

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع
الخاص في المملكة العربية السعودية

كلية الادارة

أسم الطالب

علا احمد الحمدي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي
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
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	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: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية وأداء متميز لضمان استمرارية النمو وتحقيق التنافسية. ومن بين أبرز العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، يبرز التحفيز الوظيفي كعنصر حاسم في رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات

يُعتبر التحفيز الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسات. فالتحفيز لا يقتصر فقط على تقديم المكافآت المالية أو الحوافز المادية، بل يشمل أيضًا العوامل النفسية والاجتماعية التي تعزز رغبة الموظف في العطاء المستمر والالتزام بأهداف المنظمة (الفقيه، 2018؛ أبو زيد، 2021) حيث يتسبب في ضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية بشكل عام (الفقيه، 2018؛ الزعبي، 2020

وفي ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم دور التحفيز في دفع العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز الذي يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية.

على الرغم من أهمية التحفيز، تعاني العديد من مؤسسات القطاع الخاص من ضعف واضح في مستوى التحفيز المقدم للموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب، وانتشار السلوكيات السلبية مثل التراخي وعدم الالتزام، التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذه الظاهرة تمثل تحديًا إداريًا كبيرًا يتطلب دراسة معمقة لفهم أسبابه وتأثيراته، وتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة تتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين.

إن ضعف التحفيز الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمتد تأثيره ليشمل الأبعاد التنظيمية الأوسع، حيث يتسبب في ضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وبالتالي انخفاض

الإنتاجية بشكل عام. لذلك، تتجه المؤسسات الحديثة نحو تبني أساليب مبتكرة في التحفيز، تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، لتعزيز رضا الموظف ورفع كفاءته بما يحقق أهداف النمو والتطور المستدام.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مشكلة ضعف التحفيز الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتبحث في أثر ذلك على إنتاجية الموظفين، بهدف تقديم توصيات علمية وعملية تساعد في تطوير نظم تحفيزية فعالة، تساهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز أداء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها الأسواق

كما أن ضعف التحفيز الوظيفي لا يقتصر تأثيره على مستوى الفرد فحسب، بل يمتد ليؤثر على المؤسسة ككل من خلال تراجع مستويات الجودة وتباطؤ معدلات النمو. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، فإن المؤسسات التي تهمل جانب التحفيز تجد نفسها عاجزة عن مجاراة منافسيها، في حين أن المؤسسات التي تستثمر في تحفيز موظفيها تحقق مكاسب ملموسة على صعيد الكفاءة والإنتاجية والاستقرار الوظيفي

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، إلا أن كثيرًا من منشآت القطاع الخاص لا تزال تُعاني من ضعف واضح في نظم التحفيز الوظيفي، الأمر الذي يُلقي بظلاله على أداء الموظفين وإنتاجيتهم . وغالبًا ما تقتصر بعض المؤسسات على الحوافز المالية المباشرة، متجاهلة الأبعاد الأخرى المهمة كالتحفيز المعنوي والتقدير والتمكين والتدريب والتطوير . وتكمن مشكلة هذا البحث في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي بمختلف أنواعه وبين تراجع إنتاجية الموظفين، مع التركيز على مؤسسات القطاع الخاص السعودي كنموذج تطبيقي (السميري، 2018)

ويُلاحظ أن العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى أن ضعف التحفيز يرتبط بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وانخفاض الولاء المؤسسي، وهو ما يشكل تهديدًا مباشرًا لاستقرار المؤسسات الخاصة. كما أن الاعتماد على الحوافز المادية وحدها أثبت محدودية تأثيره مقارنةً بالبرامج الشاملة التي تراعي احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والمهنية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لهذه المشكلة في السياق المحلي

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ضعف الدراسات التي تربط بين كل نوع من أنواع التحفيز (مالي – معنوي – مهني) على حدة وأثره في أداء الموظفين.
- ندرة الأبحاث التي تناولت التحفيز الوظيفي في ضوء الخصوصية الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- قلة النماذج النظرية التي تفسر تأثير غياب التحفيز على سلوكيات الموظف مثل الالتزام، والولاء، والابتكار

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة المؤسسات التي تطبق أنظمة تحفيز شاملة ومتكاملة تعتمد على احتياجات الموظفين الفعلية.
 - غياب أدوات تقييم دقيقة لقياس العلاقة بين التحفيز ومخرجات الأداء.
 - ضعف مشاركة الموظفين في تطوير برامج التحفيز، مما يقلل من فعاليتها وتأثيرها
- ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في منشآت القطاع الخاص السعودي، وما أبرز الحلول العملية التي يمكن أن تساهم في معالجته؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على مشكلة ضعف التحفيز الوظيفي وتأثيرها المباشر على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، حيث إن ضعف التحفيز يؤدي إلى نتائج سلبية متعددة تؤثر على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى فهم الفروق الدقيقة في تأثير ضعف التحفيز على الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في بيئة العمل ورفع كفاءة المؤسسات.

1.3.1. على المستوى النظري:

- يُسهّم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز الوظيفي وإنتاجية الموظفين.
- يُساعد على توضيح الفروق بين أنواع التحفيز (المالي، المعنوي، المهني) وأثر كل منها.
- يُعزز الفهم النظري للسلوك التنظيمي في بيئة العمل المحلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث إطارًا عمليًا لمديري الموارد البشرية في القطاع الخاص إضافةً إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم سياسات تحفيزية أكثر توافقًا مع تطلعات الموظفين، بحيث تجمع بين العدالة في المكافآت والاهتمام بالتقدير المعنوي وفرص النمو الوظيفي. ومن شأن ذلك أن يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل

- يُساعد صُنَّاع القرار في تحديد مكامن القصور في أنظمة التحفيز.
- يُمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريبية وتطويرية فعالة.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

→ ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

→ ما العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي؟

→ كيف يؤثر ضعف التحفيز على الالتزام التنظيمي؟

→ ما هو أثر ضعف التحفيز على السلوكيات السلبية للموظفين؟

→ ما العلاقة بين ضعف التحفيز وإنتاجية الموظفين؟

→ ما العوامل التي تساهم في ضعف التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص؟

→ ما الاقتراحات الممكنة لتحسين مستوى التحفيز الوظيفي

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

→ تقييم أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص

الأهداف الفرعية:

→ التعرف على العلاقة بين ضعف التحفيز والرضا الوظيفي.

→ تقييم تأثير ضعف التحفيز على الالتزام التنظيمي.

→ قياس أثر ضعف التحفيز على السلوكيات السلبية للموظفين.

→ التعرف على العوامل التي تساهم في ضعف التحفيز الوظيفي.

→ اقتراح استراتيجيات فعالة لتحسين مستوى التحفيز الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

→ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التحفيز الوظيفي وتراجع إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

→ يوجد ارتباط سلبي بين ضعف التحفيز المادي (الحوافز المالية) وانخفاض أداء الموظفين في القطاع الخاص.

→ يساهم ضعف التحفيز المعنوي في تقليل دافعية الموظفين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.

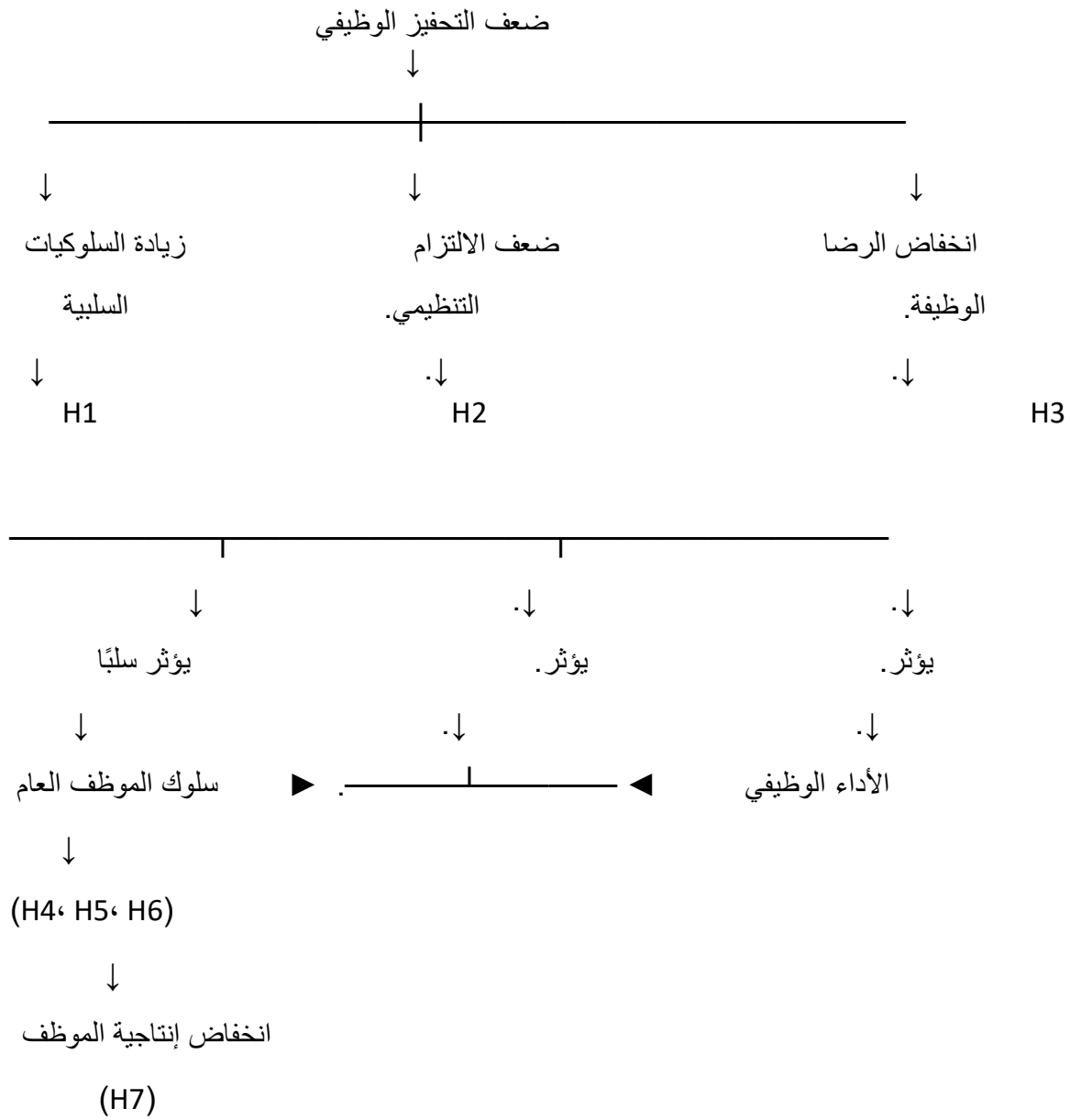
→ يؤدي غياب التقدير والاعتراف بجهود الموظفين إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي.

→ يؤثر ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين سلباً على فاعلية برامج التحفيز داخل المؤسسة.

→ يرتبط انخفاض رضا الموظف عن سياسات التحفيز بزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.

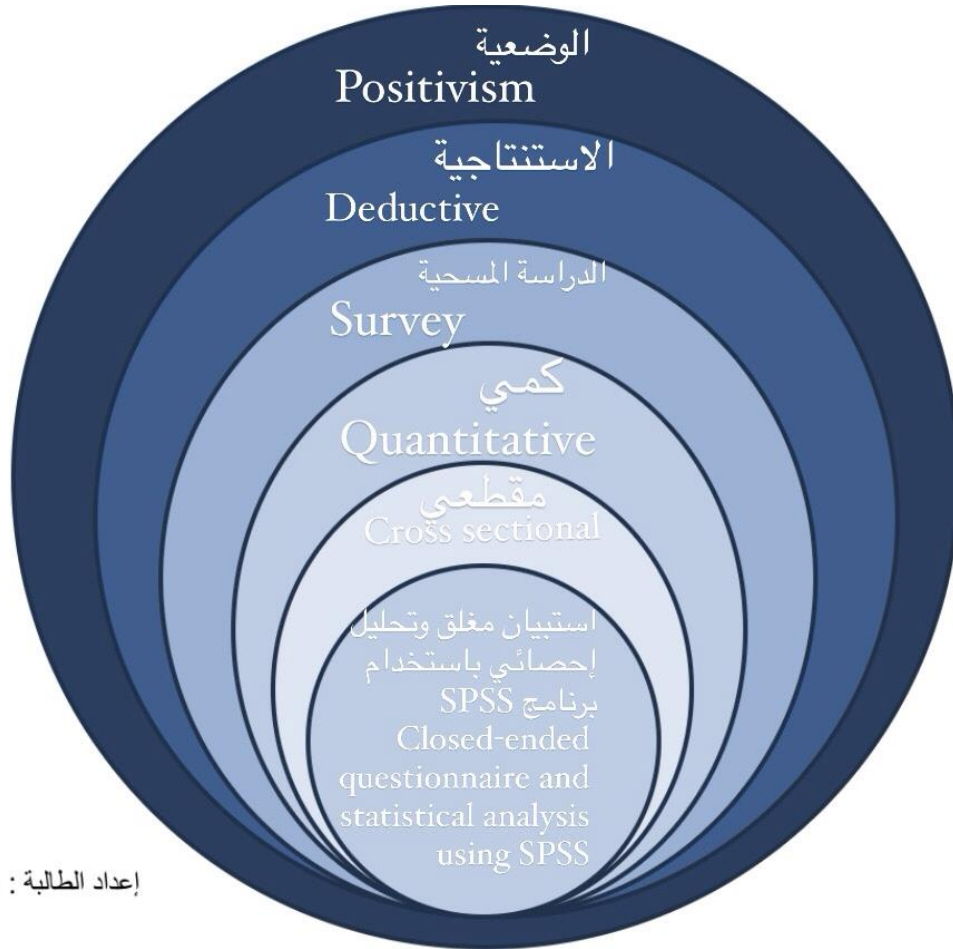
→ تطبيق برامج تحفيزية فعالة ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف وتحقيق الأهداف المؤسسية

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)
- منهج البحث (Research Approach): استنتاجي (Deductive)
- استراتيجية البحث (Research Strategy): الدراسة المسحية (Survey)
- اختيار البحث (Research Method - Choice): كمي (Quantitative)
- الأفق الزمني (Time Horizon): مقطعي (Cross-sectional)
- تقنيات وإجراءات جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis Techniques): استبيان مغلق وتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS



إعداد الطالبة : علا الحمدي

1.9. الدراسة الميدانية

شركة الاتصالات السعودية (STC) هي الشركة الرائدة والرئيسية في مجال خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وتُعتبر من أكبر شركات القطاع الخاص في المنطقة. تأسست الشركة عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات تشمل الاتصالات الثابتة والمتنقلة، الإنترنت عالي السرعة، وخدمات الحوسبة السحابية، بالإضافة إلى حلول رقمية متقدمة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات.

تمتلك STC تاريخًا حافلًا من الإنجازات والابتكارات في قطاع الاتصالات، حيث تسعى الشركة دائمًا إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تواكب التطورات التقنية الحديثة، مع التزام قوي بدعم المجتمع وتنمية الموارد البشرية. كما تهتم STC بشكل خاص بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتسعى إلى تعزيز دورها في دعم المبادرات الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

تضم الشركة قاعدة كبيرة ومتنوعة من الموظفين المؤهلين عبر مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات، مما يجعلها بيئة عمل مثالية لدراسة تأثير التحفيز الوظيفي على الأداء والإنتاجية. وتسعى STC بشكل مستمر إلى تطوير قدرات موظفيها وتحفيزهم من خلال برامج تحفيزية متكاملة تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تهدف الشركة إلى تعزيز مكانتها الريادية في سوق الاتصالات من خلال تبني أحدث التقنيات وتوسيع نطاق خدماتها، مع التركيز على الابتكار المستمر وتقديم تجارب متميزة للعملاء. وتلتزم STC أيضًا بدعم التنمية

الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، مما يجعلها نموذجاً رائداً في دمج الاستراتيجية التجارية مع المسؤولية المجتمعية

ويجدر بالذكر أن اختيار STC كمجتمع لهذه الدراسة يأتي لكونها نموذجاً متكاملًا لدراسة أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين، حيث توفر بيئة عمل متنوعة ومستقرة، وتطبق سياسات تحفيزية متعددة تشمل التحفيز المادي والمعنوي، مما يتيح للباحث دراسة العلاقات بين ضعف التحفيز والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية بشكل واقعي وموثوق. كما أن نتائج الدراسة في بيئة STC يمكن أن تكون قابلة للتطبيق والتعميم على مؤسسات القطاع الخاص الأخرى بالمملكة، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعدّ الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تتيح للباحث التعرف على ما تم إنجازه من جهود علمية في موضوعه، وتوفر له خلفية معرفية غنية تساهم في بناء إطار نظري متين. كما تساعد هذه الدراسات على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين النتائج، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، بما يبرر الحاجة إلى دراسات جديدة.

وفي موضوع ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، برز اهتمام متزايد لدى الباحثين العرب والسعوديين بدراسة العلاقة بين الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية، المعنوية، المهنية) وبين الأداء والإنتاجية. وقد تناولت بعض الدراسات أثر أنماط القيادة، وأخرى دور الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي كوسيط بين التحفيز والإنتاجية، فيما ركزت دراسات أخرى على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصناعة أو المؤسسات الحكومية.

ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ماسة لدراسة ضعف التحفيز باعتباره ظاهرة سلبية تؤثر على مختلف جوانب العمل، إذ أن معظم الدراسات اهتمت بالتحفيز الإيجابي ولم تتناول بعمق آثار قصوره أو غيابه. كما أن هناك ندرة في الأبحاث التي دمجت بين ضعف التحفيز والإنتاجية عبر متغيرات وسيطة متعددة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية للموظفين، خاصة في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يتميز ببيئة تنافسية عالية وتحديات متزايدة.

بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، سواء العربية أو الأجنبية، بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، مع تلخيص مناهجها ونتائجها، ثم تقديم تحليل نقدي يوضح أوجه القصور والفجوات البحثية، وصولاً إلى تبيان موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات العلمية القائمة.

2.2. المتغير المستقل

دراسة Alkandi وآخرون (2023)

أجريت على موظفي القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وبلغت العينة 216 موظفًا. اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقة بين الحوافز والمكافآت وبين الأداء، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كوسيط. بينت النتائج أن الحوافز لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء، بل يتحقق التأثير عبر الرضا الوظيفي. وتوضح هذه الدراسة أن ضعف الرضا الناتج عن قصور الحوافز قد ينعكس سلبيًا على الأداء.

دراسة Altheeb (2020)

استهدفت قياس أثر أنماط القيادة على التحفيز الوظيفي في منطقة الخرج (عينة 130 موظفًا). أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية والتحويلية تعزز التحفيز بشكل ملحوظ، بينما القيادة السلطوية لم يكن لها أثر يُذكر. مما يدل على أن ضعف القيادة الداعمة قد يسهم في ضعف التحفيز.

دراسة Kabli (2022)

تناولت أثر العوامل الداخلية (النمو المهني، التدريب، التقدير) والخارجية (الحوافز المالية) على الأداء في مؤسسات سعودية، باستخدام عينة مكونة من 100 موظف. أوضحت النتائج أن العوامل المعنوية كانت أكثر تأثيرًا من الحوافز المالية، ما يعني أن تجاهلها قد يؤدي إلى ضعف التحفيز.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن التحفيز الوظيفي لا يمكن النظر إليه كعنصر أحادي البعد، بل هو منظومة متكاملة تشمل الجوانب المادية والمعنوية والمهنية. وبالتالي، فإن أي قصور في أحد هذه الأبعاد قد يؤدي إلى ضعف دافعية الموظفين نحو الإنجاز، ويؤثر على أدائهم بشكل مباشر. كما أن السياق

الثقافي والاجتماعي يلعب دورًا مهمًا في تحديد نوعية الحوافز الأكثر تأثيرًا، حيث تختلف استجابات الأفراد للحوافز تبعًا لثقافتهم وبيئة عملهم.

دراسة أبو مالح (2020)

بحثت في أثر الحوافز على الأداء الإداري في جامعة الطائف، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كوسيط. شملت الدراسة 42 إداريًا، واستخدمت أدوات إحصائية (SPSS & Amos). النتائج أظهرت أن الحوافز تؤثر مباشرة على الأداء، وأن الرضا يعمل كوسيط جزئي. ضعف الحوافز، بالتالي، يقلل الرضا ويضعف الأداء.

دراسة الحارثي ومجاهد (2025)

تناولت أثر الحوافز المعنوية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، عبر عينة بلغت 441 معلمًا. أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية لها أثر إيجابي قوي، وأن ضعفها يقلل من دافعية المعلمين ويؤثر سلبًا على أدائهم.

2.3. المتغير التابع

دراسة Abdelwahed & Al-Doghan (2023)

ركزت على مؤسسات التعليم العالي السعودية، وحللت العلاقة بين الاندماج الوظيفي والعوامل التنظيمية (الدعم الإداري، الثقافة المؤسسية، الالتزام) والإنتاجية. النتائج أثبتت أن الاندماج الوظيفي يعزز الإنتاجية بشكل ملحوظ. غياب هذه العوامل، بالتالي، قد يؤدي لانخفاض الإنتاجية.

دراسة السعدي (2022)

تناولت أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي، وأكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والإنتاجية. وبينت أن ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض مباشر في الأداء والإنتاجية.

دراسة النويقة وآخرون (2011)

أجريت على الجهاز الإداري بجامعة الطائف، باستخدام استبيان شمل أكثر من 400 موظف وموظفة. النتائج بينت وجود علاقة دالة بين الحوافز والأداء، لكن المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، الخبرة) لم تؤثر. الدراسة توضح أن الإنتاجية مرتبطة أساساً بجودة الحوافز.

دراسة بضياف (2018)

دراسة ميدانية بالجزائر حللت أثر الحوافز (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي، وأكدت أن الرضا يمثل عنصرًا أساسيًا لرفع الإنتاجية. ضعف الحوافز يؤدي مباشرة إلى ضعف الرضا وبالتالي الإنتاجية.

دراسة الطيب (2022)

دراسة حالة على مؤسسة إنتاجية في أنجمينا، بينت أن غياب الحوافز المناسبة يقلل من أداء العاملين وإنتاجيتهم، مؤكدة على ضرورة نظم تحفيز شاملة لضمان الكفاءة. وهذا يؤكد أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على قدرات الموظف الفردية، بل تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى التحفيز الذي يحصل عليه داخل المؤسسة. وعليه، فإن ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض الحماس للعمل، ويُضعف الالتزام بالمهام، مما ينعكس في النهاية على جودة المخرجات وكفاءة العمليات. كما أن المؤسسات التي تُهمل هذا الجانب تجد نفسها مضطرة إلى تحمل تكاليف إضافية نتيجة انخفاض الكفاءة وزيادة معدلات الغياب أو التسرب الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الدراسات السابقة أن العلاقة بين التحفيز والإنتاجية ليست دائمًا مباشرة وبسيطة، وإنما تمر عبر متغيرات وسيطة متعددة، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات السلبية. فقد بينت دراسة Alkandi وآخرون (2023) أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة الوصل بين الحوافز والأداء، حيث أن ضعف الحوافز يؤدي إلى انخفاض الرضا، ومن ثم تراجع الأداء. وبالمثل، أوضحت دراسة أبو مالح (2020) أن الرضا يعمل كوسيط جزئي بين الحوافز والأداء الإداري، مما يدل على أن أثر الحوافز لا يكتمل إلا بوجود رضا وظيفي مرتفع.

كما أشارت دراسة Al-Doghan & Abdelwahed (2023) إلى أن ضعف الاندماج الوظيفي – الناتج عن غياب الحوافز والدعم التنظيمي – يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة السعدي (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الوظيفي والإنتاجية في القطاع الخاص السعودي، مبينة في الوقت نفسه أن ضعف التحفيز يقود بشكل مباشر إلى تدني الأداء.

وتظهر أهمية هذه العلاقة أيضًا في ضوء الدراسات العربية مثل دراسة النويقة وآخرون (2011) ودراسة بضياف (2018)، حيث بينت أن غياب أنظمة الحوافز الشاملة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وبالتالي تراجع مستويات الإنتاجية. وقد دعمت هذه النتائج دراسة الطيب (2022) التي أوضحت أن غياب الحوافز المناسبة يقلل من أداء العاملين ويضعف إنتاجيتهم، مما يؤكد أن التحفيز الوظيفي شرط أساسي لاستدامة الأداء العالي.

ومن خلال الربط بين هذه الدراسات، يتضح أن ضعف التحفيز يخلق سلسلة مترابطة من النتائج السلبية تبدأ بانخفاض الرضا الوظيفي، ثم ضعف الالتزام التنظيمي، وزيادة السلوكيات السلبية، وتنتهي بتراجع الإنتاجية المؤسسية. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على تأثير مباشر، بل تتأثر بعدة قنوات وسيطة تعكس الطبيعة المعقدة للتفاعل بين التحفيز والأداء. وهذا ما يجعل معالجة ضعف التحفيز ضرورة إستراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة

2.5. الخاتمة

من خلال هذا الاستعراض، يمكن استخلاص أن:

1. معظم الدراسات ركزت على التحفيز الإيجابي وأثره على الأداء، بينما لم يتم بحث موضوع ضعف التحفيز كعامل سلبي بعمق كافٍ.
2. الدراسات التي تناولت العلاقة غالباً ركزت على متغير بسيط واحد (مثل الرضا)، دون دمج وسطاء متعددين ك الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية في نموذج واحد.
3. الدراسات في السياق السعودي ركزت على التعليم العالي أو المؤسسات الحكومية، بينما يظل القطاع الخاص بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال سد هذه الفجوة عبر بناء نموذج متكامل يوضح أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي من خلال ثلاث قنوات بسيطة، مما يمثل إسهاماً جديداً على المستويين النظري والتطبيقي

كما يتضح أن هذه الدراسة لا تكتفي بتناول التحفيز من زاوية نظرية أو تطبيقية ضيقة، بل تسعى إلى الجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية في نموذج متكامل يوضح كيف يؤثر ضعف التحفيز على إنتاجية الموظفين من خلال عدة قنوات. وهذا ما يمنحها قيمة علمية وعملية في آن واحد، ويجعل نتائجها قابلة للتوظيف في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص

كما أن هذه الدراسة تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تتناول موضوع ضعف التحفيز الوظيفي من زوايا متعددة، مثل دراسة علاقته بمستوى الإبداع التنظيمي وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، أو بحث تأثيره على معدلات الغياب والدوران الوظيفي بوصفها مؤشرات مباشرة على ضعف الرضا

الوظيفي. ومن شأن هذه الأبعاد أن تضيف قيمة نوعية للأدبيات، وأن تساعد في توسيع نطاق الفهم حول النتائج المترتبة على غياب التحفيز الشامل.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية أساسية لتطوير مؤشرات قياس كمية توضح أثر نظم التحفيز المطبقة على إنتاجية الموظفين، بما يتيح للمديرين وصناع القرار متابعة الأداء بشكل دوري واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. كما أن إدماج هذه المؤشرات ضمن استراتيجيات الموارد البشرية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر.

وعلى الصعيد العملي، تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن توفير أنظمة تحفيزية متوازنة – تجمع بين العدالة في المكافآت، والتقدير المعنوي، والتمكين الوظيفي – يمثل عاملاً حاسماً في الحد من السلوكيات السلبية ورفع مستوى الانتماء المؤسسي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية وتطبيقية في آن واحد، حيث تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق من خلال دمج ما توصلت إليه الأدبيات مع واقع القطاع الخاص السعودي الذي يتسم بدرجة عالية من التنافسية والتغير المستمر.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن ضعف التحفيز الوظيفي ليس مجرد مشكلة إدارية عابرة، بل هو قضية إستراتيجية تمس استدامة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. ومن هنا تبرز القيمة الحقيقية لهذه الدراسة التي تهدف إلى بناء نموذج متكامل يوضح أثر ضعف التحفيز على إنتاجية الموظفين عبر قنوات متعددة، ويقترح حلولاً عملية قابلة للتطبيق، مما يجعلها مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات المستقبلية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

قائمة المراجع

1. الفقيه، أحمد محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. المنيفي، عبدالرحمن. (2020). التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(2)، 145-169.
3. السعدي، خالد بن عبدالله. (2022). أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 34(1)، 55-78.
4. أبو زيد، محمد (2021). أثر التحفيز الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(2)، 55-78.
5. الزعبي، خالد (2020). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز في بيئة العمل. مجلة الموارد البشرية، 18(3)، 140-160.
6. السميري، أحمد (2018). العوامل المؤثرة في ضعف التحفيز الوظيفي وأثرها على الأداء في المنظمات. دراسات إدارية، 25(4)، 200-225.
7. Alkandi, I., Alenzi, M., Alqashan, H., & Al-Saqer, A. (2023). Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance in the Saudi Arabian Manufacturing Sector: A Structural Equation Modeling Approach. Sustainability, 15(4), 3415.
8. Abdelwahed, N., & Al-Doghan, M. (2023). The Impact of Work Engagement and Organizational Factors on Employees' Productivity in Saudi Higher Education Institutions. Societies, 13(3), 65.
9. Altheeb, S. (2020). Leadership Styles and Motivation among Employees: A Study in Al-Kharj Region. Propósitos y Representaciones, 8(3), 661.

Kabli, H. (2022). Internal and External Factors Affecting Employee Performance in Saudi Organizations. Saudi Digital Library – Dissertation Repository

11. أبو مالح، عبد الله. (2020). أثر الحوافز على الأداء الإداري مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الإداريين بكليات جامعة الطائف. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 28(2)، 1-22.
12. الحارثي، أحمد، ومجاهد، حسن. (2025). أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: التربية والعلوم النفسية، 38(1)، 101-130.
13. النويقة، أحمد، وآخرون. (2011). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 25(3)، 233-260.
14. بضياف، خديجة. (2018). أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية، 10(2)، 115-134.
15. الطيب، محمد. (2022). أثر الحوافز على أداء وإنتاجية العاملين: دراسة حالة بمخبز روتاتيف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 55-70.