

تأثير سياسة التحفيز على أداء موظفي شركة شيفرون السعودية في مدينة
الجبيل الصناعية، المملكة العربية السعودية

فهد علي محمد المري

٢٠٢١٢٠٠١٣٩

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٢	١,١. المقدمة:.....
٣	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٤	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٨	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٨	١,٥. أهداف الدراسة.....
٨	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧. نموذج الدراسة.....
٩	١,٨. منهجية الدراسة.....
٩	١,٩. الدراسة الميدانية.....
٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٠	٢,١. المقدمة:.....
١٠	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٠	٢,٣. المتغير التابع.....
١٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١١	٢,٥. الخاتمة.....
١١	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع والتنافسي الذي نعيشه اليوم، يُعتبر أداء الموظف من المحاور الجوهرية التي تحدد نجاح المؤسسات وتفوقها في السوق. حيث يُشكل الأداء الوظيفي المتميز القاعدة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والنمو المستدام لأي منظمة. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العوامل المؤثرة على أداء الموظف وتحسينها يعد من الأولويات بالنسبة للإدارة العليا.

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد. ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل (عمر وآخرون، ٢٠١٦)

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (الآلات والأموال والتكنولوجيا والمعدات وغيرها)، حيث إن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال واستراتيجية تحفيز جيدة (ليندة، ٢٠٢٢)

إن من أهم العوامل التي تستخدمها منظمات الأعمال لخلق رضا العاملين وبيئة عمل مناسبة هي سياسة التحفيز، والعمل على إيجاد درجة عالية من الولاء التنظيمي لها من قبل الموظفين. باعتبار أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عاملان مهمان من عوامل تحسين أداء العاملين (محمد وآخرون، ٢٠٢٤)

عندما نقوم بمراجعة الدراسات حول تأثير سياسة التحفيز على أداء الموظف، يمكن أن نحدد بعض الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والبحث، أبرزها التأثير النسبي للعوامل الداخلية والخارجية، التحفيز في بيئات العمل الافتراضية، التنوع الثقافي والاختلافات الجغرافية، أثر الحوافز غير المادية، التحليل الطولي لتأثير التحفيز، التأثير النفسي للتحفيز، التأثير على الفرق والأداء الجماعي، التحفيز والإبداع والابتكار.

استكشاف هذه الفجوات يمكن أن يسهم في تقديم رؤى جديدة وفعالة حول كيفية تطبيق سياسات التحفيز بشكل يعزز الأداء الوظيفي ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

في ظل تزايد المنافسة في بيئات العمل الحديثة، تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. تأتي سياسات التحفيز كأحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز موظفيها وتعزيز أدائهم. على الرغم من الاعتراف العام بأهمية التحفيز، لا تزال المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تصميم وتنفيذ سياسات تحفيزية فعالة تتناسب مع احتياجات وطموحات الموظفين.

تعمل سياسات التحفيز الفعالة كعامل دافع قوي لتحسين أداء الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق منافع كبيرة لكل من الموظفين والمنظمة ككل. وهذا يوضح أهمية دراستها والبحث فيها.

١,٢ . مشكلة الدراسة

في ظل تزايد المنافسة في بيئات العمل الحديثة، تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. تأتي سياسات التحفيز كأحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز موظفيها وتعزيز أدائهم. على الرغم من الاعتراف العام بأهمية التحفيز، لا تزال المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تصميم وتنفيذ سياسات تحفيزية فعالة تتناسب مع احتياجات وطموحات الموظفين.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. التباين بين النظريات الحديثة والكلاسيكية للتحفيز: العديد من الدراسات تعتمد على نظريات تحفيزية تقليدية مثل هرم ماسلو للاحتياجات ونظرية هيرتزبيرغ للعوامل المحفزة. هناك حاجة لفحص كيف تتوافق أو تتعارض هذه النظريات مع الأطر النظرية الحديثة مثل نظرية التفاعل الاجتماعي ونظريات القيادة التحفيزية.
٢. العوامل الوسيطة والمعدلة: توجد فجوة في البحث حول العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، مثل الوعي الذاتي للموظف والقدرات الشخصية. أيضًا، من المهم دراسة العوامل المعدلة مثل ثقافة المنظمة والبيئة التنظيمية وكيف يمكن أن تؤثر على تلك العلاقة.
٣. التفاعل بين التحفيز الداخلي والخارجي: هناك نقص في الدراسات التي تبحث في كيفية تفاعل التحفيز الداخلي (تحقيق الذات، معاني العمل) مع التحفيز الخارجي (المكافآت المالية، التقدير الخارجي). هل يمكن أن يكون هناك صراع بين النوعين من التحفيز وكيف يؤثر ذلك على الأداء؟
٤. التأثير النفسي والطويل الأمد للتحفيز: تحتاج الأبحاث إلى التركيز على التأثيرات النفسية الطويلة الأمد لسياسات التحفيز وكيف يمكن لهذه السياسات أن تؤثر على الصحة النفسية والعاطفية للموظفين. هل يمكن أن تفقد التحفيزات المكثفة إلى إرهاق وظيفي أو الاحتراق النفسي؟
٥. الفروق الفردية وتأثيرها على التحفيز: هناك فجوة في فهم كيف تؤثر الفروق الفردية مثل السمات الشخصية، القيم الثقافية، والخلفية التعليمية على استجابة الموظفين لسياسات التحفيز. قد تختلف ردود الفعل تجاه نفس السياسات بناءً على هذه العوامل.
٦. البعد الثقافي والجغرافي: توجد فجوة في الأبحاث التي تتناول كيف تؤثر السياسات التحفيزية عبر مختلف الثقافات والجغرافيا. يمكن أن تكون هناك اختلافات كبيرة في كيفية استجابة الموظفين للتحفيز بناءً على خلفياتهم الثقافية.
٧. نظرية التوازن بين العمل والحياة: يجب أن تستكشف الأبحاث كيف يمكن لسياسات التحفيز أن تتداخل مع التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. هل يمكن للسياسات التحفيزية أن تؤدي إلى تضارب أو دعم هذا التوازن وكيف؟
٨. القيادة التحفيزية وتطوير الفريق: يجب أن تركز الأبحاث أكثر على دور القيادة التحفيزية وكيف يمكن للقيادة استخدام استراتيجيات تحفيزية لتحقيق أداء جماعي متميز. كيف يمكن تحسين ديناميكيات الفرق من خلال التحفيز؟
٩. بيئات العمل الرقمية والافتراضية: مع التحول الكبير نحو العمل عن بعد وبيئات العمل الرقمية، هناك حاجة ماسة لدراسة كيفية تطبيق سياسات التحفيز التقليدية في هذه البيئات الجديدة وكيفية تطوير سياسات جديدة تناسب العصر الرقمي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. تخصيص سياسات التحفيز: غالبًا ما يتم تصميم سياسات التحفيز بشكل عام، دون الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين. هناك حاجة لتطوير استراتيجيات أكثر تخصيصًا تتيح تلبيبة احتياجات وتحفيز كل موظف على حدة بناءً على شخصيته، اهتماماته واحتياجاته.
٢. تطبيق التحفيز في فرق العمل الرقمية: مع انتشار العمل عن بُعد، توجد فجوة كبيرة في كيفية تحفيز الموظفين الذين يعملون خارج المكتب التقليدي. هناك حاجة لتطوير أدوات وأساليب تحفيزية تتناسب مع بيئات العمل الرقمية والافتراضية.
٣. التقييم الفعّال للتحفيز وأدوات القياس: تواجه العديد من المؤسسات تحديات في قياس فعالية سياسات التحفيز. هناك حاجة لتطوير أدوات تقييم موثوقة ومتكاملة يمكنها تقديم تغذية راجعة دقيقة حول أداء الموظفين ومدى تأثير الحوافز المختلفة.
٤. دمج التحفيز في ثقافة المنظمة: غالبًا ما تُنفذ سياسات التحفيز بشكل منفصل عن الثقافة التنظيمية العامة. توجد فجوة في كيفية دمج سياسات التحفيز بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتدعم القيم والأهداف المشتركة.
٥. التوازن بين الحوافز قصيرة وطويلة الأمد: تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات توازن بين الحوافز التي تحقق نتائج فورية وأخرى تعزز النمو والتطور المستدام على المدى الطويل.
٦. تحفيز الأداء الجماعي: معظم الأبحاث تركز على التحفيز الفردي، في حين تظل هناك فجوة في كيفية تحفيز الأداء الجماعي وكيف يمكن لسياسات التحفيز أن تدعم العمل التعاوني بين الفرق.
٧. تحفيز الابتكار والإبداع: توجد فجوة في كيفية استخدام التحفيز لتعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. يتطلب الأمر تطوير سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات.
٨. التكيف مع التغيرات التنظيمية: يواجه الموظفون تحديات تحفيزية خاصة أثناء فترات التغيير التنظيمي مثل إعادة الهيكلة أو التحول الرقمي. هناك حاجة لتطوير سياسات تحفيزية تدعم الموظفين خلال هذه التغيرات وتجعلهم أكثر مرونة.
٩. العدالة والشمولية في توزيع الحوافز: تحقيق العدالة والشمولية في توزيع الحوافز يشكل تحديًا كبيرًا. هناك حاجة لسياسات تضمن أن يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للتحفيز بغض النظر عن خلفياتهم أو أدوارهم الوظيفية.
١٠. النزعة إلى التحفيز المالي على حساب النفسي: تواجه المؤسسات تحديًا في الاعتماد بشكل كبير على الحوافز المالية دون التركيز بشكل كافٍ على الحوافز النفسية والمعنوية مثل التقدير والتطوير الشخصي.
١١. التدريب والتطوير المستمر للمديرين: تدريب المديرين والقادة على كيفية إدارة وتحفيز فرقهم بشكل فعّال يمثل فجوة تطبيقية يجب معالجتها. المديرون يحتاجون إلى مهارات ومعرفة بأساليب التحفيز المختلفة وكيفية تطبيقها لتحقيق أفضل النتائج.

١٢. قياس تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي بشكل كمي: تطوير نماذج قياس كمية لتأثير التحفيز على الأداء الوظيفي يمكن أن يساهم في تقديم رؤى أعمق وأكثر دقة. هذه النماذج قد تساعد في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً وتقديم توصيات محسنة لتطبيق السياسات.

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما هو تأثير سياسة التحفيز على أداء الموظف؟"

١,٣. أهمية الدراسة

تعمل سياسات التحفيز الفعالة كعامل دافع قوي لتحسين أداء الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق منافع كبيرة لكل من الموظفين والمنظمة ككل. وهذا يوضح أهمية دراستها والبحث فيها.

١,٣,١. على المستوى النظري:

١. تحقيق فهم أعمق للسلوك البشري: دراسة تأثير التحفيز على الأداء تساهم في تطوير فهم أعمق لكيفية استجابة الأفراد لمختلف أنواع الحوافز. هذا يعزز من فهمنا للسلوك البشري بشكل عام، وخاصة في سياقات العمل والتنظيم.
٢. تطوير وتحسين النظريات التحفيزية: تساهم الدراسات في اختبار وتحديث النظريات الحالية، مثل نظريات ماسلو، هيرتزبيرغ، وفورم. يمكن أن تقدم البيانات الجديدة تعديلات على النظريات القائمة أو تؤدي إلى تطوير نظريات جديدة تحسن من إطار العمل العلمي للتحفيز.
٣. الفهم الصحيح للعلاقات الديناميكية: تساعد الدراسات النظرية على فهم العلاقات الديناميكية بين العوامل المختلفة للتحفيز والأداء. على سبيل المثال، كيف تتفاعل الحوافز المالية مع الحوافز غير المادية مثل التقدير والاعتراف؟
٤. بناء نماذج توقعية: من خلال الأبحاث النظرية، يمكن بناء نماذج توقعية تشرح وتوقع ردود الفعل المتوقعة للموظفين تجاه السياسات التحفيزية المختلفة. هذه النماذج يمكن استخدامها لتصميم سياسات أكثر فعالية.
٥. توحيد المعايير والمفاهيم: تساهم الدراسات النظرية في توحيد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالتحفيز والأداء. هذا التوحيد يسهل على الباحثين والممارسين فهم ومقارنة الدراسات المختلفة.
٦. تحديد العوامل الوسيطة والمعدلة: النظريات تساعد في تحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين التحفيز والأداء مثل الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، والفروق الفردية بين الموظفين.
٧. الفهم المتعدد الأبعاد للتحفيز: تساعد النظريات في تقديم فهم متعدد الأبعاد للتحفيز، مما يمكن من تحليل أعمق لأثر العوامل النفسية، الاجتماعية، والاقتصادية على الأداء الوظيفي.

٨. تحفيز البحث المستقبلي: تقدم الدراسات النظرية إطارًا لتوجيه الأبحاث المستقبلية، مما يساعد في تحديد الفجوات البحثية الحالية ويحفز المزيد من الدراسات في هذا المجال.
٩. الإسهام في مجالات متعددة: النتائج النظرية لدراسة التحفيز يمكن أن تكون مفيدة في مجالات متعددة، منها علم النفس التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة، والاقتصاد السلوكي.
١٠. تقديم توصيات مبنية على الأدلة: الإطار النظري يمكن أن يقدم توصيات مبنية على الأدلة والتجارب العملية، مما يساعد المؤسسات على تبني ممارسات وسياسات أكثر فعالية في تحفيز موظفيها.
١١. تشجيع التنمية المستدامة: فهم النظريات المرتبطة بتحفيز الموظفين يمكن أن يدعم تطوير سياسات تحفيزية تساهم في التنمية المستدامة والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مما يوفر أساسًا قويًا لاستدامة النجاح المؤسسي.
١٢. التكيف والتطبيق العملي: يمكن للنظريات تزويد المؤسسات بالإرشادات حول كيفية تطبيق التحفيز بشكل فعال واستدامة النتائج، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء التنظيمي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١. تحسين الكفاءة الإنتاجية والإبداعية: سياسات التحفيز الفعالة تساهم في زيادة مستويات الأداء والكفاءة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير يكونون أكثر إبداعًا ومتفاعلين مع أهداف المنظمة.
٢. زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم: يمكن للدراسات التطبيقية أن تساعد المؤسسات في تطوير سياسات تحفيزية تزيد من رضا الموظفين، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويقلل من تكاليف التجنيد والتدريب المستمرة.
٣. تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية: من خلال سياسات تحفيزية مناسبة، يمكن للمؤسسات أن تساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والعملية، مما يساهم في تحسين الصحة النفسية والرفاهية الشاملة للموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.
٤. جذب المواهب والكفاءات: سياسات التحفيز الجيدة تجعل المنظمة أكثر جاذبية للموظفين المحتملين ذوي الكفاءة العالية. الجانب العملي من تطبيق هذه السياسات يكون له دور كبير في استقطاب الكفاءات الجديدة والاحتفاظ بها.
٥. تعزيز نوعية العلاقات في بيئة العمل: العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة تُعزز من خلال سياسات تحفيزية عادلة وشفافة. هذه العلاقات القوية تكون أساسًا لبيئة عمل تعاونية تنعكس بالإيجاب على مخرجات العمل.
٦. زيادة التفاعل والانخراط الوظيفي: الموظفون المحفزون أكثر احتمالاً أن يشاركوا بفعالية في عمليات صنع القرار والمبادرات المؤسسية، مما يرفع من مستوى الانخراط الوظيفي.
٧. تطوير المهارات والتعلم المستمر: سياسات التحفيز التي تشمل فرص التدريب والتطوير المهني تساهم في تطوير مهارات الموظفين، مما يعود بالنفع على الأداء المؤسسي بشمولية. التحفيز يعزز من استعداد الموظفين للتعليم وتطوير أنفسهم.

٨. تحسين الأداء الجماعي والفرق: يمكن أن تؤدي السياسات التحفيزية إلى تحسين أداء الفرق من خلال تعزيز التعاون بين الأعضاء وتحقيق أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمشاريع والمهام الجماعية.
٩. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: التطبيق الفعال لسياسات التحفيز يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أسرع وأكثر فعالية. الموظفون المحفزون يكونون متماشيين بشكل أفضل مع رؤية وأهداف المنظمة.
١٠. تطوير بيئات عمل إيجابية: الدراسات التطبيقية التي تركز على التحفيز تسهم في خلق بيئات عمل إيجابية يدعم فيها الموظفون بعضهم البعض، مما يعزز من الإيجابية العامة في المؤسسة ويقلل من التوتر والنزاعات.
١١. تعزيز الاستدامة التنظيمية: سياسات التحفيز المستدامة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظف باستمرار تعزز من الاستدامة التنظيمية، حيث يصبح الموظفون أكثر ولاءً واستعداداً للمساهمة على المدى الطويل.
١٢. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: الموظفون المحفزون يكونون أكثر استعداداً لتقبل التغييرات التنظيمية والتكيف معها بكفاءة، مما يسهل عملية التغيير ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.
١٣. تحسين خدمة العملاء: الموظفون الذين يشعرون بالتحفيز والدعم يقدمون خدمة عملاء أفضل، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم ويسهم في تحسين سمعة المؤسسة.

١,٤. أسئلة الدراسة

١,٥. أهداف الدراسة

١,٦. فرضيات الدراسة

١,٧. نموذج الدراسة

١,٨. منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة المراجع

- هاني القاسم, ع. عامر, رياض محمد البدور, لميس & إسماعيل الغرابلي. (٢٠١٦). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين (دراسة عن متنزه العين للحياة البرية). *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. 2(2), 246-290.
- ليندة & سلامة. (2022). *تأثير استراتيجيات التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية* (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussof-MILA).
- د. محمد النور آدم أحمد, د. الطيب حسن تجاني & د. محمد بشر الكاتب. (٢٠٢٤). تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من ٢٠١٨-٢٠٢٢ م). *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, (AJASHSS), 40-57.

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*