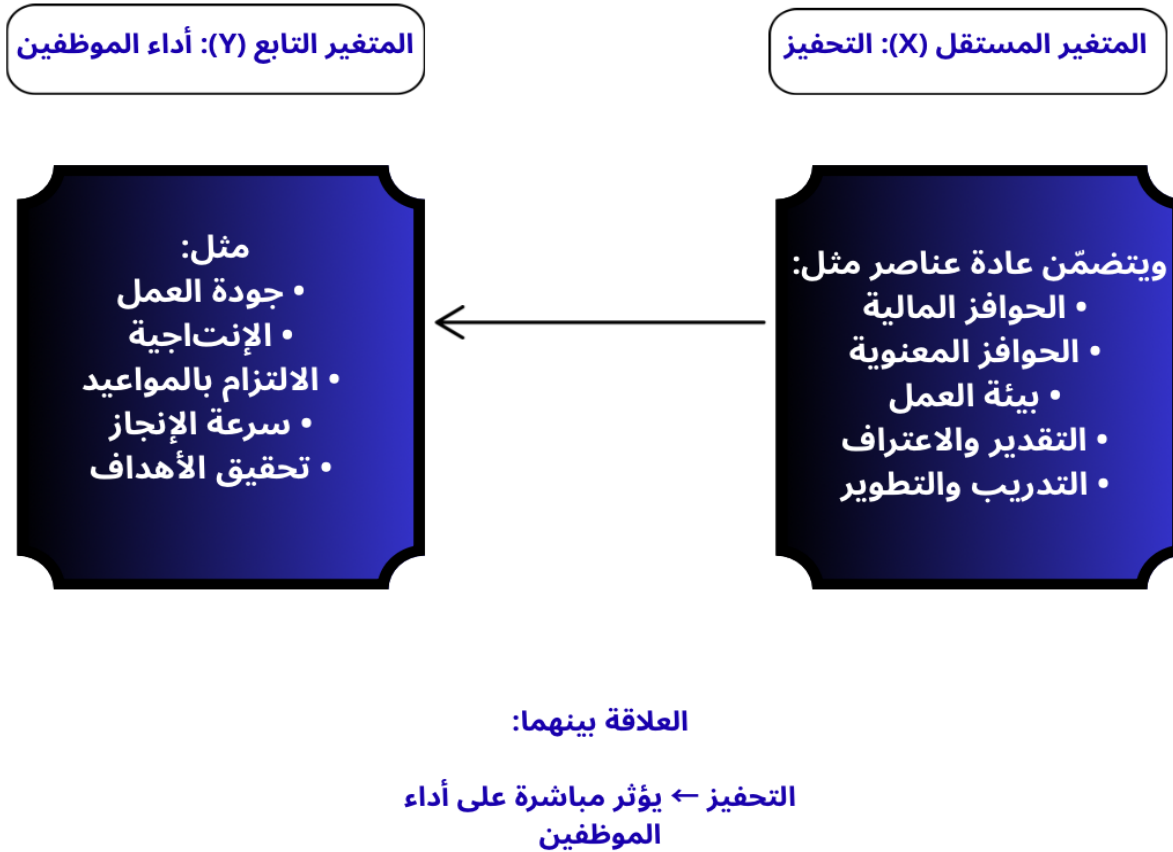
1. تحليل العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.
2. دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء الموظفين في شركة المراعي.
3. استكشاف دور التحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة المراعي.
4. تحديد كيفية تأثير التحفيز على زيادة الإنتاجية وتحسين التفاعل بين الموظفين.
5. اقتراح استراتيجيات لتعزيز التحفيز وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في شركة المراعي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى:
 - هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.
 - هذه الفرضية تشير إلى أن التحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الشركة.
2. الفرضية الثانية:
 - التحفيز المادي له تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنةً بالتحفيز المعنوي في شركة المراعي.

- تفترض هذه الفرضية أن الحوافز المادية مثل المكافآت والزيادات المالية قد تكون أكثر تأثيرًا على أداء الموظفين مقارنةً بالحوافز المعنوية مثل التقدير والشكر.
- 3. **الفرضية الثالثة:**
 - هناك علاقة مباشرة بين مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف ومعدل الرضا الوظيفي في شركة المراعي.
 - الفرضية هنا تفترض أن التحفيز له تأثير على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم في الشركة.
- 4. **الفرضية الرابعة:**
 - كلما زاد التحفيز، زادت الإنتاجية في بيئة العمل داخل شركة المراعي.
 - هذه الفرضية تتوقع أن تحفيز الموظفين سيؤدي إلى زيادة في الإنتاجية في العمل، مما سينعكس بشكل إيجابي على نتائج الشركة.
- 5. **الفرضية الخامسة:**
 - التحفيز يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين في بيئة العمل في شركة المراعي.
 - فرضية تفترض أن تقديم حوافز قد يؤدي إلى تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين داخل الشركة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

١- فلسفة البحث

البحث الحالي يعتمد على فلسفة البحث الكمي التحليلي، حيث يهدف إلى قياس أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

٢- منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لأنه الأنسب لتحليل العلاقة بين مستويات التحفيز وأداء الموظفين، وتفسير أثر برامج التحفيز على النتائج المؤسسية.

٣- استراتيجية البحث

- تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صممت لتشمل:
- أسئلة مغلقة لقياس درجة التحفيز الذي يحصل عليه الموظفون
 - مؤشرات أداء الموظفين كما يراها المشاركون
 - بيانات ديموغرافية تشمل: القسم، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

٤- نوع البحث

يعد هذا البحث وصفيًا تحليليًا، حيث يهدف إلى قياس العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.

٥- الأفق الزمني

يغطي البحث الفترة من يناير 2025 إلى أكتوبر 2025، بما يعكس الوضع الحالي لبيئة العمل في الشركة.

٦- طرق جمع وتحليل البيانات

- تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسطات والانحرافات المعيارية
 - اختبار T للفروق بين المجموعات
 - تحليل التباين ANOVA
 - معامل الارتباط Pearson
 - تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز على الأداء

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث تم تنفيذها داخل شركة المراعي بمدينة الرياض بهدف جمع بيانات واقعية من الموظفين حول مدى تأثير التحفيز على أدائهم الوظيفي. وقد شملت الدراسة مجموعة من العاملين في الشركة من مختلف الأقسام، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً ببيئة العمل وبممارسات التحفيز المعتمدة داخل الشركة.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها لقياس مستوى التحفيز الذي يحصل عليه الموظفون، بالإضافة إلى قياس مستوى أدائهم الوظيفي كما يراه المشاركون. كما تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة الديموغرافية مثل نوع الوظيفة، القسم، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك بهدف تحليل الفروق بين أفراد العينة والتعرف على الاختلافات بين الفئات الوظيفية.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في الشركة، وتحقيق تمثيل متوازن وواقعي للفئات المستهدفة في مجتمع الدراسة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، تحليل التباين (ANOVA)، معامل الارتباط (Pearson)، واختبار T لقياس الفروق، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. وقد ساهم هذا التحليل في اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل	الموضوع	تفاصيل المحتوى
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	مقدمة – مشكلة الدراسة – أهداف الدراسة – أهمية الدراسة – حدود الدراسة – مصطلحات الدراسة	عرض عام لموضوع التحفيز وأدائه، توضيح مشكلة البحث في شركة المراعي، أهداف الدراسة، أهميتها، وحدودها، وتعريف المصطلحات الأساسية
الفصل الثاني: الإطار النظري	الدراسات النظرية.	مفهوم التحفيز، أنواع التحفيز (مالي / غير مالي)، مفهوم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء، نظريات التحفيز (ماسلو – هرتزبرغ – فيكتور فروم...)
	الدراسات السابقة	استعراض الدراسات الميدانية المتعلقة بعلاقة التحفيز بالأداء، مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية
الفصل الثالث: منهجية البحث	فلسفة البحث – منهجية البحث – استراتيجية البحث – نوع البحث – الأفق الزمني – طرق جمع البيانات	توضيح المنهج المستخدم (وصفي ارتباطي)، الاستبانة كأداة، عينة الدراسة، مجتمع الدراسة، طريقة التوزيع، وطرق تحليل البيانات
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	تحليل البيانات – نتائج التحليل	تحليل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، اختبار T، تحليل التباين ANOVA، معامل الارتباط Pearson، وتحليل الانحدار
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة	تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وضع التوصيات العملية لشركة المراعي، واقتراحات لأبحاث مستقبلية

الشكل 2 : مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالبة)

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

1. 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

2. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

3. Alrawahi, S. (2020). The application of Herzberg’s two-factor theory of motivation to explore motivational elements associated with job satisfaction.

4. Altassan, M. A. (2025). Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. Journal of Innovation in Public Development (or Systems Enpress Publisher).
<https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/3356>

5. (Sciencescholar). (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction: Evidence from public hospitals in Saudi Arabia. International Journal of Health Sciences & Research.
<https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/14370>

6. الجهني، ف. (2018). دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات. مجلة إدارة الأعمال، 15(3)، 123-145.

7. السالم، ن. (2019). أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود). قاعدة بيانات مكتبة الجامعة.

8. سمير، ع. (2020). إدارة الموارد البشرية: النظريات والتطبيقات. دار الكتاب الجامعي.

9. الكريمي، م. (2021، 12 يونيو). الحوافز ودورها في تحفيز الموظفين: دراسة تطبيقية. صحيفة الرياض.

10. المري، ر. (2022). أهمية التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي. موقع الموارد البشرية.
<https://www.hrwebsite.com/article>

11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
12. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
13. Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 508-521.
<https://doi.org/10.1080/09585190500521510>
14. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
15. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
16. Mamun, M. Z. A., & Khan, M. Y. H. A. (2020). *Theoretical study on factors influencing employees performance, rewards and motivation within organisation*. Socioecon. Chall., 4(3), 113-124.
17. *The influence of work motivation on employee performance*. (2022). [Study] found that work motivation greatly influences performance.

18. *Enhancing employee performance through motivation.* (2024/2025).
Study: Motivation has positive and significant effect on employee performance.
19. Engidaw, A. E. (2021). *The effect of motivation on employee engagement in public sectors.* Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10:43. Found positive significant relationship between intrinsic/extrinsic motivation and engagement.