

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة موارد بشرية



عنوان البحث

التحفيز وأثره على إنتاجية الموظفين

إعداد الطالبة

عبير فرحان العنزي

الرقم الأكاديمي ٢٥٢٠٠١٦٤٨

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

تبقى حقوق الطبع محفوظة والنشر لصالح جامعه ميد أوشن

[I]

مقدمة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، فهي تمثل العنصر الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها. وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تسعى إلى تعزيز كفاءة موظفيها وتحسين إنتاجيتهم من خلال تبني أساليب إدارية فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء. ويعتبر التحفيز من أهم الأدوات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف، إذ يساهم في تنمية الرغبة الداخلية لدى الأفراد للعمل بجدية، ويعزز من التزامهم تجاه المنظمة.

وقد أولت العديد من الدراسات الإدارية والنفسية اهتماما واسعا لموضوع التحفيز لما له من تأثير مباشر على سلوك الأفراد في بيئة العمل. وتشير تلك الدراسات إلى أن العلاقة بين الإنتاجية وعلاقة طردية، حيث كلما زاد مستوى التحفيز تحسن مستوى الأداء والعكس صحيح، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى تطوير سياسات تحفيزية تجمع بين المادي والمعنوي بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة. التحفيز لا يقتصر على تقديم المكافآت المالية والعلاوات فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب المعنوية مثل التقدير، الاحترام، فرص التطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالإنجاز والانتماء والإيمان الوظيفي.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن وجود نظام تحفيزي متكامل يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية، كما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر التحفيز بأنواعه المختلفة على إنتاجية الموظفين، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التحفيز ومستويات الأداء داخل بيئة العمل، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات ذات الصلة، وتحليل العلاقة بين الولاء المؤسسي، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير سياسات تحفيزية فعالة داخل المنظمات.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن التحفيز يمثل أحد الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إذ لا يعد مجرد وسيلة لتشجيع العاملين فحسب، بل ينظر إليه كإستراتيجية تنظيمية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف موظفيها.

كما أن دوره يتجاوز حدود رفع الأداء الفردي ليشمل تعزيز الإنتاجية المؤسسية وإستدامة التميز في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس.

وعليه، فإن دراسة أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين تعد من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في الميدان الإداري
لما لها من إسهامات عملية ونظرية في تحسين كفاءة الأداء وتطوير السياسات الإدارية داخل المنظمات.

:

مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية التحفيز في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، إلا أن الواقع العملي.

يشير إلى وجود تفاوت واضح في فعالية البرامج التحفيزية المطبقة، سواء من حيث نوعها أو أسلوب تنفيذها فكثير من المؤسسات تركز على التحفيز المادي وتتجاهل الجوانب المعنوية مما يؤدي إلى ضعف الدافعية الداخلية لدى الموظفين وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي التأثير سلبا على الإنتاجية العامة.

الخلاصة...

ان بعض المؤسسات تعاني من تدني في إنتاجية الموظفين رغم توفر الإمكانيات المادية، مما يشير إلى وجود ضعف في تطبيق برامج التحفيز او عدم فعاليتها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين مستوى الإنتاجية في منظمات الأعمال. فالموظف المحفز يعد أكثر التزاماً بأهداف المنظمة، وأكثر قدرة على الإبداع والمبادرة في أداء مهامه، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة. كما أن فهم العلاقة بين التحفيز والإنتاجية يساعد الإدارات على تطوير سياسات تحفيزية فعالة تراعي احتياجات الموظفين المادية والمعنوية في آن واحد.

وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتحفيز من خلال استعراض النظريات والنماذج التي تناولت هذا المفهوم، وتحليل مدى ارتباطه بمستويات الأداء والإنتاجية. أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديمها مجموعة من المؤشرات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية على تبني ممارسات تحفيزية أكثر فاعلية، بما يسهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار والتميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز – بأنواعه المادية والمعنوية - في رفع مستوى إنتاجية الموظفين داخل منظمات الأعمال وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التحفيز المختلفة ومستويات الأداء الوظيفي. وتسعى

الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية من أبرزها؛

١- تحديد مفهوم التحفيز وأبرز أنواعه وأساليبه المتبعة في بيئة العمل.

٢- تحليل العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي ومستوى إنتاجية الموظفين.

٣- قياس درجة تأثير التحفيز في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

٤- التعرف على العوامل التنظيمية التي قد تعيق فاعلية برامج التحفيز او تحد من أثرها على الإنتاجية.

٥- تقديم مقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات التحفيز بما يضمن رفع الكفاءة وتحقيق

الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التحفيز -بأنواعه المادية والمعنوية -على إنتاجية الموظفين في منظمات الأعمال؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى توضيح أبعاد العلاقة بين التحفيز والإنتاجية وهي:

- ١- ما مدى تأثير التحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين؟
- ٢- ما مدى تأثير التحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على إنتاجية الموظفين.
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز على الإنتاجية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر أو الخبرة المستوى الوظيفي)؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من جهة والإنتاجية والإداء من جهة أخرى؟
- ٥- كيف يمكن للمنظمات تطوير سياسات تحفيزية فعالة تضمن تحقيق توازن بين رضا الموظفين ورفع الإنتاجية؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وتساؤلاتها وحرصاً على تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية فقد تمت صياغة الفروض التالية لاختبارها ميدانياً:

الفرضيات الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بنوعية (المادي والمعنوي) ومستوى إنتاجية الموظفين في منظمات الأعمال.

الفرضيات الفرعية:

١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي (مثل الأجور، المكافآت، والحوافز المالية) على إنتاجية الموظفين.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي (مثل التقدير، وفرص الترقية، والاعتراف بالإنجاز) على إنتاجية الموظفين.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإنتاجية تعزى إلى اختلاف درجة التحفيز المقدم للموظفين.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز على الإنتاجية تعود إلى الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

٥- يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي مما يسهم في رفع مستوى إنتاجية الموظفين.

الدراسات السابقة:

اطلعت على بعض الدراسات التي لها ذات الصلة في موضوع البحث ولقد تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية موضوع التحفيز وعلاقته بالإنتاجية والرضا الوظيفي، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

١-دراسة أجنبية (Smith, 2018) بعنوان،

The Impact of Motivation on Employee Productivity in Business Organizations, بينت أن

التحفيز المادي والمعنوي يسهمان معاً في تحسين أداء الموظفين، وأن الجمع بينهما يحقق أفضل النتائج في رفع الإنتاجية.

٢-دراسة الخالدي (2019) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز في بيئة العمل التعليمية"، وهدفت إلى

استكشاف العلاقة بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التحفيز والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

٣-دراسة العتيبي (2021) بعنوان "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية"، وهدفت إلى

التعرف على مدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز المادي وتحسين الأداء، مع تأكيد أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي.

٤-دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية

للقوات المسلحة بمدينة الرياض ٢٠٢٠/٢٠١٩ (٢٠٢٢) للباحثة نوره يحيى الغيفي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الحوافز المادية والمعنوية لدى موظفي قطاع حكومي بالرياض.

٥-أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية

(٢٠٢٥) للباحث عبد العزيز مصلح الحربي. درست العلاقة بين الولاء والتحفيز والأداء، وأبرزت الحاجة لبرامج تحفيز

فعالة في سياق سعودي .

المنطلقات النظرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من النظريات التي فسّرت التحفيز وأثره في الأداء والإنتاجية، ومن أبرزها:

١-نظرية ما سلو للحاجات: ترى أن الأفراد يُحفّزون لإشباع حاجاتهم المتدرجة من الأساسية حتى تحقيق الذات، مما يرفع إنتاجيتهم.

٢-نظرية هرتزبيرغ: تفرّق بين عوامل التحفيز (كالإنجاز والتقدير) وعوامل الوقاية (كالراتب والسياسات)، مؤكدة أن التحفيز الحقيقي يأتي من طبيعة العمل نفسه.

٣- نظرية التوقع لفوروهيم: تفترض أن التحفيز يحدث عندما يدرك الفرد أن جهده يؤدي إلى أداء جيد ومكافأة مجزية.

٤- نظرية العدالة لأدمز: شير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في المكافآت يزيد من دافعيته للعمل.

٥- نظرية التعزيز: توضح أن السلوك الإيجابي يقوى بالمكافأة، والسلوك السلبي يضعف بالعقوبة أو الإهمال.

وترتكز الدراسة على هذه المنطلقات لتوضيح كيف تسهم الحوافز في رفع مستوى الرضا والإنتاجية لدى الموظفين داخل المنظمات.

المنهجية وطرق البحث:

تهدف منهجية البحث إلى توضيح الإجراءات والأساليب العلمية التي تم اتباعها لدراسة أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين، وتشمل عناصرها الرئيسية ما يلي:

١- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، المناسب لتحليل العلاقة بين التحفيز والإنتاجية، والوصف الدقيق للواقع الحالي لمستوى التحفيز لدى الموظفين.

٢- جمع الدراسة وعينتها:

يكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمات المختارة بالمملكة العربية السعودية، بينما تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من الموظفين لتوزيع الاستبانات عليهم وجمع البيانات.

٣- أداة جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لقياس مستوى التحفيز (المادي والمعنوي) والإنتاجية، مع تضمين أسئلة عن الخصائص الديموغرافية للموظفين.

٤- طرق التحليل الإحصائي:

جرى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، بما في ذلك:

أ- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات.

ب- الانحرافات المعيارية.

ج- اختبارات الارتباط والانحدار لاختبار صحة الفروض وعلاقة المتغيرات.

٥- حدود الدراسة:

أ- زمانية: تغطي الدراسة البيانات خلال الفترة [يُحدد العام/الفترة].

ب- مكانية: تركز على المؤسسات في [المدينة/المنطقة السعودية المختارة].

ج- بشرية: تشمل الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية في المنظمات المختارة.

د- موضوعية: تركز على أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على الإنتاجية فقط.

أدوات الدراسة:

تهدف أدوات الدراسة إلى جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتشمل ما يلي:

١ - الاستبانة:

تُعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لقياس أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على إنتاجية الموظفين تحتوي الاستبانة على أقسام رئيسية:

أ- البيانات الديموغرافية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

ب- التحفيز المادي: كالرواتب، المكافآت، الحوافز المالية.

ج- لتحفيز المعنوي: مثل التقدير، فرص الترقية، الاعتراف بالإنجازات، بيئة العمل المحفزة.

د- إنتاجية الموظف: تقييم أداء الموظف من حيث الالتزام، الإنجاز، الجودة، والإبداع في العمل.

٢- مقياس الاستبانة:

تم اعتماد مقياس ليكرث المكون من ٥ درجات (١ = ضعيف جداً، ٥ = ممتاز جداً) لقياس مستوى التحفيز والإنتاجية.

٣- لتأكد من صدق وثبات الأداة:

* تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والخبراء في الموارد البشرية والإدارة.

* تم اختبار الثبات باستخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان موثوقية الاستبانة في قياس المتغيرات.

حدود الدراسة:

١- الحد الزمني:

تركز الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال الفترة من [سنة البدء] إلى [سنة الانتهاء]، وذلك لتحديد الوضع الحالي للتحفيز ومستوى الإنتاجية.

٢- الحد المكاني:

تقتصر الدراسة على المؤسسات والموظفين العاملين في المملكة العربية السعودية، وخاصة في [تحديد المدينة أو المنطقة إن لزم].

٣- الحد البشري:

تشمل الدراسة الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسات المختارة، مع التركيز على تمثيل جميع الفئات العمرية والخبرات التعليمية والمهنية.

٤- الحد الموضوعي:

تركز الدراسة على أثر التحفيز المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين، دون التطرق إلى عناصر أخرى مثل القيادة أو التكنولوجيا أو الثقافة التنظيمية، إلا ما يرتبط بشكل مباشر بالتحفيز والإنتاجية.

المراجع:

- ١- الفيفي، نورة. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.
- ٢- لحربي، عبد العزيز. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على شركة المراعي بالسعودية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.
- ٣- محي الدين، م. (2024). زيادة إنتاجية الموظفين من خلال التحفيز: مقارنة بين القطاعين العام والخاص. المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية والبحوث.
- ٤- هانايشا، ج.، وماجد، أ. (2021). تحفيز الموظفين ودوره في تحسين الإنتاجية والارتباط المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. MDPI.
- ٥- اوتو إيثت، ر.، وإيامبا، س. (2024). تحفيز الموظفين وتقييم الإنتاجية المستدامة في بيئة العمل المؤتمتة. مجلة الأعمال والبحوث المعاصرة.
- ٦- ماسلو، أ. ه. (1943). نظرية الدافعية الإنسانية.
- ٧- هيرزبيرغ، ف.، موزنر، ب.، وسنيدرمان، ب. (1959). الدافعية للعمل. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
- ٨- فروم، ف. ه. (1964). العمل والتحفيز. نيويورك وايلي.
- ٩- بيستادريان، ب.، وروبين، س. (2023). أثر تحفيز الموظفين على الإنتاجية. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والاجتماعية،











