

عنوان المشروع

تحفيز الموظفين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات
العقارية بمدينة الرياض

Employee Motivation and Its Relationship to
Improving Job Performance at Zaman Real Estate
Services Institution in Riyadh City

اسم الطالب

ملاك ابراهيم الشرقاوي

الرقم الجامعي: 221002413

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من غرسَ فيّ بذور الطموح، وسقاني الثقة والإصرار
إلى من كانت دعواتهم سرّاً النجاح وتوفيق الله
إلى والديّ الكريمين، شكراً لقلوبكم النقيّة، ودعمكم اللامحدود
وإلى كل من ساندني في رحلتي العلميّة...
أهدي هذا العمل المتواضع عربون امتنانٍ وتقدير

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميداووشن، هذا الصرح الأكاديمي الرائد، على ما وفرتة من بيئة تعليمية محفزة وداعمة للبحث العلمي، وعلى ما تقدمه من جهود في تأهيل الطلبة وتمكينهم علميًا وعمليًا.

كما أخص بالشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة، لما بذلوه من دعم وتوجيه خلال رحلتي الدراسية، ولكل من ساهم في إثراء تجربتي التعليمية في هذه المرحلة المهمة من حياتي.

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	المقدمة.....
7.....	مشكلة الدراسة.....
7.....	فجوات على المستوى النظري.....
8.....	فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	أهمية الدراسة.....
9.....	على المستوى النظري:
9.....	على المستوى التطبيقي:
10.....	أسئلة الدراسة.....
10.....	أهداف الدراسة.....
11.....	فرضيات الدراسة.....
11.....	نموذج الدراسة.....
12.....	منهجية الدراسة.....
13.....	الدراسة الميدانية.....
13.....	مخطط المشروع المقترح.....
14	المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز والتشجيع من الأساليب الفعالة التي دعا إليها ديننا الإسلامي الحنيف، لما لها من توافق مع طبيعة النفس البشرية وطموحها نحو النجاح والتفوق، فالتحفيز يبعث في النفوس حب الإنجاز والسعي لتحقيقه، ويُعد وسيلة متميزة لاستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد. (الشطي وآخرين، 2015)

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تطوير الكادر الوظيفي ورفع كفاءة العنصر البشري، إذ يمثل الموظفون حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، ويتطلب ذلك اختيار الكفاءات المناسبة، وتحفيز العاملين ومكافأتهم لضمان أداء فعّال ومستدام. (القاسم وآخرين، 2016)

كما يعتمد تطور المؤسسات واستمرارها على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، بالتركيز على كفاءاته وخبراته وحماسه للعمل، ولهذا السبب تحرص المؤسسات – سواء كانت حكومية أو خاصة – على تحفيز العاملين وكسب ولائهم، لما لذلك من أثر مباشر على اتجاهاتهم ودوافعهم وسلوكهم، فالعاملون يشكلون الركيزة الأساسية للتقدم والتميز المحلي والعالمي. (ياسين وآخرين، 2014)

ويُعد تحفيز الموظفين من المهام الرئيسية التي يجب على القادة والمديرين التركيز عليها، نظرًا لأهمية دور الموارد البشرية في تقدم المؤسسات، فالموظف المبدع، المدعوم بالتحفيز المناسب، يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ويقوي من تنافسية المؤسسة في ظل بيئات العمل المتغيرة. (قصيبي وآخرين، 2017)

وقد تباينت تعريفات التحفيز بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، مما أدى إلى ظهور مفاهيم متعددة لهذا المصطلح، فعند علماء النفس، يُعرّف الحافز بأنه "الباعث أو المنبه للسلوك"، أي أنه مؤثر خارجي يُوجه سلوك الفرد نحو أداء معين (بدوي، 1981)، كما يرى الأمين (2010) أن التحفيز هو القوة التي تُثير السلوك وتدفعه لتحقيق هدف محدد، في حين عرّف أبو الشرش (2014) الحوافز بأنها مسببات خارجية تؤثر في السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، وتختلف شدة هذه الحوافز وشمولها وتأثيرها تبعًا لعدة عوامل، مثل السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية، بل وحتى نوع الحضارة التي نشأ فيها الفرد. (العطية، الطحيطاح، 2021)

وقد توصلت الدراسات إلى نتائج عديدة حول العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، من أبرزها: زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل معدل الدوران، وتعزيز الولاء الوظيفي، وتطوير المهارات،

وتحسين بيئة العمل، كما أن الموظف المحفز يشعر بالاعتزاز بما يقدمه، ويكون أكثر التزاماً ورضاء، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الشخصي وعلى أداء المؤسسة بشكل عام. (رشيد، 2014)

وتتمثل متغيرات البحث في جانبين رئيسيين: المتغيرات المستقلة، مثل استراتيجيات التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والتحفيز المرتبط بالخصائص الديموغرافية للموظف)، والمتغيرات التابعة كتحسين الأداء الوظيفي، وتطوير المهارات، وزيادة جودة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وكل ذلك يسهم في رفع فاعلية الموظف وارتباطه بالمؤسسة. (القاسم وآخرين، 2016)

وتشمل الحوافز المادية: الترقيات، الدرجات الوظيفية، والمكافآت الخاصة التي تُمنح للموظفين المتميزين، مما يخفف الضغط عليهم ويعزز شعورهم بالارتياح، أما الحوافز المعنوية، فتتمثل في الشهادات، والأوسمة، والمدح، والتقدير، والتي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الدافع الداخلي لدى الموظف، مما يؤدي إلى رفع التزامه وتحسين أدائه العام. (البلوشي، 2023)

وفي ضوء الدراسات، وُجد أن توفير الحوافز – سواء كانت مادية كالتدريب والتعليم، أو معنوية كفرص التعبير والمنافسة – يرفع من مستوى أداء الموظفين والتزامهم، كما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. (عباس، 2019)

ومع ذلك، لا تخلو أنظمة الحوافز من التحديات، مثل غياب العدالة في توزيع المكافآت أو ضعف البنية التنظيمية الداعمة لها، ما قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الموظفين. (الشغلي، 2024)

وقد حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية، نظراً لأهميته في قياس كفاءة الأفراد والمؤسسات، وقد تعددت تعريفات الأداء بتعدد وجهات النظر العلمية، حيث عرّفه بعض الباحثين بأنه العملية التي يتم من خلالها تقييم مدى قيام الفرد بمهامه، وقدرته على تنفيذ مسؤولياته بكفاءة، ومدى توفر الخصائص والمهارات اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية، كما يرى آخرون أن الأداء يمثل النتائج الفعلية التي تتحقق من خلال ما يقوم به الأفراد من أنشطة وفعاليات داخل المنظمة، بينما ذهب فريق ثالث إلى تعريفه بأنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام التي يشملها دور الفرد الوظيفي، والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر، ويجمع معظم الباحثين على أن الأداء لا يقتصر على النتائج فقط، بل يشمل أيضاً الطريقة التي تُؤدى بها المهام ومدى الالتزام بالجودة والمعايير المحددة. (القاسم وآخرين، 2016)

وقد أظهرت عدة دراسات وجود ثغرات معرفية تتعلق بتحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، مثل ضعف إدراك العوامل المحفزة وعدم مراعاة الفروق الفردية والديموغرافية بين العاملين. (القاسم وآخرين، 2016)

ومن هنا، تتبع أهمية هذا البحث في سعيه لسد الفجوات المعرفية من خلال تحليل شامل لأنواع الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتقديم رؤى جديدة تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة الموظفين.

وعليه، تمثل دراسة أثر تحفيز الموظفين مدخلاً مهماً لفهم سلوكيات العاملين وسبل تعزيز أدائهم داخل المؤسسات، لما لهذا الجانب من انعكاسات مباشرة على جودة العمل واستقراره، وتنطلق هذه الدراسة لتقديم تصور علمي يربط بين استراتيجيات التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على شركة زمن للخدمات العقارية كبيئة عمل تستحق التحليل والتطوير.

وسيتم من خلال هذه الدراسة استعراض مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه وتساؤلاته، إضافة إلى عرض الفرضيات والمنهجية المتبعة، ومراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى استراتيجيات تحفيزية فعالة تعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في تحفيز موظفيها، مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء الوظيفي وجودة المخرجات، إذ يُلاحظ انخفاض في روح المبادرة والالتزام، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، نتيجة غياب الحوافز المناسبة سواء المادية أو المعنوية، وتبرز الإشكالية في ضعف إدراك الإدارات لأهمية الحوافز كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء، إضافةً إلى نقص الدراسات التي تربط بين نوع ودرجة الحافز وتأثيره على الأداء في بيئات العمل المختلفة، وهذا ما يطرح الحاجة لدراسة العلاقة بين التحفيز بمختلف أنواعه (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء الوظيفي، ومدى تأثير العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية على هذه العلاقة، بما يسهم في تعزيز فعالية السياسات التحفيزية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. (الشغذلي، 2024)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمة بمدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين

- معارضة بعض الموظفين لبرامج التحفيز أو عدم استجابتهم بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى إهدار الموارد التي تم وضعها في تلك البرامج.
- محدودية الموارد المالية والمادية المتاحة لتطبيق برامج التحفيز بالشكل الأمثل.
- عدم الاتفاق على نموذج موحد يوضح العلاقة بين التحفيز والأداء، سواء من حيث طبيعة العلاقة أو مدى قوتها.
- غياب الدراسات النظرية التي توضح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين بشكل دقيق ومتكاملة.
- محدودية النماذج النظرية التي تراعي الفروق الفردية بين الموظفين (كالسن، الجنس، المستوى الوظيفي... إلخ) في استجابتهم للحوافز.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تطبيق برامج تحفيزية فعّالة وشاملة تراعي احتياجات العاملين المختلفة داخل المؤسسات.
- غياب آليات دقيقة لتقييم فعالية برامج التحفيز المستخدمة وتأثيرها على الأداء الفعلي.
- الاعتماد غالبًا على الحوافز المادية دون مراعاة الحوافز المعنوية، أو عدم التوازن بين النوعين.
- تفاوت مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي نتيجة لسوء تصميم أو تنفيذ برامج التحفيز.
- قصور الموارد المالية أو ضعف السياسات الإدارية في دعم التحفيز المؤسسي بشكل مستدام.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟

1.3. أهمية الدراسة

تعد الحوافز من المواضيع الحيوية التي تثير النقاش في ساحة الأعمال، حيث اكتسبت أهمية متزايدة بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وفي هذا السياق تركز المؤسسات جهودها على تحسين أداء الموظفين، باعتبارهم العنصر الرئيسي في تحقيق التفوق التنافسي، ويتم ذلك من خلال تطبيق نظام

حوافز فعال، بالإضافة إلى نظم التأهيل والتدريب والتطوير، التي تساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج. (الأمين ، 2022)

1.3.1. على المستوى النظري:

- التعرف على درجة أهمية الحوافز بأنواعها وأثرها على الموظفين، وعلاقة تقييم الأداء في تقديم الحوافز الإيجابية والسلبية.
- التعرف على علاقة بعض الحوافز المادية والمعنوية بموضوع الأداء الوظيفي للموظفين.
- المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توفير معلومات شاملة للمؤسسات حول أثر أنواع التحفيز على الموظفين.
- مساعدة المؤسسات على تبني التحفيز كمنهجية داخل المؤسسة لتحسين معنويات وروح الفريق وتقليل معدلات دوران العمل.
- تعزيز القدرة على جذب وتطوير وحفظ المواهب والكفاءات داخل المؤسسات والمنظمات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة مؤسسة زمن للخدمات العقارية علي التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للموظفين داخلها .
- صياغة العديد من المقترحات والحلول لمعالجة ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال تصميم برامج حوافز تراعي احتياجات الموظفين وتزيد من رضاهم وانتمائهم المؤسسي.
- تقديم مؤشرات عملية لقياس فعالية نظم الحوافز الحالية وإعادة ضبطها بناءً على نتائج الدراسة.
- مساعدة مؤسسة زمن للخدمات العقارية على تصميم أنظمة تحفيزية فعالة تزيد من كفاءة الموظفين.
- المساهمة في رفع مستوى رضا الموظفين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي

1.4. أسئلة الدراسة

- إلى أي مدى يؤثر التحفيز المادي في رفع كفاءة وأداء الموظفين في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- ما مدى مساهمة التحفيز المعنوي في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- ما العلاقة بين رضا الموظف عن نظام الحوافز وتطوره المهني في مؤسسة زمن للخدمات العقارية؟
- هل تختلف مستويات التحفيز والأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرّف على أثر تحفيز الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

الأهداف الفرعية:

- تقييم أثر التحفيز المادي على تحسين أداء الموظفين في بيئة عمل مؤسسة زمن للخدمات العقارية.
- تحليل دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى الكفاءة والالتزام الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.
- قياس مدى تأثير استراتيجيات التحفيز على رضا الموظف وتطوره المهني.
- تحديد الفروقات في درجة التحفيز والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

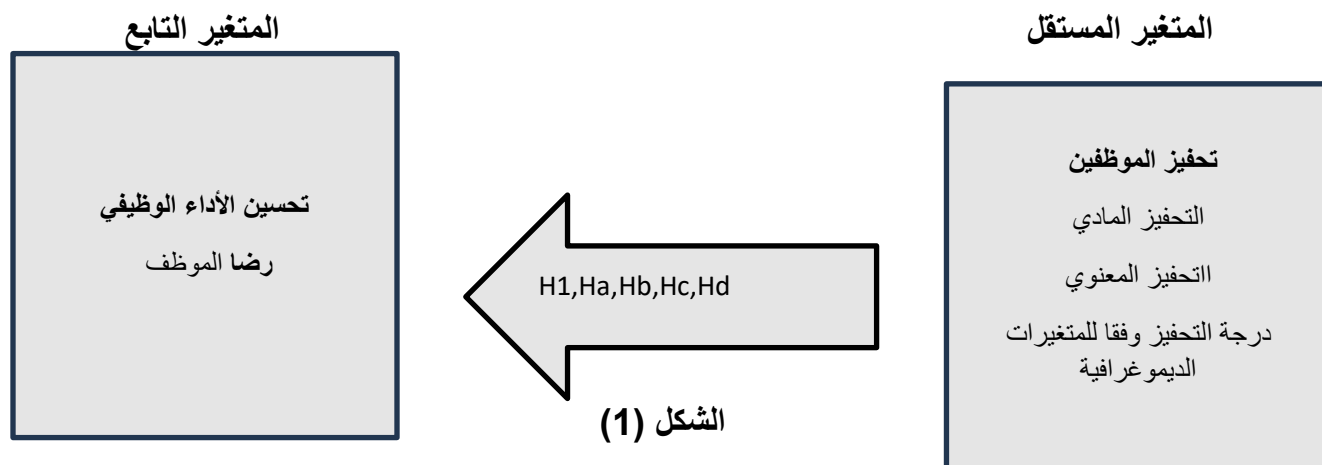
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف عن الحوافز ومستوى أدائه الوظيفي في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

Hd: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في مؤسسة زمن للخدمات العقارية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

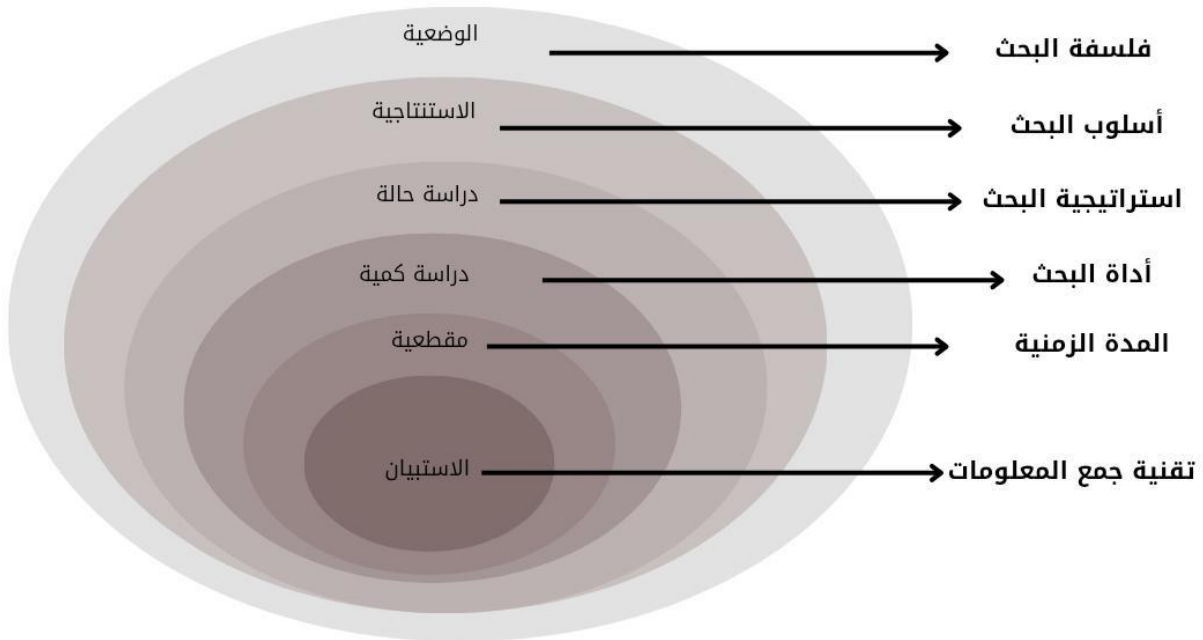
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

1.9. الدراسة الميدانية

يُعد موضوع تحفيز الموظفين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات من المواضيع الحيوية نظرًا لما له من تأثير مباشر على إنتاجية الموظف وكفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى مؤسسة زمن للخدمات العقارية، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية، ومدى انعكاسها على سلوكهم الوظيفي وأدائهم اليومي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

قائمة المراجع

- رشيد، م. (2014). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة. المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، العدد 22.
- الشطي، م.، سليمان، ي. (2015). أساليب التحفيز والتشجيع في ضوء السنة النبوية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية، قسم الدراسات الإسلامية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- القاسم، ع.، الغرابي، ز.، البدور، ل. (2016، يناير). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة عن المنتزه العين للحياة البرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثاني.
- عباس، م. (2017). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد الأول.
- قصيبي، ن.، بندور، أ.، بن عمارة، خ. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة: دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة - قالمة. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم الإعلام والاتصال.
- العطية، ج.، الطحيطاح، ع. (2021). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة وصفية على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية بوزارة البلدية والبيئة في دولة قطر.
- الأمين، ج. (2022). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفضال مستغانم. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، مذكرة ماستر مهني في علم النفس.
- البلوشي، ع. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- الشغدي، هـ. (2024، يناير 20). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. المجلة الدولية لنشر البحوث في الدراسات، المجلد 5، الإصدار 51.