

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل

أسيل اسماعيل محمد ابو فول

233001367

مشروع تخرج- 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحي م نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026-الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	6

1.	3. أهمية الدراسة	6
1.3.	1. على المستوى النظري:	6
2.3.1.	2. على المستوى التطبيقي:	7
4.1.	4. أسئلة الدراسة	7
5.1.	5. أهداف الدراسة	8
6.1.	6. فرضيات الدراسة	8
7.1.	7. نموذج الدراسة	9
8.	8. منهجية الدراسة	9
9.1.	9. الدراسة الميدانية	10
10.	10. مخطط المشروع المقترح	11
2.	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
2.	2. المتغير التابع	13
2.2.	2.2. المتغير المستقل	13
3.2.	3.2. المتغير التابع ع	13
4.2.	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع	13
5.2.	5.2. الخاتمة	14
	قائمة المراجع	41
	قائمة الأشكال	

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1
11	مخطط المشروع والمقترح	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز الداخلي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تعزيز الدافعية الذاتية لدى الموظفين من خلال إشباع احتياجاتهم النفسية والمهنية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد أصبح الاهتمام بالتحفيز الداخلي ضرورة ملحة في الشركات الكبرى، خاصة في ظل التحديات التنافسية المتزايدة والتحول الاقتصادي المتسارع التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام الوظيفي.

في القطاع الصناعي، يمثل أداء الموظفين عنصراً أساسياً في تحقيق الإنتاجية وجودة المخرجات، إذ تعتمد المؤسسات الصناعية على كفاءة مواردها البشرية في إدارة العمليات وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ويساهم التحفيز الداخلي في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

تعد شركة سابك بمدينة الجبيل من أبرز الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز مكانة المملكة في قطاع الصناعات البتروكيمياوية. وتسعى الشركة باستمرار إلى تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين.

ورغم اهتمام الشركات الصناعية بتطبيق أنظمة حوافز متنوعة، إلا أن هناك حاجة إلى تقييم مدى فاعلية التحفيز الداخلي تحديداً في تحسين الأداء الوظيفي. وتكمن الإشكالية في محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مباشر بين أبعاد التحفيز الداخلي ومؤشرات الأداء الفعلية داخل الشركات الصناعية السعودية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تحليلية معمقة في هذا السياق.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد التحفيز الذاتي ومؤشرات الأداء الوظيفي. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم صناع القرار داخل الشركة، وتعزيز السياسات التحفيزية التي ترفع من كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية، ويعد التحفيز الوظيفي أحد أبرز هذه الممارسات، لما له من دور محوري في توجيه سلوك العاملين وتعزيز دافعيتهم نحو العمل . ومع تزايد التحديات التنافسية، لم يعد التركيز مقتصرًا على الحوافز المادية، بل امتد ليشمل التحفيز الداخلي بوصفه عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأداء المستدام .

ورغم الجهود التي تبذلها الشركات الصناعية في تطبيق برامج تحفيزية متنوعة، لا تزال هناك تساؤلات حول مدى فاعلية التحفيز الداخلي تحديدًا في تحسين أداء الموظفين، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بطبيعة تشغيلية وضغوط مهنية مرتفعة مثل القطاع الصناعي. كما أن الاختلاف في مستويات الدافعية الذاتية بين الموظفين قد ينعكس على تباين مستويات الأداء، مما يستدعي دراسة العلاقة بين المتغيرين بصورة علمية منهجية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تظهر مراجعة الأدبيات الإدارية وجود تباين في تناول مفهوم التحفيز الداخلي من حيث التعريف والأبعاد وطرق القياس، حيث ركزت بعض الدراسات على الجوانب النفسية المرتبطة بالدافعية الذاتية، بينما تناولت دراسات أخرى التحفيز من منظور سلوكي أو تنظيمي. كما أن هناك اختلافًا في النماذج النظرية التي فسرت العلاقة بين التحفيز الداخلي والأداء الوظيفي، مما أدى إلى تعدد الأطر المفاهيمية وعدم توحيد أدوات القياس المستخدمة.

إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التحفيز في قطاعات خدمية أو تعليمية، في حين لا تزال الدراسات التي بحثت أثر التحفيز الداخلي داخل الشركات الصناعية – خصوصًا في السياق العربي والسعودي – محدودة نسبيًا من حيث العمق والتحليل. كما يوجد نقص في الدراسات التي تربط بين أبعاد التحفيز الداخلي (مثل الشعور بالإنجاز، الاستقلالية، التقدير) ومؤشرات الأداء الفعلية داخل البيئات الصناعية الكبرى .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فتظهر الممارسات الإدارية في بعض الشركات الصناعية تفاوتاً في مستوى الاهتمام بالتحفيز الداخلي، حيث يتركز الاهتمام غالباً على الحوافز المادية والمكافآت الخارجية، مقابل اهتمام أقل بالجوانب النفسية والمعنوية التي تعزز الدافعية الذاتية لدى الموظفين. وقد يؤدي هذا التفاوت إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي أو ضعف الانتماء المؤسسي لدى بعض العاملين.

وفيما يتعلق بشركة سابك بمدينة الجبيل، ورغم ما تطبقه من سياسات إدارية متقدمة وبرامج تطوير للموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة إلى دراسة تحليلية تقيس مدى انعكاس التحفيز الداخلي على أداء الموظفين بصورة مباشرة. كما تبرز الحاجة إلى بيانات ميدانية تساعد في تقييم واقع التحفيز الذاتي داخل الشركة، وتحديد مدى تأثيره في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الاهتمام المتزايد بدور التحفيز الداخلي في تحسين أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية ورؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز الإنتاجية في مختلف القطاعات. وتعد شركة سابك بمدينة الجبيل نموذجاً صناعياً رائداً، مما يمنح هذه الدراسة أهمية خاصة من حيث التطبيق في بيئة صناعية ذات تأثير اقتصادي كبير. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى فاعلية التحفيز الداخلي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتقديم مؤشرات عملية تساعد في تقييم الأداء وتحسينه داخل المؤسسات الصناعية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين أبعاد التحفيز الداخلي ومؤشرات أداء الموظفين في بيئة صناعية سعودية. كما تساعد في توضيح المفاهيم المرتبطة بالدافعية الذاتية، مثل الشعور بالإنجاز والاستقلالية والتقدير، وربطها بنتائج تنظيمية قابلة للقياس.

إضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة النظريات الإدارية المرتبطة بالتحفيز، مثل نظرية التحديد الذاتي ونظريات الدافعية الحديثة، من خلال اختبارها في سياق صناعي محلي. كما توفر أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التحفيز الداخلي ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام المؤسسي أو الأداء الإنتاجي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر هذه الدراسة بيانات ميدانية تساعد إدارة شركة سابق على تقييم واقع التحفيز الداخلي لدى موظفيها، وتحديد مدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي. كما يمكن أن تسهم نتائجها في تطوير السياسات التحفيزية داخل الشركة، من خلال التركيز على الجوانب المعنوية والنفسية التي تعزز الدافعية الذاتية إلى جانب الحوافز المادية.

كما تدعم الدراسة صناع القرار في تبني استراتيجيات إدارية تسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، وتعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. ويمكن أن تمثل النتائج مرجعاً عملياً للشركات الصناعية الأخرى في المملكة، بما يساعدها على تطوير بيئة عمل محفزة تدعم التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى التحفيز الداخلي لدى موظفي شركة سابق بمدينة الجبيل ؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في شركة سابق ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين داخل الشركة ؟
4. ما مدى تأثير أبعاد التحفيز الداخلي (الشعور بالإنجاز، الاستقلالية، التقدير، فرص النمو المهني) على الأداء الوظيفي ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحفيز الداخلي على الأداء تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟

1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل مستوى التحفيز الداخلي لدى موظفي شركة سابك بمدينة الجبيل.
2. قياس مستوى أداء الموظفين داخل الشركة وفق مؤشرات أداء محددة .
3. دراسة العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، وتحديد قوة هذه العلاقة .
4. تحديد أثر أبعاد التحفيز الداخلي على الأداء الوظيفي .
5. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير سياسات التحفيز داخل الشركة وتعزيز بيئة العمل.

1.6. فرضيات الدراسة

1- الفرضية الصفرية (H1) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

2- الفرضية البديلة (H2) :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

3- الفرضية الاتجاهية (H3) :

يؤثر التحفيز الداخلي بشكل إيجابي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.
(تستخدم عند توقع اتجاه محدد للعلاقة مثل “زيادة” أو “تحسين” .)

4- الفرضية غير الاتجاهية (H4) :

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل دون تحديد اتجاه هذه العلاقة.
(تستخدم عند عدم تحديد ما إذا كان الأثر إيجابيًا أو سلبيًا)

1.7. نموذج الدراسة

أبعاد التحفيز الداخلي

(إنجاز - استقلالية - تقدير - رضا - نمو)



الموظفين

أداء

(جودة - إنتاجية - التزام - تعاون - حل مشكلات)

1.8. منهجية الدراسة

- نوع الدراسة

1. تُعد هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية تهدف إلى قياس العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

2- منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسير أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في البيئة الصناعية.

3- أداة الدراسة

- 1 . تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لتشمل:
- 2 . • عبارات تقيس أبعاد التحفيز الداخلي .
- 3 . • مؤشرات أداء الموظفين كما يراها المشاركون.
- 4 • بيانات ديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

4- مجتمع الدراسة

- 1- يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة سابك بمدينة الجبيل، ويشمل:
- 2- الموظفين الإداريين
- 3- الموظفين الفنيين
- 3- المشرفين
- 4- الموظفين في الأقسام التشغيلية

5- عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة سابك بمدينة الجبيل، بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية وتحقيق تنوع في البيانات

6- الأساليب الإحصائية

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
 - معامل الارتباط (Pearson)
 - تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
 - اختبار T (للفروق)
 - تحليل التباين (ANOVA)

a. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث تم تنفيذها داخل شركة سابك بمدينة الجبيل بهدف جمع بيانات واقعية من مجتمع الدراسة. وقد شملت الدراسة مجموعة من الموظفين في مختلف الأقسام، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع التحفيز الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لقياس مستوى التحفيز الداخلي وأبعاده المختلفة، إضافة إلى مؤشرات أداء الموظفين. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وتحقيق نسبة استجابة مناسبة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لاختبار الفرضيات وتحديد مدى قوة العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين داخل الشركة.

b. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	(المقدمة – مشكلة الدراسة – أهمية الدراسة – أسئلة الدراسة – أهداف الدراسة – فرضيات الدراسة – نموذج الدراسة – منهجية الدراسة)
الفصل الثاني: الإطار النظري	(استعراض الدراسات السابقة – المتغير المستقل – المتغير التابع – العلاقة بين المتغيرين)
الفصل الثالث: منهجية البحث	(فلسفة البحث – استراتيجية البحث – نوع البحث – طرق جمع البيانات – تحليل البيانات)
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	(تحليل البيانات – نتائج التحليل – اختبار الفرضيات)
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	(مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة)

4 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

a. المقدمة:

أولاً: أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمكن الباحث من الاطلاع على الجهود العلمية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وفهم الأطر النظرية والنماذج التطبيقية التي تناولت المتغيرات محل البحث. كما تساعد مراجعة الدراسات السابقة في بناء خلفية معرفية راسخة، تدعم صياغة المشكلة البحثية وتوجيه أهداف الدراسة بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

ومن خلال استعراض الأدبيات، يستطيع الباحث التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وأهم الأدوات والمنهجيات المستخدمة في قياس المتغيرات، مما يساهم في تعزيز مصداقية البحث الحالي ومنحه أساساً علمياً يستند إليه في التحليل والتفسير .

ثانياً: مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحفيز الداخلي وأثره على أداء الموظفين، مع التركيز على الدراسات التي تناولت بيئات العمل التنظيمية، وبالأخص في الشركات الصناعية أو المؤسسات الكبرى.

ويستعرض الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز الداخلي، وأبعاده النفسية والتنظيمية، إضافة إلى تناول مفهوم أداء الموظفين ومؤشرات قياسه .

كما يتضمن الفصل عرضاً للعلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز الداخلي) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، مدعوماً بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة .

ثالثاً: أهمية مراجعة الأدبيات القائمة

تساعد مراجعة الأدبيات القائمة في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة كافية، مما يمنح البحث الحالي مبرراً علمياً لإجرائه. كما تساهم في تجنب التكرار غير المفيد، وتوجيه الدراسة نحو تقديم إضافة علمية جديدة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي .

إضافة إلى ذلك، تمكّن مراجعة الأدبيات الباحث من مقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، الأمر الذي يعزز من عمق التحليل العلمي ويثري مناقشة النتائج لاحقاً. رابعاً: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التحفيز الداخلي وعلاقته بأداء الموظفين، حيث ركزت بعض الدراسات على دور الدافعية الذاتية في تحسين الإنتاجية والالتزام الوظيفي، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثر بيئة العمل والتحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي وجودة الأداء .

وتظهر هذه الدراسات أن التحفيز الداخلي يُعد من العوامل الجوهرية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على الابتكار وتحمل المسؤولية، وهو ما يشكل قاعدة علمية يستند إليها البحث الحالي في دراسة واقع التحفيز الداخلي وأثره على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

b. المتغير المستقل

2 المتغير المستقل: التحفيز الداخلي

أولاً: التعريف

يُعدّ التحفيز الداخلي أحد المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويُقصد به تلك الدوافع التي تنبع من داخل الفرد وتدفعه إلى أداء عمله برغبة ذاتية وشعور بالمسؤولية دون الاعتماد على الحوافز أو المكافآت الخارجية. ويرتبط التحفيز الداخلي بحالة الرضا النفسي التي يشعر بها الموظف نتيجة إنجازهِ لمهامه وتحقيقه لأهدافه المهنية .

كما يعرف التحفيز الداخلي بأنه الطاقة النفسية التي تحفز الفرد على الإبداع والمبادرة والاستمرار في الأداء المتميز، نتيجة شعوره بقيمة العمل الذي يؤديه. ويُعد هذا النوع من التحفيز أكثر استدامة من الحوافز الخارجية، نظراً لاعتماده على دافعية ذاتية تنبع من قناعة الموظف بأهمية دوره داخل المنظمة .

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التحفيز الداخلي

ظهر الاهتمام بمفهوم التحفيز الداخلي مع تطور الدراسات السلوكية في منتصف القرن العشرين، حيث ركز الباحثون على فهم العوامل النفسية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. وقد أسهمت نظريات الدافعية المبكرة، مثل نظرية ماسلو للحاجات، في توضيح دور الحاجات النفسية في تحفيز السلوك الإنساني .

ومع تطور الفكر الإداري، انتقل التركيز من الحوافز المادية إلى الاهتمام بالدوافع الذاتية، خاصة مع ظهور نظرية التحديد الذاتي (Self-Determination Theory) التي أكدت أن الأفراد يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالاستقلالية والكفاءة والانتماء. وأصبح التحفيز الداخلي يُنظر إليه كأحد الركائز الأساسية في بناء بيئات عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للتحفيز الداخلي

يتكون التحفيز الداخلي من عدة أبعاد رئيسية تُستخدم لقياس مستواه داخل المنظمات، ومن أبرزها :

- الشعور بالإنجاز: إحساس الموظف بالنجاح عند إتمام المهام .
- الاستقلالية في العمل: حرية اتخاذ القرار وأداء المهام دون رقابة مفرطة .
- التقدير والاعتراف: شعور الموظف بأن جهوده محل تقدير من الإدارة .
- الرضا عن طبيعة العمل: توافق المهام مع ميول الموظف وقدراته .
- فرص النمو والتطور المهني: إتاحة فرص التعلم والترقي الوظيفي .

وتعدّ هذه الأبعاد منظومة متكاملة تسهم في تعزيز الدافعية الذاتية، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة الأداء داخل المنظمة .

رابعاً: النظريات المرتبطة بالتحفيز الداخلي

يرتبط مفهوم التحفيز الداخلي بعدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسّرت دوافع الأفراد في بيئة العمل، ومن أبرزها:

- **نظرية التحديد الذاتي (Ryan & Deci):** التي تؤكد أن الاستقلالية والكفاءة والانتماء تعزز الدافعية الذاتية .
- **نظرية ماسلو للحاجات:** التي تربط التحفيز بتحقيق الحاجات العليا مثل التقدير وتحقيق الذات .
- **نظرية هيرزبرغ الثنائية:** التي تميز بين عوامل الرضا الداخلي وعوامل الحوافز الخارجية .
- **نظرية التوقع (Vroom):** التي تربط الجهد بالأداء والمكافأة المتوقعة .

وتسهم هذه النظريات في تقديم إطار علمي متكامل لفهم طبيعة التحفيز الداخلي ودوره في توجيه سلوك الموظفين وتحسين أدائهم داخل المنظمات .

C. المتغير التابع

3 المتغير التابع: أداء الموظفين

أولاً: التعريف

يُعدّ أداء الموظفين من أهم المفاهيم الإدارية التي تعكس مدى كفاءة العنصر البشري داخل المنظمة، ويُقصد به مستوى قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والإنتاجية. كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق الموظف للأهداف الفردية والتنظيمية في إطار السياسات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة .

ويُنظر إلى أداء الموظفين بوصفه مؤشراً رئيسياً لنجاح المنظمات، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الإنتاجية وجودة المخرجات التنظيمية. وكلما ارتفع مستوى أداء العاملين، انعكس ذلك إيجاباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مركزها التنافسي .

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم أداء الموظفين

شهد مفهوم أداء الموظفين تطوراً ملحوظاً مع تطور الفكر الإداري الحديث، حيث كان التركيز في بداياته منصباً على قياس الإنتاجية الكمية فقط، خاصة في المؤسسات الصناعية التي اعتمدت على حجم الإنتاج كمؤشر أساسي للأداء .

ومع تطور المدارس الإدارية والسلوكية، توسع المفهوم ليشمل أبعاداً نوعية، مثل جودة العمل، والالتزام الوظيفي، والقدرة على الابتكار والعمل الجماعي. كما أصبح تقييم الأداء يشمل الجوانب السلوكية والتنظيمية، ولم يعد مقتصرًا على النتائج الرقمية فقط، بل امتد ليعكس كفاءة الأداء الشامل داخل المنظمة.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لأداء الموظفين

- يتكون أداء الموظفين من مجموعة أبعاد رئيسية تستخدم لقياس مستواه داخل المنظمات، ومن أبرزها :
- **جودة العمل المنجز:** مدى دقة وكفاءة تنفيذ المهام .
 - **كمية الإنتاج:** حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة .
 - **الالتزام بالأنظمة والتعليمات:** التقيد بالسياسات والإجراءات التنظيمية .
 - **التعاون والعمل الجماعي:** قدرة الموظف على العمل ضمن فريق .
 - **القدرة على حل المشكلات:** التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة .

وتعد هذه الأبعاد مؤشرات أساسية لتقييم كفاءة الموظفين، خاصة في الشركات الصناعية التي تعتمد على الدقة والجودة والإنتاجية في آن واحد .

رابعاً: النظريات المرتبطة بأداء الموظفين

يرتبط مفهوم أداء الموظفين بعدد من النظريات الإدارية والتنظيمية التي فسّرت العوامل المؤثرة في مستوى الأداء، ومن أبرزها:

- **نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):** التي تركز على تحديد أهداف واضحة وقياس مدى تحقيقها .

- نظرية الكفاءة التنظيمية: التي تهتم باستخدام الموارد البشرية بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج .
- نظرية التميز المؤسسي: التي تسعى إلى بناء منظمات عالية الأداء وقادرة على المنافسة .
- نظرية القيادة التحويلية: التي تؤكد دور القيادة في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم .

وتسهم هذه النظريات في تقديم إطار علمي يساعد على فهم طبيعة الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مما يدعم تحليل العلاقة بينه وبين التحفيز الداخلي في الدراسة الحالية .

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

3.4

d. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: طبيعة العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين

تظهر الأدبيات الإدارية وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، حيث يسهم التحفيز الذاتي في تعزيز التزام الموظف بمهامه، ورفع مستوى تركيزه، وزيادة رغبته في تحقيق الإنجاز .

فعندما يشعر الموظف بالاستقلالية والتقدير والرضا عن عمله، ينعكس ذلك مباشرة على جودة أدائه ومستوى إنتاجيته داخل المنظمة

كما أن التحفيز الداخلي يعزز روح المبادرة والإبداع، ويشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. وبالتالي، يمكن اعتبار التحفيز الداخلي أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في بناء بيئة عمل عالية الأداء ومستدامة .

ثانياً: الصراعات والتحديات المرتبطة بالعلاقة

رغم وضوح العلاقة الإيجابية بين التحفيز الداخلي والأداء الوظيفي، إلا أن هناك بعض التحديات التنظيمية التي قد تؤثر في قوة هذه العلاقة. من أبرز هذه التحديات:

- مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو التطوير المهني .
- التركيز المفرط على الحوافز المادية وإهمال الجوانب المعنوية .
- ضغوط العمل المرتفعة التي قد تقلل من مستوى الرضا الداخلي .
- ضعف التواصل الإداري أو غياب ثقافة التقدير داخل المنظمة .

وقد تؤدي هذه التحديات إلى تقليل أثر التحفيز الداخلي، أو إلى وجود تباين في مستويات الأداء بين الموظفين، حتى في ظل توفر بيئة تنظيمية داعمة.

ثالثاً: الفجوات البحثية في العلاقة بين المتغيرين

تظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود فجوات بحثية في تحليل العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، خاصة في البيئات الصناعية داخل المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات ركزت على القطاعات التعليمية أو الخدمية، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية في الشركات الصناعية الكبرى محدودة من حيث التحليل الكمي والاختبار الإحصائي الدقيق .

كما أن بعض الدراسات تناولت التحفيز بشكل عام دون التمييز بين التحفيز الداخلي والخارجي، مما يترك مجالاً واسعاً لدراسة أثر التحفيز الداخلي تحديداً على مؤشرات الأداء الوظيفي. إضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى تطوير أدوات قياس دقيقة تربط بين أبعاد التحفيز الداخلي ونتائج الأداء الفعلية داخل المؤسسات الصناعية .

ومن هنا، تأتي أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، في سياق صناعي سعودي، وباستخدام أدوات قياس كمية وتحليل إحصائي يحدد قوة الأثر ودلالته .

e. الخاتمة

وفي ختام هذا الفصل، يتضح من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة أن التحفيز الداخلي يعدّ عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات، لما له من تأثير مباشر على مستوى الالتزام والإنتاجية وجودة العمل. فقد أكدت العديد من الدراسات أن تعزيز الشعور بالإنجاز والاستقلالية والتقدير يسهم في رفع مستوى الدافعية الذاتية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي .

كما أظهرت المراجعة النظرية أن العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين علاقة تكاملية، حيث يعدّ التحفيز الداخلي محركًا رئيسيًا للسلوك الإيجابي داخل بيئة العمل. ومع ذلك، برزت بعض التحديات التنظيمية والفجوات البحثية، خاصة في البيئات الصناعية السعودية، مما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية تقيس هذه العلاقة بصورة دقيقة ومنهجية .

مناقشة الآثار المستقبلية للبحث

تشير نتائج مراجعة الأدبيات إلى أهمية التوسع في الدراسات التي تربط بين أبعاد التحفيز الداخلي ومؤشرات الأداء الفعلية داخل الشركات الصناعية الكبرى. كما تبرز الحاجة إلى تطوير نماذج قياس أكثر دقة وملاءمة للبيئة المحلية، بما يسهم في تعزيز فهم العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في أداء الموظفين .

ومن المتوقع أن تسهم الدراسات المستقبلية في دعم المؤسسات الصناعية في بناء بيئات عمل أكثر تحفيزًا، وتحقيق توازن بين الجوانب المادية والمعنوية في إدارة الموارد البشرية، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي .

المساهمات الإجمالية للبحث

تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحفيز الداخلي وأثره على أداء الموظفين، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في سياق صناعي سعودي. كما تقدم توصيات عملية يمكن أن تدعم جهود شركة سابك بمدينة الجبيل في تطوير سياساتها التحفيزية وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي .

وبذلك، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية متكاملة تستند إليها الدراسة في الجانب التطبيقي، تمهيداًً لتحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات في الفصول اللاحقة .

مقدمة الاستبيان:

تحية طيبة وبعد، تجري الباحثة دراسة بعنوان: (أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في جامعة ميدأوشن. نرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق، علماً بأن جميع البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية

1.الجنس:

(ذكر)

(أنثى)

2. المؤهل العلمي:

ثانوية ()

(دبلوم)

بكالوريوس ()

دراسات عليا ()

3 . عدد سنوات الخبرة:

١. أقل من 5 سنوات ()

٢. من 5 إلى 10 سنوات ()

٣. أكثر من 10 سنوات ()

4 . المستوى الوظيفي:

موظف تشغيلي ()

مشرف ()

رئيس قسم ()

مدير إدارة).
(الاستبيان
الأول

المحور الأول) التحفيز الداخلي:
يقيس هذا المحور الدوافع الذاتية والشعور بالرضا والانتماء.

السؤال	اوافق	لاأوافق
١. أشعر بمتعة حقيقية وتحد ذاتي عند القيام بالمهام الموكلة إلي.		
٢. تمنحني طبيعة العمل في سابك شعوراً بالإجاز الشخصي والذاتي.		
٣. أرغب في تطوير أدائي المهني بدافع داخلي للتميز وليس فقط للمكافآت .		
٤. توفر لي الشركة استقلالية كافية تزيد من إحساسي بالمسؤولية تجاه عملي.		
٥. أشعر بأن عملي في الشركة يضيف قيمة حقيقية للمجتمع ولذاتي .		

الاستبيان الثاني

المحور الثاني) أداء الموظفين:
يقيس هذا المحور الكفاءة، الجودة، والالتزام بالمعايير.

السؤال	أوافق	لا أوافق
١. ألتزم بإنجاز كافة المهام المطلوبة مني بدقة عالية وفي الوقت المحدد .		
٢. أحرص دائماً على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل .		
٣. ينسجم مستوى أدائي مع معايير الجودة والتميز التي تتبناها شركة سابك.		
٤. أبذل جهوداً إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي لتحقيق أهداف الشركة .		
٤. أمتلك المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنني من أداء مهامي بكفاءة.		

- Armstrong, M. (2019). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.

- Alenezi, M. (2023). The relationship between employee involvement and quality outcomes in Saudi organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 42(1), 21–.83 •
- Alqahtani, A. M. (2022). Motivation and performance in Saudi organizations. *International Journal of Management Studies*, 15(2), 55–.07

- Alabdulkarim, L. (2021). The effect of quality culture on employee performance in Saudi institutions. *Journal of Quality and Innovation*, 8(1), 66–.38

- Alharbi, S. (2020). Employee motivation and its impact on organizational performance in industrial companies. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(3), 145–.261

- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). Human capital development initiatives in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.hrsd.gov.sa>
- Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2023). Annual report and sustainability performance. Retrieved from <https://www.sabic.com>

