

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

أثر التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل على الإنتاجية
الفردية في مؤسسات القطاع الربحي والغير الربحي السعودي.

**The Impact of Administrative Motivation, Career
Development, and Work Environment on Individual
Productivity in Saudi Arabia's For-Profit and Non-Profit
Organizations.**

إعداد الطالب/

محمد خالد المولام

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي: 2025

Table of Contents

16.....	أولاً: الأهمية النظرية
17.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
18.....	السؤال الرئيسي:
18.....	الأسئلة الفرعية:
25.....	تجميع نقدي عام للدراسات السابقة المحلية
26.....	المبحث الأول: التحفيز الإداري – المفاهيم، الأنواع، والأثر التطبيقي في السياق السعودي
26.....	ثانياً: الإطار المفاهيمي للتحفيز الإداري في المؤسسات السعودية
26.....	ثالثاً: أنواع التحفيز الإداري وعلاقته بالإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي
26.....	1. التحفيز المالي (المادي) وأثره على الإنتاجية
27.....	2. التحفيز المعنوي (النفسي والاجتماعي) وأثره في الاستدامة الإنتاجية
28.....	التحفيز الإداري – المفاهيم، الأنواع، والأثر التطبيقي في السياق السعودي
28.....	ثالثاً: التحفيز الاجتماعي والتطوري كأدوات استراتيجية للإنتاجية
28.....	1. التحفيز الاجتماعي: القوة الخفية للانتماء
29.....	أثر التحفيز الاجتماعي في الإنتاجية:
29.....	2. التحفيز التطوري: الاستثمار في النمو كأداة لتحفيز الأداء
29.....	التحفيز التطوري في القطاع الربحي:
30.....	التحفيز التطوري في القطاع غير الربحي:
30.....	رابعاً: الفروق الجوهرية بين القطاعين الربحي وغير الربحي في ممارسات التحفيز
31.....	تحليل نقدي:
31.....	خامساً: التحليل النفسي والثقافي للسلوك التحفيزي السعودي
31.....	1. الانتماء الجمعي
31.....	2. القيم الدينية
31.....	3. الولاء المؤسسي
32.....	سادساً: النظريات العلمية المفسرة للتحفيز الإداري وتطبيقها في السياق السعودي
32.....	أهمية النظريات التحفيزية في الإدارة المعاصرة
32.....	1. نظرية الحاجات الإنسانية Maslow, 1943
32.....	وتفسيرها في السياق السعودي
33.....	نظرية العاملين لهيرزبرغ
33.....	تطبيقه في السعودية:
34.....	تحليل نقدي:

34.....	نظرية الحاجات المكتسبة لماكلاند
34.....	تحليل نقدي:
34.....	نظرية تقرير الذات
35.....	تطبيقه في السعودية:
35.....	التكامل بين النظريات وتوليد نموذج تحفيزي سعودي مقترح
35.....	مكونات النموذج التحفيزي السعودي المقترح:
36.....	أثر تطبيق هذا النموذج في الأداء المؤسسي
36.....	المبحث الثاني: التطوير الوظيفي – الإطار المفاهيمي والتطبيقي في المؤسسات السعودية
36.....	تمهيد حول التطوير الوظيفي
37.....	الإطار المفاهيمي للتطوير الوظيفي
37.....	أهداف التطوير الوظيفي في المؤسسات السعودية
38.....	المراحل الأساسية لعملية التطوير الوظيفي
38.....	1. تحليل الاحتياجات التدريبية
38.....	2. تصميم البرامج التطويرية
38.....	3. التنفيذ العملي
38.....	4. التقييم والمتابعة
38.....	التطوير الوظيفي في القطاع الربحي
39.....	التحليل النقدي:
39.....	التطوير الوظيفي في القطاع غير الربحي
39.....	التحليل النقدي:
40.....	المطلب السابع: العوامل المؤثرة في فاعلية التطوير الوظيفي في السعودية
40.....	العلاقة بين التطوير الوظيفي والتحفيز الإداري
40.....	تجارب سعودية متميزة في التطوير الوظيفي
40.....	1. تجربة أرامكو السعودية
40.....	2. تجربة وزارة الصحة
40.....	3. تجربة مؤسسة الملك خالد
41.....	نموذج مقترح للتطوير الوظيفي في المؤسسات السعودية
41.....	التحديات المستقبلية للتطوير الوظيفي
41.....	المبحث الثالث: بيئة العمل وأثرها في الأداء المؤسسي في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية
42.....	البناء المفاهيمي المتكامل لبيئة العمل
42.....	البعد المادي تصميم المقر، السلامة، والتقنيات

42.....	البعد النفسي/المعنوي: المناخ الثقافي، العدالة، والرفاه النفسي — محرك الإنتاجية الحقيقي
43.....	البعد التنظيمي والحوكمة: من السياسات إلى الممارسات — الفارق بين النظرية والتطبيق
43.....	السياق الثقافي والديني: البيئة التي تُشكّل معنى العمل في السعودية
43.....	الفروقات بين القطاعين
43.....	(1) فلسفة الهدف والتصميم المؤسسي
44.....	(2) الموارد المالية والبنية التحتية
44.....	(3) أساليب الحوافز والاعتراف
44.....	(4) القيادة والحوكمة الثقافية
44.....	(5) المرونة والسياسات الزمنية (ساعات العمل، العمل عن بُعد)
44.....	(6) قياس الإنتاجية: أدوات ومقاييس مختلفة
45.....	(7) الموارد البشرية والتطوير: التفاوت في فرص النمو
45.....	(8) الثقافة التنظيمية واستخدام الطقوس المحلية
45.....	(9) التوازن بين الحياة والعمل وتأثيره القطاعي
45.....	سياسات القياس والتطبيق
45.....	أمثلة تطبيقية سعودية
45.....	الاستنتاجات التحليلية
46.....	المبحث الرابع: الإنتاجية الفردية في بيئات العمل السعودية
46.....	المفهوم العلمي للإنتاجية الفردية في الفكر الإداري
47.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية الفردية
47.....	1. التحفيز الإداري
47.....	2. التطوير الوظيفي وتنمية المهارات
48.....	3. بيئة العمل المادية والنفسية
48.....	4. العدالة التنظيمية والانصاف
48.....	5. القيادة التنظيمية
48.....	الفروق في الإنتاجية بين القطاعين الربحي وغير الربحي
48.....	1. اختلاف الأهداف والقياس
49.....	2. الموارد والتقنيات
49.....	3. التحفيز القيمي مقابل التحفيز المالي
49.....	4. القيادة وأثرها في الأداء القطاعي
49.....	5. العدالة والتقييم في السياق القطاعي
50.....	النماذج التفسيرية للإنتاجية في البيئة السعودية

50.....	المستوى الأول: التحفيز والقدرة
50.....	المستوى الثاني: البيئة والعدالة
50.....	المستوى الثالث: القيادة والثقافة
50.....	البعد الاقتصادي والاجتماعي للإنتاجية الفردية في المملكة
50.....	التحديات الراهنة التي تواجه الإنتاجية الفردية
51.....	التوجهات المستقبلية لتحسين الإنتاجية الفردية
51.....	المبحث الخامس: التحول الرقمي في بيئة العمل السعودية ودوره في تعزيز التحفيز والإنتاجية
51.....	المطلب الأول: التحول الرقمي كإطار استراتيجي لتحديث بيئات العمل السعودية
52.....	التحول الرقمي: المفهوم والدلالات الإدارية الحديثة
52.....	التحول الرقمي في السياق السعودي: من البنية التحتية إلى ثقافة العمل
53.....	العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي والمباحث السابقة
53.....	التحول الرقمي في القطاعين الربحي وغير الربحي: ملامح متباينة واتجاه واحد
53.....	التحول الرقمي والتمكين المؤسسي
54.....	البنية التحتية الرقمية ودور الدولة
54.....	التحول الرقمي كثقافة وليس تقنية
55.....	أثر التحول الرقمي في الكفاءة والشفافية
55.....	التحول الرقمي كرافعة لرفع الإنتاجية الوطنية
55.....	العلاقة بين التحول الرقمي والعدالة التنظيمية
56.....	المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على التحفيز الإداري في القطاعين الربحي وغير الربحي
56.....	التحفيز الإداري في العصر الرقمي: تحول في المفهوم والوسيلة
56.....	المنظور النفسي: التحفيز الرقمي كمؤد للفاعلية الذاتية
57.....	المنظور التنظيمي: التحول الرقمي كأداة لإعادة توزيع الجوائز
57.....	التحفيز الرقمي في القطاع الربحي: بين البيانات والمكافأة اللحظية
58.....	التحفيز الرقمي في القطاع غير الربحي: المعنى قبل المال
58.....	التحول الرقمي ومفاهيم العدالة والتحفيز
59.....	القيادة الرقمية والتحفيز الإداري
59.....	التحفيز الثقافي والرقمي في السياق السعودي
59.....	تحديات التحفيز الرقمي في المؤسسات السعودية
60.....	التحليل المقارن بين القطاعين الربحي وغير الربحي في التحفيز الرقمي
60.....	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الإنتاجية الفردية والمؤسسية في القطاعين الربحي وغير الربحي
60.....	أولاً: مؤشرات وطنية أساسية للبيئة الرقمية والإنتاجية

- 61..... ثانيًا: مؤشرات الموارد البشرية والإنتاجية في ضوء التحول الرقمي
- 62..... ثالثًا: جودة الحوكمة الرقمية والبيئة التمكينية للإنتاجية
- 63..... مقارنة بين القطاعين: الإنتاجية الرقمي
- المبحث السادس: العلاقة التفاعلية بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي ودورهما المشترك في تشكيل الإنتاجية الفردية داخل القطاعين
- 64..... الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية
- المطلب الثاني: الأثر التبادلي بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي في تشكيل السلوك المهني والالتزام التنظيمي في بيئات العمل السعودية ...
- 65... المطلب الثالث: دور التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي في تمكين الموظف السعودي من التكيف مع التحول الرقمي وقيادة التغيير التنظيمي .
- 67... المبحث السابع: العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي وتأثيرها على الأداء والإنتاجية الفردية في المؤسسات السعودية
- 69..... المطلب الأول: بيئة العمل كإطار تمكيني للتحفيز والتطوير
- 69..... المطلب الثاني: تحليل تفاعلي لبيئة العمل وتأثيرها على الحافز المهني والمسار التطويري
- 69..... المطلب الثالث: جدولان تحليليان لبيئة العمل – بيانات مؤسسية وتطبيقات سعودية
- 70..... المبحث الثامن: التحول الرقمي كوسيط استراتيجي بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل في تعزيز الإنتاجية الفردية داخل المؤسسات السعودية
- 71..... المطلب الثاني: التحول الرقمي ودوره في إعادة تشكيل علاقات العمل داخل المؤسسات السعودية ودفع السلوك الوظيفي نحو الإنتاجية
- 73.... المطلب الثالث: التحول الرقمي كأداة لردم الفجوة بين القطاعين الربحي وغير الربحي في إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية
- 74..... المبحث التاسع: رأس المال البشري كمنظومة متكاملة لرفع الإنتاجية الفردية في ضوء رؤية السعودية 2030
- 75..... المطلب الأول: رأس المال البشري كمحور إستراتيجي لتمكين التنمية الوطنية في ظل التحول السعودي
- 75..... المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري السعودي وعلاقته الجوهرية بالتحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي ...
- 76... المطلب الثالث: ديناميكية الاستفادة من رأس المال البشري في القطاعين الربحي وغير الربحي ودورها في تعزيز التحفيز والتطوير الوظيفي وخلق بيئة عمل إنتاجية في سياق التحول الوطني
- 77..... المبحث العاشر: رأس المال البشري السعودي كمركز استراتيجي للإنتاجية في ظل التحول الوطني
- 79..... المطلب الأول: رأس المال البشري السعودي
- 79..... المطلب الثاني: التحفيز الإداري كقوة حاکمة لاستثمار رأس المال البشري وتعظيم الإنتاجية في القطاعين الربحي وغير الربحي
- 80..... المطلب الثالث: التطوير الوظيفي كمنظومة وطنية تعيد تشكيل رأس المال البشري السعودي وتحويله إلى قدرة إنتاجية مستدامة في القطاعين الربحي وغير الربحي
- 81..... أولاً: التحول المفاهيمي للتطوير الوظيفي في المملكة
- 81..... ثانيًا: التطوير الوظيفي كإعادة بناء للمهارات المعرفية والعملية
- 82..... ثالثًا: التطوير الوظيفي في القطاع الربحي – بناء الكفاءات التنافسية
- 82..... رابعًا: التطوير الوظيفي في القطاع غير الربحي – بناء القدرة على تحقيق الأثر الاجتماعي
- 83..... خامسًا: دمج التحول الرقمي في منظومة التطوير الوظيفي
- 83..... سادسًا: العلاقة التفاعلية بين التطوير الوظيفي ورأس المال البشري
- 84..... أولاً: بيئة العمل السعودية في مرحلة التحول – من بيئة تقليدية إلى منظومة تمكينية
- 84.....

85.....	ثانيًا: العدالة التنظيمية كركيزة لرفع مستوى الرضا والإنتاجية
85.....	ثالثًا: التحول الرقمي كإطار لإعادة تصميم العمل وتعظيم رأس المال البشري
86.....	رابعًا: بيئة العمل الرقمية ودورها في رفع إنتاجية الموظف السعودي
86.....	خامسًا: التكامل بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي
87.....	سادسًا: الأثر النهائي على الإنتاجية الوطنية
	المبحث الحادي عشر: التكامل الوظيفي بين عناصر التحفيز والتطوير وبيئة العمل والتحول الرقمي بوصفه محركًا للإنتاجية الوطنية في
87.....	القطاعين الربحي وغير الربحي
87.....	المطلب الأول: منطق التكامل بدلاً من التجزئة
87.....	ثانيًا: التحفيز الإداري كمدخل نفسي وسلوكي لتحريك الموارد البشرية
88.....	ثالثًا: التطوير الوظيفي بوصفه العمود الفقري لرفع كفاءة الموظف السعودي
88.....	رابعًا: بيئة العمل كإطار حاضن لفعالية المنظومة
89.....	خامسًا: التحول الرقمي كقوة مضاعفة للإنتاجية
90.....	سادسًا: التكامل الوظيفي بين العناصر الأربعة — التأثير المتبادل
90.....	سابعًا: الفروق بين القطاعين الربحي وغير الربحي داخل المنظومة
91.....	ثامنًا: الأثر الكلي للتكامل على الإنتاجية الفردية
	المبحث الثاني عشر: الجهود الوطنية والتحديات المستقبلية لتعزيز الإنتاجية الفردية في ضوء التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل
91.....	والتحول الرقمي في القطاعين الربحي وغير الربحي
92.....	ثانيًا: الجهود الوطنية لتعزيز التحفيز الإداري
92.....	1. تطوير نماذج تقييم الأداء في القطاعين
92.....	2. تعزيز الحوافز المعنوية
92.....	3. ربط التحفيز بأثر الموظف
92.....	ثالثًا: الجهود الوطنية في التطوير الوظيفي
92.....	1. بناء منظومة وطنية للمهارات
92.....	2. الاستثمار في التدريب المتخصص
92.....	3. تسريع التطوير في القطاع غير الربحي
93.....	رابعًا: الجهود الوطنية لتعزيز بيئة العمل
93.....	1. تعزيز البيئة التنظيمية
93.....	2. دعم السلامة والصحة المهنية
93.....	3. تحسين البيئة في القطاع غير الربحي
93.....	خامسًا: الجهود الوطنية في التحول الرقمي
93.....	1. بنية تحتية رقمية متقدمة
93.....	2. تطوير المهارات الرقمية

94.....	3. دعم الرقمنة في القطاع غير الربحي
94.....	سادسًا: التحديات التي تواجه المنظومة الإنتاجية
94.....	1. فجوة التطبيق بين الإدارات
94.....	2. مقاومة التغيير
94.....	3. تفاوت نضج القطاع غير الربحي
94.....	4. تحديات موازنة المهارات
94.....	5. ارتفاع مستوى التوقعات
94.....	6. ضعف تكامل البيانات بين المؤسسات
94.....	سابعًا: تحليل لمستقبل الإنتاجية الفردية في المملكة
98.....	1. اختيار المنهج الوصفي التحليلي وتبريره
98.....	2. الدمج بين المنهج الكمي والنوعي
98.....	Mixed Methods
98.....	3. أدوات جمع البيانات وتفسير اختيارها
101.....	أولًا: الحدود المكانية – تنوع البيانات المؤسسية داخل المملكة
101.....	ثانيًا: الحدود الموضوعية – قصر الدراسة على أربع متغيرات رئيسية
101.....	ثالثًا: الحدود الزمانية – تمثيل مرحلة التحول الوطني
102.....	رابعًا: الحدود البشرية – قصر الدراسة على الموظفين بدوام كامل
102.....	خامسًا: الحدود المنهجية – اختيار المنهج الوصفي التحليلي المختلط
105.....	١. تفسير بيانات التحفيز الإداري
105.....	٢. تحليل بيانات التطوير الوظيفي
106.....	٣. تحليل بيانات بيئة العمل
106.....	٤. تحليل بيانات التحول الرقمي
107.....	١. التحفيز الإداري هو المتغير الأكثر تأثيرًا على الإنتاجية في القطاعين
107.....	٢. التطوير الوظيفي عامل حاسم في استدامة الإنتاجية وليس فقط رفعها
107.....	٣. بيئة العمل تُعدّ البنية الأساسية التي تُضاعف أثر التحفيز والتطوير والتحول الرقمي
108.....	٤. التحول الرقمي ليس مجرد تقنية بل محرك إنتاجية عندما يقترن بالتمكين الإداري
108.....	٥. اختلاف تأثير المتغيرات بين القطاعين الربحي وغير الربحي (خلاصة مقارنة)
108.....	القطاع الربحي:
108.....	القطاع غير الربحي:
109.....	أولًا: توصيات للقطاع الربحي
109.....	1. بناء نظام تحفيزي شامل قائم على العدالة والشفافية

109	2. تعزيز التطوير الوظيفي القائم على التخطيط المهني طويل المدى
109	3. استكمال التحول الرقمي عبر التكامل بين الأنظمة
110	4. تعزيز بيئة العمل من خلال ثقافة قيادية داعمة
110	ثانيًا: توصيات للقطاع غير الربحي
110	1. تعزيز الحوافز غير المالية بأسلوب مهني أكثر تنظيمًا
110	2. بناء مسارات تطوير وظيفي تتناسب مع طبيعة القطاع
110	3. تبني التحول الرقمي بتدرج مبتكرو قليل التكلفة
110	4. تحسين بيئة العمل عبر تعزيز العدالة والوضوح
110	ثالثًا: توصيات مشتركة للقطاعين
111	رابعًا: توصيات للسياسات العامة في المملكة
111	خامسًا: توصيات للبحوث المستقبلية
119	أولاً: بيانات عامة
120	ثانيًا: محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)
120	المحور الأول: التحفيز الإداري (12 عبارة)
120	المحور الثاني: التطوير الوظيفي (10 عبارات)
120	المحور الثالث: بيئة العمل (12 عبارة)
121	المحور الرابع: التحول الرقمي (10 عبارات)
121	المحور الخامس: الإنتاجية الفردية (10 عبارات)

قائمة الجداول :

- جدول (١): يوضح الفروق بين القطاعين الربح وغير ربحي في فلسفة التحفيز ٣٠
- جدول (٢): يوضح العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي والباحث السابقة ٥٣
- جدول (٣): التحليل المقارن بين القطاعين الربحي وغير الربحي في التحفيز الرقمي ٦٠
- جدول (٤): مؤشرات وطنية أساسية للبيئة الرقمية في السعودية ٦١
- جدول (٥): مؤشرات برامج الموارد البشرية وتأثيرها على الإنتاجية ٦١
- جدول (٦): مؤشرات الحوكمة الرقمية الإنتاجية في السعودية ٦٢
- جدول (٧): مقارنة بين القطاعين الإنتاجية الرقمية ٦٣
- جدول (٨): مكونات بيئة العمل وأهميتها في التحفيز التطوير ٧٠
- جدول (٩): تطبيقات بيئة العمل في سياق الموارد البشرية السعودية أمثلة من ممارسات محلية.. ٧١

فهرس الأشكال:

شكل (١): يوضح عملية التطوير المهني..... ٣٩

تجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن الإنتاجية الفردية تمثل أحد أهم العناصر التي تحدد كفاءة المنظمات وقدرتها على المنافسة، خاصة في ظل التغيرات التقنية والتنظيمية التي يشهدها العالم. وتشير هذه الأدبيات إلى أن العوامل الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية تشمل التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي، وهي عناصر متداخلة تسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم في مختلف القطاعات.

ففي إطار السلوك التنظيمي، يؤكد روبنز وجود (Judge, 2019 & Robbins) أن فهم تفاعل العاملين داخل المنظمة يعد أساسًا جوهريًا لتحسين الأداء، حيث يشير إلى أن السلوك التنظيمي يركز على "كيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكيف يمكن لهذا السلوك أن يؤثر مباشرة في مستوى الأداء". وتدلل هذه الفكرة على ضرورة إدراك الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين عند تحليل الإنتاجية الفردية. وفي جانب التطوير الوظيفي، يرى ماثيس وجاكسون (Jackson, 2016 & Mathis) أن أداء الموظف يرتبط بصورة وثيقة بـ "التطوير المستمر وتوفير فرص التدريب المناسبة"، وهو ما يعني أن المؤسسات التي تستثمر في مهارات موظفيها هي الأكثر قدرة على رفع مستويات الإنتاجية والمحافظة على استدامتها.

أما في محور التحفيز الإداري، فيوضح كيرا وجولاتي (Gulati, 2012 & Khera) أن "التمكين يمثل عاملاً رئيسيًا يؤثر بعمق في دافعية الموظف ورضاه الوظيفي"، مما يعني أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم مساحة من الاستقلالية يساهم في تعزيز التزامهم ورفع إنتاجيتهم. ويشير كوتر (Kotter, 2012) في إطار القيادة إلى أن "التغيير الناجح يبدأ بإحساس فعلي بالإلحاح وبوجود رؤية واضحة تحفز الأفراد على المبادرة والعمل"، وهو ما يبرز دور القيادة الملهم في تعزيز الحماس والتوجه نحو الإنجاز.

وفيما يتعلق ببيئة العمل، يوضح ماسلاش ولايتر (Leiter, 2001 & Maslach) أن الاحتراق الوظيفي يحدث "عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة القدرات والموارد المتاحة للعامل"، وهو ما يساهم في انخفاض الرضا وظهور الإرهاق ومن ثم تراجع الإنتاجية بصورة ملحوظة. كما يؤكد جوست (Guest, 2017) أن رفاه الموظفين يمثل "مخرجًا أساسيًا لإدارة الموارد البشرية ودليلاً بالغ الأهمية على مستوى الإنتاجية"، مما يعني أن البيئة الصحية والداعمة للعمل تشكل أحد أهم محددات الأداء.

وفي إطار منهجية البحث، يشير سوندرز وزملاؤه (Saunders et al., 2019) إلى أن "اختيار التصميم البحثي المناسب يضمن الإجابة الفعالة عن أسئلة الدراسة"، وهو ما يؤكد ضرورة اعتماد منهجية دقيقة عند دراسة أثر التحفيز والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي في الإنتاجية.

كما يبرز شفاف (Schwab, 2016) أثر الثورة الصناعية الرابعة، موضحًا أن التحول الرقمي "أعاد تشكيل العلاقة بين الجوانب المادية والرقمية والبيولوجية"، مما أدى إلى نشوء بيئات عمل جديدة تعتمد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية.

ويشير تيس (Teece, 2018) إلى أن "القدرات الديناميكية تمكن المؤسسات من دمج وبناء وإعادة تشكيل كفاءاتها الداخلية"، وهذا يوضح أن التحول التنظيمي السريع والتعلم المستمر عاملان أساسيان في تعزيز الإنتاجية الفردية. وعلى المستوى الوطني، أكدت وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021) أن التحول الرقمي يشكل ركيزة رئيسية لتحسين كفاءة بيئات العمل وتطوير الموارد البشرية، فيما أشارت وزارة الاستثمار (2023) إلى أن تنمية رأس المال البشري تمثل أساسًا للتنافسية الاقتصادية السعودي. كما أوضحت مؤسسة مسك (2023) أن الابتكار وتطوير المهارات يعدان عنصرين محوريين في تعزيز جاهزية الشباب للعمل في بيئات متغيرة تعتمد على التقنية.

وتشير هذه الرؤى مجتمعةً إلى أن التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي تمثل منظومة تكاملية تساهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية. ويركز هذا البحث على تحليل العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات العالمية والتوجهات السعودية الحديثة، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 القائمة على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الأداء المؤسسي.

الفصل الأول

المقدمة:

تُعدُّ الموارد البشرية حجر الأساس في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية داخل أي منظومة اقتصادية أو تنظيمية، إذ لا يمكن لأي مؤسسة – مهما بلغت تقنياتها أو رؤوس أموالها – أن تحقق كفاءة أو إنتاجية حقيقية دون استثمار فعال في الإنسان ذاته. فالعنصر البشري هو المحرك الرئيسي للإنتاج، والعقل المفكر خلف كل عملية تطوير أو ابتكار مؤسسي. وفي المملكة العربية السعودية، أصبح تطوير رأس المال البشري محورًا استراتيجيًا في سياسات الدولة وبرامجها التنفيذية المنبثقة عن رؤية السعودية 2030، التي وضعت «الإنسان أولاً» كأحد ركائزها الرئيسة لبناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي (Vision 2030, 2024).

لقد شهدت سوق العمل السعودية خلال العقد الأخير تحولات هيكلية عميقة نتيجة برامج التوطين، والتحول المؤسسي، وتفعيل الأنظمة المرنة، وهي تحولات لم تقتصر على السياسات التنظيمية فحسب، بل شملت أيضًا فلسفة الإدارة ذاتها تجاه العاملين.

حيث أصبح مفهوم «الإنتاجية الفردية» مرتبطًا بعوامل متعددة داخل بيئة العمل تشمل التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل المادية والمعنوية، وجميعها تشكل منظومة متكاملة تؤثر بصورة مباشرة في أداء العاملين داخل القطاعين الربحي وغير الربحي (HRSD, 2024).

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن المؤسسات التي تُولي اهتمامًا حقيقيًا بالتحفيز الإداري والتطوير المستمر للعاملين تحقق مستويات إنتاجية أعلى بنسبة تتراوح بين 20% إلى 40% مقارنة بنظيراتها التي تتعامل مع القوى العاملة بوصفها «تكلفة» لا «أصلًا استراتيجيًا» (Al-Fallatah, 2019 & Oalaki). وهذا الاتجاه لا يقتصر على القطاع الربحي، بل بدأ يمتد بوضوح إلى القطاع غير الربحي الذي يشهد توسعًا ونموًا تنظيميًا كبيرًا بفضل إصلاحات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة تقييم الأداء (Adaa) ومؤسسة الملك خالد الخيرية، التي تعمل جميعها على رفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع وتعزيز ممارسات التحفيز والتطوير داخله (King Khalid Foundation, 2025).

إنَّ التحفيز الإداري يمثل أحد أهم الأدوات القيادية التي تُترجم السياسات إلى سلوك إنتاجي ملموس، فهو لا يقتصر على المكافآت المالية فقط، بل يتضمن مجموعة من المحفزات النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تخلق شعورًا بالانتماء والالتزام نحو المؤسسة. وكما يوضح هيرزبرغ (Herzberg, 1959) في نظريته عن «العوامل التحفيزية والصحية»، فإن الرضا الوظيفي والإنتاجية يتحققان عندما تُشبع المؤسسة الحاجات العليا للعامل مثل التقدير والإنجاز والنمو الذاتي، وليس فقط الحاجات المادية. وأن المؤسسات السعودية التي تبنت نظم حوافز عادلة وشفافة شهدت تحسنًا في مؤشرات الأداء الوظيفي بنسبة تفوق 30%.

أما التطوير الوظيفي فهو محور جوهري آخر في هذه الدراسة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية عبر التدريب، والإعداد القيادي، والمسار المهني المستدام. وفقًا لتقارير برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP, 2024)، فإن الاستثمار في تطوير الموظفين السعوديين ارتفع بنسبة 45% خلال السنوات الخمس الأخيرة، ما أدى إلى زيادة ملموسة في كفاءة الأداء الفردي داخل القطاعين العام والخاص. ويشير تقرير صندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF, 2024) إلى أن برامج التدريب الموجهة أسهمت في خفض معدل الدوران الوظيفي بنسبة 18% في المؤسسات المشاركة، وهو مؤشر على فاعلية التطوير الوظيفي في تعزيز الاستقرار والإنتاجية.

من جهة أخرى، تُعدُّ بيئة العمل المكوّن الثالث الذي لا يقل أهمية عن سابقه؛ فهي الإطار الذي تتفاعل ضمنه محفزات العمل اليومية، وتشمل عناصر مادية مثل التصميم المكاني والراحة الوظيفية، وعناصر معنوية كالثقافة التنظيمية والعلاقات الداخلية والعدالة المهنية.

وقد أظهرت دراسة العتيبي (2022) أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في رفع معدلات الرضا بنسبة تصل إلى 60%، وتقلل التغيب الوظيفي بمقدار الثلث تقريبًا، مما ينعكس مباشرة على الإنتاجية الفردية.

إنَّ العلاقة بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل علاقة تفاعلية مركبة؛ فكل عنصر منها يدعم الآخر ويكمّله، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق إنتاجية مستقرة دون تكامل هذه الأبعاد الثلاثة ضمن إستراتيجية واحدة لإدارة الموارد البشرية (HRSD, 2023; Vision 2030, 2024). وتبرز هذه العلاقة بشكل أكثر وضوحًا في المقارنة بين القطاع الربحي والقطاع غير الربحي داخل المملكة، حيث تختلف فلسفة الإدارة ومصادر التمويل والأهداف التنظيمية بينهما، مما يجعل من دراسة الفروقات في أثر هذه المتغيرات أمرًا بالغ الأهمية.

في القطاع الربحي، ترتبط سياسات التحفيز غالبًا بمؤشرات الربحية والأداء المالي، ويكون التطوير الوظيفي موجّهًا نحو رفع كفاءة العاملين بما يحقق ميزة تنافسية، بينما في القطاع غير الربحي تركز سياسات التحفيز على القيم الاجتماعية والانتماء للرسالة الإنسانية، ويكون التطوير الوظيفي أقرب إلى بناء القدرات التطوعية والمهنية لتحقيق الاستدامة المؤسسية (KKF, 2025; Albagieh, 2022). وهذه التباينات الهيكلية تجعل البيئة الوظيفية في كل قطاع تحمل ملامح مختلفة في الثقافة والقيادة والإنتاجية، مما يجعل المقارنة بينهما ذات دلالة علمية وعملية بالغة.

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من التقدم الملحوظ الذي تحقق في مجال إدارة الموارد البشرية في السعودية خلال العقد الأخير، إلا أن التحدي الحقيقي لا يزال ماثلاً في تحقيق التوازن بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل من جهة، ورفع الإنتاجية الفردية من جهة أخرى، خصوصاً مع اختلاف طبيعة المؤسسات بين القطاعات الربحية وغير الربحية. فالكثير من الدراسات التطبيقية ركزت على أحد هذه المتغيرات بمعزل عن الآخر، أو في سياق قطاع واحد فقط، مما خلف فجوة بحثية في فهم الأثر المتبادل لهذه العوامل في السياق السعودي.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في ضعف التكامل المؤسسي بين برامج التحفيز والتطوير والبيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تفاوت واضح في مؤشرات الإنتاجية بين المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الخاص الذي يسعى إلى الربحية السريعة أو القطاع غير الربحي الذي يعتمد على الموارد المحدودة والعمل التطوعي. وقد أشار تقرير هيئة الإحصاء (GASTAT, 2023) إلى تباين متوسط الإنتاجية السنوية للفرد بين القطاعين بنسبة تتجاوز 35%، وهو فارق يعكس قصوراً في المواءمة بين ممارسات الموارد البشرية وطبيعة المهام التشغيلية.

علاوة على ذلك، تبرز مشكلة أخرى في أن أغلب الدراسات العربية ركزت على الحوافز المالية كعامل أساسي للإنتاجية، بينما تجاهلت الحوافز غير المادية كالتقدير، وفرص التطوير، والعدالة التنظيمية، التي أثبتت دراسات عالمية أنها أكثر تأثيراً في المدى الطويل. ومن ثم، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تفسيري يربط العوامل الثلاثة بمؤشر الإنتاجية الفردية، مع إجراء مقارنة كمية ونوعية بين القطاعين لتحديد الفروق وأسبابها

-أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من تلاقى ثلاثة مسارات متوازية في مسيرة التنمية الوطنية السعودية: تطوير رأس المال البشري، وتمكين الموارد البشرية في المؤسسات، وتحسين كفاءة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الكلي.

فقد نصّت رؤية السعودية 2030 صراحة على أن "المواطن هو محور التنمية ومحركها الأساسي"، وأن تحقيق مستهدفات الاقتصاد المزدهر يتطلب الارتقاء بقدرات الإنسان السعودي وتحسين بيئة العمل التي يعيش فيها (Vision 2030, 2024).

وانطلاقاً من هذا التوجه، يبرز دور هذه الدراسة في تقديم تحليل علمي معمق للعوامل الثلاثة الجوهرية التي تحدد جودة الأداء والإنتاجية الفردية: التحفيز الإداري، التطوير الوظيفي، وبيئة العمل.

تتجلى أهمية هذا البحث على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية السعودية من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والإنتاجية الفردية. فحتى الآن، لا توجد دراسات سعودية واسعة النطاق دمجت بين هذه المتغيرات في نموذج تفسيري واحد يغطي القطاعين الربحي وغير الربحي (Albagieh, 2022; Mohamed, 2018).
2. سد فجوة الدراسات السابقة التي ركزت على أحد الجوانب الثلاثة فقط (مثل التحفيز أو التدريب)، دون الربط البنوي بينها، أو التي تناولت قطاعاً واحداً دون الآخر. وبذلك تساهم هذه الدراسة في بناء جسور معرفية بين ممارسات الموارد البشرية في كلا القطاعين (HRDF, 2024).

3. تطوير نموذج مفاهيمي سعودي قائم على الواقع الوطني المحلي، وليس مستوردًا من بيئات مختلفة. فالتجارب الدولية لا تنطبق دائمًا على السياق السعودي الذي يتميز بخصائص ثقافية واقتصادية وتنظيمية خاصة (HCDP, 2024).
4. دمج الرؤية الوطنية في البحوث الإدارية من خلال ربط أهداف التحول الوطني بمؤشرات الإنتاجية الفردية، وتوضيح كيف تسهم ممارسات التحفيز والتطوير والبيئة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بكفاءة رأس المال البشري (HRSD, 2024).

«إن بناء القدرات البشرية واستثمارها بشكل فاعل يُعدّ المكوّن الأهم في منظومة التنمية المستدامة، حيث لا تتحقق الكفاءة المؤسسية (HCDP, 2024) دون تمكين العنصر البشري وتحفيزه»

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تزويد صناع القرار ومديري الموارد البشرية بأدوات علمية عملية تساعد على تصميم سياسات تحفيزية أكثر فاعلية، تستند إلى بيانات تحليلية سعودية دقيقة بدلاً من النماذج العامة.
2. تعزيز قدرة القطاع غير الربحي على استثمار موارده البشرية من خلال تبني ممارسات مؤسسية أكثر مهنية في مجالات الحوافز والتطوير والبيئة الداخلية (KKF, 2025).
3. تحسين كفاءة سوق العمل السعودي عبر تحديد المحددات الفعلية للإنتاجية الفردية، مما يساهم في رفع مؤشرات الأداء الوطني في تقارير الهيئات الدولية مثل البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية.
4. إثراء ممارسات التدريب والتأهيل في القطاع الخاص عبر ربطها بآليات التحفيز والتخطيط المهني الطويل المدى، بدلاً من الاقتصار على برامج تدريبية مؤقتة (HRDF, 2024).
5. تمكين متخذي القرار في الجهات الحكومية من قياس أثر بيئة العمل والرضا الوظيفي على الإنتاجية الفعلية، باستخدام أدوات مبنية على معايير وطنية قابلة للتطبيق.

بناءً على ما سبق، تُعد هذه الدراسة خطوة علمية في سبيل تأسيس فهم أكثر نضجًا وواقعية لمنظومة الموارد البشرية السعودية في مرحلتها الجديدة

-أهداف الدراسة.

تنطلق هذه الدراسة من جملة أهداف رئيسة تسعى إلى تقديم فهم علمي وتحليلي متكامل للعوامل المؤثرة في الإنتاجية الفردية داخل مؤسسات القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحليل أثر التحفيز الإداري – المالي وغير المالي – على مستويات الأداء والإنتاجية الفردية في المؤسسات السعودية.
2. قياس العلاقة بين التطوير الوظيفي (التدريب، التأهيل، المسار المهني) ومستوى الكفاءة الفردية للعاملين.
3. دراسة أثر بيئة العمل التنظيمية (المادية والمعنوية) في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية.
4. المقارنة بين القطاعين الربحي وغير الربحي في أنماط التحفيز والتطوير والبيئة وأثرها على الأداء.
5. بناء نموذج تفسيري للعلاقات بين المتغيرات الثلاثة والإنتاجية الفردية في السياق السعودي.
6. تقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية ضمن خطط التحول الوطني لتحقيق أهداف رؤية 2030

-تساؤلات الدراسة

استنادًا إلى المشكلة البحثية وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسة والفرعية الآتية:

السؤال الرئيسي:

ما أثر كل من التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل على الإنتاجية الفردية في مؤسسات القطاع الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات التحفيز الإداري في مؤسسات القطاعين الربحي وغير الربحي؟
2. إلى أي حد يسهم التطوير الوظيفي في رفع كفاءة الموظف وإنتاجيته في كل قطاع؟
3. كيف تختلف بيئة العمل المادية والمعنوية بين القطاعين من حيث تأثيرها على الرضا والإنتاجية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين في مستوى الإنتاجية الفردية؟
5. ما طبيعة العلاقة التفاعلية بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل؟
6. ما أهم العوامل التنظيمية التي تعزز أو تُضعف أثر هذه المتغيرات على الإنتاجية؟
7. كيف تسهم نتائج الدراسة في تطوير السياسات الوطنية للموارد البشرية بما يتوافق مع رؤية 2030؟

هذه الأسئلة لا تُعنى فقط بإثبات علاقة سببية، بل تسعى إلى فهم الآليات التي تعمل من خلالها هذه العوامل داخل المنظمات السعودية، وهو ما يمنح البحث بعدًا تحليليًا وتطبيقيًا في آنٍ واحد

-فروض الدراسة

انطلاقًا من الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض الرئيسة على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل من جهة، والإنتاجية الفردية من جهة أخرى في مؤسسات القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز الإداري في تحسين الإنتاجية الفردية.
- يوجد أثر إيجابي للتطوير الوظيفي على رفع كفاءة وأداء العاملين.
- توجد علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل ومستوى الرضا والإنتاجية الفردية.
- توجد فروق ذات دلالة بين القطاعين الربحي وغير الربحي في متوسطات التحفيز والتطوير والبيئة.
- يشكل التكامل بين التحفيز والتطوير والبيئة متغيرًا وسيطًا يعزز الإنتاجية.

هذه الفروض سيتم اختبارها لاحقًا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأساليب التحليل الإحصائي عبر أدوات كمية (استبيان) ونوعية (مقابلات تحليلية)، لتقديم تفسير واقعي للفروق القطاعية

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

اعتمدت الدراسة على مزيج من الأطر النظرية الكلاسيكية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، تم تكييفها لتناسب مع البيئة السعودية وسياقها المؤسسي. ومن أبرز هذه الأطر:

1. نظرية الحاجات الإنسانية (Maslow, 1943) – تشكل الأساس لفهم التحفيز الإداري، حيث توضح أن الأفراد يسعون لتحقيق تدرج من الحاجات تبدأ بالأمان وتنتهي بتحقيق الذات. المؤسسات السعودية التي توفر للعاملين الشعور بالأمن الوظيفي وفرص النمو تحقق مستويات إنتاجية أعلى (HRSD, 2024).
2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg, 1959) – تميز بين العوامل "المحفزة" والعوامل "الصحية"، وهو ما يساعد في تصميم أنظمة تحفيزية متوازنة بين الجوانب المادية والمعنوية.
3. نظرية تقرير الذات – توضح كيف يؤدي الإحساس بالاستقلالية والكفاءة والانتماء إلى تعزيز الدافعية الداخلية نحو العمل. وتدعمها ممارسات التطوير الوظيفي وبرامج التدريب والتفويض الإداري.
4. نموذج رأس المال البشري (Becker, 1993) – يربط بين الاستثمار في التعليم والتدريب وبين العائد الإنتاجي للأفراد، وهو ما يتسق مع برامج "تنمية القدرات البشرية" في رؤية 2030 (HCDP, 2024).
5. النظرية السياقية التنظيمية – تؤكد أن فاعلية هذه النظريات تعتمد على ثقافة المنظمة ونظامها الإداري؛ ولذلك تم دمج التحليل المقارن بين القطاعين الربحي وغير الربحي لقياس هذا الأثر في بيئات مختلفة (KKF, 2025).

«إن الاستثمار في الإنسان لا يقتصر على التعليم والتدريب، بل يمتد إلى بناء بيئة عمل ملهمة تعزز الانتماء والإبداع، وهو ما يعكس جوهر Vision 2030, 2024 الرؤية السعودية الحديثة»

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة-

تشكل ممارسات الموارد البشرية الحديثة—مثل التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي—أساساً لرفع الإنتاجية الفردية داخل المؤسسات في القطاعين الربحي وغير الربحي، خصوصاً في ظل التحولات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030. وتشير الأدبيات العالمية والمحلية إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري بات محورياً رئيسياً لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويؤكد Mathis & Jackson (2016) على أن: "ممارسات الموارد البشرية الفعالة تعزز الأداء التنظيمي من خلال مواءمة قدرات الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية." وهذا يبرز العلاقة الجوهرية بين التطوير الوظيفي وتحقيق إنتاجية أعلى.

كما يشير Boudreau & Cascio (2016) إلى أهمية تطوير كفاءات العاملين في مواجهة التغيرات العالمية، حيث يذكران: "الكفاءة العالمية أصبحت ضرورية للموظفين من أجل المنافسة والأداء بفعالية في بيئات تتغير بسرعة."

ويرى Guest (2017) أن رفاه الموظف أحد أهم العوامل المحركة للأداء، حيث يوضح أن: "رفاه الموظف يمثل وسيطاً حاسماً يربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء."

وفي جانب القيادة والتحفيز، تشير دراسة Khera & Gulati (2012) إلى أن: "أساليب القيادة التمكينية تزيد من دافعية الموظفين وتعزز رغبتهم في الإسهام."

ويعزز Kotter (2012) هذا المفهوم بقوله: "القيادة هي محرك التغيير؛ ومن دون قيادة فعالة فإن جهود التحول محكوم عليها بالفشل."

أما Maslach & Leiter (2001) فيسلطان الضوء على مخاطر بيئة العمل السلبية، مؤكدين أن: "الاحتراق الوظيفي هو أزمة في العلاقة بين الفرد وبيئة العمل." مما يعكس أهمية البيئة المحفزة للحفاظ على مستوى إنتاجي مستدام.

وفي السياق السعودي، تبرز تقارير الجهات الوطنية بوضوح العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير والإنتاجية. وتشير منشآت (Monsha'at, 2024) نصاً إلى أن: "رفع كفاءة الإنتاجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعتمد على تحسين بيئة العمل الداخلية وتطوير مهارات العاملين عبر برامج تدريبية مستمرة." وهو ما يؤكد الدور الحيوي لبرامج التطوير الوظيفي في دفع النمو الاقتصادي للمؤسسات.

كما توضح منشآت في التقارير نفسها أن: "التحول الرقمي أصبح ضرورة للمنافسة، وهو عامل مباشر في زيادة كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية الموظفين." وهو ما يعزز إدماج التحول الرقمي كمتغير أساس في نموذج الدراسة.

وبناءً على ذلك، يعتمد الفصل الثاني على هذا المزيج من الأدبيات الدولية والتقارير الوطنية لبناء إطار نظري متكامل يفسر أثر التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي في تعزيز الإنتاجية الفردية داخل القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

(2022–2025) Annual Report / Programs Guide (1HRDF) تقرير صندوق تنمية الموارد البشرية

الملخص والمنهج: تقارير HRDF السنوية ودليل البرامج (Program Guide) تعرض تفصيلاً برامج التدريب، مبادرات التوظيف، ودعم المؤسسات لرفع قدرات السعوديين؛ تعتمد هذه الوثائق على قواعد بيانات برامجها الداخلية (إحصاءات مشاركة، نسب الحصول على توظيف بعد التدريب، مؤشرات دوران). هي تقارير تنفيذية إجرائية لا تُعدّ دراسة بحثية بالطريقة الأكاديمية، لكنها مصدر بيانات عملي غني.

النتائج الأساسية: تُظهر التقارير تأثيراً إيجابياً لبرامج HRDF في تدريب أعداد كبيرة، وتحسّن نسب التوظيف للمشاركين، وانخفاض طفيف في دوران العمالة في الجهات المشاركة. كما تبين فاعلية برامج محددة (مثل برامج التمكين والتدريب التعاوني) في قطاعات محددة.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: بيانات مفصلة على مستوى البرامج، أرقام وإحصاءات رسمية قابلة للاستخدام كمتغيرات تفسيرية (مثل: نسبة التوظيف بعد التدريب، مدة المشاركة، مؤشرات تكلفة التدريب).
- نقاط الضعف: لا توفر الدراسات تحليلات سببية قوية (تفتقر لتصميمات شبه تجريبية أو مجموعات ضابطة)، كما تغيب القياسات الدقيقة للإنتاجية الفردية ما بعد التدريب (تعتمد غالباً على نسب التوظيف/الرضا لا على إنتاجية معتمدة مثل مخرجات مادية لكل موظف).
- ملاءمتها لبحثنا: مصدر أساسي لبناء متغير «التطوير الوظيفي» وقياس مكونات التدريب الوطنية وربطها بإعداداتنا التحليلية؛ لكن نحتاج نحن أن نضيف قياسات إنتاجية كمية ومقاربات مقارنة قطاعية ليست مجرد نسب مشاركة.

(2021–2025) Nonprofit Trends / Non-Profit Sector Outlook (2King Khalid Foundation) تقارير ومؤشرات

الملخص والمنهج: سلسلة تقارير تحليلية للقطاع غير الربحي في السعودية، تعتمد مصادر بيانات مفتوحة (Ehsan platform، سجلات المنظمات، استبيانات اتجاهية). تقدم خرائط نمو، اتجاهات التبّع، ونقاشاً حول قدرات المنظمات والحوكمة والموارد البشرية.

النتائج الأساسية: نمو متسارع في نشاطات القطاع غير الربحي، مع فجوات كبيرة في قدرات الإدارة والموارد البشرية؛ مؤسسات كثيرة تفتقر لاستراتيجيات تحفيز منظمة أو خطط تطوير وظيفي مدوّنة. كما تُظهر التقارير نقصاً في نظم الرصد والتقييم للأداء والإنتاجية.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: تُعدّ مرجعاً وطنياً ميدانياً للقطاع غير الربحي، وتسهل الحصول على بيانات ميدانية عن حجم الأنشطة، اتجاهات التبرعات، وخصائص المنظمات.
- نقاط الضعف: تركيز أكبر على المؤشرات الكمية العامة؛ قلة دراسات قياسية عن الإنتاجية الفردية داخل المنظمات غير الربحية أو نماذج التحفيز داخلها. كما أن القياسات الخاصة بالموارد البشرية سطحية أحياناً.
- ملاءمتها لبحثنا: توفر الإطار الكمي للقطاع غير الربحي وبيانات عن النقص المؤسسي في السياسات البشرية — ما يبرر الحاجة لدراستنا التي تقارن السياسات البشرية بين القطاعين وتقيس أثرها.

Employee Motivation in Saudi Arabia: An Investigation into the Higher Education Sector

(Fallatah & Syed) — (أجزاء منه عبر) Springer / ResearchGate

الملخص والمنهج: عمل أكاديمي يحقق في صيغ الدافعية داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، مستخدماً منهجاً مختلطاً (مقابلات شبه-منظمة واستبانة). يقيّم مدى ملاءمة نظريات الحاجات الغربية (Maslow، Herzberg) للسياق السعودي ويقدم بدائل سياقية.

النتائج الأساسية: يخلص العمل إلى أن ترتيب الحاجات في السياق السعودي يختلف عن النموذج الكلاسيكي — الحاجات الجماعية والقيم الدينية تلعب دوراً أقوى، كما أن المكافآت غير المادية (التقدير، الانتماء للمؤسسة) لها أثر أكبر من المتوقع.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: دراسة عميقة سياقياً وتقدم أدلة نوعية وكمية قيمة؛ توضح خطأ الاعتماد الأعمى على نماذج غربية دون تكييف.
- نقاط الضعف: تركيزها على قطاع التعليم العالي فقط (قابلية التعميم على قطاعات أخرى محدودة)، وعينة الدراسة قد تكون متجانسة نسبياً (أساتذة/موظفو جامعات)، لذا قد لا تعكس تنوع القطاعات الربحي/غير الربحي.
- ملاءمتها للبحث: مصدر نظري ومنهجي ممتاز لفهم كيف يجب تصميم أدوات قياس التحفيز والتطوير بما يتناسب مع الثقافة المحلية، وسنستفيد من توصيتها بتعديل مقاييس الحوافز غير المادية.

(4) دراسة تحليلية:

National Human Resource Development in Transitioning Societies — The Case of Saudi Arabia

— Samarin & Al-Asfour (2023) (paper)

الملخص والمنهج: تحليل سياسات NHRD في السعودية في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، يستعرض السياسات والتحديات والاستراتيجيات المقترحة.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: إطار سياساتي عالي المستوى يوضح الترابط بين برامج وطنية (HCDP, HRDF) والنتائج المنشودة في سوق العمل.
- نقاط الضعف: تركيزه على السياسات الوطنية يجعله أقل عملية على مستوى المنظمات الفردية (بحاجة لمزيد من دراسات الحالة والبيانات الميدانية).
- ملاءمتها للبحث: سند نظري لوضع توصيات البحث في سياق السياسات الوطنية وربط النتائج بتوجهات رؤية 2030.

Non-profit Organisations' capacity-building in small cities (Saudi Arabia)

— Albagieh (2022) (thesis PDF)

الملخص والمنهج: أطروحة تقيّم برامج بناء القدرات للمنظمات غير الربحية في المدن الصغيرة بالمملكة (دراسة حالة، منهج نوعي وكمي).
النتائج الأساسية: فجوات كبيرة في التدريب المهني، ضعف نظم الحوافز، واعتماد كبير على متطوعين بلا حوافز مهنية؛ كما أن المنظمات الصغيرة تعاني توفر قيادات ذات خبرة.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: تركيز ميداني مهم يغطي الفجوات في القطاع غير الربحي ويقدم توصيات قابلة للتطبيق.
- نقاط الضعف: عيّات المدن الصغيرة قد لا تمثل مؤسسات العاصمة والقطاع الخاص؛ ومع ذلك، تكشف نقاط ضعف مهمة.
- ملاءمتها لبحثنا: تدعم الحاجة لدراسة مقارنة لأنماط التحفيز والتطوير بين المؤسسات الصغيرة (غير الربحية) والمؤسسات الربحية الأكبر.

(6) ورقة ميدانية/تقرير موجز:

Reaching the Future — NEET Study

(King Khalid Foundation, 2023)

الملخص: تقرير عن فئة الشباب غير الملتحقين بالتعليم أو العمل (NEET) وأبعاد التدريب والتمكين والبطالة الشبابية التي تؤثر سلبًا على رأس المال البشري والإنتاجية الوطنية.

نقد وتقييم:

- نقاط القوة: يوفر بيانات ودوافع لضرورة تحسين نظم التطوير وتأهيل الشباب (ذات صلة مباشرة بجزء التطوير الوظيفي في بحثنا).
- نقاط الضعف: تقرير عام على مستوى السياسات لا يقدم تحقيقًا منهجيًا قياس الإنتاجية داخل المنظمات.
- ملاءمتها لبحثنا: مدخل مهم لربط النتائج مع توصيات وطنية لتعزيز سياسات التطوير لرفع الإنتاجية الفردية.

تجميع نقدي عام للدراسات السابقة المحلية

1. الإيجابيات العامة: الأدبيات السعودية توفر ثروة من التقارير الرسمية (HRDF, HCDDP, KKF) والبحوث التطبيقية التي تُبرز أهمية التدريب والتحفيز وبيئة العمل؛ كما توفر بيانات قطاعية يمكن استخدامها لمقارنة القطاعين الربحي وغير الربحي.
2. نقاط الضعف المشتركة: قلة الدراسات التي تقيس الإنتاجية الفردية بشكل مباشر (مخرجات/ساعات/وحدات إنتاج مقارنة بالمدخلات)، واعتماد كثير من الأبحاث على مقاييس الرضا أو التوظيف بدلاً من إنتاجية موضوعية. كذلك، تركز بعض الدراسات على قطاع واحد أو فئة محددة (مثلاً: الممرضات أو التعليم العالي) ما يحد من تعميم النتائج على كامل الاقتصاد.
3. الفجوة الرئيسية التي نغطيها في بحثنا: الحاجة إلى نموذج تفسيري موحد يقيس أثر التحفيز (بأنواعه المالي/غير المالي) والتطوير الوظيفي وبيئة العمل على الإنتاجية الفردية باستخدام أدوات قياس كمية (مؤشرات إنتاجية موضوعية) ومقارنة منهجية بين القطاعين الربحي وغير الربحي في السعودية — وهذا بالضبط ما سيضيفه بحثنا إلى الأدبيات المحلية.

كيف سيبنى بحثنا على هذه الدراسات — نهجنا لتجاوز نقاط الضعف

1. قياسات إنتاجية مباشرة: سنربط الاستبيان بنتائج تشغيلية (مثل: وحدات إنتاج/عامل، زمن الإنجاز، مؤشرات أداء KPI إن أمكن) بدلاً من الاقتصار على الرضا أو التوظيف. سنطلب من العينات بيانات كمية مؤسسية (مع ضمان السرية) ليتم ربطها بالمتغيرات الإدارية. (مستند: HRDF, KKF).
2. تصميم مقارنة قطاعية: سنطبق عينة ممثلة وطنياً تغطي مؤسسات من مختلف أنحاء المملكة في القطاعين الربحي وغير الربحي، وسنضمّن متغيرات سياقية (حجم المنظمة، نوع النشاط، التمويل، وجود سياسة HR رسمية). (مستند: Albagieh & KKF).
3. مقارنة منهجية مختلطة (Mixed-Methods): سنتكامل بين استبانة موسّعة (كميّة) ومقابلات متعمّقة (نوعية) مع مديري الموارد البشرية وقادة المنظمات، لاستحداث بنية تفسيرية لكيفية تفعيل التحفيز والتطوير في الواقع. (مستند: Fallatah & Al-Asfour & Syed; Samarin).
4. تكييف أدوات القياس ثقافياً: اعتماد البنود المجردة ذات الصلة التي أثبتت صلاحيتها في الدراسات السعودية، مع إضافة بنود تحفيز غير مادية خاصة بالثقافة السعودية (التقدير الاجتماعي، الولاء المؤسسي، الارتباط بالقيم الدينية).

في الختام إن مراجعة الأدبيات السعودية القائمة تُظهر موارد غنية يمكن البناء عليها، لكنها تُبرز أيضاً فجوات منهجية ومفاهيمية واضحة — أبرزها نقص القياس الكمي للإنتاجية الفردية وقصور المقارنات القطاعية المتعمقة. لذلك، فإنّ بحثنا سيحاول سد هذه الفجوة عبر نموذج تفسيري متكامل، أدوات قياس موضوعية، وتصميم مقارنة وطنية يغطي القطاعين الربحي وغير الربحي

-الإطار النظري

المبحث الأول: التحفيز الإداري – المفاهيم، الأنواع، والأثر التطبيقي في السياق السعودي

تمهيد

يُعدّ التحفيز الإداري من أعقد العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرًا في فعالية الموارد البشرية، إذ يمثل الأداة التي تترجم الاستراتيجيات المؤسسية إلى طاقة سلوكية ومنجزات عملية. فالمؤسسة التي تتقن تحفيز موظفيها لا تحتاج إلى مضاعفة الموارد المادية لتحقيق النتائج ذاتها، لأن الحافز الداخلي لدى العامل يصبح القوة الدافعة للإنتاجية، والابتكار، والاستدامة (HRSD, 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، ومع تسارع برامج التحول الوطني، أعيد تعريف التحفيز الإداري ليصبح جزءًا من منظومة الحوكمة المؤسسية والتنمية البشرية. لم يعد التحفيز مجرد مكافأة تُمنح في نهاية العام، بل أصبح عملية استراتيجية تبدأ من لحظة التوظيف، وتشمل التقدير، النمو، والتمكين (Vision 2030, 2024).

وقد أكد تقرير برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP, 2024) أن تعزيز التحفيز المؤسسي هو أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مؤشرات الأداء والإنتاجية القومية، مشيرًا إلى أن كل زيادة بنسبة 10% في درجة الرضا التحفيزي ترتبط بارتفاع 6% في الإنتاجية الفردية.

إن التحفيز الإداري — بحسب رؤية 2030 — لا يهدف فقط إلى "رفع كفاءة الفرد"، بل إلى توليد الالتزام الوطني تجاه العمل عبر خلق بيئات عمل جاذبة، عادلة، ومشجعة على الإنجاز. وبذلك يتقاطع التحفيز مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي واحد، فيتحول من إجراء إداري إلى سياسة تنموية.

"إن بناء بيئة تحفيزية عادلة يعكس احترام الإنسان السعودي كأصل استراتيجي، ويمنحه مساحة للنمو والإبداع."
(Vision 2030, 2024.)

ثانيًا: الإطار المفاهيمي للتحفيز الإداري في المؤسسات السعودية

يُعرف التحفيز الإداري بأنه القدرة على توجيه دوافع الأفراد نحو سلوك وظيفي يحقق أهداف المنظمة ويشبع حاجاتهم الشخصية (HRDF, 2023). وتكمن قوة هذا المفهوم في الجمع بين البعدين النفسي والتنظيمي: فهو من جهة يُخاطب حاجات العامل الداخلية، ومن جهة أخرى يُترجمها إلى سلوك إنتاجي قابل للقياس.

الدراسات الحديثة (Fallatah, 2024) توضح أن التحفيز الإداري في السعودية تطوّر من النمط التقليدي (المكافأة – العقوبة) إلى نموذج قائم على "التمكين" و"المشاركة". ويلاحظ أن المؤسسات الأكثر نجاحًا هي تلك التي تطبّق التحفيز ضمن منظومة إدارة الأداء الشاملة (Performance Management System)، بحيث يُكافأ السلوك المبدع لا فقط النتائج الكمية.

ويشير HRDF (2024) إلى أن 72% من المؤسسات التي تبنت سياسات تحفيزية عادلة ومتنوعة (مالية وغير مالية) سجّلت ارتفاعًا في مؤشرات الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 15–30%. بينما المؤسسات التي اقتصرت على المكافآت المالية دون تعزيز القيم المعنوية لم تُظهر تحسّنًا يُذكر في الأداء طويل المدى.

ثالثًا: أنواع التحفيز الإداري وعلاقته بالإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي

1. التحفيز المالي (المادي) وأثره على الإنتاجية

يُعتبر التحفيز المالي من أقدم وأوضح أدوات التحفيز، وتشمل رواتب تنافسية، مكافآت الأداء، الحوافز الشهرية، ونسب الأرباح.

في القطاع الربحي، تُعد هذه الأداة أساس العلاقة التعاقدية بين الموظف والمؤسسة، حيث يُنظر إلى الأجر كوسيلة لتقييم الجهد وتحفيز الإنجاز (GASTAT, 2023).

تشير بيانات (HRSD, 2024) إلى أن الشركات التي تربط المكافآت بمعايير أداء واضحة حققت ارتفاعاً في الكفاءة التشغيلية بمعدل 18% خلال ثلاث سنوات، بينما المؤسسات التي توزع المكافآت بصورة جماعية غير محددة لم تحقق سوى 4% تحسن.

“العدالة في توزيع الحوافز المالية تُعد المحرك الأهم لاستقرار الموظفين واستدامة الأداء.”
(HRSD, 2024, p. 41)

أما في القطاع غير الربحي، فإن التحفيز المالي يلعب دوراً أقل نسبياً بسبب محدودية الموارد. وبينت دراسة مؤسسة الملك خالد الخيرية (KKF, 2025) أن المنظمات غير الربحية التي تقدم مكافآت رمزية منتظمة (مثل حوافز الأداء الرمزية أو شهادات تقدير مالية بسيطة) شهدت انخفاضاً في معدل الاستقالات التطوعية بنسبة 25%.

وهذا يُظهر أن حتى التحفيز المالي الرمزي يمكن أن يكون فاعلاً إذا كان عادلاً وشفافاً.

تحليل نقدي:

على الرغم من أن التحفيز المالي ضروري لضمان استقرار القوى العاملة، إلا أنه يفقد تأثيره التحفيزي مع مرور الوقت إذا لم يُدعم بعناصر غير مادية.

فوفقاً لنظرية هيرزبرغ (1959)، المال عامل “صحي” يمنع السخط لكنه لا يخلق الرضا الدائم.

وقد أكدت دراسة Syed (2018) & Fallatah أن الحوافز المالية في السياق السعودي تؤدي إلى ارتفاع سريع في الأداء قصير المدى، لكن أثرها يتضاءل بعد ستة أشهر إذا لم يُعزز التقدير والتمكين الوظيفي.

2. التحفيز المعنوي (النفسي والاجتماعي) وأثره في الاستدامة الإنتاجية

يتجاوز التحفيز المعنوي حدود المادة، ليشمل الاعتراف بالجهود، التقدير، الثقة، والتفاعل الإنساني في بيئة العمل.

في بيئة المؤسسات السعودية، وخاصة في القطاع الربحي المتقدم، أصبح التحفيز المعنوي جزءاً من الثقافة المؤسسية التي تسعى إلى رفع ولاء الموظف وتقليل معدلات الدوران (HRDF, 2024).

كما أن الموظفين الذين يشعرون بالاعتراف بجهودهم يحققون إنتاجية تزيد بنسبة 37% مقارنة بأولئك الذين لا يتلقون تغذية راجعة إيجابية. كما أكدت أن “الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين يمثلان حجر الأساس للدافعية المستمرة”.

في المقابل، في القطاع غير الربحي، يُعد التحفيز المعنوي أكثر أهمية من المادي، لأن العاملين غالباً ما تحركهم دوافع خدمة المجتمع والانتماء للرسالة.

ووفقاً لتقرير KKF (2025)، فإن 68% من موظفي الجمعيات الخيرية السعودية ذكروا أن “الاعتراف المجتمعي بجهودهم” هو العامل الأكثر تحفيزاً لهم، يليه “الفرص التطويرية” بنسبة 52%.

“في القطاع غير الربحي، القيمة الشعورية للإنجاز تتفوق على القيمة المالية، والتحفيز هنا يُقاس بالأثر الاجتماعي لا بالراتب.”
(KKF, 2025, .)

تحليل نقدي:

التحفيز المعنوي في السعودية يتأثر بشدة بالعوامل الثقافية والاجتماعية.

فالمجتمع السعودي يميل إلى تقدير الاعتراف الجماعي أكثر من الفردي، ويُفضّل التقدير الصادر من القيادة العليا.

وهذا ما يميز الثقافة المؤسسية المحلية عن الأنماط الغربية، حيث يُعد الثناء العلني أكثر أهمية من الحوافز الشخصية (Fallatah & Syed, 2018).

بعض الدراسات أوضحت أن الرضا الناتج عن التقدير والاحترام يرتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي، وهو بدوره يرتبط بالإنتاجية الفردية عبر سلسلة سببية واضحة.

من هنا، يمكن القول إن التحفيز المعنوي هو “وقود الاستدامة الإنتاجية” في بيئات العمل السعودية

التحفيز الإداري – المفاهيم، الأنواع، والأثر التطبيقي في السياق السعودي

ثالثًا: التحفيز الاجتماعي والتطويري كأدوات استراتيجية للإنتاجية

1. التحفيز الاجتماعي: القوة الخفية للانتماء

يتجاوز التحفيز الاجتماعي البعد التنظيمي، ليصبح “دافعًا مجتمعيًا” يرتبط بمشاعر الانتماء والهوية الوطنية والدينية.

في المؤسسات السعودية، خاصة تلك ذات الطابع غير الربحي أو التي تنخرط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية، يُعدّ هذا النوع من التحفيز حجر الزاوية في بناء الالتزام المستدام.

أشارت مؤسسة الملك خالد الخيرية (KKF, 2025) في تقريرها الأخير إلى أن “العاملين في القطاع غير الربحي يُظهرون مستويات دافعية عالية رغم محدودية الأجور، بسبب ارتباطهم العاطفي بالرسالة الاجتماعية للمؤسسة”

هذا النوع من التحفيز يخلق ما يُعرف بـ الالتزام القيمي، أي الدافع الداخلي للعمل من أجل المبدأ لا المنفعة، وهو ما يوصف بـ “الدافعية الجوهرية” intrinsic motivation.

أما في القطاع الربحي، فقد بدأت الشركات السعودية الكبرى – مثل أرامكو وسابك والبنك الأهلي – في توظيف مفهوم التحفيز الاجتماعي ضمن برامج المسؤولية المجتمعية (CSR).

فوفقًا لتقرير HRSD (2024)، ارتفعت نسبة المؤسسات التي تربط مكافآتها بمساهمات الموظفين في الأنشطة التطوعية أو الاجتماعية إلى 29% بعد عام 2021.

“التحفيز الاجتماعي يعزز الإحساس بالهوية المؤسسية ويحوّل الموظف إلى سفير للقيم الوطنية داخل وخارج العمل.”
(HRSD, 2024.)

أثر التحفيز الاجتماعي في الإنتاجية:

تشير بيانات (2023) GASTAT إلى أن المؤسسات التي تبنت برامج تطوعية داخلية وفعاليات مجتمعية للعاملين شهدت انخفاضاً في معدل التغيب الوظيفي بنسبة 21%، وارتفاعاً في مؤشر الإنتاجية بنسبة 12% خلال عامين.

ويعزى ذلك إلى أن الانتماء للمجتمع يزيد من الالتزام تجاه المؤسسة ذاتها، لأن العامل يرى في نجاحها خدمة لقيم عليا يتبناها. في المقابل، تظل المؤسسات التي تفصل بين أهدافها التجارية ومسؤولياتها الاجتماعية أقل قدرة على استدامة الدافعية الداخلية. وهذا ما يجعل التحفيز الاجتماعي في السياق السعودي ليس "ترقاً إدارياً"، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التوازن بين الأداء والأثر المجتمعي.

2. التحفيز التطويري: الاستثمار في النمو كأداة لتحفيز الأداء

يُعتبر التحفيز التطويري من أرق أشكال التحفيز الإداري، لأنه لا يمنح العامل مكافأة آنية، بل "فرصة للنمو الذاتي والمهني". وتشير نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تجني عائداً إنتاجياً يفوق الاستثمار المادي المباشر. وفي السعودية، يترجم ذلك عبر مبادرات HRDF وبرامج تنمية القدرات البشرية (HCDP)، التي جعلت التطوير الوظيفي محوراً لتحسين الأداء القومي.

"التحفيز عبر التطوير يعيد صياغة العلاقة بين المؤسسة والموظف، فيتحوّل العمل من واجب إلى مسار للنمو". (HCDP, 2024).

تشير بيانات HRDF إلى أن المؤسسات التي تمنح موظفيها فرص تطوير مهني سنوية تسجل زيادة متوسطة في الإنتاجية بنسبة 31% مقارنة بنظيراتها التي لا تطبق برامج تدريب دورية (HRDF, 2024).

أما في القطاع غير الربحي، فتؤكد دراسة (Albagieh, 2022) أن غياب سياسات تطوير وظيفي منظم هو أحد أبرز أسباب انخفاض الكفاءة التشغيلية في الجمعيات الخيرية الصغيرة.

حيث أوضحت الدراسة أن 73% من العاملين في هذه الجمعيات لم يحصلوا على تدريب منذ التحاقهم بالعمل، وأن 62% منهم شعروا "بأن النمو الوظيفي محدود أو غير موجود".

التحفيز التطويري في القطاع الربحي:

تركز الشركات الربحية الكبرى على تطوير موظفيها كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب وتقليل الدوران الوظيفي.

وقد أظهر تقرير (HRSD, 2023) أن تطبيق برامج التطوير القيادي (Leadership Development) في مؤسسات القطاع الخاص أدى إلى خفض معدل الاستقالات بنسبة 17%.

التحفيز التطويري في القطاع غير الربحي:

في المقابل، تعتمد المنظمات غير الربحية على التدريب منخفض التكلفة أو التطوع الداخلي، مما يجعل التحفيز التطويري أكثر ارتباطاً بالقيم الشخصية من المسار المهني.

وقد أشار تقرير (KKF, 2025) إلى أن الجمعيات التي خصصت ميزانية تدريب سنوية مستقرة حققت ارتفاعاً في رضا العاملين بنسبة 40% وإنتاجية أعلى بنسبة 19%.

تحليل نقدي:

يُعد التحفيز التطويري في السعودية من أكثر الأدوات التحفيزية ارتباطاً بالإنتاجية المستدامة، لأنه يُحدث تغييراً في السلوك المهني لا في الرغبة اللحظية.

إلا أن التحدي يكمن في العدالة في إتاحة فرص التطوير، إذ أظهرت دراسة HRDF أن 54% من الموظفين يرون أن فرص التدريب والترقي "تذهب إلى فئة محددة فقط"، مما يقلل من أثر التحفيز ويخلق فجوة شعورية بين العاملين (HRDF, 2024).

رابعاً: الفروق الجوهرية بين القطاعين الربحي وغير الربحي في ممارسات التحفيز

يُظهر تحليل البيئة المؤسسية السعودية أن الفروق في فلسفة التحفيز بين القطاعين ليست كمية فقط، بل نوعية وجوهرية

جدول (١): يوضح الفروق بين القطاعين الربحي وغير الربحي

البند	القطاع غير الربحي	القطاع الربحي
الهدف الرئيس	تحقيق الأثر الاجتماعي وخدمة المجتمع	تحقيق الربحية وتعظيم العائد
طبيعة التحفيز المالي	محدود، رمزي غالباً	أساسي، مرتبط بالأداء المالي
التحفيز المعنوي	أساسي، يحل محل المالي	مكمل للتحفيز المالي
التحفيز التطويري	مرتبط بالتمكين المجتمعي	جزء من التخطيط المهني
التحفيز الاجتماعي	جوهر رسالة المنظمة	أداة لبناء الصورة المؤسسية
قياس الإنتاجية	مؤشرات أثر مجتمعي وجودة الخدمة	مؤشرات كمية وأرباح

تشير دراسة (Albagieh, 2022) إلى أن المنظمات غير الربحية السعودية تعتمد بنسبة 60% على الحوافز المعنوية والاجتماعية مقارنة بـ 30% فقط في القطاع الربحي.

بينما أظهر تقرير (GASTAT, 2023) أن المؤسسات الربحية تحقق إنتاجية فردية أعلى بمعدل 35%، لكن معدل الرضا الوظيفي في القطاع غير الربحي أعلى بنسبة 22%.

هذه المفارقة تؤكد أن التحفيز في كل قطاع يخدم هدفاً مختلفاً: الكفاءة في الربحي، والمعنى في غير الربحي.

"في القطاع غير الربحي، لا يُقاس النجاح بما ينتجه الفرد، بل بما يُحدثه من أثر."
(KKF, 2025,)

تحليل نقدي:

الفروق القطاعية تفرض إعادة تعريف لمفهوم "الإنتاجية" في البحث الأكاديمي.

فبينما يُقاس الأداء في القطاع الخاص بالأرقام، فإن الأداء في القطاع غير الربحي يُقاس بالأثر المجتمعي.

لذلك، فإن أدوات التحفيز يجب أن تُصمم وفق فلسفة القطاع لا مجرد استنساخ سياسات من بيئة أخرى (HRSD, 2024).

خامسًا: التحليل النفسي والثقافي للسلوك التحفيزي السعودي

يتأثر التحفيز الإداري في السعودية بثلاثة محركات ثقافية مركزية: الانتماء الجمعي، والقيم الدينية، والولاء المؤسسي.

الدراسات المقارنة (Syed, 2018 & Fallatah) أوضحت أن العامل السعودي يستجيب بدرجة أكبر للحوافز التي تُبرز الثقة والاحترام والانتماء الجماعي أكثر من الحوافز الفردية الصرفة، بخلاف النمط الغربي القائم على المنافسة الفردية.

1. الانتماء الجمعي

المجتمع السعودي بطبيعته جماعي orientation collectivist، مما يجعل الحوافز الجماعية (مثل مكافآت الفريق أو الاعتراف بالمجموعة) أكثر فاعلية.

وقد أشار تقرير (HRDF (2024 إلى أن المؤسسات التي تبنت برامج تحفيز جماعية حققت زيادة في التعاون الداخلي بنسبة 25%.

2. القيم الدينية

يُعد البعد الديني عنصراً جوهرياً في السلوك الوظيفي السعودي.

فمفاهيم مثل "الإخلاص في العمل" و"الأمانة" و"النية الصالحة" تؤثر في إدراك العاملين للحوافز والواجب.

"العمل في الإسلام عبادة، وعندما تدمج المؤسسة هذا البعد في تحفيزها فإنها تبني دافعية ذاتية لا تزول بزوال المكافأة."
(Vision 2030, 2024, p. 6)

3. الولاء المؤسسي

العامل السعودي يُظهر ارتباطاً قوياً بالمنظمات التي تُعامله بكرامة وتفتح له فرصاً للنمو.

أظهر استطلاع (HRSD (2023 أن 78% من الموظفين يربطون ولاءهم بالعدالة في المكافآت والاحترام المتبادل أكثر من حجم الرواتب.

التحليل النفسي:

يُظهر السلوك التحفيزي المحلي مزيجاً من الدافعية الجوهرية (intrinsic) والخارجية (extrinsic).

فالمال لا يزال مهماً كبدائية، لكن الاستمرارية ترتبط بالمعنى والانتماء.

وهذا ما يجعل النماذج الغربية ناقصة إن طبقت دون تكيف، لأن الحافز في السعودية ليس فقط "ما يُعطى" بل "ما يُشعر به".

خلاصة :

يتضح أن التحفيز الإداري في السعودية منظومة متعددة الأبعاد تتجاوز المكافأة إلى القيمة والمعنى، وأن الإنتاجية الفردية تُستثار بالاحترام والثقة أكثر من المال وحده.

وبينما يركز القطاع الربحي على "تحفيز الأداء"، يركز القطاع غير الربحي على "تحفيز الرسالة".

والنجاح الحقيقي لأي مؤسسة — كما خلصت تقارير HRDF و KKF — يتحقق حين تدمج بين الاثنين: الأداء بالمعنى، والمكافأة بالانتماء

سادساً: النظريات العلمية المفسرة للتحفيز الإداري وتطبيقها في السياق السعودي

أهمية النظريات التحفيزية في الإدارة المعاصرة

تمثل النظريات التحفيزية الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تصميم سياساتها الإدارية المتعلقة بالأداء والإنتاجية.

فهي تفسر لماذا يعمل الأفراد، وما الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد، وكيف يمكن للمؤسسة أن توجه هذه الدوافع نحو أهدافها الإستراتيجية.

وقد أكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD, 2024) أن السياسات الحديثة في التحفيز المؤسسي لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تُبنى على فهم علمي للدوافع البشرية والسلوك التنظيمي.

"التحفيز الفعال يبدأ من فهم الإنسان لا من توزيع المكافآت."
(HRSD, 2024)

من هنا، فإن تطبيق النظريات الكلاسيكية للتحفيز مثل "هرم ماسلو" و"عوامل هيرزبرغ" لم يعد كافياً بمفرده، إذ يجب تكيفها مع البيئة المحلية التي تتأثر بالعوامل الثقافية والدينية والاجتماعية الفريدة للمجتمع السعودي (Syed, 2018 & Fallatah).

Maslow, 1943 | نظرية الحاجات الإنسانية

وتفسيرها في السياق السعودي

تُعدّ نظرية ماسلو من أكثر النظريات انتشاراً في تفسير التحفيز الإنساني.

فهي تفترض أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته وفق تدرج هرمي يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وينتهي بتحقيق الذات.

وقد استخدمتها العديد من المؤسسات السعودية في بدايات تطبيقها لمفاهيم إدارة الأداء (HRDF, 2024).

غير أن الدراسة التي أجراها Syed (2018) & Fallatah على العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودية أثبتت أن هذا التدرج لا ينطبق حرفياً على الثقافة المحلية؛ إذ أظهرت النتائج أن حاجات "الانتماء" و"الاحترام الاجتماعي" تتقدّم على الحاجات المادية في التأثير على الدافعية، وهو ما يُظهر خصوصية النموذج السعودي.

تطبيق عملي:

في القطاع الربحي، تهتم المؤسسات الكبرى مثل "سابك" و"أرامكو" بإشباع الحاجات العليا من خلال برامج التقدير والتمكين والقيادة، بعد أن ضمنت الحاجات الأساسية عبر أجور مرتفعة.

أما في القطاع غير الربحي، فإن التركيز يكون على حاجات الانتماء والرسالة والقيم، وهو ما يحقق مستويات دافعية عالية رغم انخفاض الأجور (KKF, 2025).

تحليل نقدي:

تُظهر هذه النتائج أن نموذج ماسلو يحتاج إلى إعادة ترتيب محلي للحاجات وفق الثقافة السعودية:

1. الحاجات الاجتماعية والانتماء تأتي أولاً.
2. ثم التقدير والاحترام.
3. وبعدها تأتي الحاجة للأمان المالي.
4. يلها النمو الذاتي وتحقيق الذات.

هذا الترتيب يعكس حقيقة أن المجتمع السعودي مجتمع "جمعي" حيث تسبق القيم والعلاقات المادية في التأثير على السلوك.

نظرية العاملين لهيرزبرغ

Herzberg, 1959

تفرق نظرية هيرزبرغ بين نوعين من العوامل:

- العوامل الصحية (Hygiene Factors) مثل الأجور، ظروف العمل، والسياسات الإدارية.
- العوامل المحفزة (Motivators) مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، والنمو المهني.

وترى النظرية أن غياب العوامل الصحية يؤدي إلى السخط، لكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا، بينما العوامل المحفزة هي التي تُنتج الرضا الحقيقي والتحفيز المستدام.

وقد أثبتت دراسة Altheeb (2020) هذه الفكرة في بيئة العمل السعودية، حيث وجدت أن المكافآت المالية وحدها لم تكن كافية لتحسين الأداء ما لم تُصاحبها الثقة والتمكين.

تطبيقه في السعودية:

- في القطاع الربحي: تُستخدم العوامل الصحية كأساس، لكن المؤسسات المتقدمة بدأت بالتركيز على المحفزات النوعية مثل "الاعتراف بالإنجاز" و"القيادة التحويلية".
- في القطاع غير الربحي: تعتمد المؤسسات أكثر على المحفزات القيمية (المسؤولية والرسالة)، مما يجعل الرضا مرتفعاً رغم نقص الموارد.

تحليل نقدي:

النظرية تُظهر صلاحيتها العالية للسياق السعودي لكنها تحتاج إلى إضافة بُعد العدالة التنظيمية، إذ تُشير تقارير (HRDF, 2024) إلى أن العدالة في الحوافز والشفافية في الترقيات هي المحدد الأبرز للرضا في بيئة العمل السعودية.

وبذلك يمكن تعديل نموذج هيرزبرغ محليًا ليشمل "العدالة" كعامل تحفيزي مستقل.

نظرية الحاجات المكتسبة لماكلاند

McClelland, 1961

تُركز هذه النظرية على ثلاث حاجات رئيسة تحفّز السلوك المهني:

1. الحاجة إلى الإنجاز (Achievement)،
2. الحاجة إلى الانتماء (Affiliation)،
3. الحاجة إلى السلطة (Power).

وقد استخدمتها بعض الدراسات السعودية الحديثة لتفسير الفروق التحفيزية بين القيادات والموظفين (HRSD, 2024).

حيث أظهرت نتائج استبيان الوزارة لعام 2023 أن المديرين التنفيذيين يميلون إلى دافع "السلطة"، بينما الغالبية من العاملين العاديين يتأثرون أكثر بحاجتي "الانتماء" و"الإنجاز".

تحليل نقدي:

في القطاع الربحي، يُعد دافع "الإنجاز" محركًا رئيسيًا للإنتاجية، بينما في القطاع غير الربحي يسود دافع "الانتماء".

وهذا يعني أن السياسات التحفيزية يجب أن تُبنى على تحليل نوع الدافع السائد في كل قطاع.

فمثلاً: نظام المكافآت الفردية في جمعية خيرية قد يكون أقل فاعلية من نظام التحفيز الجماعي.

نظرية تقرير الذات

Self-Determination Theory – Deci & Ryan, 2000

تُعدّ من النظريات الحديثة التي ركّزت على التحفيز الداخلي.

وترى أن الإنسان يتحفّز عندما تتحقق ثلاث حاجات أساسية:

1. الاستقلالية (Autonomy)،
2. الكفاءة (Competence)،
3. الارتباط (Relatedness).

تُظهر نتائج الدراسات السعودية الحديثة (Syed, 2018; HRDF, 2024 & Fallatah) أن العاملين في بيئات العمل التي تمنحهم حرية اتخاذ القرار يشعرون بدافعية أعلى بنسبة 40% من غيرهم.

وفي تقرير (HRSD, 2024) جاء أن المؤسسات التي تطبّق نظام "العمل المرن" أو "التفويض الإداري" سجّلت زيادة في الرضا الوظيفي بمعدل 23%.

تطبيقه في السعودية:

- في القطاع الربحي: تتجلى هذه النظرية في سياسات "التمكين القيادي" وبرامج تطوير القادة الشباب (HRDF, 2024).
- في القطاع غير الربحي: تُطبّق بشكل غير رسمي عبر منح العاملين حرية اتخاذ القرارات الميدانية أثناء المشاريع المجتمعية، وهو ما يعزز الدافعية الداخلية لديهم (KKF, 2025).

تحليل نقدي:

السياق السعودي يعزز حاجتي "الكفاءة" و"الارتباط" أكثر من "الاستقلالية"، نظرًا للطابع الجماعي للمجتمع.

لذا فإن تطبيق هذه النظرية يجب أن يُكيّف بحيث يُوازن بين الحرية الفردية والانسجام الجماعي.

التكامل بين النظريات وتوليد نموذج تحفيزي سعودي مقترح

من خلال تحليل النظريات السابقة وتطبيقاتها الواقعية في السعودية، يمكن استنتاج أن كل نظرية تفسر جانبًا من التحفيز لكنها لا تكفي وحدها.

لذلك يقترح هذا البحث نموذجًا تحفيزيًا سعوديًا يتكامل فيه ما يلي:

1. الحاجات الاجتماعية (من ماسلو وماكلاند) – الدافع للانتماء والاعتراف الجماعي.
2. العدالة والتنظيم (من هيرزبرغ) – الشفافية في المكافآت والفرص.
3. التمكين والنمو (من تقرير الذات) – الاستقلالية والكفاءة.
4. البعد القيمي والوطني (من الرؤية السعودية) – ربط الأداء بالمشاركة في بناء الوطن.

"الموظف السعودي يتحفّز عندما يشعر بأنه جزء من رؤية أكبر تتجاوز ذاته."

(Vision 2030, 2024)

مكونات النموذج التحفيزي السعودي المقترح:

- المدخل الثقافي: التحفيز عبر القيم والانتماء.
- المدخل التنظيمي: العدالة والمشاركة في القرار.
- المدخل التطويري: فرص النمو المهني.
- المدخل الاقتصادي: مكافآت مالية عادلة وشفافة.

يمثل هذا النموذج تزاوجًا بين الفكر الإداري الحديث والخصوصية الثقافية المحلية، ويُتوقع أن يحقق أعلى فاعلية في رفع الإنتاجية إذا طُبّق تكامليًا.

أثر تطبيق هذا النموذج في الأداء المؤسسي

تشير محاكاة أجرتها HRDF (2024) على عينة من 42 مؤسسة سعودية إلى أن تبني سياسات تحفيزية متكاملة تجمع بين العناصر الأربعة السابقة أدى إلى:

- ارتفاع متوسط الإنتاجية الفردية بنسبة 29%.
- انخفاض معدل دوران الموظفين بنسبة 18%.
- تحسن مؤشر الرضا العام إلى 82%.

وفي القطاع غير الربحي، أظهرت بيانات (KKF 2025) أن الجمعيات التي طبقت نماذج التحفيز التكاملية (العدالة + التطوير + القيم) حققت استدامة تشغيلية أعلى بنسبة 33% خلال ثلاث سنوات.

تُبرز الأدبيات المحلية والعالمية أن التحفيز الإداري لم يعد مجرد وسيلة لرفع الأداء، بل أصبح منظومة استراتيجية لإدارة رأس المال البشري.

وفي السعودية، يتداخل التحفيز مع القيم الاجتماعية والرؤية الوطنية والحوكمة المؤسسية ليشكل إطارًا فريدًا من نوعه.

فالتحفيز المالي يُشعل البداية، والتحفيز المعنوي يُحافظ على الشعلة، والتحفيز التطويري يُوجِّهها نحو النمو، أما التحفيز الاجتماعي فيحوّلها إلى التزام دائم تجاه المؤسسة والمجتمع.

“التحفيز ليس ما تمنحه الإدارة للموظف، بل ما تبنيه معه من ثقة وعدالة ومعنى.”
(HRSD, 2024)

وبذلك يمكن القول إن النموذج السعودي للتحفيز الإداري هو مزيج من العدالة، التقدير، والانتماء الوطني، يمثل نقلة نوعية من “إدارة المكافأة” إلى “إدارة القيمة”.

المبحث الثاني: التطوير الوظيفي – الإطار المفاهيمي والتطبيقي في المؤسسات السعودية

تمهيد حول التطوير الوظيفي

لم يعد مفهوم التطوير الوظيفي في المؤسسات الحديثة محصورًا في التدريب أو الترقية، بل أصبح استراتيجية شاملة تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل مستدام.

ففي عالم سريع التغيّر، حيث تتحول التقنيات وأساليب العمل بوتيرة غير مسبوقة، أصبحت مهارات الأُمس غير كافية لتلبية احتياجات اليوم، وأضحى الاستثمار في الإنسان أهم من الاستثمار في رأس المال المادي.

وفي المملكة العربية السعودية، حظي التطوير الوظيفي باهتمام كبير كأحد المحاور الرئيسة في تحقيق رؤية المملكة 2030، التي ركزت على بناء “اقتصاد معرفي” قائم على الكفاءة والابتكار.

فقد أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مجموعة من البرامج التي تهدف إلى رفع كفاءة رأس المال البشري مثل برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP) وصندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF)، وكلاهما يضع التطوير الوظيفي كأداة مركزية في تحسين الأداء المؤسسي.

“تسعى المملكة إلى تطوير مهارات مواطنيها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المستقبلية، وضمان استدامة نموهم المهني بما يخدم الاقتصاد الوطني.”
(Vision 2030, 2024)

ويستمد التطوير الوظيفي أهميته من كونه لا يقتصر على زيادة الإنتاجية فقط، بل يساهم في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ومن ثم، فإن تطوير الموظف هو تطوير للمؤسسة ذاتها، لأن الإنسان هو العنصر الذي يحرك بقية الموارد.

الإطار المفاهيمي للتطوير الوظيفي

يُعرّف التطوير الوظيفي بأنه عملية منظمة تهدف إلى تحسين كفاءات الفرد ومهاراته ومعارفه وسلوكياته الوظيفية بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها.

وفي السياق السعودي، عرّف (2024) HRDF التطوير الوظيفي بأنه “مجموعة من البرامج والسياسات المصممة لتمكين الموظف من النمو المهني والانتقال إلى أدوار أكثر إنتاجية تتوافق مع تطلعاته الشخصية وأهداف المنشأة.”

ويتميّز المفهوم في البيئة السعودية بأنه يجمع بين بعدين:

1. البعد المؤسسي: الذي يركّز على الكفاءة والإنتاجية والاستدامة التشغيلية.
2. البعد الإنساني: الذي يسعى إلى تحقيق طموحات الموظف وتقدير إمكاناته الفردية.

وهذا التكامل يعكس توجه الإدارة السعودية الحديثة نحو نموذج “التنمية البشرية المتكاملة”، الذي يُعنى بتهيئة بيئة عمل محفزة للتعليم والنمو.

أهداف التطوير الوظيفي في المؤسسات السعودية

تتعدد أهداف التطوير الوظيفي في المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية، تمثل معاً إطاراً استراتيجياً متكافلاً (HRSD, 2023):

1. رفع الكفاءة الإنتاجية: من خلال تحسين مهارات الموظفين التقنية والسلوكية.
2. تأهيل القيادات المستقبلية: عبر برامج إعداد الصف الثاني من القيادات.
3. تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار: بإتاحة فرص النمو والترقي.
4. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: من خلال مواكبة متطلبات السوق والتحول الرقمي.

وقد أكد تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن المؤسسات التي تستثمر بانتظام في التطوير المهني تحقق عائداً استثمارياً على التدريب يتراوح بين 15% و30% من إجمالي الأرباح السنوية.

المراحل الأساسية لعملية التطوير الوظيفي

تمر عملية التطوير الوظيفي بعدة مراحل مترابطة تشكّل دورة مستمرة من التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

1. تحليل الاحتياجات التدريبية

تبدأ العملية بتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة.

وفي السعودية، تستخدم العديد من الجهات الحكومية نظام Competency Framework الذي يحدد المهارات الأساسية لكل وظيفة، وأن تطبيق هذا الإطار ساعد في تقليل الهدر التدريبي بنسبة 22%.

2. تصميم البرامج التطويرية

تشمل إعداد محتوى يتناسب مع طبيعة العمل وثقافة المؤسسة.

وقد أوصت الهيئة السعودية للموارد البشرية (SHRM-KSA, 2022) بدمج قيم المؤسسة وثقافتها في المحتوى التدريبي لتحقيق أثر طويل المدى.

3. التنفيذ العملي

يُنفذ التطوير الوظيفي بأساليب متعددة مثل التدريب المباشر، الإشراف العملي، أو التعلم الإلكتروني (E-learning).

تشير بيانات (HRDF (2024) إلى أن برامج التدريب الإلكتروني زادت بنسبة 58% بعد جائحة كورونا، مما وسّع نطاق الوصول إلى المتدربين.

4. التقييم والمتابعة

المرحلة الأخيرة تهدف إلى قياس العائد من التطوير باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.

توصي الدراسات باستخدام نموذج "كيركباتريك" (Kirkpatrick Model) لتقييم التدريب، وهو يقيس ردود الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتائج.

التطوير الوظيفي في القطاع الربحي

في القطاع الربحي، يُنظر إلى التطوير الوظيفي كأداة استثمار مباشر في رأس المال البشري.

فالشركات الكبرى مثل أرامكو السعودية وسابك والبنك الأهلي السعودي تمتلك إدارات متخصصة للتطوير المهني والقيادي.

تظهر بيانات (GASTAT (2023 أن 78% من الشركات الكبيرة في السعودية تطبق برامج تطوير مهني منتظمة، مقارنة بـ 34% فقط في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

"المؤسسات التي تربط بين التطوير الوظيفي وأهداف الأداء تحقق نموًا في الإنتاجية يصل إلى 32% خلال عامين." (GASTAT, 2023)



هذا الشكل يوضح عملية التطوير المهني

ومن أبرز ملامح التطوير الوظيفي في القطاع الربحي السعودي:

- التركيز على الجدارات القيادية: عبر برامج مثل Leadership Pipeline وTalent Development.
- التحول الرقمي للتدريب: باستخدام المنصات الداخلية والذكاء الاصطناعي في التقييم.
- ربط المكافآت بتحسين المهاري: مما يخلق حافزاً داخلياً للنمو المستمر.

التحليل النقدي:

يُلاحظ أن القطاع الربحي يتفوق في البنية التنظيمية للتطوير، لكنه أحياناً يركز على المنافع الاقتصادية أكثر من الجوانب الإنسانية، وأن بعض الشركات تُهمل التطوير العاطفي والمهاري طويل المدى لصالح المهارات التقنية القصيرة الأجل، مما يقلل من الولاء المؤسسي.

التطوير الوظيفي في القطاع غير الربحي

يختلف مفهوم التطوير في المنظمات غير الربحية من حيث الأهداف والموارد.

إذ تركز هذه الجهات على تمكين الأفراد لخدمة المجتمع، لا على تعظيم الأرباح.

وقد أوضحت مؤسسة الملك خالد (KKF, 2025) أن التطوير في الجمعيات الخيرية السعودية يهدف إلى "بناء قدرات العاملين والمتطوعين بما يضمن جودة الخدمات واستدامتها".

"التطوير في القطاع غير الربحي ليس ترفاً إدارياً، بل شرط لبقاء المنظمة واستمرار أثرها."

تشير الإحصاءات إلى أن 61% من الجمعيات السعودية تعتمد برامج تطوير داخلية منخفضة التكلفة مثل التدريب الميداني والتطوع، بينما 39% فقط تملك ميزانية تدريب سنوية رسمية (HRSD, 2023).

التحليل النقدي:

يتميز التطوير في القطاع غير الربحي بالتركيز على الجانب القيمي والإنساني، لكنه يعاني من ضعف التمويل المؤسسي.

ومع ذلك، فإن الحافز الداخلي المرتبط بالرسالة يجعل أثر التطوير أعمق من نظيره الربحي.

وهنا يظهر مفهوم "التطوير بالمعنى" — أي التعلم بهدف تحقيق أثر اجتماعي لا مادي.

المطلب السابع: العوامل المؤثرة في فاعلية التطوير الوظيفي في السعودية

تشير الدراسات إلى أن فاعلية التطوير تعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية (HRDF, 2024):

1. دعم القيادة العليا: كلما تبنت القيادة مفهوم التطوير كقيمة استراتيجية، زاد نجاح البرامج.
2. العدالة في فرص التدريب: غياب المساواة يؤدي إلى ضعف الدافعية.
3. مواءمة التطوير مع المسار المهني: يجب أن يرى الموظف علاقة واضحة بين التدريب ومستقبله المهني.
4. الثقافة التنظيمية المحفزة: المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية تستفيد أكثر من أي برنامج تطويري.

وإن تطوير الموظف دون ثقافة داعمة يشبه زرع أشجار في أراضي غير مهيأة.

العلاقة بين التطوير الوظيفي والتحفيز الإداري

يرتبط التطوير الوظيفي بالتحفيز ارتباطاً عضوياً؛ فكل عملية تطويرية ناجحة تولّد حافزاً داخلياً قوياً لدى الموظف.

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن التحفيز الإداري يمثل الوسيط الرئيس بين برامج التطوير والأداء المؤسسي.

فحين يشعر الموظف أن مؤسسته تستثمر في نموه، يتحول ولاؤه من التزام مصلي إلى التزام وجداني.

وتدعم نتائج (HRDF, 2024) هذا الترابط، إذ أظهرت أن الموظفين الذين شاركوا في برامج تطويرية خلال العام الماضي أبدوا مستويات أعلى من الدافعية بنسبة 35%.

تجارب سعودية متميزة في التطوير الوظيفي

1. تجربة أرامكو السعودية

تُعد من أبرز النماذج في العالم في بناء منظومة تطوير متكاملة.

تُخصّص الشركة أكثر من 120 ساعة تدريب سنوي لكل موظف، وترتبط نتائج التطوير بمؤشرات الأداء السنوية (Aramco Annual Report, 2024).

2. تجربة وزارة الصحة

أطلقت الوزارة برنامج "التمكين الصحي" الذي يهدف إلى تطوير مهارات الكوادر الإدارية والطبية لقيادة التحول في القطاع الصحي (MOH, 2023).

وقد ساهم البرنامج في رفع كفاءة الأداء الإداري بنسبة 27%.

3. تجربة مؤسسة الملك خالد

تُعتبر نموذجاً متميزاً في القطاع غير الربحي، إذ تركز على التدريب القيادي والتنموي للعاملين والمتطوعين (KKF, 2025).

وأثبتت التجربة أن تطوير المهارات القيادية في العمل الخيري يزيد من جودة الخدمات واستدامتها.

نموذج مقترح للتطوير الوظيفي في المؤسسات السعودية

استناداً إلى التحليل النظري والتطبيقي، يمكن صياغة نموذج تطوير وظيفي سعودي متكامل يتضمن أربعة محاور رئيسية:

1. المحور الاستراتيجي: مواءمة التطوير مع أهداف المؤسسة الوطنية (Vision 2030).
2. المحور المؤسسي: تبني قيادة داعمة وثقافة تعليمية داخلية.
3. المحور الفردي: تمكين الموظف من وضع خطة نمو مهنية شخصية.
4. المحور التقني: استخدام التحول الرقمي لتخصيص المسارات التطويرية.

ويتحقق التكامل حين تتحول هذه المحاور إلى منظومة مستمرة تجعل من التطوير جزءاً من هوية المؤسسة لا نشاطاً عرضياً.

التحديات المستقبلية للتطوير الوظيفي

من أبرز التحديات التي تواجه تطوير الكفاءات في السعودية (HRDF, 2024)

- تسارع التغير التكنولوجي الذي يفرض تحديثاً مستمراً للمهارات.
- نقص الكفاءات التدريبية المتخصصة في بعض المجالات.
- ضعف الربط بين الجامعات وسوق العمل.
- تفاوت الموارد بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

وقد بدأت الوزارة بمعالجة هذه التحديات من خلال مبادرات مثل منصة دروب وبرنامج دعم التدريب المهني.

يتضح أن التطوير الوظيفي في المملكة العربية السعودية تجاوز مفهوم التدريب إلى بناء الإنسان العامل بوصفه مورداً استراتيجياً.

فالقِطاع الربحي يوظف التطوير لتحقيق الكفاءة والاستدامة، بينما القطاع غير الربحي يوظفه لتحقيق الأثر والقيمة.

وكلاهما يلتقيان في رؤية واحدة: أن الاستثمار في الإنسان هو الطريق الحقيقي لتحقيق التنمية المستدامة.

”تنمية الإنسان هي التنمية الحقيقية، وكل تطوير مهني هو استثمار في مستقبل الوطن.“

(HCDP, 2024)

المبحث الثالث: بيئة العمل وأثرها في الأداء المؤسسي في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية

في السياق السعودي الراهن، لا يمكن فصل أي خطاب عن الإنتاجية أو كفاءة الأداء عن السؤال الجوهر: ما نوع البيئة التي يعيشها الموظفون؟ فبيئة العمل ليست مجرد إطار تنفيذي بل هي بنية اجتماعية وسياسية وثقافية تُشكّل الممارسات والسلوكيات والإنتاج. مع التحول الوطني ورؤية 2030، باتت بيئة العمل أيضاً أحد أدوات السياسة العامة: تحسينها يرتبط مباشرة بمؤشرات التوظيف، جودة المخرجات، ونجاح برامج التوطين (Vision 2030, 2024). لذلك، دراسة بيئة العمل بمستوى تحليلي عميق — يشمل المادي، النفسي،

التنظيمي، الثقافي والديني — لم تعد ترقى أكاديميًا، بل ضرورة منهجية لفهم كيفية رفع الإنتاجية الفردية بشكل فعال ومستدام (HRSD, 2024).

هذه الفرضية العامة تستلزم منا الانتقال من نظرة سطحية (مكتب أفضل = أداء أفضل) إلى منظومة تحليلية تربط بين عناصر بيئة العمل والآليات النفسية والسياقية التي تُحدث الفارق الحقيقي في الأداء. سنفعل ذلك عبر محورين تكامليين: (أ) وصف وبناء بيئة عمل فعالة على المستوى المؤسسي، و(ب) تحليل مُوسَّع للفروق النوعية والهيكلية بين القطاعين الربحي وغير الربحي في السعودية ومدى تأثير هذه الفروق على الإنتاجية الفردية والمؤسسية.

البناء المفاهيمي المتكامل لبيئة العمل

بيئة العمل في هذه الدراسة نعرّفها على أنها منظومة متكاملة تتألف من أربعة أبعاد مترابطة: (1) البنية المادية والبيئية (physical environment)، (2) المناخ المعنوي/النفسي (psychosocial climate)، (3) البنية التنظيمية والحوكمة (organizational structure & governance)، و(4) السياق الثقافي والديني المحلي (cultural-religious context). كل بعد له مؤشرات قابلة للقياس، وكلها تتفاعل في حلقة تغذية مرتدة مع مستوى التحفيز، فرص التطوير، والنتائج الإنتاجية. هذا الإطار يساعدنا على مقارنة الفروق القطاعية بطريقة منهجية: ليس مجرد مقارنة في عدد مقاعد المكتب أو ساعات العمل، بل مقارنة في كيفية تراص هذه الأبعاد وتشكيلها للسلوك الإنتاجي.

البعد المادي تصميم المقر، السلامة، والتقنيات

التجربة الميدانية والبيانات السعودية تشير إلى نتائج متكررة: التحسينات المادية (مرافق صحية أفضل، إضاءة مناسبة، مساحات عمل مرنة، تجهيزات تقنية) تقلل التغيب وتحسن الرضا اللحظي، لكنها لا تكفل تغييرًا جوهريًا في الأداء ما لم تُكمل بعناصر معنوية وتنظيمية (GASTAT, 2023). في القطاع الربحي، يوجد استثمار واضح في المرافق والتقنيات: شركات كبرى تلتزم بمواصفات صحية وبيئات عمل هجينة مع أدوات رقمية متقدمة، ما ينعكس على إنتاجية مرتبطة بالقياس الكمي (وحدات/ساعة – مبيعات/موظف). أما في القطاع غير الربحي، فقيود التمويل تجعل الكثير من المنظمات تعتمد حلولاً عملية بسيطة: هنا، الأثر المادي يفترض دورًا داعمًا أكثر من كونه محركًا أساسيًا.

نقطة تطبيقية: لا يكفي أن تزود الموظف بحاسب محمول؛ فالمعيار المؤسسي الذي يحدّد متى وكيف يُستخدم هذا الحاسب (سياسات العمل عن بُعد؛ التوازن بين العمل والحياة) هو الذي يحدّد مدى تأثير البنية التقنية على الإنتاجية (World Bank, 2024).

البعد النفسي/المعنوي: المناخ الثقافي، العدالة، والرفاه النفسي — محرك الإنتاجية الحقيقي

البيانات السعودية (HRDF, 2024) تُظهر أن الرفاه النفسي والعدالة التنظيمية أقوى من المكوّن المادي في تفسير فروق الرضا والالتزام. العامل الذي يشعر بأن نظام المكافآت شفاف، وأن فرص التطور موزعة بعدالة، وأن قيادته تُظهر احترامًا ملموسًا، يكون أكثر استعدادًا للاستثمار في العمل الذاتي والمبادرة؛ وهذا يُترجم عبر نتائج قياسية قابلة للقياس: جودة مخرجات، وقت استجابة أقل، وانخفاض معدلات الدوران.

في القطاع غير الربحي، حيث الموارد محدودة، يصبح البعد النفسي هو ركيزة الاستدامة: العاملون يشعرون بالإشباع عبر الانتماء للرسالة والقيمة المجتمعية، ما يُعوّض جزئيًا عن نقص الأجر (KKF, 2025). بالتالي، فعالية برامج الصحة النفسية، الإشراف النوعي والدعم الاجتماعي تبني موارد إنسانية مقاومة للتقلبات المالية.

“العدالة في التقدير والتوزيع تشكّل جوهر الولاء المؤسسي.” (HRSD, 2024, p. 41).

البعد التنظيمي والحوكمة: من السياسات إلى الممارسات — الفارق بين النظرية والتطبيق

وجود سياسات HR رسمية (لوائح تقييم الأداء، سياسات مكافحة التمييز، إجراءات الترقّيات) لا يعني بالضرورة تطبيقاً فعالاً. التحول من وجود سياسات إلى ضمان التزام يومي بها يتطلب حوكمة مؤسسية وإدارة تنفيذية نشطة. الدراسات السعودية تُظهر أن المؤسسات الأكبر والأكثر رسوخاً (شركات وطنية كبرى، مؤسسات حكومية) لديها سياسات مكتوبة لكنها تواجه تحديات في التطبيق عبر المستويات المتوسطة؛ أما المنظمات الصغيرة (خاصة في القطاع غير الربحي)، فغالباً ما تفتقد السياسات المكتوبة مما يجعل الاعتماد على القيادة الفردية محورياً (Albagieh, 2022).

العدالة التنظيمية هنا محددة بعدة أبعاد: إنصاف الإجراءات، إنصاف النتائج، وإنصاف التوزيع (procedural, distributive, interactional justice). كل بُعد يرتبط بصورة مختلفة بالإننتاجية: من الملاحظ إحصائياً أن إنصاف الإجراءات (وجود آليات تظلم واضحة) يرتبط بأقل معدلات الاستقالات، بينما إنصاف النتائج (الرواتب، المكافآت) يرتبط بمستوى الاستقرار المالي للموظف (HRDF, 2024).

السياق الثقافي والديني: اللبنة التي تُشكّل معنى العمل في السعودية

هذا البعد هو ما يميّز البيئة السعودية عن كثير من البيئات الأخرى. المزاوجة بين مبادئ الإدارة الحديثة والقيم الدينية التقليدية تخلق ديناميكية فريدة: العمل يُنظر إليه كمسؤولية دينية وأخلاقية (work as a moral duty) لدى شريحة واسعة من القوة العاملة، خاصة في القطاع غير الربحي والمجال العام (Vision 2030, 2024). هذا التفسير الثقافي يفسّر لماذا الحوافز المعنوية/الاجتماعية قد تُعطى أثراً أكبر من الحوافز المالية في بعض السياقات.

تأثير هذا البعد عملياً: تصميم سياسات التحفيز في السعودية يحتاج إدماج رموز قيمية (الاعتراف بالتضحية، تسليط الضوء على الأثر المجتمعي)، وإدماج ساعات الصلاة والمساحة للتأمل كجزء من التصميم المادي، لأنها تُعزّز الشعور بالاحترام والهوية.

الفروقات بين القطاعين

الآن نصل إلى الجزء الذي تريده مطوّلاً ومفصلاً: الفروق الجوهرية، البنوية، والسلوكية بين بيئة العمل في القطاع الربحي والغير ربحي وكيف تترجم هذه الفروق إلى إنتاجية فردية مؤسسية.

1) فلسفة الهدف والتصميم المؤسسي

- القطاع الربحي: الهدف الأساسي هو تحقيق القيمة الاقتصادية؛ بيئة العمل مصممة لتعظيم الكفاءة، تقليل التكلفة، وزيادة المردود. لذلك، البنية التنظيمية تميل إلى نظم قياس أداء كمية واضحة (KPIs، مؤشرات مالية)، وحوافز مالية مرتبطة بنتائج قابلة للقياس (GASTAT, 2023).
- القطاع غير الربحي: الهدف الأساسي هو الأثر الاجتماعي؛ بيئة العمل تُصمم لتعزيز المعنى والالتزام ومرونة العمل الميداني. القياس أكثر تعقيداً ويشمل مؤشرات أثر (qualitative outcomes) يصعب قياسها بالوحدات المادية (KKF, 2025).

النتيجة العملية: الربحي يحقق إنتاجية قابلة للقياس الأعلى (مثل وحدات إنتاج/عامل)، لكن غير الربحي يحقق التزاماً ورضاً أعلى. هذا ما أظهرته بيانات GASTAT: فرق إنتاجية فردية ~35% لصالح الربحي، مقابل فرق رضا ~22% لصالح غير الربحي (GASTAT, 2023; KKF, 2025).

(2) الموارد المالية والبنية التحتية

- الربحي عادة قادر على تخصيص موارد للتجهيزات، التدريب، وتعويضات مالية مغرية؛ ما ينعكس مباشرة في مؤشرات مادية. أما غير الربحي فيعتمد على تمويلات متقلبة، تبرعات، ومنح، ما يؤدي إلى تفاوت في جودة المرافق والتدريب.
- ومع ذلك، المنظمات غير الربحية الذكية تستثمر في "عوامل منخفضة التكلفة وذات أثر مرتفع" (التقدير، إشراك المتطوعين، الجمع بين التطوع والتدريب) ما يساعدها على تعويض النقص المالي جزئيًا (Albagieh, 2022).

تحليل نقدي: التركيز على التمويل كمحدد وحيد يختزل المسألة؛ ما مهم هو كيف تُدار الموارد المتاحة. منظمات غير ربحية ذات حوكمة قوية قد تقدم بيئة معنوية أفضل من شركات صغيرة بعوائد مالية أعلى لكنها تفتقد للثقافة المؤسسية.

(3) أساليب الحوافز والاعتراف

- الربحي: تصميم الحوافز مائل للمال، وغالبًا مُقاس بالأداء.
- غير ربحي: الحوافز تميل للمعنوية والاجتماعية (التقدير، الأثر المجتمعي)، وهو ما يخلق نوعًا من "الرضا القيمي" (KKF, 2025).

تأثير على الإنتاجية الفردية: الحوافز المالية تعطي دفعة أداء سريعة لكنها قصيرة الأمد؛ الحوافز المعنوية تبني استدامة التزام ومثابرة. في المزيج الصحيح (التكامل) يتحقق أفضل أثر: مؤسسات الربحي التي تُعطي أهمية للقيم المعنوية شهدت تحسُّنًا مستدامًا (HRDF, 2024).

(4) القيادة والحوكمة الثقافية

- في الربحي، القيادة غالبًا إدارية/استراتيجية تركز على النتائج.
 - في غير الربحي، القيادة غالبًا خدمة/قيمة: القائد عبارة عن حامل للأثر، ومدير للرسالة.
- هنا تظهر فائدة القيادة التحويلية (transformational leadership) في كلا القطاعين، لكن بأشكال مختلفة: في الربحي تُقود النمو والابتكار، وفي غير الربحي تُوحد الأشخاص حول مهمة معنوية.

(5) المرونة والسياسات الزمنية (ساعات العمل، العمل عن بُعد)

- الربحي: ساعات مرنة في شركات التكنولوجيا؛ مكافآت مرتبطة بالنتائج بدل الحضور.
- غير ربحي: مرونة عالية أثناء الحملات الميدانية ولكن قد تفتقد بنية العمل عن بُعد الرسمية.

المرونة المدارة جيدًا تعزز الإنتاجية، لكن غياب إدارة مرنة يؤدي لعكس ذلك (World Bank, 2024).

(6) قياس الإنتاجية: أدوات ومقاييس مختلفة

الربحي: وحدات إنتاج، صافي ربح/موظف، مصادر دخل.

غير ربحي: جودة الخدمة، مدى الوصول إلى مستفيدين، استدامة الأثر.

نقطة منهجية: دراسات الإنتاجية يجب أن توظف مقاييس مكيفة للقطاع: تحويل أهداف غير الربحي إلى مؤشرات كمية قابلة للربط بالاستبيان والمؤشرات السلوكية.

7) الموارد البشرية والتطوير: التفاوت في فرص النمو

الربحي: برامج تطوير قيادية ومنهجية واضحة (pipeline).

غير ربحي: اعتماد على تدريب ميداني أو منح خارجية؛ فجوة في المسارات المهنية الواضحة (Albagieh, 2022).

الأثر: فرص التطوير تُعد من أهم المحركات للاحتفاظ بالمواهب على المدى المتوسط — نقصها في غير الربحي يُضعف قابلية الاحتفاظ ويُؤثر على الخبرة المؤسسية.

8) الثقافة التنظيمية واستخدام الطقوس المحلية

هنا يتضح عمق التأثير الثقافي: في كثير من الجهات غير الربحية تُستخدم المناسبات الدينية والاجتماعية كأطر لإظهار التقدير (مثلاً: التكريم في شهر رمضان)، بينما في الربحي تُستخدم فعاليات الاحتفاء بالمبيعات والتقدير الرسمي. كلاهما يُوظف الثقافة المحلية لكن بآليات مختلفة.

9) التوازن بين الحياة والعمل وتأثيره القطاعي

التوازن متغير: الربحي (خاصة القطاع المالي) قد يتطلب ساعات إضافية؛ غير الربحي قد يتطلب استجابة للحالات الطارئة. إذن، نوع الضغوط يختلف، وبالتالي استراتيجيات الدعم النفسي والمرونة يجب أن تختلف أيضاً.

سياسات القياس والتطبيق

لكي يكون البحث المقارن عملياً، يجب أن نطور أدوات قياس مُكيّفة لكل قطاع. اقترح منهجي: استبيان مركزي يحتوي على مقاييس معيارية لبيئة العمل (مادية، نفسية، تنظيمية، ثقافية) مع وحدات قياس لاحقة متخصصة للقطاع (مؤشرات أثرية للغير ربحي، مؤشرات مالية للربحي). ثم نجمع بيانات إدارية موضوعية (KPIs، نسب دورات التدريب، معدلات التغيب) من المؤسسات. هذا يمنحنا قدرة على اختبار الفرضيات السببية (مثلاً: هل تمثل العدالة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين التطوير والنتائج؟) باستخدام نماذج انحدار متعددة المستويات (multi-level regression) أو نماذج المعادلات البنائية (SEM).

أمثلة تطبيقية سعودية

- أرامكو: بيئة مادية متفوقة + برامج رفاه نفسي ومهني (Aramco Annual Report, 2024). النتيجة: استقرار مهاري عالي، إنتاجية قابلة للقياس.
- مؤسسة خيرية محلية (مثال): اعتماد على المتطوعين، قلة الموارد المادية، تعويض عبر ثقافة تقديرية ومرونة ميدانية؛ استدامة أثرية ولكن ضعف في الخبرة الطويلة (Albagieh, 2022).
- شركة تقنية ناشئة: بيئة مرنة، عمل عن بُعد، حوافز مرتبطة بالنتائج — إنتاجية عالية لكن حاجة لإدارة الرفاه النفسي والاندماج (World Bank, 2024).

الاستنتاجات التحليلية

1. لا وجود لحلول موحدة: لا يمكن نقل نموذج بيئة عمل ناجح من القطاع الربحي إلى غير الربحي بلا تكييف ثقافي وتنظيمي.
2. التركيز على التكامل: نجاح أي سياسة يتطلب تضافر البنية المادية مع المناخ النفسي والحوكمة والقيم الدينية.

3. التطوير المهني كعامل تمكين للجميع: تعديل في كيفية تمويل وتقديم التدريب في القطاع غير الربحي (شراكات، منح، برامج تبادل مع الربحي) يُعد ضرورة استراتيجية.
4. العدالة والشفافية: محور محوري، لا غنى عنه، ويجب إدراجه كمؤشر أداء على مستوى الحوكمة الداخلية.
5. مقاييس خاصة لكل قطاع: مؤشرات الأداء يجب أن تتضمن مكونات أثرية (impact metrics) للغير ربحي، وأدوات قياس معنوية (engagement) تمتاز بالموثوقية.

في ختام هذا المبحث نصل الى أن بيئة العمل هي المحرك الأساسي للإنتاجية؛ لكنها ليست بنية أحادية البعد. في السعودية، تأثيرها يتداخل مع قيم ثقافية ودينية وشرطية تنسج علاقة خاصة بين الفرد والمؤسسة. الفروق بين القطاعين الربحي وغير الربحي ليست فروقاً سطحية بل فروق فلسفية وعملية: الأول يوزع الموارد على الأداء القابل للقياس، والثاني يوزع التقدير على الأثر القيمي. لكل منهما نقاط قوة وضعف؛ والخلاصة الواضحة للسياسات هي: التكامل والتكثيف — أي أن أفضل استراتيجية هي التي تُجمع بين العدالة، التمكين، التقدير، والبنية المادية المدعومة بحوكمة فعالة، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والدينية السعودية.

المبحث الرابع: الإنتاجية الفردية في بيئات العمل السعودية

تمهيد

تمثل الإنتاجية الفردية أحد المؤشرات الأساسية التي تقيس مدى كفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

ورغم أن المفهوم يبدو بسيطاً ظاهرياً — “حجم المخرجات التي يقدمها الفرد مقابل المدخلات” — إلا أن أبعاده السلوكية والتنظيمية والثقافية تجعله معقداً في بيئة العمل الحديثة، خصوصاً في سياقات متغيرة مثل المملكة العربية السعودية، حيث تتداخل التحولات الاقتصادية والاجتماعية مع ثقافة عمل ناشئة تتجه نحو الاحتراف والتمكين (Vision 2030, 2024).

وقد أكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD, 2024) أن رفع الإنتاجية الفردية يمثل أحد المحاور المركزية في استراتيجية سوق العمل السعودي؛ إذ ترتبط به ثلاثة مؤشرات وطنية مباشرة هي:

1. متوسط إنتاج العامل بالساعة.
2. معدل مساهمة الفرد في الناتج المحلي الإجمالي.
3. مؤشر كفاءة رأس المال البشري.

وتظهر بيانات الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT, 2023) أن الإنتاجية الفردية في السعودية ارتفعت بنسبة 4.2% بين عامي 2021 و2023، مدفوعة بجهود تطوير المهارات وتحسين بيئة العمل.

لكن هذه الزيادة الإجمالية تخفي فروقاً نوعية بين القطاعين الربحي وغير الربحي، وبين المهن الإدارية والتقنية والميدانية، وهو ما يجعل دراسة الإنتاجية الفردية في السياق السعودي تتطلب مقاربة تحليلية عميقة تتجاوز القياس الكمي إلى الفهم النوعي للسلوك والعوامل النفسية والثقافية المؤثرة.

المفهوم العلمي للإنتاجية الفردية في الفكر الإداري

تطورت المفاهيم الإدارية للإنتاجية من المقاييس التقليدية التي ركزت على المخرجات الكمية إلى المفاهيم الحديثة التي تدمج الأداء النوعي، الإبداع، الالتزام، والسلوك التنظيمي.

يُعرّف صندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF, 2024) الإنتاجية بأنها:

“القدرة على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ملموسة أو غير ملموسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية في إطار زمني محدد.” أن الإنتاجية الفردية ليست فقط ناتج العمل، بل مؤشر على التفاعل بين الحافز الداخلي والبيئة التنظيمية والثقافة المهنية.

بالتالي، يمكن تمثيلها كنظام ديناميكي يعتمد على ثلاثة مكونات مترابطة:

1. قدرة الفرد (المهارات والمعرفة).
2. رغبة الفرد (التحفيز والدافعية).
3. الفرصة التنظيمية (البيئة والدعم الإداري).

كلما تحقق التوازن بين هذه المكونات، ارتفعت مستويات الإنتاجية الفردية بشكل مستدام (OECD, 2023).

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية الفردية

1. التحفيز الإداري

يُعد التحفيز الإداري القوة الدافعة الأولى وراء الإنتاجية.

تشير الدراسات الميدانية تقريباً أن 65% من التباين في مستوى الإنتاجية بين الموظفين السعوديين يُعزى إلى مستوى التحفيز الممنوح من المؤسسة.

وفي السياق السعودي، تُظهر الدراسات أن الحوافز المعنوية (التقدير، المشاركة في القرار، الثقة) تفوق في تأثيرها الحوافز المادية، خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي أو القيمي (KKF, 2025).

وقد وضحت (HRSD, 2024) أن تطبيق برامج التحفيز الشامل (المادي والمعنوي) أدى إلى ارتفاع متوسط الأداء الوظيفي بنسبة 19% خلال عام واحد في المؤسسات المشاركة في برنامج “بيئة عمل متميزة”.

2. التطوير الوظيفي وتنمية المهارات

ارتبط مفهوم الإنتاجية في الفكر السعودي الحديث بمفهوم رأس المال البشري، حيث يعتبر تطوير المهارات أداة رئيسية لتحسين الأداء الفردي (HRDF, 2024).

فكل ريال يُستثمر في التدريب يعود بعائد إنتاجي يقدر بـ 3.8 ريالاً في المتوسط (GASTAT, 2023).

كما أن الدراسات المقارنة بين المؤسسات التي تمتلك برامج تطوير وظيفي وتلك التي لا تمتلكها تشير إلى فارق يصل إلى 26% في متوسط الإنتاجية الفردية.

وفي القطاع غير الربحي تحديداً، يمثل التدريب أداة تحفيزية أساسية لتعويض محدودية الأجور، ويُترجم مباشرة إلى زيادة في الالتزام المؤسسي.

3. بيئة العمل المادية والنفسية

من النتائج الثابتة في الأدبيات أن بيئة العمل الإيجابية ترفع الإنتاجية بمتوسط يتراوح بين 15% و25% (World Bank, 2024). تقرير HRSD (2024) أشار إلى أن المؤسسات التي حصلت على تقييم "بيئة عمل متميزة" تفوقت في مؤشر الأداء الفردي بمعدل 23% مقارنة بمتوسط السوق. العوامل النفسية كالإحساس بالعدالة التنظيمية، ووضوح الأدوار، والثقة في القيادة تُعد مؤشرات قوية على الأداء الفردي. أما العوامل المادية – كالإضاءة ودرجة الحرارة والتقنيات – فهي مهمة ولكن أثرها متوسط المدى ما لم يُرافقها مناخ إداري عادل.

4. العدالة التنظيمية والانصاف

العدالة التنظيمية عامل وسيط بين التحفيز والأداء؛ غيابها ينسف أثر أي حوافز مالية. وقد أوضحت دراسة HRDF (2024) أن المؤسسات التي تتبع سياسات تقييم شفافة حققت زيادة في إنتاجية موظفيها بنسبة 24%. في السعودية، يُعزّز هذا العامل بمرجعية دينية وثقافية تجعل العدالة قيمة مقدسة. فالقرارات التي تنتهك مبدأ العدالة لا تؤثر فقط على الأداء بل على الولاء والانتماء، مما يجعل العدالة أحد محددات الإنتاجية الثقافية (KKF, 2025).

5. القيادة التنظيمية

القيادة ليست مجرد توجيه، بل عامل نفسي مباشر في رفع أو خفض الطاقة الإنتاجية. تُظهر دراسة أن القيادة التحويلية في بيئات العمل السعودية تفسر 32% من التباين في الأداء الفردي. كما أن أسلوب "القيادة بالقُدوة" – وهو النمط الأكثر اتساقاً مع الثقافة السعودية – يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بمعدل 18% على المدى المتوسط (HRSD, 2024). القيادة في القطاع الربحي تركز على الأداء والنتائج، أما في القطاع غير الربحي فتميل إلى قيادة خدمية ذات بعد قيمي، وهو ما يؤثر في نوعية الالتزام الذي يقدمه العاملون.

الفروق في الإنتاجية بين القطاعين الربحي وغير الربحي

1. اختلاف الأهداف والقياس

في القطاع الربحي، تُقاس الإنتاجية بمؤشرات كمية محددة مثل الإيرادات، العائد على الاستثمار، أو عدد الوحدات المنتجة. بينما في القطاع غير الربحي، تُقاس بمؤشرات أثرية مثل جودة الخدمة، وعدد المستفيدين، ومدى تحقيق الأهداف الاجتماعية (KKF, 2025).

وبناء على بيانات (GASTAT 2023)، يبلغ متوسط الإنتاجية الفردية في القطاع الربحي 126 ألف ريال سنوياً، مقابل 82 ألفاً في غير الربحي،

لكن الفارق في مستوى الرضا والانتماء هو لصالح غير الربحي بنسبة 21%.

وهذا يعكس أن الحافز القيمي يمكن أن يعوض جزئياً النقص في الحافز المالي.

2. الموارد والتقنيات

القطاع الربحي يمتلك موارد مالية وتقنية أكبر، ما يسمح له بالاستثمار في الأتمتة والتطوير المستمر (HRDF, 2024).

بينما يعتمد القطاع غير الربحي على الكفاءة البشرية أكثر من التقنية.

ورغم هذا التفاوت، تشير دراسة (Albagieh 2022) إلى أن المنظمات غير الربحية التي تبنت التحول الرقمي سجلت تحسناً في الأداء الفردي بنسبة 17%.

3. التحفيز القيمي مقابل التحفيز المالي

يتميز القطاع غير الربحي بأن إنتاجية أفراده ترتبط بـ "التحفيز القيمي" – أي شعور الفرد أن عمله يترك أثراً معنوياً في المجتمع.

بينما يعتمد القطاع الربحي على التحفيز المالي والمنافسة الداخلية.

وتشير دراسة (KKF 2025) إلى أن 72% من موظفي المنظمات غير الربحية يصفون دافعهم الأساسي بأنه "قيمي أو ديني"، في حين أن النسبة المقابلة في القطاع الربحي لا تتجاوز 28%.

4. القيادة وأثرها في الأداء القطاعي

في الشركات الربحية، القيادة التحويلية والقيادة بالكفاءة التقنية هي السائدة.

أما في القطاع غير الربحي، فتسود القيادة الخدمية والقيادة القيمية (servant leadership).

أن القيادة الخدمية ترتبط بدرجة أعلى من الالتزام والرضا، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة مباشرة في المخرجات الكمية.

5. العدالة والتقييم في السياق القطاعي

القطاع الربحي يميل إلى نظم تقييم كمية صارمة، بينما القطاع غير الربحي يعتمد التقييم الجماعي والتقدير الرمزي.

ومع ذلك، تُظهر نتائج (HRSD 2024) أن أكثر المؤسسات السعودية إنتاجية هي التي توازن بين النظامين: تقييم كمي واضح وعدالة إنسانية مرنة.

النماذج التفسيرية للإنتاجية في البيئة السعودية

من خلال تجميع نتائج بعض الدراسات السعودية (HRDF, 2024; 2023; KKF, 2025)، يمكن صياغة نموذج تفسيري ثلاثي المستويات يوضح كيف تتفاعل العوامل لخلق الإنتاجية الفردية:

المستوى الأول: التحفيز والقدرة

- يشمل الدوافع الداخلية (الرضا، الانتماء) والقدرات المكتسبة (المهارات).
- يشكلان معًا الطاقة الإنتاجية الكامنة.

المستوى الثاني: البيئة والعدالة

- تمثل بيئة العمل والعلاقات التنظيمية إطارًا مُمكنًا أو معيقًا.
- العدالة التنظيمية تعمل كـ "منظم نفسي" يعدّل العلاقة بين التحفيز والأداء.

المستوى الثالث: القيادة والثقافة

- القيادة تترجم السياسات إلى ممارسات، بينما الثقافة تحدد كيف يستقبلها الأفراد.
- الثقافة السعودية ذات الطابع الجماعي تجعل "الاعتراف الجماعي" عاملاً مؤثرًا أكبر من "المكافأة الفردية".

البعد الاقتصادي والاجتماعي للإنتاجية الفردية في المملكة

تُعد الإنتاجية الفردية مكونًا رئيسيًا في مؤشر التنافسية العالمية وهدفًا استراتيجيًا في رؤية 2030.

ووفقًا لتقرير (Vision 2030 (2024، تستهدف المملكة رفع متوسط إنتاجية العامل السعودي بنسبة 50% بحلول 2030 من خلال ثلاثة محاور:

1. التحول نحو اقتصاد المعرفة.
2. رفع مهارات القوى العاملة الوطنية.
3. تحسين بيئات العمل.

كما بين البنك الدولي (World Bank, 2024) أن رفع الإنتاجية الفردية في السعودية بنسبة 10% يمكن أن يزيد الناتج المحلي بنحو 95 مليار ريال سنويًا.

التحديات الراهنة التي تواجه الإنتاجية الفردية

رغم التقدم، لا تزال بعض التحديات تحد من النمو المستدام للإنتاجية:

- الفجوة المهارية بين مخرجات التعليم ومتطلبات العمل.
- الاعتماد المفرط على الحوافز المالية مقابل ضعف بناء الولاء القيبي.
- نقص القياس النوعي للإنتاجية في القطاع غير الربحي.

- التفاوت في بيئات العمل بين المناطق الحضرية والريفية.

(Albagieh, 2022; HRDF, 2024).

التوجهات المستقبلية لتحسين الإنتاجية الفردية

تشير الدراسات الوطنية إلى مجموعة من الاتجاهات المستقبلية التي تُعد ركائز لرفع الأداء الفردي:

- تبني الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة الموارد البشرية لتحسين التقييم والمتابعة.
- توسيع برامج التدريب النوعي في المهارات الناعمة (soft skills) التي ترتبط مباشرة بالأداء الفعلي.
- دمج مقاييس السعادة الوظيفية والرفاه في مؤشرات الأداء (HRSD, 2024).
- تطوير أنظمة العدالة المؤسسية الرقمية لضمان الشفافية.
- تعزيز التكامل بين القطاعات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

في خلاصة المبحث نلخص أن الإنتاجية الفردية في المملكة العربية السعودية تتشكل من مزيج دقيق بين التحفيز الذاتي، بيئة العمل، العدالة، والثقافة التنظيمية.

الفروق بين القطاعين الربحي وغير الربحي لا تعني تفوق أحدهما، بل تُبرز أن كل قطاع يحقق نوعًا مختلفًا من الإنتاجية:

- الربحي يقيسها بالأرقام،
- غير الربحي يقيسها بالأثر.

لكن التحدي الحقيقي هو في الجمع بين الاثنين — إنتاجية ذات أثر.

وبالتالي، فإن المؤسسة السعودية المستقبلية هي تلك التي تجعل الأداء مسؤولية أخلاقية بقدر ما هو هدف اقتصادي.

(KKF, 2025) “عندما يتوازن الأجر مع المعنى، تتحقق أعلى درجات الإنتاجية.”

المبحث الخامس: التحول الرقمي في بيئة العمل السعودية ودوره في تعزيز التحفيز والإنتاجية

المطلب الأول: التحول الرقمي كإطار استراتيجي لتحديث بيئات العمل السعودية

تمهيد

يُمثل التحول الرقمي اليوم نقطة التقاء حاسمة بين التنمية الإدارية والنهضة الاقتصادية، وهو ليس مجرد تحديث تقني بل تحول ثقافي شامل في طريقة التفكير والقيادة والتنظيم.

فبعد أن عالجت المباحث السابقة ركائز الأداء البشري من تحفيز وتطوير وبيئة إنتاجية، يبرز التحول الرقمي بوصفه الإطار الذي يوجّد هذه الركائز ويحوّلها من ممارسات تقليدية إلى منظومة متكاملة مدفوعة بالبيانات، تتسم بالكفاءة، والشفافية، والتفاعل اللحظي (HRSD, 2024).

وفي السياق السعودي، لم يعد التحول الرقمي خيارًا إداريًا بل ضرورة وطنية، تتقاطع مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أن "التحول الرقمي في بيئات العمل يمثل أداة استراتيجية لتحقيق التنافسية العالمية وزيادة الإنتاجية بنسبة لا تقل عن 50% خلال عقد واحد" (Vision 2030, 2024).

هذا الربط المباشر بين التقنية والإنتاجية يعني أن موضوع التحول الرقمي لا يُدرس بمعزل عن الموارد البشرية، بل من منظور تكاملي يعيد تعريف العمل ذاته، والعلاقات المهنية، والحوافز، والقيادة.

التحول الرقمي: المفهوم والدلالات الإدارية الحديثة

يُعرّف صندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF, 2024) التحول الرقمي بأنه:

"عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يعيد تشكيل العمليات التشغيلية والثقافة التنظيمية لتحقيق أداء أكثر كفاءة ومرونة."

في هذا الإطار، لا يقف التحول الرقمي عند "أتمتة العمليات" بل يمتد إلى "تحويل العقلية المؤسسية"، أي أن التكنولوجيا تُصبح أداة للتمكين وليس للاستبدال.

ويؤكد تقرير McKinsey (2023) أن المنظمات التي نجحت في التحول الرقمي "لم تركز على الأجهزة أو البرامج بقدر ما ركزت على بناء ثقافة التعلم والتكيف"، حيث إن 70% من نجاح التحول الرقمي يعتمد على سلوكيات الأفراد، لا على الأنظمة التقنية.

هذا البعد السلوكي يعيدنا إلى لبّ موضوع البحث: الإنسان العامل هو محور الأداء والتحفيز والإنتاجية، والتقنية لا تُنتج كفاءة إلا إذا حفزت هذا الإنسان وأطلقت طاقته.

التحول الرقمي في السياق السعودي: من البنية التحتية إلى ثقافة العمل

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير طفرة رقمية استثنائية.

فمنذ إطلاق برنامج التحول الوطني (NTP) في عام 2016، وضعت الحكومة التحول الرقمي ضمن أولوياتها، وأسست له مؤسسات متخصصة مثل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

وقد أوضح تقرير وزارة الموارد البشرية (HRSD, 2024) أن "التحول الرقمي في بيئات العمل الحكومية والخاصة ساهم في رفع كفاءة العمليات بنسبة 35%، وتقليص الوقت الإداري بنسبة 42% في المتوسط".

كما أن منصات مثل قوى (Qiwa) ومدد (Mudad) أحدثت نقلة نوعية في إدارة علاقات العمل، إذ أتاحت بيانات فورية حول الأجور، العقود، ومؤشرات الالتزام بالأنظمة.

هذه الرقمنة الشاملة أنتجت واقعًا جديدًا في بيئات العمل السعودية:

- شفافية أعلى في التقييم والتحفيز.
- تسهيل وصول الموظفين إلى التدريب والتطوير المهني عن بُعد.
- تمكين إدارات الموارد البشرية من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة.

بعبارة أخرى، التحول الرقمي أصبح البيئة الجديدة التي تُمارس فيها القيادة والتحفيز والإنتاجية.

العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي والمباحث السابقة

يتضح أن التحول الرقمي لا يأتي بمعزل عن المكونات التي ناقشناها سابقًا، بل يُعتبر بمثابة "النسخة المطوّرة منها"

جدول (٢): يوضح العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي المباحث السابقة

المبحث السابق	كيف يتكامل معه التحول الرقمي
التحفيز الإداري	يوفر أنظمة حوافز رقمية آنية تربط الأداء بالنتائج (مثل مكافآت الأداء عبر المنصات الرقمية).
التطوير الوظيفي	يوسع فرص التعلم الإلكتروني والتدريب الذاتي ويحول التعلم إلى عملية مستمرة.
بيئة العمل	يحول البيئة من مادية إلى هجينة وذكية، ويتيح مرونة جديدة في المكان والزمان.
الإنتاجية الفردية	يقدم أدوات قياس فورية ودقيقة للأداء الفردي والمؤسسي على أساس بيانات لحظية.

بهذا الشكل، يمكن القول إن التحول الرقمي هو الوعاء الذي يوجّد تلك الأبعاد في منظومة واحدة متكاملة.

التحول الرقمي في القطاعين الربحي وغير الربحي: ملامح متباينة واتجاه واحد

رغم أن كلا القطاعين يتحركان في الاتجاه نفسه (رقمنة العمليات)، إلا أن دوافعهما وآليات التنفيذ تختلف.

- في القطاع الربحي: الدافع الأساسي هو الكفاءة التشغيلية والربحية. الشركات تسعى إلى أتمتة الإجراءات لخفض التكلفة وزيادة سرعة الإنتاج. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (HRDF 2024) أن الشركات التي استثمرت في التحول الرقمي الكامل لإدارة الموارد البشرية حققت زيادة في متوسط إنتاجية الموظف بنسبة 27%.
 - في القطاع غير الربحي: التحول الرقمي يأتي بدافع تعزيز الشفافية وزيادة الوصول إلى المستفيدين. فقد أطلقت مؤسسة الملك خالد (KKF, 2025) برامج رقمية لقياس الأثر الاجتماعي ومتابعة رضا المستفيدين، مما ساعد على رفع كفاءة فرق العمل وتقليل الوقت الإداري بنسبة 30%.
- ورغم هذا التفاوت، إلا أن النتائج النهائية تشير إلى أن الرقمنة تزيد الشعور بالتمكين والتحفيز في كلا القطاعين، لأنها تقلل البيروقراطية وتمنح الموظف شعورًا بالإنجاز اللحظي.

التحول الرقمي والتمكين المؤسسي

من أبرز آثار التحول الرقمي أنه يُعيد توزيع السلطة داخل المؤسسات.

فبدلاً من مركزية القرار في قمة الهرم الإداري، أصبح الموظف يمتلك معلومات لحظية وأدوات تمكنه من اتخاذ قرارات تكتيكية ذاتية.

ووفقًا لتقرير البنك الدولي (World Bank, 2024):

“الرقمنة الناجحة في بيئة العمل تؤدي إلى نقل مركز الثقل من السلطة إلى المعرفة، حيث يصبح العامل هو مصدر القرار اليومي لا ضحيته.”

هذا التحول في الدينامية التنظيمية يؤدي إلى شعور أقوى بالانتماء، لأن الموظف يشعر أن قراره ذو قيمة وأن رأيه مسموع ضمن النظام الإلكتروني نفسه، لا من خلال الهرمية التقليدية.

وفي المؤسسات السعودية، عززت هذه الظاهرة فكرة “التمكين الإداري الرقمي” الذي يتماشى مع القيم الإسلامية في الشورى والعدالة.

البنية التحتية الرقمية ودور الدولة

تُعد المملكة العربية السعودية من أسرع الدول نموًا في مؤشر التحول الرقمي الحكومي عالميًا.

فوفقًا لتقرير الأمم المتحدة (UN E-Government Survey, 2024)، احتلت المملكة المرتبة 31 عالميًا من أصل 193 دولة، وقفزت أكثر من 40 مركزًا في خمس سنوات.

هذه البيئة الرقمية المتقدمة خلقت أرضًا خصبة لتطبيق التحول داخل المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء.

وتقود وزارة الموارد البشرية هذا التوجه من خلال مشاريع مثل:

- منصة قوى (Qiwa): لإدارة علاقات العمل والتوظيف الرقمي.
- منصة مدد (Mudad): لضمان الالتزام بدفع الأجور والشفافية المالية.
- بوابة التدريب الإلكتروني (Doroob): لتأهيل القوى العاملة الوطنية.

كل هذه المبادرات تُعد أدوات تنفيذية تدعم التحفيز والإنتاجية بشكل غير مباشر من خلال العدالة، الكفاءة، والتمكين.

التحول الرقمي كثافة وليس تقنية

التحدي الأكبر في الرقمنة ليس الأجهزة بل التحول في العقلية المؤسسية.

تُظهر دراسات McKinsey (2023) و OECD (2023) أن 70% من مشاريع التحول الرقمي تفشل بسبب مقاومة التغيير وليس لضعف التقنية.

وفي السعودية، تم تجاوز هذا التحدي عبر “نمذجة ثقافة العمل الرقمية” التي تُشجع على:

- تقبل التغيير كممارسة يومية.
- التركيز على النتائج بدل الإجراءات.
- اعتماد المرونة الزمنية والمكانية (work from anywhere).

وقد ذكرت HRSO (2024) في تقريرها أن “التحول الرقمي الناجح لا يبدأ بخوادم البيانات فقط، بل يبدأ بإيمان القيادة بأن الإنسان هو المحرك الأساسي والأهم للتحول”

وهذا التصريح يلخص العلاقة العميقة بين التقنية والتحفيز الإنساني: الرقمنة تُمكن، لكنها لا تُلهم إلا إذا عُرسَت في ثقافة مؤسسية داعمة.

أثر التحول الرقمي في الكفاءة والشفافية

أحد أعظم مكاسب التحول الرقمي في بيئات العمل السعودية هو تحقيق الشفافية التنظيمية.

ففي الماضي، كانت عمليات التقييم، الترقيات، والحوافز تعتمد على التقدير البشري فقط، مما يفتح المجال للانحيازات الشخصية.

أما اليوم، فأنظمة التحليل الرقمي للأداء (Performance Analytics Systems) توفر بيانات لحظية تتيح قرارات عادلة وسريعة.

وتشير بيانات (HRDF (2024 إلى أن المؤسسات التي طبقت أنظمة التقييم الرقمي الشامل شهدت انخفاضاً في النزاعات الداخلية بنسبة 33% وزيادة في ثقة الموظفين بالنظام الإداري بنسبة 45%.

وهذا يتحول التحفيز من وعد شخصي إلى نتيجة موضوعية ملموسة، مما يعزز العدالة والانتماء معاً.

التحول الرقمي كرافعة لرفع الإنتاجية الوطنية

لا يمكن فصل التحول الرقمي عن هدف رفع الإنتاجية العامة.

فوفقاً لتقرير البنك الدولي (World Bank, 2024)، يمكن للتحول الرقمي أن يرفع إنتاجية العمل في السعودية بنسبة 35% خلال عقد واحد إذا تم دمجها بشكل كامل في العمليات البشرية.

كما أكدت رؤية 2030 (2024) أن الرقمنة "عنصر تمكين أساسي لزيادة إنتاجية الفرد السعودي وتحقيق الكفاءة المؤسسية".

وتشير أرقام GASTAT (2023) إلى أن المؤسسات التي تبنت الرقمنة الكاملة سجلت متوسط إنتاجية أعلى بـ 42% مقارنة بالمؤسسات التي ما زالت تستخدم العمليات اليدوية.

وهذا الارتفاع لا يعود فقط إلى سرعة الأداء، بل أيضاً إلى تحفيز العاملين بفضل وضوح المسارات وتوافر البيانات.

العلاقة بين التحول الرقمي والعدالة التنظيمية

كما لاحظنا في المباحث السابقة، العدالة كانت دائماً المحور الذي يربط التحفيز بالإنتاجية.

والتحول الرقمي يساهم في ترسيخ هذه العدالة من خلال:

- تقليل تدخل التقدير الشخصي في التقييمات.
- ضمان المساواة في الوصول إلى الفرص التدريبية.
- شفافية الرواتب والمكافآت عبر أنظمة إلكترونية موحدة.

"التحول الرقمي ليس حياً إدارياً فحسب، بل ضمان لعدالة واقعية لا تتأثر بالمزاج البشري."
(HRSD, 2024)

هذه العدالة المدعومة بالتقنية تُحوّل بيئة العمل إلى منظومة تحفيزية ذاتية، لأن الثقة في النظام تُستبدل بالثقة في الإنسان، فتتحرر الطاقة الإبداعية تلقائيًا.

إن التحول الرقمي في بيئات العمل السعودية ليس مجرد مشروع تقني، بل هو إطار استراتيجي يدمج التحفيز، التطوير، البيئة، والإنتاجية في منظومة واحدة تستند إلى العدالة والشفافية.

لقد مكّن الرقمنة من تحويل العمل من روتين إلى تجربة إنسانية ذكية، تُدار بالبيانات وتُحفّز بالثقة.

وفي حين تختلف دوافع التحول بين القطاعين الربحي وغير الربحي، إلا أن النتيجة واحدة: رفع كفاءة الإنسان وتمكينه من الإسهام في التنمية الوطنية.

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على التحفيز الإداري في القطاعين الربحي وغير الربحي

في المباحث الأولى من هذا البحث، تم تحليل التحفيز الإداري من منظور تقليدي قائم على الحوافز المادية والمعنوية والعدالة التنظيمية.

لكن في العقد الأخير، أعاد التحول الرقمي تعريف مفهوم التحفيز نفسه، إذ لم يعد الموظف يُحفّز فقط بالمكافآت أو الترقيات، بل بـ التجربة الرقمية التي يعيشها في عمله — تجربة تُقدّر وقته، وتُسرّّل تواصله، وتمنحه سيطرة وشفافية على أدائه ومساره المهني.

ولذلك أصبح التحفيز الرقمي (Digital Motivation) أحد فروع علم الإدارة الحديثة، وهو يمثل — في السياق السعودي — أحد أعمدة بناء بيئة العمل الذكية المتكاملة، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي نصت صراحةً على "توظيف التحول الرقمي لتمكين رأس المال البشري وتحفيز الكفاءات الوطنية" (Vision 2030, 2024).

التحفيز الإداري في العصر الرقمي: تحول في المفهوم والوسيلة

قبل الرقمنة، كان التحفيز يُمارس على نحو رأسيٍّ من الأعلى إلى الأسفل: المدير يقيّم، يقرر، ويكافئ.

لكن مع الرقمنة، تغيّر المسار؛ أصبح التحفيز أفقيًا تشاركيًا، مبنيًا على مشاركة البيانات وتغذية راجعة لحظية بين الفرد والنظام.

"في المؤسسات الرقمية الحديثة، يشعر الموظف بأن النظام نفسه يُحفّزه قبل أن يُحفّزه المدير."
(McKinsey, 2023)

تفسير هذه المقولة في السياق السعودي واضح:

أنظمة مثل "قوى" و"مدد" و"دروب" جعلت الحوافز والإنجازات مرتبطة بنتائج أداء آنية، فيعرف الموظف كيف يُقاس جهده، وما هي نقاط قوته وضعفه، مما يعزز الإحساس بالتحكم الذاتي (Self-Determination) — وهو جوهر التحفيز الداخلي.

في المقابل، قلّ اعتماد المؤسسات السعودية على التحفيز التقليدي (مثل المكافآت المفاجئة أو التقييم السنوي العام)، وأصبح التحفيز يوميًا، متجددًا، وسلوكيًا أكثر منه ماليًا.

المنظور النفسي: التحفيز الرقمي كموّلد للدافعية الذاتية

من أبرز آثار التحول الرقمي على التحفيز أنه نقل العامل من وضع تحت التوجيه (Passive) إلى وضع المشاركة الفعّالة (Active Engagement).

تُظهر دراسات (HRDF, 2024) أن 74% من الموظفين في المؤسسات التي تعتمد أنظمة إدارة الأداء الرقمية يشعرون بـ"زيادة في وضوح الهدف الوظيفي"، وهو ما يُعدّ مؤشرًا نفسيًا قويًا للدافعية الداخلية.

كما أن استخدام لوحات الأداء (Dashboards) في المنصات الرقمية يُحفّز الغريزة التنافسية الإيجابية لدى الموظفين عبر رؤية نتائجهم فورًا، وهو ما يُعرف في علم السلوك التنظيمي بـ"التحفيز بالقياس" (Motivation by Metrics) (OECD, 2023).

"كلما زادت شفافية الأرقام، زاد الحافز الداخلي للأداء."
(HRDF, 2024)

هذا الارتباط بين الوضوح والتحفيز النفسي ينسجم تمامًا مع الثقافة السعودية التي تُقدّر الصراحة والمكافأة العادلة، فالنظام الرقمي لا يُخفي شيئًا، ويمنح العامل الثقة بأن جهده لن يُهمَّش.

المنظور التنظيمي: التحول الرقمي كأداة لإعادة توزيع الحوافز

في المؤسسات السعودية الكبرى، سمح التحول الرقمي بتصميم أنظمة حوافز ذكية تربط المكافآت بالبيانات التشغيلية الفعلية بدلًا من التقديرات الشخصية.

على سبيل المثال، نظام "مؤشر الأداء الذكي" الذي اعتمدته بعض الشركات ضمن مبادرة بيئة عمل متميزة (HRSD, 2024) يتيح للموظف متابعة درجاته اليومية والأسبوعية، مع توصيات لتحسينها.

هذه الممارسات قللت الانحياز الإداري ورفعت الإحساس بالعدالة التنظيمية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 21% وفق تقرير (HRDF, 2024).

وهذا يوضح كيف أن الرقمنة ليست فقط في الأجهزة، بل في تحويل نظام التحفيز نفسه من شخصي إلى مؤسسي.

في المقابل، تواجه بعض المؤسسات غير الربحية تحديًا في تبني الأنظمة الرقمية للحوافز، نظرًا للقيود المالية.

لكن نماذج ناجحة — مثل مؤسسة الملك خالد (KKF, 2025) — أظهرت أن الرقمنة يمكن أن تُستخدم في تحفيز القيم أيضًا، من خلال أنظمة إلكترونية للتقدير المعنوي (مثل لوحات "شكر رقي" للمساهمين والموظفين المتميزين).

التحفيز الرقمي في القطاع الربحي: بين البيانات والمكافأة اللحظية

في الشركات الربحية السعودية، أصبح التحفيز الرقمي استراتيجية رئيسية.

وفق تقرير (McKinsey, 2023)، المؤسسات التي تستخدم أدوات التحفيز الرقمية تزيد إنتاجية العاملين فيها بنسبة 28%.

فأنظمة الموارد البشرية الرقمية (HRMS) تُربط اليوم بمؤشرات الأداء الفردي، لتولّد مكافآت تلقائية (مثل النقاط أو القسائم أو المكافآت الفورية).

"كلما اختُصر الزمن بين الأداء والمكافأة، تضاعف أثر التحفيز."
(World Bank, 2024)

هذه الفكرة مطبقة بوضوح في المؤسسات السعودية الكبرى مثل أرامكو وسابك والراجحي، حيث يتم دمج التحليل البياني (Data Analytics) في سياسات المكافآت.

العامل يرى النتيجة فوراً، مما يخلق علاقة نفسية قوية بين الجهد والمكافأة.

وتؤكد (HRSD (2024) أن هذه الأنظمة أدت إلى "تحفيز فوري ومستدام" قلل معدل الدوران الوظيفي بنسبة 16%.

التحفيز الرقمي في القطاع غير الربحي: المعنى قبل المال

أما في المؤسسات غير الربحية، فإن التحفيز الرقمي يأخذ طابعاً مختلفاً تماماً.

هنا لا يتعلق الأمر بمكافأة مالية فورية، بل بإظهار الأثر الاجتماعي للعمل.

فمنصات مثل "منصة العمل التطوعي" و"بوابة القطاع غير الربحي" (KKF, 2025) تستخدم أنظمة رقمية لتوثيق مساهمات الأفراد والمتطوعين، وتعرضها في ملفات إنجاز مرئية.

وهذا النوع من التقدير الرقمي يخلق تحفيزاً قيمياً ومعنوياً عميقاً، لأن المتطوع يرى نتائج عمله في المجتمع لحظياً — كم عدد الأسر التي ساعدها، أو البرامج التي دعمها.

تؤكد دراسة (Albagieh (2022) أن هذا النوع من التحفيز "يولد شعوراً بالانتماء الأخلاقي" يفوق تأثير المكافأة المالية.

"حين تُظهر المنصة أن جهدك غير حياة إنسان ما، يصبح التحفيز ذاتياً لا يحتاج إلى أي وسيط." (KKF, 2025)

هذا الأسلوب ينسجم مع طبيعة القيم السعودية القائمة على البذل والعطاء، ويثبت أن الرقمنة ليست بالضرورة "باردة"، بل يمكن أن تكون جسراً إنسانياً للتحفيز المعنوي.

التحول الرقمي ومفاهيم العدالة والتحفيز

العلاقة بين العدالة والتحفيز أصبحت أكثر شفافية مع الرقمنة.

ففي النظام التقليدي، كان الموظف يشكك أحياناً في "عدالة التقييم"، أما اليوم، فيرى بنفسه مؤشرات أدائه ونتائج زملائه وفق معايير موحدة.

تُظهر بيانات (HRDF (2024) أن 82% من الموظفين الذين يعملون في مؤسسات تطبق أنظمة تقييم رقمية يشعرون بـ "عدالة أكبر في المكافآت".

هذه العدالة التحفيزية تؤدي إلى استقرار نفسي وتنظيمي؛ إذ يدرك العامل أن جهده موثّق، وأنه لن يُنسى أو يُظلم بسبب المزاج أو المحسوبية.

وهذا يعيد الثقة في المؤسسة، وهو ما يعتبر بأنه "أعلى أشكال التحفيز غير المادي".

القيادة الرقمية والتحفيز الإداري

تغيّرت أيضًا علاقة القيادة بالتحفيز في البيئة الرقمية.

لم تعد القيادة تعتمد على الملاحظة اليومية فحسب، بل على قراءة البيانات وتحليل الأنماط السلوكية للموظفين.

ويُظهر تقرير (HRSD, 2024) أن القائد الرقمي هو ذلك الذي يعرف متى يُحفّز الموظف، وكيف يوجّهه، عبر بيانات الأداء لا عبر الانطباعات الشخصية.

وفي هذا السياق، تحوّل دور المدير إلى "مدرب رقمي" (Digital Coach) يستخدم أدوات التحليل لإعطاء تغذية راجعة مخصصة لكل موظف.

وقد طبقت منصة Dorooob هذه الفكرة فعليًا، إذ تتيح للمشرفين تتبع تقدم المتدربين رقميًا وتقديم تشجيع موجه (HRDF, 2024).

وفي المنظمات غير الربحية، تُستخدم أدوات مماثلة في متابعة فرق العمل الميدانية والمتطوعين، مما يعزز الانتماء ويمنع الإحباط.

التحفيز الثقافي والرقمي في السياق السعودي

لا يمكن فهم التحفيز الرقمي في السعودية دون النظر إلى العمق الثقافي والديني للمجتمع.

فالقيم الإسلامية تؤكد على الإخلاص في العمل، والعدالة في الجزاء، والإحسان في الأداء، وكلها تتسق مع مبادئ الشفافية التي تقدمها الرقمنة.

وهكذا، تصبح التقنية أداة لترجمة القيم إلى واقع إداري منضبط.

"التقنية لا تقتل الروح، بل تكشفها."

(HRSD, 2024)

وفي المؤسسات السعودية، يبرز البعد الجمعي (Collectivism) كعامل تحفيزي قوي؛ حيث يزداد حماس الموظفين حين تُعرض إنجازاتهم بشكل جماعي على لوحات الأداء العامة، مما يعزز الفخر المؤسسي والانتماء.

تحديات التحفيز الرقمي في المؤسسات السعودية

رغم هذه المزايا، لا يخلو التحول الرقمي من التحديات.

كما تشير دراسة OECD (2023) إلى أن الإفراط في التتبع الرقمي للأداء قد يُنتج ضغوطًا نفسية أو ما يُعرف بـ "الإجهاد التقني" (Technostress).

كما أن بعض الموظفين — خاصة الأكبر سنًا — يعانون من رهبة رقمية تقلل تفاعلهم مع أنظمة التحفيز.

ولهذا بدأت (HRSD, 2024) برامج لتدريب القادة والموظفين على "الثقافة الرقمية التحفيزية"، التي توازن بين الرقابة والتحفيز، وبين البيانات والإنسان.

كما أن بعض المنظمات غير الربحية تعمل على دمج البعد الإنساني في الحوافز الرقمية من خلال إشراك الموظف في صياغة معايير التقييم.

الجدول (٣): التحليل المقارن بين القطاعين الربحي وغير الربحي في التحفيز الرقمي

البعد	القطاع غير الربحي	القطاع الربحي
نوع الحوافز الرقمية	شكر إلكتروني، توثيق الأثر الاجتماعي، لوحات التقدير	مكافآت مالية فورية، نقاط أداء، مكافآت مبيعات
الدافع الأساسي	الانتماء والرسالة	المنافسة والكفاءة
نظام التقييم	مؤشرات أثرية وقيمية (Impact Metrics)	مؤشرات كمية دقيقة (KPIs)
الأثر النفسي	تحفيز عميق مستدام	تحفيز سريع قصير المدى
التحدي الرئيس	نقص الموارد الرقمية	الإجهاد التقني

من هذا التحليل يتضح أن التحول الرقمي عزز التحفيز في كلا القطاعين، لكن بأساليب مختلفة؛

الأول عبر الأداء والأرقام، والثاني عبر المعنى والقيم، وكلاهما ينسج على خلفية العدالة والتمكين.

يمكن تلخيص أثر التحول الرقمي على التحفيز الإداري في السعودية في ثلاث نقاط محورية:

1. تحول من التحفيز المادي إلى التحفيز التجريبي: الموظف اليوم يُحفَّز بتجربته الرقمية داخل المؤسسة بقدر ما يُحفَّز بمكافآته.
2. الشفافية كأعلى أشكال العدالة التحفيزية: النظام الرقمي يُعيد الثقة لأن الجهد أصبح مرئيًا ومُقاسًا.
3. التكامل الثقافي: الرقمنة في السعودية لم تُلغ البعد الإنساني، بل عمَّقه عبر دمج القيم الإسلامية في نظم العدالة الإلكترونية.

وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي أعاد تعريف التحفيز الإداري ليصبح تجربة ذكية للإنصاف والإلهام في آن واحد

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الإنتاجية الفردية والمؤسسية في القطاعين الربحي وغير الربحي

تمهيد

لم يعد التحول الرقمي مجرد مشروع لتحديث البنية التقنية، بل أصبح استراتيجية إنتاجية وطنية تسعى لزيادة كفاءة رأس المال البشري ورفع المردود الاقتصادي العام.

ويُمثل هذا المبحث حلقة وصل تحليلية بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل الرقمية، حيث يتم التركيز هنا على النتائج الكمية الفعلية للتحول الرقمي على الإنتاجية الفردية والمؤسسية في السعودية، بالاستناد إلى إحصاءات رسمية منشورة من الجهات الحكومية ذات العلاقة (الهيئة العامة للإحصاء، صندوق تنمية الموارد البشرية، البنك الدولي).

أولاً: مؤشرات وطنية أساسية للبيئة الرقمية والإنتاجية

يُظهر الجدول (1) مؤشرات رقمية صادرة عن الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT) توضح مستوى النفاذ الرقمي في المؤسسات السعودية وحجم الاقتصاد الرقمي ضمن الناتج المحلي، وهي مؤشرات تُعد أساسًا لفهم مدى ترابط التحول التقني مع أداء المؤسسات.

الجدول (٤): مؤشرات وطنية أساسية للبيئة الرقمية في السعودية

المؤشر	القيمة (2023)	المصدر
حصة الاقتصاد الرقمي من الناتج المحلي الإجمالي	15.6%	GASTAT (2025), Digital Economy Statistics 2023
نسبة المؤسسات المتصلة بالإنترنت	97.7%	GASTAT (2023), ICT Access and Usage Statistics
نسبة المؤسسات التي تستخدم الخدمات الحكومية الإلكترونية	91.3%	GASTAT (2023)
نسبة المؤسسات التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للأعمال	57.7%	GASTAT (2023)
نسبة المؤسسات التي تعتمد أنظمة ذكية مرتبطة بالإنترنت	71.6%	GASTAT (2023)

هذه البيانات تُظهر أن التحول الرقمي في السعودية ليس هامشياً بل أصبح جزءاً بنوياً من النشاط الاقتصادي، مما يعني أن تحسين الإنتاجية عبر الرقمنة أصبح واقعاً عملياً لا نظرياً.

ثانياً: مؤشرات الموارد البشرية والإنتاجية في ضوء التحول الرقمي

يبين الجدول (2) البيانات الحديثة من صندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF) حول الأثر المباشر لبرامج التدريب الرقمي والتمكين الوظيفي على استدامة الوظائف وتحسين الأداء المهني.

الجدول (٥): مؤشرات برامج الموارد البشرية وتأثيرها على الإنتاجية

المؤشر	القيمة (2024)	التفسير التنبؤي
عدد المستفيدين من برامج التدريب والتمكين	2,000,000 مستفيد	تطوير الكفاءات الرقمية يزيد القدرة الإنتاجية.
عدد المستفيدين الذين تم توظيفهم عبر برامج الصندوق	437,000 مواطن (+17% عن 2023)	ربط مباشر بين المهارات الرقمية والتوظيف الفعال.
مؤشر استدامة الوظائف بعد سنة من التوظيف	81%	استمرار الموظفين يعكس ارتفاع الكفاءة والتحفيز.
الإنفاق السنوي على التدريب والدعم	8.7 مليار ريال	استثمار وطني كبير في تمكين رأس المال البشري.

تُظهر هذه الأرقام أن التحول الرقمي في الموارد البشرية أنتج أثراً ملموساً على استدامة الوظائف، فارتفاع مؤشر الاستدامة (81%) يعني أن الموظفين أصبحوا أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم وأكثر إنتاجية نتيجة وضوح الأدوار، والشفافية في التقييم، وتيسير التدريب الرقمي.

ثالثًا: جودة الحوكمة الرقمية والبيئة التمكينية للإنتاجية

توضح المؤشرات الدولية والوطنية التالية من البنك الدولي وهيئة الحكومة الرقمية (DGA) مدى نضج البنية الحاكمة للرقمنة وتأثيرها في مرونة بيئة العمل وكفاءتها.

الجدول (٦): مؤشرات الحوكمة الرقمية والإنتاجية في السعودية

المصدر	القيمة / الترتيب	المؤشر
World Bank (2024)	ضمن المرتبة الرابعة عالميًا في محور GovTech	ترتيب السعودية في مؤشر النضج الحكومي الرقمي (GovTech Maturity Index)
UN e-Government Survey (2024)	من المرتبة 43 إلى 31 عالميًا (2020–2024)	التقدم في مؤشر الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة
هيئة الحكومة الرقمية (DGA, 2024)	97% من إجمالي الخدمات	نسبة الخدمات الحكومية المقدمة رقميًا بالكامل
GASTAT (2023)	91.3%	نسبة المؤسسات الخاصة التي تستفيد من الخدمات الحكومية الإلكترونية

تُعد هذه المؤشرات دليلاً قاطعاً على أن التحول الرقمي المؤسسي في السعودية أصبح ممكنًا رئيسًا لرفع الإنتاجية الوطنية عبر خفض البيروقراطية وزيادة سرعة الإنجاز.

التحليل والتفسير

1. اتساع نطاق البنية الرقمية الوطنية

النسبة العالية للمؤسسات المتصلة بالإنترنت (97.7%) تعني أن التحول الرقمي لم يعد ظاهرة قطاعية محدودة بل أصبح قاعدة تنظيمية تشمل معظم قطاعات الاقتصاد (GASTAT, 2023).

هذا الاتساع يُفسّر لماذا تحسّنت كفاءة العمليات بنسبة ملحوظة خلال الأعوام 2021–2024 في القطاعات التي اعتمدت الأنظمة الإلكترونية المتكاملة (HRSD, 2024).

2. تحسين الإنتاجية الفردية من خلال التدريب والتمكين الرقمي

الاستثمار الكبير (8.7 مليار ريال) في برامج التدريب عبر الصندوق الوطني لتنمية الموارد البشرية أدّى إلى تحول نوعي في رأس المال البشري، مما انعكس على زيادة الإنتاجية الفردية وتقليص معدل الدوران الوظيفي (HRDF, 2025).

3. الحوكمة الرقمية كعامل تمكيني مباشر

التقدم السريع في مؤشرات الحكومة الرقمية (من 43 إلى 31 عالميًا) يعني تسريع العمليات الإدارية والتراخيص مما يقلل من الفاقد الزمني في الإجراءات ويزيد الإنتاجية المؤسسية بنسبة تقديرية تتراوح بين 20–35% (World Bank, 2024).

4. التكامل بين القطاعين الربحي وغير الربحي

بينما يركز القطاع الربحي على الكفاءة والربحية، يستخدم القطاع غير الربحي الرقمنة لتعزيز الشفافية وقياس الأثر الاجتماعي.

وبحسب تقرير مؤسسة الملك خالد (2025) فإن استخدام المنصات الرقمية لقياس الأداء رفع كفاءة العمل التطوعي بنسبة 30%.

الجدول (٧): مقارنة بين القطاعين: الإنتاجية الرقمية

القطاع الربحي	القطاع غير الربحي	الجانب
تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف	تعزيز الشفافية وزيادة الأثر الاجتماعي	الهدف الرئيس للتحويل الرقمي
أنظمة أداء رقمية وحوافز فورية	لوحات أثر ومؤشرات خدمة المستفيدين	وسيلة التحفيز والإنتاج
الإجهاد التقني، كثافة البيانات	نقص الموارد المالية والتقنية	التحديات
ارتفاع الإنتاجية بنسبة 38%	ارتفاع كفاءة الخدمة بنسبة 26%	النتيجة النهائية

المصدر: (HRSD (2024)، HRDF (2024)، KKF (2025).

استنتاجات هذا المبحث

1. التحول الرقمي مكن من تسريع العمليات وتقليص الوقت الإداري بنسبة تقارب 40% في المؤسسات التي تبنت الأنظمة الرقمية الكاملة (HRSD, 2024).
2. رفع جودة الأداء الفردي عبر أدوات قياس الأداء اللحظي، مما زاد الشعور بالمسؤولية والتحفيز الداخلي.
3. تحسين استدامة الوظائف وزيادة الولاء المؤسسي نتيجة الشفافية الرقمية في تقييم الأداء والمكافآت (HRDF, 2025).
4. تعزيز الكفاءة التنظيمية الوطنية عبر حوكمة رقمية متكاملة جعلت السعودية من الدول الرائدة عالميًا في GovTech (World Bank, 2024).

تشير الإحصاءات الرسمية والتحليلات المقارنة إلى أن التحول الرقمي في السعودية تجاوز مرحلة التجربة إلى مرحلة التمكين الحقيقي للإنتاجية البشرية والمؤسسية.

إن الجمع بين السياسات الوطنية (رؤية 2030)، وبرامج التدريب والتوظيف (HRDF)، والبنية الرقمية المتقدمة (DGA، GASTAT)، خلق نموذجًا سعوديًّا فريدًا يجمع بين الكفاءة التقنية والتحفيز الإنساني.

“التحول الرقمي في بيئة العمل السعودية ليس تحديثًا للأدوات فحسب، بل هو تجديد لمفهوم العمل ذاته.”

المبحث السادس: العلاقة التفاعلية بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي ودورهما المشترك في تشكيل الإنتاجية الفردية داخل القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية

المطلب الأول: العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي

تُعد العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي علاقة محورية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي علاقة تتجاوز فكرة الارتباط البسيط إلى كونها علاقة تفاعلية معقدة تنشأ داخل بيئة العمل وتتأثر بثقافتها القيادية، وبتوجهاتها الاستراتيجية، وبطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. ويتفق أغلب الباحثين على أن التحفيز هو المدخل الأساس لإشعال الرغبة الداخلية لدى الموظف، بينما يمثل التطوير الوظيفي المسار الذي تتحرك عبره تلك الرغبة نحو تحقيق أداء فعلي. ومن هنا يقول (Creswell 2023) في اقتباس مباشر: "لا يمكن تقييم فاعلية برامج التطوير دون النظر إلى قوة الدوافع التي تحرك تعلم الموظف واستعداده للانتقال من المعرفة إلى التطبيق." وهذا القول يلخص جوهر العلاقة بين المتغيرين كما تظهر في السياق السعودي المعاصر.

تُظهر الأدلة الوطنية أن الموظف السعودي لا يتفاعل مع برامج التطوير الوظيفي إلا عندما يشعر أن المؤسسة تقدّره حقاً وتستثمر فيه بوعي. فقد أشار تقرير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) إلى أن "أدوات التحفيز الإدارية ترفع نسبة مشاركة العاملين في برامج التطوير بنسبة تتجاوز 40٪"، وهو ما يعكس الدور التحفيزي العميق في تشكيل استعداد الفرد للتعلم. هذا التأثير يظهر بشكل أقوى في المؤسسات الربحية التي تعتمد نظاماً واضحاً للترقيات، إذ يعتبر الموظفون أن التدريب ليس مجرد نشاط، بل هو طريق مباشر للانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى، خاصة في القطاعات ذات المنافسة العالية مثل القطاع المالي والقطاع اللوجستي وقطاع الاتصالات.

وفي مقابل ذلك، يختلف المشهد في القطاع غير الربحي الذي يعتمد بدرجة أكبر على التحفيز المعنوي المرتبط بالرسالة والقيم. فقد أوضح تقرير مؤسسة الملك خالد (2023) أن العاملين في المنظمات غير الربحية غالباً ما يُظهرون دافعاً داخلياً نابعاً من الالتزام الاجتماعي، لكن ضعف الهياكل المهنية داخل بعضها يجعل التطوير الوظيفي غير متسق أو محدود الفرص، مما يقلل من أثر التحفيز مهما كان قوياً. وتؤكد دراسة جامعة الملك سعود (2023) هذا التباين حين ذكرت في اقتباس مباشر أن: "منظمات القطاع غير الربحي قد تمتلك أعلى درجات التحفيز القيمي، لكنها تفقد الكثير من فاعليته عندما لا يقابله مسار مهني منظم يوفر فرصاً حقيقية للنمو."

ويكشف تحليل البيئة السعودية أن العاملين يستجيبون للتطوير الوظيفي بطريقة تختلف بحسب نوع التحفيز الممنوح لهم. فالتحفيز المادي – كالبदلات والحوافز والمكافآت – يُضعف أثره إذا لم يقترن ببرامج تطوير عالية الجودة، لأنه يُشعر الموظف بأن المنظمة تشتري ولاءه مؤقتاً دون أن تستثمر فيه طويلاً. في حين أن التحفيز المعنوي – كالتقدير العلني والثقة وتفويض الصلاحيات – يصبح أكثر تأثيراً عندما يتزامن مع تدريب فعلي يرفع قدرات الموظف ويمكّنه من أداء أدوار أكبر. وتدعم هذه الفكرة دراسة معهد الإدارة العامة (2024) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين يحصلون على تطوير وظيفي منتظم "يُظهرون مستويات التزام أعلى حتى في غياب الحوافز الكبيرة"، مما يؤكد أن التطوير نفسه قد يتحول إلى شكل من أشكال التحفيز.

وفي المؤسسات السعودية المتقدمة، خصوصاً الشركات الكبرى وشركات تقنية المعلومات، أصبحت العلاقة بين التحفيز والتطوير جزءاً من استراتيجية جذب المواهب. إذ تعتمد هذه المؤسسات على نماذج حديثة مثل "المسار الوظيفي متعدد المستويات" الذي يمنح الموظف ترقية بناءً على مهاراته المكتسبة وليس فقط أقدميته. هذا يخلق دائرة تفاعلية إيجابية؛ فالتحفيز يدفع الموظف إلى التطوير، والتطوير يؤدي إلى أداء أعلى، والأداء يُكافأ بتحفيز أكبر. وتسمي OECD (2023) هذه الدائرة بـ productive capability cycle أي "دورة القدرة الإنتاجية"، وهي من أقوى النماذج التي تفسر ارتفاع الإنتاجية في الاقتصادات الناشئة.

أما في القطاع غير الربحي، فإن غياب التخطيط الوظيفي formal career planning يجعل العلاقة بين التحفيز والتطوير علاقة مبتورة أحياناً. فقد أوضح تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024) أن 57٪ من المنظمات الأهلية تعتمد تدريباً غير ممنهج، بينما تعتمد قرارات التحفيز غالباً على الاجتهادات الفردية للمديرين. وهذا يؤدي إلى تشتت الموظفين مقارنة بزملائهم في القطاع الربحي الذين يتحركون داخل مسارات مهنية واضحة.

وتُظهر المقابلات النوعية أن الموظفين في القطاعات السعودية المختلفة ينظرون إلى التطوير الوظيفي باعتباره "شكلاً من أشكال العدالة التنظيمية"، إذ يشعر الموظف بأن حصوله على فرص تعلم متساوية هو دليل على أن المؤسسة تقدّر كفاءته. وهذا ما يؤكده اقتباس مباشر من تقرير هدف (2024):

"توفير فرص تدريب متكافئة هو أحد أهم المؤشرات على الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، وهو عامل رئيس في تعزيز الرضا والانتماء ورفع الإنتاجية الفردية."

من جهة أخرى، تتأثر العلاقة بين التحفيز والتطوير بالعوامل القيادية داخل المؤسسة. فالقيادة التحويلية التي تشجع التعلم وترى في الموظف شريكاً، تخلق بيئة يشعر فيها العامل بأنه مطلوب منه النمو وليس مجرد تنفيذ التعليمات. بينما القيادة السلطوية تقود إلى جفاف العلاقة بين التحفيز والتطوير، إذ يشعر الموظف بالانفصال عن أهداف المؤسسة. وقد ذكرت دراسة جامعة الملك عبد العزيز (2024) أن المؤسسات التي تعتمد القيادة التشاركية سجلت مستويات أعلى في فاعلية برامج التطوير بنسبة 33٪ مقارنة بالمؤسسات ذات القيادة البيروقراطية.

ولعل أهم ما يميز السياق السعودي اليوم هو أن التحفيز والتطوير لم يعودا وظيفتين منفصلتين كما كان الحال قبل عقد من الزمن، بل أصبحا جزءاً من منظومة أوسع هي منظومة "تطوير رأس المال البشري" التي تُعد من ركائز رؤية 2030. وتؤكد وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن الاستثمار في المهارات البشرية يعد "أقوى محفز للنمو الإنتاجي الوطني"، فيما تعتبر الموارد البشرية أن برامج "التحقق المهني" و"مبادرات تنمية المهارات" تمثل التحول الأكبر في تاريخ التدريب السعودي.

وعند دمج كل هذه المعطيات، يتضح أن العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي ليست علاقة خطية، بل علاقة تفاعلية دائرية، تُشكّل في مجموعها الأساس النفسي والمعرفي للإنتاجية. فالموظف المتحفز يسعى إلى التطوير، والموظف المتطور يصبح أكثر تحفزاً، وكلاهما يساهم في رفع أداء المؤسسة. وحين تعمل هذه العلاقة داخل بيئة عمل عادلة ومحفزة، فإنها تنتج ما تسميه سدايا (2024) "ثقافة الأداء"، وهي ثقافة تجعل الإنتاجية جزءاً من الهوية الوظيفية للموظف السعودي.

وفي النهاية، يمكن القول إن العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي داخل مؤسسات القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة هي علاقة بنىوية تتجاوز حدود الوظيفة إلى تشكيل طريقة تفكير الموظف حول ذاته، وحول قيمته داخل المؤسسة، وحول مستقبله المهني. إنها علاقة تصنع الإنتاجية لا كأداء لحظي، بل كقيمة مستدامة تنمو مع نمو الفرد والمؤسسة والوطن.

المطلب الثاني: الأثر التبادلي بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي في تشكيل السلوك المهني والالتزام التنظيمي في بيئات العمل السعودية

تُظهر التجارب المؤسسية الحديثة داخل المملكة أن العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي لا تتوقف عند حدود الأداء أو الإنتاجية فحسب، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر في السلوكيات المهنية والالتزام التنظيمي، وهي عناصر جوهرية تحدد مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين واستدامة رأس المال البشري على المدى الطويل. وترى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) أن بناء ثقافة تنظيمية مستدامة يتطلب توافقاً بين سياسات التحفيز وبرامج التطوير، لأن أي انفصال بينهما يخلق حالة من "التشوّه الإداري" الذي يؤدي مع الوقت إلى ضعف الانتماء وتراجع الالتزام الوظيفي.

وفي هذا السياق، أن المؤسسات السعودية التي تعتمد تحفيزاً إدارياً قائماً على العدالة والشفافية، وتدعم ذلك ببرامج تطوير حقيقية، سجلت مستويات أعلى بكثير في مؤشرات الالتزام التنظيمي، مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل مع التطوير باعتباره نشاطاً ثانوياً أو شكلياً. ويعبر التقرير في اقتباس مباشر عن ذلك بقوله: "التطوير حين يُمنح دون تحفيز عادل يتحول إلى عبء، والتحفيز حين يُقدم دون تطوير

يتحول إلى وسيلة قصيرة الأمد لا تبني ولاً حقيقياً. وهذا الاقتباس يلخص بدقة جوهر المشكلة في كثير من المنظمات العربية التي تحاول رفع الأداء عبر جانب واحد من المعادلة وتغفل الآخر.

ويتضح من تحليل الواقع السعودي أن الموظف يتفاعل مع برامج التطوير بناءً على تصوره للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة. فإذا شعر الموظف أن الفرص التدريبية توزع بألية عادلة ومعللة، فإنه يصبح مستعداً للالتزام بها والاستفادة القصوى منها، بينما يؤدي غياب العدالة أو انحياز الإدارة لفئة معينة إلى خلق مقاومة داخلية صامتة تجاه برامج التطوير، حتى إن لم يُعلن الموظف اعتراضه. وقد أظهر مسح بيئة العمل (HRSD، 2024) أن 62٪ من العاملين يعتقدون أن "التطوير المهني يجب أن يُمنح بناءً على الأداء الفعلي لا على العلاقات الشخصية"، وهو ما يوضح الوعي المتزايد لدى القوى العاملة السعودية بضرورة بناء أنظمة تطوير عادلة وشفافة.

وتشير الدراسات الأكاديمية إلى أن التحفيز الإداري لا يؤثر فقط في درجة مشاركة الموظفين في برامج التطوير، بل يتجاوز ذلك ليشكل استعداداً نفسياً لقبول التغيير. ففي بيئات التحول الرقمي التي تشهدها المملكة، يتطلب التطوير الوظيفي إعادة صياغة المهارات وتعلم تقنيات جديدة، وهذا الأمر يحتاج إلى مستوى مرتفع من التحفيز الداخلي. وتؤكد بعض الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والدعم الإداري يُظهرون "قابلية أعلى لتقبل التدريب المرتبط بالتحول الرقمي بنسبة 47٪ مقارنة بزملائهم الذين يعانون من ضعف التحفيز"، وهذا فارق كبير يوضح كيف يعزز التحفيز عملية التغيير المؤسسي.

أما في القطاع غير الربحي، فتبدو العلاقة بين التحفيز والتطوير أكثر حساسية، لأن الكثير من العاملين يجذبون إليه بدافع القيم والرسالة، لا بدافع المكاسب المالية. ورغم أن هذا النوع من التحفيز المعنوي يمنح القطاع قوة فريدة، إلا أنه غير كافٍ إذا لم يصاحبه تطوير مهني يضمن نمو العاملين واستمرار ارتباطهم بالمؤسسة. وتشير بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024) إلى أن حوالي 54٪ من الجمعيات الأهلية تواجه تحديات في توفير برامج تدريب رسمية لموظفيها، مما يؤدي إلى فجوات في المهارات وارتفاع معدل دوران العاملين. ومن هنا، فإن الجمع بين التحفيز القيمي والتطوير التنظيمي يصبح ضرورة لا رفاهية.

ولا يمكن إغفال أثر القيادة في هذا السياق. فالقيادة التي تتبنى أسلوباً تشاركياً وتمارس التحفيز المتوازن وتؤمن بأهمية التطوير المستمر، هي القيادة التي تخلق بيئة يشعر فيها الموظف بأن تطويره هدف مشترك وليس مطلباً إدارياً مفروضاً من أعلى الهرم. وفي دراسة جامعة الملك عبد العزيز (2024) جرى التأكيد على أن "القيادات التي تربط الحوافز بنتائج برامج التطوير تسجل أعلى درجات الالتزام التنظيمي"، لأن الموظف يرى أثراً مباشراً لتطوره على مساره المهني داخل المؤسسة.

ويُظهر تحليل البيانات النوعية أن الموظفين في بيئات العمل السعودية ينظرون إلى التطوير الوظيفي باعتباره وعداً يُقدم للموظف، وأن التحفيز هو الدليل على أن المؤسسة جادة في الوفاء بذلك الوعد. فإذا كان التحفيز قوياً والتطوير مهنيًا، شعر الموظف بالأمان الوظيفي وارتفعت مستويات ولائه للمؤسسة، وهو ما عبّر عنه أحد المشاركين في المقابلات بقوله: "إذا كانت المؤسسة تستثمر فيّ وتكافئ جهدي، فإن انتماي لها يصبح تلقائياً". وهذا يعكس الترابط العميق بين البعدين على المستوى النفسي والعملي.

ويؤدي هذا التكامل إلى نتائج استراتيجية بعيدة المدى. فعندما يتلقى الموظف تدريباً عالي الجودة مدعوماً بتحفيز عادل، فإنه يصبح قادراً على أداء مهام أكثر تعقيداً، ويزداد إبداعه وقدرته على حل المشكلات، وترتفع جودة عمله، مما ينعكس على الإنتاجية الشاملة للمؤسسة. وتوضح وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن "كل ريال تستثمره المؤسسة في تدريب العاملين يعود عليها بثلاثة أضعاف على شكل إنتاجية"، وهذا العائد لا يتحقق إلا إذا كان العاملون مدفوعين بالتحفيز الكافي للاستفادة من التدريب.

وتبين التجارب العالمية أن المؤسسات الأكثر تنافسية هي تلك التي تربط بين التحفيز والتطوير عبر نماذج واضحة، مثل نموذج "المسار المهني المعتمد على المهارات" الذي تتبناه شركات التكنولوجيا العالمية. وهذا النموذج وجد طريقه إلى بعض المؤسسات السعودية التي أدركت أن التحفيز القائم على الأداء لا ينفصل عن تطوير المهارات. وتؤكد OECD (2023) أن المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي بنسبة تصل إلى 60٪.

وباختصار، فإن العلاقة بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي ليست علاقة ظرفية، بل علاقة بنيوية تحدد الصحة التنظيمية للمؤسسة. وإذا أرادت المؤسسات السعودية - في كلا القطاعين - أن تبني رأس مال بشري مستداماً وقادراً على رفع الإنتاجية، فعليها أن تدرك أن التحفيز دون تطوير يشبه إعطاء المفتاح بدون السيارة، بينما التطوير دون تحفيز يشبه توفير السيارة بدون وقود. فقط عندما يجتمع الاثنان سوياً، يبدأ المحرك في العمل بأقصى طاقته.

المطلب الثالث: دور التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي في تمكين الموظف السعودي من التكيف مع التحول الرقمي وقيادة التغيير التنظيمي

يشهد السوق السعودي اليوم مرحلة إعادة تشكيل جذرية بفعل التحول الرقمي، الذي لم يعد خياراً تنظيمياً بل أصبح ضرورة وطنية تتطلب إعادة صياغة طريقة عمل المؤسسات ورفع جاهزية الأفراد للتعامل مع التقنيات الحديثة. وفي هذا السياق، يصبح التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي عاملين حاسمين في تجهيز الموظف السعودي للعب دور فاعل في التغيير، لأن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح مهما توفرت له التكنولوجيا ما لم يكن لدى الموظفين مستوى عالٍ من الدافعية والمعرفة والمهارات الرقمية. ولذلك يشير تقرير سدايا (2024) في اقتباس مباشر إلى أن: "التحول الرقمي لا يتحقق بالتقنيات وحدها، بل يعتمد في جوهره على الإنسان القادر على التعلم والتكيف ومواجهة التغيرات السريعة." ويعد هذا التصريح بمثابة تأكيد رسمي على مركزية رأس المال البشري في عملية التحول.

وتوضح نتائج الدراسات الحديثة أن الموظفين الذين يشعرون بدعم إداري وتحفيز عادل يُظهرون استعداداً أعلى للمشاركة في البرامج الرقمية، وأن الحوافز المادية والمعنوية تزيد من احتمال تقبلهم للتغيير، خصوصاً عندما يرتبط التحول الرقمي بإعادة توزيع المهام أو إدخال أدوات عمل جديدة. وقد أشار تقرير معهد الإدارة العامة (2024) إلى أن المؤسسات التي ربطت التحول الرقمي بحوافز مرتبطة بالأداء تمكنت من تسريع عملية التغيير بنسبة 35٪ مقارنة بالمؤسسات التي تعاملت معه كقرار تقني فقط. ويذكر التقرير نصاً: "لا يمكن للموظف أن يكون جزءاً من ثورة رقمية إذا لم يشعر بأن المنظمة تستثمر فيه وتكافئ مشاركته."

ويكشف تحليل الواقع السعودي أن التحول الرقمي يفرض على الموظفين مستوى أعلى من التعلم المستمر، وهذا يفسر العلاقة القوية بين برامج التطوير الوظيفي وقدرة الموظف على التكيف. فالتطوير المهني لا يقتصر على التدريب التقليدي، بل أصبح يشمل رفع مهارات استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وإدارة الأنظمة الرقمية، وهي مهارات باتت ضرورية في القطاعين الربحي وغير الربحي. وتؤكد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) في أدلتها المهنية أن "مهارات المستقبل لن تعتمد على الخبرة الزمنية، بل على القدرة على التعلم المستمر والمرونة الرقمية"، وهي رؤية تمثل حجر الأساس في سياسات تنمية القدرات البشرية.

ومن خلال البيانات النوعية، يظهر أن الموظفين الذين يشعرون بوجود مسار مهني واضح مدعوم بالتطوير يكونون أكثر تقبلاً للتقنيات الجديدة، لأن التطوير يمنحهم شعوراً بالسيطرة والتمكين، بينما يشعر غير المتدربين بأن التحول الرقمي يهدد وظائفهم أو يقلل من قيمتهم المهنية. وهذا يتسق مع ما ذكره (Creswell 2023) في اقتباس مباشر: "تقبل التغيير يرتبط بدرجة شعور الفرد بالتمكين، والتمكين لا يُبنى إلا عبر تطوير معرفي ومهاري حقيقي."

وفي القطاع الربحي، تتبنى المؤسسات الكبرى استراتيجيات مختلطة تجمع بين التحفيز المالي والمبادرات التطويرية للتحول الرقمي. فالكثير من الشركات السعودية تقدم مكافآت على اجتياز الدورات الرقمية أو المشاركة في مشاريع التحول، إضافة إلى توفير أكاديميات تدريب داخلية، مثل الأكاديميات التقنية في الشركات المصرفية وشركات الطاقة. وقد ذكر تقرير هدف (2024) أن المؤسسات التي تربط بين "التحول الرقمي" و"الحوافز الإنتاجية" تحقق مستويات أعلى من الإبداع والمبادرة الفردية، حيث تصبح البرامج الرقمية جزءاً من ثقافة المؤسسة وليس مجرد تعليمات تشغيلية.

أما القطاع غير الربحي فيعاني من فجوة رقمية أكثر وضوحاً، لكن البيانات تبين أن العاملين فيه أكثر تجاؤاً مع التطوير الرقمي عندما يكون مرتبطاً بالقيم والرسالة. فقد ذكر تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024) أن 59٪ من العاملين في الجمعيات يرون أن "التطوير الرقمي يصبح ذا معنى أكبر حين يُقدّم لهم بوصفه وسيلة لزيادة أثر المنظمة على المجتمع"، مما يشير إلى أن التحفيز القيمي

يمكن أن يؤدي دورًا معادلاً للتحفيز المادي في هذا القطاع. ومع ذلك، فإن غياب الخطط المهنية وعدم تكافؤ فرص التدريب يقلل من فاعلية هذا التحفيز، مما يجعل العلاقة بين التحفيز والتطوير الرقمي أكثر هشاشة مقارنة بالقطاع الربحي.

وتتجلى العلاقة العميقة بين التحفيز والتطوير في قدرتهم المشتركة على تحويل الموظف من متلقي للتغيير إلى قائد للتغيير. فالموظف الذي يتلقى تدريباً رقمياً عالي الجودة، ويحصل على تحفيز يعترف بجهده، يصبح أكثر استعداداً للمشاركة في تحسين العمليات والاقتراحات الرقمية. وفي كثير من المؤسسات السعودية، ظهر "سفراء التحول الرقمي" الذين يمثلون موظفين متحمسين تلقوا تدريباً متخصصاً وأصبحوا يساعدون زملاءهم على التكيف مع التغيير. وتشير دراسة جامعة الملك عبد العزيز (2024) إلى أن المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج "تسجل تسارعاً مضاعفاً في نسبة تبني الأنظمة الرقمية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد التدريب النظري فقط".

وبينما يتعامل البعض مع التحفيز والتطوير كأدوات إدارية، فإن التحليل العميق يكشف أن كليهما يمثلان ركيزة نفسية ومعرفية لخلق عقلية رقمية داخل المؤسسة. "العقلية الرقمية" لا تتشكل عبر تدريب واحد، بل تنمو تدريجياً عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة توفر له الدعم المعرفي والاعتراف المعنوي الذي يحتاجه كي يتطور. ويؤكد تقرير OECD (2023) أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يصبحون "أكثر قدرة على تقبل التكنولوجيا الجديدة بنسبة تصل إلى 50٪"، لأن شعورهم بالانتماء يجعلهم أقل مقاومة للتغيير.

وتشير الممارسات العالمية إلى أن المؤسسات الأكثر تقدماً هي التي تدمج التحول الرقمي في برامج الحوافز، بحيث تتحول المبادرات التقنية إلى جزء من منظومة الأداء، لا مجرد مشروع عابر. وهذا الأمر أصبح شائعاً في بعض المؤسسات السعودية التي تبنت "نماذج الأداء الرقمي"، حيث يجري تقييم الموظف بناءً على قدرته على استخدام الأنظمة الذكية وجودة مهاراته التقنية. هذا النهج يحول التحول الرقمي إلى فرصة مهنية وليس عبئاً، مما يزيد من ارتباط الموظفين ببرامج التطوير.

ومن زاوية أخرى، يظهر تأثير التحفيز والتطوير على التحول الرقمي في قدرتهما على تقليل "القلق التكنولوجي" لدى الموظفين. فالكثير من العاملين، خصوصاً في المؤسسات التقليدية، يشعرون بالقلق من فقدان وظائفهم أو عدم القدرة على اللحاق بالتغيير. لكن التحفيز الإداري الذي يطمئنهم، والتطوير الذي يمنحهم مهارات جديدة، يقللان هذا القلق ويحولانه إلى حافز إيجابي. وهذا ما تؤكدته دراسة معهد الإدارة العامة (2024) التي تبين أن "التدريب المستمر يقلل من مقاومة الموظفين للتحول الرقمي بنسبة 44٪".

وبالنظر إلى رؤية 2030، يتضح أن العلاقة بين التحفيز والتطوير لم تعد مجرد علاقة داخل المؤسسة، بل أصبحت جزءاً من مشروع وطني شامل يهدف إلى رفع كفاءة الإنسان السعودي وتعزيز قدرته على المنافسة عالمياً. ولذلك فإن المؤسسة التي تفصل بين التحفيز والتطوير ستواجه صعوبة في الاندماج مع التحولات الوطنية، لأن التغيير لن يتحقق دون رأس مال بشري قوي يتصف بالمعرفة والدافعية وروح المبادرة.

وفي الختام، يتضح أن التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي يمثلان البنية الأساسية التي تمكن الموظف السعودي من الانتقال من مرحلة التكيف مع التحول الرقمي إلى مرحلة قيادته. فالموظف المتحفز والمتطور ليس فقط قادراً على استخدام التكنولوجيا، بل قادراً على التفكير بها، وتطويرها، وتسريعها، والمساهمة في تحسينها. إنه الموظف الذي تحتاجه المؤسسات السعودية اليوم كي تنجح في التحول، وتستمر في المنافسة، وتحقق أهداف الرؤية الوطنية بكفاءة واستدامة.

المبحث السابع: العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي وتأثيرها على الأداء والإنتاجية الفردية في المؤسسات السعودية

المطلب الأول: بيئة العمل كإطار تمكيني للتحفيز والتطوير

بيئة العمل ليست مجرد خلفية فحسب، بل هي مسرح التنشئة التنظيمية الذي تتبلور فيه ممارسات التحفيز والتطوير الوظيفي، وهي العنصر الذي يحدد مدى قدرة هذه الممارسات على إنتاج أثر حقيقي ومستدام. في السياق السعودي، فإن إعداد بيئة عمل داعمة تتطلب توظيف سياسات موارد بشرية متقدمة تشمل الشفافية، العدالة، التواصل الفعال، وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار. فعندما تشعر القوى العاملة في المؤسسات بأن بيئة العمل تقدّر مساهماتهم وتعزّز مشاركتهم وتأخذ بالاعتبار احتياجاتهم المهنية، ترتفع مستويات التحفيز، ويزداد استعدادهم للاشتراك في برامج التطوير.

تُظهر ممارسات بعض الجمعيات غير الربحية، على سبيل المثال، وجود أدلة سياسات داخلية تهدف إلى تعزيز بيئة الموظفين من خلال التوازن بين المزايا التنظيمية والإجراءات التمكينية. فقد أدرج دليل سياسات الموارد البشرية للجمعيات التنموية إطاراً للتحفيز والتطوير ضمن سياساتها التنظيمية بحيث يُنظر إلى الموظف كركيزة استراتيجية وليس كعامل فقط. هذا النوع من السياسات يعزز من شعور الانتماء، ويُعبّر عن التزام المنظمة تجاه موظفيها على المدى الطويل (DG Association HR Guide, 2025).

كما أن بيئة العمل تؤثر أيضاً في نوع التحفيز المحلي. في المؤسسات الربحية، غالباً ما تكون بيئة العمل موجهة نحو الأداء والمردود، لذا تُستخدم حوافز مادية وتشجيع المشاركة في برامج التطوير التي تعزز المهارات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أما في بعض المنظمات غير الربحية، فتسود ثقافة بيئة العمل التي تركز على القيم والرسالة الاجتماعية، مما يجعل التحفيز المادي أقل بروزاً مقارنة بالتحفيز القيمي والتطوير الذي يربط العامل برسالة أعمق. وهنا تأتي أهمية بيئة العمل كمنصة تمكينية حيث يمكن للتحفيز أن يتجسد من خلال تقدير معنوي وفرص تعلم تُقدّم في سياق يراعي القيم التنظيمية.

من جهة أخرى، تؤكد الدراسات الإدارية أن بيئة العمل الإيجابية تُسهّل انتقال الموظفين من حالة التوظيف الروتينية إلى حالة التطوير المستمر. فهذه البيئة، يشعر الموظف أنه ليس مجرد موظف يؤدي مهاماً، بل شريك في مسار نمو مؤسسي. ويُبرز بحث تطبيقي عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء، أن السياسات التنظيمية التي تشجّع المشاركة، والتدريب، وتقييم الأداء العادل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز المؤسسي (مؤسسة البحوث الجامعية السعودية وهذا يظهر بوضوح كيف يمكن لبيئة العمل أن تكون بيئة مبادرة وتطور، وليس مجرد تنفيذ).

علاوة على ذلك، فإن وجود بنية إدارية تدعم التمكين التنظيمي، وتُطبق سياسات شفافة ومعلنة، يعزز من فعالية ممارسات التحفيز والتطوير. إذا كانت بيئة العمل تشجع الموظفين على المشاركة في تحديد أهداف التطوير ووضع خططهم المهنية، فسيشعرون بمسؤولية أكبر تجاه تحقيقها، وبالتالي يرتفع الدافعية لديهم. وهذا النوع من التمكين هو ما تؤكدُهُ التوجهات الحديثة في تنمية رأس المال البشري في المملكة، خاصة مع تركيز صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) على المشاريع التي تعزز "تمكين الموظفين" من خلال الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات التعليمية والجهات التنموية (HRDF، 2025).

لهذا، فإن بيئة العمل التي تجمع بين العدالة، التمكين، التواصل، والتقدير، تُعدّ الأساس الذي يبني من خلاله التحفيز والتطوير. فهي ليست فقط شرطاً مسبقاً، بل هي آلية فاعلة تجعل أي سياسة تحفيز أو تطوير أكثر تأثيراً، وتحولها من ممارسات إجرائية إلى ممارسات استراتيجية تبني فعلياً قدرات الإنسان داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل تفاعلي لبيئة العمل وتأثيرها على الحافز المهني والمسار التطويري

عندما ننظر إلى بيئة العمل من منظور تفاعلي، نجد أن تأثيرها لا يقتصر على تفعيل التحفيز أو دعم التطوير فقط، بل تتجاوز ذلك لتشكّل منظومة متكاملة تعزز من الالتزام التنظيمي والإنتاجية. فالبيئة التنظيمية التي توفر عدالة في التقدير، وتنمية مستدامة، وتوازن

بين العمل والحياة، تخلق ما يمكن تسميته ثقافة تحفيزية تطويرية، حيث يلتقي الحافز والتعلم في نقطة مشتركة ترفع من فاعلية كل منهما.

وفي الواقع السعودي، تدعم بعض الدراسات أن بيئة العمل التنظيمية القوية تؤدي إلى تأثير مزدوج: أولاً، زيادة الدافعية الداخلية لدى الموظفين الذين يشعرون بأنهم في بيئة عادلة ومستقرة، وهذا يُحفّزهم للمشاركة في برامج التطوير. وثانياً، تحسين نتائج البرامج التطويرية نفسها، لأن الموظفين يكونون مستعدين للتعلّم والنمو في بيئة يشعرون فيها بالدعم. ومن خلال تحليل ميداني لممارسات الموارد البشرية في بعض المنظمات التعليمية والخدمية، تبين أن بيئة العمل التي تتيح التمكين والمشاركة في صنع القرار ترتبط بالارتفاع في مؤشرات الأداء الفردي والجماعي.

إلى جانب ذلك، عندما تخلق بيئة العمل مسارات مهنية شفافة، فإنها تعزز من العلاقة بين الحافز والتطوير، حيث يرى الموظفون أن التطوير ليس غاية في حد ذاتها، بل وسيلة للترقي والاعتراف والتقدم. وهذا يتماشى مع شعار رؤية 2030 لتعزيز القدرات الوطنية، حيث يُنظر إلى الموظف على أنه أصل استراتيجي يجب دعمه ليس فقط اليوم، بل لبناء المستقبل. ومن هذا المنطلق، تعمل بعض الجمعيات والمؤسسات غير الربحية على إدراج سياسات تطوير وظيفي مرتبطة بالمهارات والقيم، وهو ما يخلق تمايزاً في بيئة العمل يعزز من التزام الموظفين برسالة المؤسسة ويزيد من رغبتهم في النمو.

ومن الناحية النفسية، وجود بيئة عمل داعمة يُسهم في تقليل الضغوط المرتبطة بالتغيير والدورات التدريبية. فالتدريب غالباً ما يفرض عبئاً إضافياً على الموظفين، لكن إذا كانت البيئة تعترف بهذا الجهد وتكافئ التغيير، يشعر الموظف بأن ما يقوم به ليس عبئاً بل استثماراً في ذاته وفي مستقبل المؤسسة. وبالتالي، فإن بيئة العمل تصبح محفزاً غير مباشر لكنه قوي للغاية لإقبال الموظف على التطوير.

المطلب الثالث: جدولان تحليليان لبيئة العمل – بيانات مؤسسية وتطبيقات سعودية

جدول (٨): مكونات بيئة العمل وأهميتها في التحفيز والتطوير

المكون	أثره على الأداء/الإنتاجية	دوره في التطوير الوظيفي	دوره في التحفيز
العدالة التنظيمية	يزيد الالتزام ويقلل الدوران الوظيفي	يزيد الإنفاق على التعلّم والمشاركة	يشعر الموظف بأن تقييمه وتقديره عادل
التمكين والمشاركة	يعزز الابتكار ويزيد مبادرات التحسين	يدعم برامج التطوير الذاتي	يمنح القوة لاتخاذ القرار
التواصل الفعال	يحفّز الأداء ويزيد الرضا الوظيفي	يسمح بمواءمة أهداف التطوير مع رغبات الموظفين	يبني الثقة ويقلل الشكوك
التقدير المعنوي	يرفع جودة العمل ويولّد ولائاً طويل الأمد	يدعم روح المبادرة والتعلّم	إعادة التأكيد على قيمة الموظف
المرونة في العمل	يحسن التوازن ويزيد الإنتاجية	يسمح بوقت للتدريب والتعلم داخل العمل	يقلل من الإجهاد ويزيد الرضا

هذا الجدول يوضّح كيف تترابط مكونات بيئة العمل مع التحفيز والتطوير، غير أن أهميتها تكمن في القدرة على تحويل هذه المكونات إلى محركات للنمو التنظيمي. فعلى سبيل المثال، العدالة التنظيمية ليست فقط عامل تحفيز بل عنصر تمهيدي لجعل الأفراد يشاركون في التطوير بثقة، والتقدير المعنوي يجعل من التطوير هدفاً مشتركاً بين الموظف والإدارة وليس فقط نشاطاً إدارياً.

جدول (٩): تطبيقات بيئة العمل في سياق الموارد البشرية السعودي – أمثلة من ممارسات محلية

المؤسسة / الجهة	تأثيرها على الموظفين	ممارسات بيئة العمل
صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)	تمكين المعرفة، زيادة المشاركة، رفع فاعلية التطوير	شراكات لتدريب وتأهيل القوى العاملة + سياسات تمكين الموظف ضمن القطاعات التنموية
جمعية غير ربحية (حسب دليل الموارد البشرية)	تعزيز الولاء، التقليل من الاستقالات، تعزيز التزام الموظفين برسالة الجمعية	إصدار دليل سياسات موارد بشرية يضمن بيئة عادلة ومحفزة لتمكين الموظفين من المشاركة والتطوير
الإدارة العامة للتعليم بالأحساء	رفع الأداء الإداري، تحسين جودة الخدمات التعليمية، استقرار الموظفين	تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية تشمل التحفيز والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي
مؤسسات رقمية / تقنية سعودية	انخفاض نسب الدوران، زيادة الولاء، تحفيز التعاون والابتكار	تعزيز بيئة مرنة، تقدير الموظفين عبر التقدير المعنوي (الثناء، الجوائز) مع تدريب رقمي مستمر

يركز هذا الجدول على أمثلة من الواقع السعودي، حيث نستطيع رؤية كيف تترجم السياسات النظرية لبيئة العمل إلى ممارسات فعلية في مؤسسات مختلفة. في صندوق "هدف" مثلاً، تُستخدم الشراكات التنموية ليس فقط لتدريب الموظفين، بل لتمكينهم من المشاركة في مشاريع استراتيجية، ما يزيد من التفاعل والتحفيز. أما في الجمعيات غير الربحية، فإن دليل السياسات يضيف طابع العدالة والوضوح، ما يعزز التزام الموظف. ومن جهة أخرى، في بيئات التعليم أو التقنية، نرى كيف يُستخدم التقدير والتدريب الرقمي كرفع لبيئة التمكين والإنتاجية

إن تحليل العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي في السياق السعودي يدعونا إلى استنتاج أن بيئة العمل ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي عامل تمكيني ومحفز لاستراتيجية الموارد البشرية بالكامل. بيئة عادلة وممكنة وتشاركية تخلق التفاعل بين الحافز والتنمية، مما يؤدي إلى نتائج إنتاجية واستراتيجية مستدامة. في السعودية، حيث التحول الاقتصادي والاجتماعي تحت مظلة رؤية 2030 يتطلب تطويراً ليس فقط في البنية التحتية الرقمية، بل في البنية البشرية، تصبح بيئة العمل القوية المهيئة لمنح التقدير والمشاركة والمعرفة هي الدعامة الحقيقية لنجاح أي برنامج تحفيزي أو تدريبي. إن المؤسسات التي تطبق هذا التكامل ستجد نفسها لا تنمو فحسب، بل تخلق رأس مال بشري متفاعل قادر على مواجهة التحديات وبناء الابتكار.

المبحث الثامن: التحول الرقمي كوسيط استراتيجي بين التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل في تعزيز الإنتاجية الفردية داخل المؤسسات السعودية

المطلب الأول: التحول الرقمي كوسيط إستراتيجي

يُعد التحول الرقمي أحد أهم التحولات البنوية التي تعيشها المملكة العربية السعودية في العقد الأخير، وهو ليس مجرد تحديث تقني أو إدخال أنظمة إلكترونية، بل هو إعادة صياغة كاملة لأساليب الإدارة والعمل والتعلم والتحفيز داخل المؤسسات. ويختلف أثر التحول الرقمي عن المتغيرات التقليدية في الموارد البشرية لأنه يؤدي دوراً وسيطاً يمكن التحفيز الإداري من التوسع، ويمنح التطوير الوظيفي

عمقًا وفاعلية، ويعيد تشكيل بيئة العمل بطريقة تجعلها أكثر ديناميكية وعدالة ومرونة. وقد عبّرت سدايا (2024) بوضوح في تقريرها السنوي حين ذكرت نصًا: "إن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بالتقنية وحدها، بل بمدى قدرة المنظمات على تهيئة بيئة إدارية وبشرية تستوعب التغيير وتوظفه في رفع القيمة." وهذا الاقتباس يعكس النظرة الاستراتيجية للمملكة في ربط التقنية برأس المال البشري كعنصر محوري في تحسين الإنتاجية.

وفي الواقع السعودي، يُلاحظ أن التحول الرقمي غيّر جذريًا الطريقة التي يتم بها تحفيز الموظفين. فالتقارير الرسمية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2024 تشير إلى أن أنظمة إدارة الأداء الرقمية، مثل "مسار" و"قوى" و"منصة اعتماد"، سمحت بقدر أكبر من الشفافية والعدالة في تقييم الموظفين، مما أدى إلى تقليص مساحة الانطباعات الشخصية وزيادة ثقة الموظفين بالنظام التحفيزي. وقد ورد في تقرير الوزارة اقتباس مباشر يقول: "التحول الرقمي أسهم في تعزيز العدالة التحفيزية وتقليل التحيز الإداري، الأمر الذي انعكس إيجابًا على أداء العاملين." وهذا يعكس حقيقة أن التحفيز حين يُدار رقميًا يصبح أكثر موضوعية وارتباطًا بالإنجاز الفعلي.

ومن جهة التطوير الوظيفي، فإن الرقمنة فتحت آفاقًا واسعة للتعلّم المستمر، ليس فقط عبر التدريب التقليدي بل من خلال منصات التعلم الذاتي، والدورات الإلكترونية، والمدارس المهنية الرقمية، والبرامج المتقدمة التي يقدمها صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف). فقد أشار هدف (2024) في تقريره عن تنمية الكفاءات الوطنية إلى أن نسبة المشاركة في مسارات التعلم الرقمي ارتفعت بنسبة 58٪ مقارنة بالسنوات السابقة، وهو ارتفاع لم يكن ليحدث لولا دمج التحفيز بالمحتوى الرقمي. كما يؤكد تقرير هدف أن "الموظفين الأكثر تحفزًا هم الأكثر استفادة من البرامج الرقمية، ما يجعل التحفيز قاعدة أساسية لنمو المهارات الرقمية". وهذا يعني أن العلاقة بين التحفيز والتطوير أصبحت أكثر قوة بفضل التحول الرقمي لأن الموظف لم يعد بحاجة إلى حضور فعلي في مركز تدريبي، بل يستطيع الوصول إلى المعرفة في أي مكان وزمان.

ويتضح من البيانات الوطنية أن بيئة العمل الرقمية لم تعد خيارًا بل واقعًا فرضته التحولات الحكومية والاقتصادية. فقد جاء في تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن المؤسسات التي أدخلت التكنولوجيا في إدارة العمليات شهدت ارتفاعًا بمعدل 32٪ في الإنتاجية التشغيلية. ولكن الأهم ليس التكنولوجيا ذاتها، بل الطريقة التي أعادت بها تشكيل بيئة العمل. فوجود منصات رقمية موحدة للإجراءات جعل الموظف يشعر بأن المنظمة منظمة وشفافة وحديثة، وهذا الشعور يعزز التحفيز الداخلي ويرفع مستويات الرضا الوظيفي، وقد أشار التقرير إلى أن "العدالة الإجرائية الرقمية أصبحت عنصرًا نفسيًا محفزًا بحد ذاتها". وهذا التطور النفسي للعمل هو ما لم يكن متوقعًا قبل فترة من الزمن.

وفي المؤسسات الربحية السعودية، خاصة في قطاعي الاتصالات والطاقة والقطاع المصرفي، أصبح التحول الرقمي جزءًا من البنية الأساسية للإدارة اليومية. فالشركات الكبرى مثل stc وسابك وأرامكو تبنت نماذج "الأداء الرقمي" التي تربط بين نتائج الموظف وبين مؤشرات واضحة يتم قياسها بأنظمة ذكية. هذه المؤشرات تجعل الموظف أكثر وعيًا بقدراته ومجالات تطويره، وتكشف بشكل مباشر مدى ارتباط الحوافز بمستوى الأداء الحقيقي. وقد ورد في أحد تقارير أرامكو لعام 2023 أن "الموظفين الذين يستخدمون لوحات التحليل الرقمي Insights Dashboards كانوا أكثر قدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية وأكثر انخراطًا في برامج التطوير". وهذا يبرهن أن التحول الرقمي لا يكتفي بزيادة الأداء، بل يُعمّق الوعي الذاتي بالاحتياجات المهنية، وهو عنصر جوهري في التطوير الوظيفي.

وعلى الجانب الآخر، فإن القطاع غير الربحي يعيش تحولًا رقميًا أبطأ نسبيًا، لكنه أكثر حساسية لأن أغلب العاملين فيه يستمدون دافعهم من الرسالة والقيم أكثر من التحفيز المادي. ولذلك فإن التحول الرقمي فيه يؤدي وظيفة مختلفة. فهو يعزز الإحساس بالأثر الاجتماعي عبر تسهيل الوصول للمستفيدين، ما يجعل العامل يشعر بأن عمله أصبح أكثر تأثيرًا. وقد ذكر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024) أن "المنظمات غير الربحية التي اعتمدت أدوات التحول الرقمي شهدت زيادة في ارتباط موظفيها برسالة المؤسسة بنسبة 41٪". وهذا يؤكد أن التحول الرقمي لا يرفع الإنتاجية فقط، بل يعمّق الانتماء.

وقد كشفت المقابلات النوعية أن الموظفين السعوديين – في كلا القطاعين – يرون أن التحول الرقمي لا يمكن قبوله بسهولة إذا لم يُصاحب بنوع من التحفيز يطمئنهم أن مستقبلهم المهني لن يتأثر سلبيًا. فالتحول الرقمي قد يُفسّر من قبل البعض على أنه تهديد وظيفي، لكن التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي يعيدان صياغة هذا الخوف إلى فرصة. ولعل قول أحد موظفي القطاع غير الربحي الذي ورد في

مقابلة داخل إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة الملك سعود (2023) يعكس ذلك بوضوح حين قال: "لم أعد أخاف من التقنية بعد أن دربتني المؤسسة عليها وربطت مكافآتي بتحقيق أهداف رقمية واضحة." وهذا الاقتباس يوضح العلاقة الثلاثية بين التحفيز والتطوير والتحول الرقمي.

كما أن التحول الرقمي وسّع البيئة النفسية للعمل، فالعامل اليوم أصبح جزءًا من بيئة هجينة تجمع بين المرونة الرقمية والتواصل البشري، وهو ما جعل الموظفين يشعرون بأن لديهم استقلالية أكبر وقدرة أعظم على التحكم في وتيرة عملهم. وقد أكد تقرير أن "المرونة الرقمية أصبحت أحد أهم محفزات الولاء الوظيفي في السوق السعودي"، خصوصًا عندما تُدمج مع خطط التطوير المستمر التي تقدمها المؤسسات.

ويبرز من تحليل هذه التفاعلات أن التحول الرقمي يضاعف أثر التحفيز والتطوير لأنهما يتحركان داخل منصة تقنية تتيح قياس الأداء، وتوجيه جهود التعلم، وتحديد الاحتياجات. فالتحفيز يصبح أكثر فاعلية لأن البيانات تكشف بوضوح من يستحق المكافأة، والتطوير يصبح أكثر دقة لأن التقنية تكشف فجوات المهارات، وبيئة العمل تصبح أكثر عدالة لأن الرقمنة تقلل التحيز. وهذا التكامل يخلق منظومة إنتاجية متسارعة تُعرف عالميًا باسم "منظومة الموارد البشرية الرقمية"، وقد وصفها OECD (2023) بقولها: "حين تمتزج التكنولوجيا مع التحفيز والتعلم، يتشكل رأس مال بشري قادر على النمو الذاتي."

وفي السياق السعودي، تُترجم هذه المنظومة إلى نتائج ملموسة: إنتاجية أعلى، التزام وظيفي أقوى، ولاء أطول، مهارات أعمق، ومرونة تنظيمية تجعل المؤسسات مستعدة لمواجهة المستقبل. وليس أدل على ذلك من أن المؤسسات التي تبنت خطط التحول الرقمي ضمن رؤية 2030 سجلت نموًا في كفاءة التشغيل وفعالية القوى العاملة يتجاوز 28٪ وفق بيانات وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024).

ولهذا، فإن التحول الرقمي لا يمكن اعتباره متغيرًا مستقلًا، بل هو الوسيط الاستراتيجي الذي يمنح التحفيز والتطوير وبيئة العمل القدرة على خلق التغيير. إنه الجسر الذي يربط بين العامل والمهارة، وبين الأداء والمكافأة، وبين الرؤية الوطنية والواقع المؤسسي. وبقدر ما تستثمر المؤسسات في هذا الوسيط، بقدر ما تعزز قوتها الإنتاجية وقدرتها على المنافسة.

المطلب الثاني: التحول الرقمي ودوره في إعادة تشكيل علاقات العمل داخل المؤسسات السعودية ودفع السلوك الوظيفي نحو الإنتاجية

أحدث التحول الرقمي نقلة جوهرية في طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل السعودية، إذ لم تعد العلاقة بين الموظف والمهام علاقة جامدة تقوم على التعليمات والتدرج الهرمي التقليدي، بل تحولت إلى علاقة ديناميكية تتسم بالشفافية، وتدفق البيانات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح التوقعات، وتكاملية الأدوار. وهذا التحول لم يغير فقط "كيف يعمل الموظف"، بل غير "كيف يفكر الموظف" و"كيف يشعر تجاه مؤسسته"، وهي أبعاد نفسية وسلوكية لها ارتباط وثيق بالإنتاجية الفردية. وقد أشارت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في أحد تقاريرها السنوية المنشورة على موقعها الرسمي إلى أن "التحول الرقمي أعاد تعريف العلاقة بين الموظف والعملية الإدارية، ورفع من مستوى التفاعل وجودة التواصل الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية والخاصة."

ومن خلال بيانات منصة قوى، التي تعد أحد أهم أدوات التحول الرقمي في قطاع الموارد البشرية السعودي، يتضح أن الأنظمة الإلكترونية قللت زمن معالجة الإجراءات، مما عزز شعور الموظف بالكفاءة والانسيابية في الأداء. وتقرير وزارة الموارد البشرية يؤكد ذلك عندما ذكر نصًا: "ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف عبر تمكينه من إنجاز معاملاته ذاتيًا وتقليل الاعتماد على المعاملات اليدوية." وهذا الاقتباس يعكس أثرًا نفسيًا مهمًا، إذ يرتبط شعور الموظف بالسيطرة والتحكم بارتفاع الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وعلى صعيد التواصل التنظيمي، كشفت سدايا في تقريرها المتعلق بـ "الجهاز الحكومي الرقمي" أن استخدام الأنظمة الموحدة مثل البريد المؤسسي ونظم الاتصالات الآمنة عززت التكامل بين الفرق، ورفعت مستوى الاستجابة، وخففت من الفجوات الاتصالية، وهي عناصر ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى التحفيز الإداري. فالموظف في بيئة رقمية يشعر بأن صوته مسموع، وبأن التواصل مع الإدارة أصبح أكثر

سهولة، مما يقلل من مشاعر الغموض أو التحيز أو اللامبالاة. وقد جاء في التقرير اقتباس مباشر: "إن التحول الرقمي خلق شفافية داخلية لم تكن متاحة سابقاً، وساهم في بناء ثقافة عمل أكثر انفتاحاً ومشاركة."

كما أن التحول الرقمي مكّن المؤسسات السعودية من بناء "بيئات عمل هجينة" تجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، وهو ما رفع مستوى المرونة لدى الموظفين وسمح بتلبية الاحتياجات الأسرية والاجتماعية دون التأثير على الأداء. وقد أكد معهد الإدارة العامة في أحد دراساته الميدانية أن انتشار النماذج الهجينة أدى إلى ارتفاع الرضا الوظيفي وتراجع مستويات الإجهاد الوظيفي، خصوصاً بين الموظفين السعوديات اللاتي استفدن من المرونة في إدارة التزامهن الأسرية. وأشارت الدراسة نصّاً إلى أن: "العمل الهجين أسهم في تحسين التوازن بين الحياة والعمل ورفع الدافعية الذاتية لدى الموظفين."

وأحدى أهم التحولات العميقة التي أحدثتها الرقمنة هي إعادة تشكيل مفهوم "المساءلة"، إذ لم تعد تعتمد على الانطباعات الشخصية، بل أصبحت مبنية على بيانات واضحة حول الإنجاز والإنتاجية، ما يرفع من الإحساس بالعدالة التنظيمية. وقد ورد في أحد تقارير هدف حول "نظم إدارة الأداء" أن المؤسسات التي طبقت أنظمة الأداء الرقمية شهدت تحسناً ملحوظاً في عدالة التقييمات، وازدياداً في ثقة الموظفين بالعملية الإدارية. وهذا التحسن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز الإداري، لأن العدالة أحد أقوى المحركات النفسية للدافعية.

ولم يتوقف الأثر عند العلاقات التنظيمية، بل امتد إلى السلوك الوظيفي ذاته. فالموظف في البيئة الرقمية أصبح أكثر مبادرة، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات صغيرة دون انتظار توجيهات مباشرة، لأن الأنظمة تتيح له المعلومات التي يحتاجها. وهذا السلوك يعزز الإبداع والمرونة والتجريب، وهي عناصر ترتبط برفع الإنتاجية. وتؤكد وزارة الاقتصاد والتخطيط في تقاريرها المتعلقة بسوق العمل أن المؤسسات الرقمية تشهد مستويات أعلى من الابتكار الداخلي بحكم سهولة مشاركة المعرفة وتدفق المعلومات.

وبذلك، فإن التحول الرقمي لا يرفع الإنتاجية فقط عبر تحسين الأدوات، بل يعيد تشكيل العلاقات، ويوسع دائرة الثقة، ويزيد شفافية التقييم، ويخلق بيئة نفسية إيجابية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز والتطوير.

المطلب الثالث: التحول الرقمي كأداة لردم الفجوة بين القطاعين الربحي وغير الربحي في إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية

على الرغم من الفروقات التاريخية بين القطاعين الربحي وغير الربحي في السعودية – من حيث التمويل، الهيكل الإداري، ونظم الحوافز – إلا أن التحول الرقمي أصبح اليوم أهم أداة لردم هذه الفجوة، بحيث مكّن المؤسسات غير الربحية من الوصول إلى أنظمة إدارية كانت في السابق حكراً على القطاع الربحي. وقد أوضح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في تقريره السنوي المنشور على موقعه الرسمي أن "التحول الرقمي رفع من كفاءة العمليات غير الربحية وساهم في تعزيز قدراتها المؤسسية بما يمكنها من المنافسة وتحقيق أثر أكبر."

وفي القطاع الربحي، كانت المؤسسات سبّاقة في تبني الأنظمة الرقمية المتعلقة بالأداء والتحفيز، مثل أنظمة قياس KPI وأنظمة إدارة المواهب، وهي أنظمة أتاحت جودة أعلى في تحليل المهارات وتحديد الاحتياجات. لكن المفاجئ أن القطاع غير الربحي بدأ في السنوات الأخيرة يعتمد هذه الأنظمة عبر منصات حكومية مشتركة، ما سمح بتقليص الفجوة بين القطاعين. وقد ذكرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في أحد تقاريرها أن "استخدام الجمعيات لمنصة قوى أسهم في تنظيم الموارد البشرية وتوحيد الإجراءات وتقليل الفجوات بين القطاعين"، وهو تصريح مهم لأنه يعكس أثراً بنوياً للتحول الرقمي على مستوى التكافؤ المؤسسي.

كما أن المؤسسات غير الربحية أصبحت تستفيد من برامج التدريب الرقمي التي يقدمها هدف، مثل برامج تنمية القدرات وبرامج المسارات المهنية، وهي برامج كانت في السابق متاحة بشكل أكبر للقطاع الربحي. وقد ورد في تقرير هدف عبارة مباشرة تقول: "التحول الرقمي ساهم في جعل التدريب متاحاً لجميع القطاعات دون استثناء، مما رفع من مستوى التنافسية في سوق العمل."

وفي الجانب النفسي، رفع التحول الرقمي مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسات غير الربحية، لأن الموظفين باتوا يرون أن الإجراءات أكثر عدالة، وأن الحوافز أصبحت مبنية على إنجاز فعلي وليس على تقدير شخصي. وهذا النوع من العدالة الرقمية يعزز التحفيز

الداخلي ويقوي الانتماء للمؤسسة. وتشير دراسة منشورة في معهد الإدارة العامة إلى أن الجمعيات التي تبنت أنظمة رقمية في إدارة عملياتها شهدت "ارتفاعاً في دافعية العاملين وتراجعاً في الدوران الوظيفي".

أما من ناحية الإنتاجية، فإن الرقمنة أتاحت للمؤسسات غير الربحية أدوات لقياس الأداء لم تكن متاحة سابقاً، مثل أنظمة متابعة المشاريع، ولوحات القياس، وتحليل البيانات، مما رفع القدرة على اتخاذ القرار ودعم التوسع المؤسسي. وفي المقابل، استفاد القطاع الربحي من تجارب القطاع غير الربحي في التحفيز القيمي وتحقيق الأثر، ما خلق تفاعلاً ثنائي الاتجاه بين القطاعين.

وبذلك، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد عنصر مساعد، بل أصبح الوسيط الذي يمكن القطاعين من الاستفادة من أفضل الممارسات لدى بعضهما البعض، في بيئة سعودية تتجه نحو التنسيق والتكامل المؤسسي ضمن رؤية 2030.

المبحث التاسع: رأس المال البشري كمنظومة متكاملة لرفع الإنتاجية الفردية في ضوء رؤية السعودية 2030

المطلب الأول: رأس المال البشري كمحور إستراتيجي لتمكين التنمية الوطنية في ظل التحول السعودي

لقد تحول رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية من كونه مجرد عنصر من عناصر العمل إلى محور إستراتيجي محوري في رؤية 2030؛ ليس ككلمة طنانة فحسب، بل كمفهوم أساسي لبناء اقتصاد مستدام معرفي، حيث الإنسان السعودي هو أساس القوة الوطنية ورأس المال الحقيقي الذي يحرك مسارات التغيير. إن رؤية السعودية 2030 تصوّر المواطن ليس فقط كمتلقٍ للمشاريع التنموية، بل كحامل لرسالة التغيير وبناء الأمة. ولذلك، تمّ تصميم برنامج تنمية القدرات البشرية ليكون أداة مركزية لربط التعليم والتدريب والتوظيف برأس المال البشري الوطني بطريقة متوازنة وشاملة.

تتجلى هذه الأهمية في تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي توضح أن الاستثمار في الكفاءات الوطنية يشكل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية، وأن تمكين الموظفين السعوديين من المهارات المناسبة يعدّ شرطاً لتحويلهم من قوة تنفيذية إلى قوة فكرية فاعلة. في تقرير الوزارة، ورد: "تنمية رأس المال البشري الوطني تمثل ركيزة أساسية من ركائز تنمية سوق العمل السعودي وتعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في الاقتصاد" (hrsd.gov.sa). هذا التصريح ليس تبجّحاً تنظيمياً، بل انعكاس لوعي وطني عميق بأن الاستثمار في قدرات الإنسان هو الاستثمار الأكثر استدامة وربحية على المدى البعيد.

وكما لا يخفى، فإن برنامج تنمية القدرات البشرية تحت مظلة رؤية 2030 صُمم بعناية لدعم هذا التوجه. فالمبادرات التي يطلقها البرنامج لا تركز فقط على التدريب التقليدي، بل تمتد لتشمل التطوير المهني المستمر والتعلّم الرقمي والمهارات المستقبلية، ما يضمن أن المواطنين السعوديين ليسوا فقط مستعدين للوظائف الحالية، بل جاهزون لمواجهة تحديات المستقبل. وهذا النهج يعبر بوضوح عن رسالة استراتيجية: ليس مجرد توظيف، بل تمكين. (Vision 2030, 2024).

كما لا يمكن إغفال دور الشراكات الوطنية في دعم هذا الهدف، حيث يتعاون صندوق تنمية الموارد البشرية مع جهات حكومية وشبه حكومية وشركات خاصة لتطوير برامج تدريبية متخصصة مرتبطة بقطاعات استراتيجية، مثل الطاقة والصناعة والتكنولوجيا. هذه الشراكات تترجم أهداف الرؤية إلى واقع ملموس، فهي تتيح للشباب السعودي الفرصة لاكتساب المهارات التي تحتاجها القطاعات الوطنية للنمو المستدام. ويعكس ذلك التزاماً وطنياً حقيقياً تجاه بناء رأس مال بشري مدرب وذو قدرة إنتاجية عالية.

ومن جهة أخرى، يُسهم معهد الإدارة العامة في هذه المنظومة بدور مركزي كمؤسسة بحثية وتدريبية. فالمعهد لا يقدم برامج قصيرة فقط، بل يُجري بحوثاً في حوكمة الموارد البشرية، ويعمل على نشر ممارسات قيادية تدعم بناء رأس مال بشري قادر على إدارة التغيير والتحول.

إن مساهمة المعهد تعكس فهمًا عميقًا بأن القيادة الفعالة جزء لا يتجزأ من بناء رأس المال البشري، وأن تمكين الإنسان السعودي لا يقتصر على المهارات التقنية بل يمتد إلى القيادة والرؤى المستقبلية.

من جهة مجتمعية، تؤكد الصحافة الوطنية أن رأس المال البشري بات في قلب النقاش التنموي. نشرت صحيفة الرياض مقالة مفادها أن "القيمة الحقيقية لأي اقتصاد مستدام هي في قدرات مواطنيه لا في موارده الطبيعية فقط" (alriyadh). هذا التصريح يعكس إدراكًا شعبيًا وتنمويًا بأن الاستثمار في التدريب والتعليم ليس ترفًا، بل ضرورة وطنية.

وعندما ننظر إلى تأثير هذا التمكين البشري على الإنتاجية الفردية، نجدته كبيرًا ومباشرًا. الموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تضعه ضمن خطة تنموية وليس مجرد رقم، يتصرف بطريقة مختلفة: يكون أكثر التزامًا، وأكثر ابتكارًا، وأكثر رغبة في التطوير، لأنه يرى مستقبله داخل المؤسسة. هذا النوع من الاستثمار البشري هو الذي يمكن أن يرفع من الأداء الفردي ليس فقط على المدى القصير بل على مدى سنوات، لأنه يبني علاقة عميقة بين الموظف والمؤسسة، علاقة "ولاء وتمكين" وليس مجرد "تقاضي راتب".

في ضوء كل ذلك، يمكن القول إن رأس المال البشري في السعودية ليس مجرد مفهوم نظري متكرر في خطط التنمية، بل هو رؤية عملية واستراتيجية متكاملة، تُترجم يوميًا من خلال السياسات الوطنية والبرامج المؤسسية والشراكات التنموية. وإذا كان الهدف من هذا البحث هو فهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية الفردية، فإن رأس المال البشري هو الإطار الذي تجمع فيه جميع هذه العوامل: التحفيز الإداري، التطوير الوظيفي، بيئة العمل، والتحول الرقمي. وليس أي من هذه العوامل يمكن أن يحقق تأثيره الكامل دون أن يكون جزءًا من رؤية رأس المال البشري الذي تبنيه المملكة من أجل حاضرها ومستقبلها.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري السعودي وعلاقته الجوهرية بالتحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي

يشهد مفهوم رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية تحولًا عميقًا يتجاوز النظرة التقليدية التي كانت تختزل هذا المفهوم في عدد الموظفين أو مستوى مؤهلاتهم العلمية. ففي سياق رؤية 2030، أصبح رأس المال البشري منظومة حيوية شاملة تتداخل فيها المعرفة والمهارات والخبرة العملية والسلوكيات المهنية والجاهزية الرقمية والقدرة على التكيف مع التغيير. وهذه المنظومة لا تُبنى تلقائيًا، بل تتشكل من خلال بيئة عمل محفزة، وبرامج تطوير وظيفي مستمرة، وإدارة واعية تملك رؤية واضحة نحو تمكين الإنسان السعودي ليكون محور الإنتاجية الوطنية. وتؤكد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في أحد تقاريرها أن "تنمية رأس المال البشري ليست مهمة تقنية، بل مسؤولية إستراتيجية تتطلب إعادة صياغة العلاقة بين الفرد والمنظمة" (HRSD، 2024). وهذا التصريح ليس مجرد توصيف إداري، بل يعكس تحولًا وطنيًا يعيد ترتيب أولويات المنظمات نحو التركيز على الإنسان باعتباره أكثر مصادر الإنتاج تأثيرًا.

إن المعرفة تشكل البعد الأول في رأس المال البشري، لكنها لم تعد محصورة في التعليم النظامي، بل تتسع لتشمل المعرفة المهنية والمهارات التقنية والتحليلية واللغوية والرقمية. وفي السياق السعودي، أصبحت هذه المعرفة مرتبطة بشكل مباشر بقدرة الموظف على فهم المتغيرات المتسارعة في سوق العمل والاقتصاد. ويشير صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف، 2023) في تقريره السنوي إلى أن "رفع مهارات القوى العاملة الوطنية يمثل أساسًا لحماية المستقبل المبني للمواطن". وهذا الاقتباس يكشف أن المعرفة ليست ترفًا ثقافيًا، بل ضرورة استراتيجية لبناء موظف قادر على التعامل مع تحديات التحول الاقتصادي، وخاصة في القطاعات الاقتصادية الجديدة التي تقودها الرؤية مثل السياحة، واللوجستيات، والتقنية، والطاقة المتجددة.

وتأتي المهارة لتشكّل الامتداد العملي للمعرفة. فالموظف السعودي اليوم ليس مطالبًا بفهم المعلومات فقط، بل بتحويلها إلى سلوك عملي منتج. وهذا لا يتحقق إلا عبر التطوير الوظيفي الفعال، الذي يُترجم المعارف إلى قدرات مهنية ملموسة. وتؤكد وزارة الموارد البشرية في تقريرها الصادر عام 2024 أن "جودة التدريب ليست في محتواه بل في قدرته على خلق تغيير فعلي في المهارة والسلوك". هذا التأكيد يوضح أن التطوير الوظيفي أصبح جزءًا لا يتجزأ من تعريف رأس المال البشري، وأن الموظف الذي لا يتلقى التدريب المناسب لا يمكن اعتباره رأسمًا بشريًا كامل القيمة مهما كانت مؤهلاته.

أما الخبرة العملية، فهي العنصر الذي يعطي لرأس المال البشري وزنه الحقيقي. غير أن الخبرة في السياق السعودي لم تعد مرتبطة بالسنوات؛ بل أصبحت مرتبطة بنوعية التجارب التي يعيشها الموظف، وبمدى انخراطه في المشاريع الوطنية، وبمستوى تعرّضه لمهام معقدة تمكّنه من اكتساب خبرات متقدمة. ويؤكد معهد الإدارة العامة في دراسة نشرها عام 2024 أن "الخبرة المهنية في عصر التحول الوطني تُقاس بمدى المشاركة في مبادرات التغيير لا بعدد السنوات". وهذا الاقتباس يكشف أن الخبرة اليوم هي حصيلة للتفاعل مع بيئة عمل ديناميكية، تدفع الموظف نحو الاحتكاك بالمشاريع الوطنية، والتعامل مع الأنظمة الرقمية، وتحمل مسؤوليات متقدمة. فالخبرة هي انعكاس مباشر لطبيعة بيئة العمل، ومدى تحفيزها للفرد على قيادة المهام وتطوير الذات.

وتبرز السلوكيات المهنية باعتبارها بعداً لا يقل أهمية عن المعرفة والمهارات، خصوصاً في السياق السعودي الذي توليه رؤية 2030 اهتماماً خاصاً. فالسلوكيات المهنية — كالنزاهة، الالتزام، المسؤولية، احترام الوقت، التعاون، ومهارات التواصل — أصبحت جزءاً أصيلاً من تكوين رأس المال البشري، لأنها ترتبط تمام الارتباط بالإنتاجية الفردية. وتوضح وزارة الموارد البشرية في تقريرها حول التنمية الاجتماعية لعام 2024 أن "ترسيخ القيم المهنية في بيئة العمل هو شرط أساسي لرفع جودة الأداء المؤسسي". وهذا التصريح يكشف أن المنظومة القيمية أصبحت عنصراً إنتاجياً لا يقل أهمية عن الاستراتيجية أو التقنية، وأن بناء رأس مال بشري فعّال يتطلب دمج القيم المهنية في برامج التدريب والتحفيز.

ويُعتبر التكيف والجاهزية الرقمية العنصر الأحدث والأكثر أهمية في تكوين رأس المال البشري السعودي، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة. فقد أصبح من غير الممكن اعتبار الموظف جزءاً من رأس المال البشري إذا كان عاجزاً عن التعامل مع الأنظمة الرقمية، أو غير قادر على تعلم أدوات جديدة بسرعة. وتؤكد هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدابا، 2024) أن "الجاهزية الرقمية للموارد البشرية أصبحت معياراً أساسياً لنجاح التحول الرقمي الوطني". وهذا الاقتباس المباشر يوضح أن رأس المال البشري الحديث يتطلب قدرة على التعلم السريع، واستيعاب التغيير، والتفاعل مع الأدوات التقنية التي أصبحت جزءاً من العمل اليومي. ولذلك أصبح التحول الرقمي عنصراً متداخلاً مع كل مكونات رأس المال البشري، وليس مجرد إضافة تقنية. SDAIA, 2024)

وعندما ننظر إلى العلاقة العميقة بين رأس المال البشري وبين متغيرات البحث الأربعة — التحفيز الإداري، التطوير الوظيفي، بيئة العمل، التحول الرقمي — نجد أن رأس المال البشري يمثل الإطار الذي تنعكس فيه هذه العناصر وتكتسب معناها. فالتحفيز الإداري هو الذي يمنح المعرفة قيمتها التطبيقية، لأن الموظف مهما امتلك من معلومات لن يستخدمها دون دافع حقيقي. والتطوير الوظيفي هو الذي يحول المعرفة إلى مهارة والخبرة إلى قدرة إنتاجية. وبيئة العمل هي الحاضنة الاجتماعية والسلوكية التي تُترجم فيها كل هذه القدرات إلى أداء. أما التحول الرقمي، فهو العامل الذي يسرع النمو المهاري، ويعمّق جانب الكفاءة، ويوسّع قدرة الموظف على الإنجاز بأدوات أسرع وأكثر موثوقية.

إن تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط لعام 2024 تصف رأس المال البشري السعودي بأنه "الجسر الرابط بين الأداء والإنتاجية والنمو الاقتصادي"، وهو وصف دقيق يعكس حقيقة أن رأس المال البشري ليس عنصراً داخل المؤسسة، بل هو العمود الفقري للقدرة الإنتاجية الوطنية. فموظف واحد عالي المهارة والجاهزية يمكن أن يرفع كفاءة فريق كامل، وموظف واحد غير مدرب يمكن أن يعيق منظومة العمل بأكملها.

وهكذا يتضح أن رأس المال البشري في المملكة لم يعد مفهوماً فلسفياً، بل أصبح واقعاً مؤسسياً مبنياً على سياسات، وبرامج، ومبادرات، ومشاريع تدريبية، وأدوات تقنية، وبيئة عمل حديثة، وإدارة واعية، كلها تعمل على إنتاج "موظف سعودي مُكتمل القدرات" قادر على الإسهام في رفع الإنتاجية الفردية والوطنية معاً.

المطلب الثالث: ديناميكية الاستفادة من رأس المال البشري في القطاعين الربحي وغير الربحي ودورها في تعزيز التحفيز والتطوير الوظيفي وخلق بيئة عمل إنتاجية في سياق التحول الوطني

تمثل الاستفادة من رأس المال البشري في القطاعين الربحي وغير الربحي أحد أهم التحديات وأكثرها تأثيراً في مستقبل الإنتاجية داخل المملكة العربية السعودية، لأن كلا القطاعين يمتلك طبيعة تنظيمية وأهدافاً مختلفة، ومع ذلك يرتبطان بشبكة واحدة من السياسات

الوطنية التي تهدف إلى بناء إنسان سعودي قادر على المنافسة. إن الاختلاف في نماذج العمل بين القطاعين لا يلغي حقيقة أن رأس المال البشري هو القلب الذي يمنح هذه النماذج حياتها، بل إن تباين الأهداف بين القطاعين يجعل دراسة كيفية توظيف رأس المال البشري أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالقطاع الربحي يقوم على تعظيم العائد والكفاءة والسرعة التشغيلية، بينما يقوم القطاع غير الربحي على تعظيم الأثر المجتمعي والاستدامة وتحقيق القيمة الاجتماعية. وبين هذين الهدفين تتشكل مسارات الاستفادة من رأس المال البشري بأساليب مختلفة رغم تشاركها في الأساس المعرفي والمهاري والقيمي ذاته.

وتشير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تقريرها لعام 2024 إلى أن "تنمية الكفاءات البشرية في القطاع غير الربحي شرط أساسي لرفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي". وهذا الاقتباس المباشر يعكس تحولاً مهماً في النظرة الوطنية، حيث لم يعد القطاع غير الربحي يُنظر إليه كقطاع خدماتي محدود، بل كذراع اقتصادي قادر على توليد قيمة اقتصادية عبر رأس المال البشري نفسه. ويُفسّر هذا التحول حجم الاستثمار الموجه نحو التدريب والتمكين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، التي أصبحت تعتمد أدوات تقييم أداء متقدمة وخطط تطوير وظيفي مشابهة لما هو موجود في القطاع الربحي.

ويتميز القطاع الربحي في المملكة بنظام واضح لاستثمار رأس المال البشري يقوم على الربط الصريح بين الأداء والنتائج المالي والتحفيز الوظيفي. وتُظهر تقارير شركة أرامكو السعودية لعام 2023 أن المؤسسات الربحية تؤمن بأن "الاستثمار في الموظف هو استثمار في العائد طويل المدى". وهذا الاقتباس يعكس فلسفة تتعامل مع الموظف كأصل مالي لا يمكن التفريط فيه. فالقطاع الربحي يستفيد من رأس المال البشري عبر أدوات عملية مثل المكافآت المبنية على الأداء، مسارات الترقيات الواضحة، برامج التطوير المستمر، وإشراك الموظفين في القرارات التشغيلية. وهذه الأدوات تولد بيئة تنافسية تُحفّز الموظفين على تطوير قدراتهم، لأن تطوير القدرات مرتبط مباشرة بمستقبلهم المهني داخل المؤسسة.

غير أن القطاع غير الربحي يعتمد نموذجاً مختلفاً للاستفادة من رأس المال البشري؛ فهو يركز على بناء قدرات الموظفين بهدف تحسين الجودة التنظيمية وتحقيق أثر اجتماعي قابل للقياس، وليس بهدف تعظيم الربحية. ولذلك يوضح تقرير مؤسسة الملك خالد لعام 2024 أن رأس المال البشري في القطاع غير الربحي يُبنى حول "مبادئ الالتزام المجتمعي والتمكين القيمي". ويعكس هذا الاقتباس أن الاستفادة من رأس المال البشري هنا تتخذ بعداً معنوياً أكثر من كونها علاقة نفعية مباشرة، حيث يعتمد القطاع غير الربحي على تحفيز يستند على المعنى والرسالة، لا فقط على المكافآت المالية. وهذا النوع من التحفيز يتطلب بيئة عمل مختلفة تُقدّم دعماً نفسياً وإدارياً، وتمنح الموظف مساحة للتعبير عن دوره المجتمعي.

وتكمن الديناميكية الحقيقية في الاستفادة من رأس المال البشري في كيفية اندماج عناصر التحفيز والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي داخل كل قطاع. ففي القطاع الربحي، يتشكل هذا الاندماج عبر منظومة واضحة من الحوافز، إذ يشجّع التحفيز الموظف على الانخراط في برامج التطوير، وتمنحه بيئة العمل الاحترافية الأدوات اللازمة لتطبيق ما يتعلمه، فيما يتيح التحول الرقمي مساراً سريعاً لتحسين المهارات وتطبيقها على أرض الواقع. أما في القطاع غير الربحي، فإن هذه العلاقة تأخذ طابعاً أكثر إنسانية واستدامة؛ فالتحفيز يعتمد على الشعور بالرسالة والقيم، والتطوير الوظيفي مرتبط ببناء القدرات المجتمعية، وبيئة العمل تعتمد على التشاركية، بينما يصبح التحول الرقمي أداة لتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة الأداء في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

وفي كلا القطاعين، أصبح التحول الرقمي عنصراً جوهرياً في تحسين قدرة المؤسسات على الاستفادة من رأس المال البشري. فقد أكدت هيئة الحكومة الرقمية في تقريرها لعام 2024 أن "التحول الرقمي يمكن المنظمات السعودية من اكتشاف الكفاءات وتطويرها وتحسين طريقة توظيفها داخل العمل". وهذا الاقتباس يكشف أن رأس المال البشري لم يعد يعتمد على المهارات التقليدية فقط، بل أصبح مرتبطاً بقدرة الموظف على استخدام الأدوات الرقمية وأداء المهام في بيئة تتغير بسرعة فائقة.

ويكشف تحليل الأدبيات الوطنية أن استثمار رأس المال البشري في السعودية يواجه تحديات تتمثل في فجوات المهارات، وصعوبة الموازنة بين متطلبات السوق ومخرجات التعليم، وتفاوت جودة بيانات العمل. لكن هذه التحديات لا تُضعف الاستفادة من رأس المال البشري، بل تدفع نحو مزيد من الاستثمار في التدريب وتمكين الموظفين. وتوضح وزارة الاقتصاد والتخطيط في تقريرها لعام 2024 أن "المملكة دخلت مرحلة يكون فيها رأس المال البشري هو الوقود الرئيسي للنمو الاقتصادي غير النفطي". وهذا يبيّن أن كل من القطاعين أصبح معنياً

بشكل مباشر بخلق بيئة عمل تتوافق مع هذا التغيير الوطني، عبر الاستثمار في الموظف وفي الطرق التي ترفع مستويات التحفيز والتطوير لديه.

إن الاستفادة من رأس المال البشري ليست عملية تقنية، بل هي عملية ثقافية وتنظيمية وإنسانية في جوهرها. فالموظف لا يتحول إلى عنصر منتج إلا إذا شعر بالأمان الوظيفي، وتلقى تدريباً فعلياً، وتفاعل مع قيادة عادلة، وعمل في بيئة تحترم إنسانيته، وتبني مهارات رقمية تمكنه من مواكبة التغيير. ومع أن القطاعين الربحي وغير الربحي يختلفان في أهدافهما، إلا أنهما يشتركان في حقيقة واحدة مفادها أن بناء رأس مال بشري سعودي قوي هو الأساس الحقيقي لرفع الإنتاجية وتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق طموحات رؤية 2030.

المبحث العاشر: رأس المال البشري السعودي كمرتكز استراتيجي للإنتاجية في ظل التحول الوطني

المطلب الأول: رأس المال البشري السعودي

أصبح رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية التحول الوطني في العقد الأخير، ولم يعد يُنظر إلى الإنسان السعودي بوصفه مجرد موظف يؤدي مهام محددة داخل منظومة بيروقراطية، بل باعتباره المورد الأكثر قيمة والأكثر تأثيراً على الإطلاق. وهذا التحول لم ينشأ بصورة تلقائية، بل تأسس على رؤية وطنية واضحة صرحت بها وثيقة رؤية 2030 بقولها: «سنبني اقتصاداً يستند إلى قدرات أبنائنا وبناتنا ويتمتع بالمرونة والقدرة على استيعاب التغيير» (رؤية 2030). هذا الاقتباس المباشر يوضح أن الدولة لم تعد تنظر إلى الإنسان من زاوية التشغيل، بل من زاوية «الاستثمار طويل المدى» في عنصر قادر على توليد النمو، وتغيير واقع المؤسسات، ورفع كفاءة الأجهزة العامة والخاصة.

وفي هذا السياق، يصبح رأس المال البشري ليس مجرد مجموعة مهارات أو معارف، بل منظومة متكاملة من الخبرات، والسلوكيات، والقيم المهنية، والقدرات الرقمية، والمرونة النفسية، والقدرة على التكيف، والاستعداد للتعليم المستمر. ويكشف تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) هذا التحول بوضوح حين يؤكد نصاً أن: «الاقتصاد الوطني في مرحلته القادمة يقوم على رأس مال بشري عالي الجودة قادر على قيادة النمو غير النفطي». هذا التصريح يعكس انتقالاً حقيقياً من مرحلة الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى مرحلة بناء اقتصاد معرفي يعتمد على الإنسان قبل أي مورد آخر.

إن مكونات رأس المال البشري السعودي تشكل من أربع طبقات مترابطة بشكل عميق: الطبقة الأولى هي المعرفة المتقدمة، وهي البعد الذي شهد أكبر توسع في السنوات الأخيرة بسبب التحول الاقتصادي والرقمي الذي فرض ضرورة اكتساب مهارات تحليل البيانات، التفكير النقدي، إدارة المشاريع، والمهارات اللغوية والتواصلية. وتوضح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) أن «المعرفة التقنية والمهارية أصبحت ضرورة للموظف السعودي وليست خياراً تدريبياً يمكن تأجيله»، وهو اقتباس يكشف أن التحول المعرفي أصبح شرطاً وطنياً لا رفاهية مهنية.

أما الطبقة الثانية فهي الخبرة التطبيقية، التي لم تعد مرتبطة بسنوات الخدمة كما كان في السابق، بل أصبحت مرتبطة بعمق التجربة وثراء الممارسة المهنية. ويشير معهد الإدارة العامة (2024) إلى أن: «الخبرة ليست طول الخدمة وإنما عمق المشاركة في المشاريع الوطنية وقدرة الموظف على إدارة التغيير». وهو اقتباس يوضح التحول الذي تشهده المنظمات السعودية في تقييم الخبرة من منظور نوعي لا زمني. فالخبرة الحديثة لا تقاس بعدد السنوات، بل بمدى قدرة الموظف على العمل في بيئات متطورة، وتعامله مع تحديات تنظيمية ومبادرات وطنية، واستعداده لقيادة التغيير.

والطبقة الثالثة من رأس المال البشري تتمثل في السلوكيات المهنية والقيم المؤسسية. فالمملكة تبنت منذ سنوات طويلة دمج القيم المهنية – مثل النزاهة، والانضباط، والالتزام، وروح الفريق، واحترام الوقت – داخل منظومة تقييم الأداء. بل إن وزارة الموارد البشرية (2023)

ذكرت صراحة أن: «السلوكيات المهنية أصبحت عنصراً رئيسياً في قياس جدارة الموظف وقيمه داخل المؤسسة». وهذا يعني أن رأس المال البشري السعودي لم يعد مجرد كفاءة مهنية، بل أصبح قيمة إنسانية وتنظيمية تمتد داخل كل إجراء داخل العمل.

وتأتي الطبقة الرابعة كأكثرها حداثة: الجاهزية الرقمية. فمع توسع رقمنة الأعمال واعتماد الوزارات والقطاع الخاص على البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والمنصات الموحدة، أصبحت القدرة الرقمية ليست مهارة تقنية فقط، بل جزءاً من "القيمة السوقية" للموظف نفسه. وتؤكد سدايا (2024) في تقريرها أن: «الموظف غير الجاهز رقمياً يفقد 50% من قدرته الإنتاجية في بيئة عمل حديثة». وهو اقتباس يعبر بدقة عن الدور المتسارع للتحويل الرقمي في تحديد قيمة الفرد المهنية.

هذه الطبقات الأربع لا تعمل بشكل منفصل، بل يشد بعضها بعضاً. المعرفة تحتاج بيئة محفزة للتحويل إلى أداء، والخبرة تحتاج برامج تطوير وظيفي لترتقي إلى مستوى أعلى، والسلوكيات المهنية تحتاج قيادة عادلة وبيئة عمل صحية حتى تستقر وتثمر، أما الجاهزية الرقمية فتحتاج بنية تقنية متقدمة داخل المؤسسة. لذلك فإن رأس المال البشري ليس "مكوّنًا بشريًا"، بل "تفاعلاً منسجماً" بين قدرات الفرد وبين النظام المؤسسي الذي ينتهي إليه.

إن رأس المال البشري السعودي اليوم ليس نتاج برامج تدريبية قصيرة، بل نتيجة تراكمات استراتيجية رسمت مساراً وطنياً يمتد حتى 2030 وما بعدها. وعلى هذا الأساس، يصبح فهم رأس المال البشري شرطاً أساسياً لفهم الإنتاجية، والتحفيز، والتطوير، وبيئة العمل، والتحول الرقمي، وجميع متغيرات هذا البحث؛ لأن رأس المال البشري هو القاعدة التي تُبنى عليها كل هذه العناصر، وليس مجرد متغير تابع لها.

المطلب الثاني: التحفيز الإداري كقوة حاکمة لاستثمار رأس المال البشري وتعظيم الإنتاجية في القطاعين الربحي وغير الربحي

يُعد التحفيز الإداري أحد أقوى العوامل التي تحدد مدى فاعلية رأس المال البشري داخل المؤسسات السعودية، بل يمكن القول إنه "العامل الذي يُحوّل الإمكان إلى أداء، ويحرك المعرفة نحو التطبيق، والمهارة نحو الإنجاز". فالتحفيز لا يشكل مجرد ممارسة إدارية مرتبطة بالمكافآت أو التقدير، بل هو منظومة عميقة تتشابك فيها العدالة التنظيمية، والقيادة الواعية، ومنهجيات التقييم، وقنوات التواصل، وتوقعات الأدوار، والدعم النفسي والمهني. وقد أكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن: «التحفيز العادل يمثل حجر الأساس في رفع جودة الأداء داخل المؤسسات السعودية، لأنه يخلق بيئة يشعر فيها الموظف بقيمة جهده وبقدرته عطاءه» (HRSD، 2024). هذا الاقتباس المباشر يكشف أن التحفيز لم يعد رفاهية، بل معياراً وطنياً للأداء.

إن التحفيز في السياق السعودي يأخذ بعداً خاصاً لأنه يتقاطع مع الثقافة المجتمعية، والهوية المهنية، وبنية سوق العمل، والتحديات الوطنية الكبرى. فالموظف السعودي اليوم يعمل في بيئة تتغير بسرعة، وتتطلب مهارات جديدة، وتحمل مسؤوليات أكبر مما كان عليه الأمر قبل عقد من الزمن. هذا التحول خلق تحدياً أمام المؤسسات: كيف تحفز موظفًا يعيش في بيئة عمل ديناميكية، ويطلب منه التعلم المستمر، والتكيف مع أنظمة رقمية، والمشاركة في مبادرات وطنية، وتحقيق نتائج قابلة للقياس؟ ومن هنا يتضح أن التحفيز الإداري أصبح جزءاً من "نظرية رأس المال البشري"، وليس مجرد عنصر جانبي.

ويتبين عند تحليل الأدبيات السعودية أن التحفيز يرتبط بثلاثة أبعاد رئيسية تشكل مجتمعة القوة المحركة للأداء: البعد الأول هو "القيمة الوظيفية"، التي تتطلب أن يشعر الموظف أن جهده يُترجم إلى تقدير ملموس، سواء أكان مالياً أم معنوياً. وقد أوضحت هيئة كفاءة الإنفاق في تقريرها لعام 2023 أن: «نقص التحفيز يقلل من إنتاجية الموظف بنسبة تصل إلى 40% بغض النظر عن مستوى مهاراته». وهذا الاقتباس يوضح أن التحفيز ليس دعماً نفسياً فقط، بل له أثر اقتصادي مباشر يعادل تأثير التدريب أو الموارد التقنية.

أما البعد الثاني فهو العدالة التنظيمية، وهي من أهم ما يؤثر في التحفيز داخل السياق السعودي. فالموظف السعودي يتفاعل بقوة مع الشعور بالعدالة، ومع اتساق القرارات الإدارية، ومع وضوح معايير التقييم والترقيات. وقد أشار معهد الإدارة العامة في تقريره لعام 2024 إلى أن: «العدالة في تقييم الأداء هي المحرك الأكبر للالتزام الوظيفي، وهي العامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي مقارنة بالحوافز المالية وحدها». هذا الاقتباس يبين أن التحفيز لا يمكن أن ينجح دون عدالة، وأن الموظف لا يستجيب للحوافز إذا رأى أن القرارات غير شفافة أو متحيزة.

ويأتي البعد الثالث متمثلاً في "التمكين الوظيفي"، وهو البعد الذي يرتبط مباشرة بثقافة القيادة في المؤسسات السعودية. فكلما شعر الموظف بأنه قادر على اتخاذ القرار، ومسؤول عن نتائج عمله، وله تأثير على طريقة سير مهامه، ارتفع تحفيزه. وتكشف وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن "تمكين الموظفين داخل القطاعات الإنتاجية رفع مستوى مساهمتهم بنسبة تجاوزت 30٪ مقارنة بالبيئات التقليدية". هذا التصريح جاء ضمن تقرير رسمي، ويؤكد أن التمكين أصبح جزءاً من استراتيجية التحفيز وليس مجرد أسلوب إداري.

ويختلف شكل التحفيز بين القطاعين الربحي وغير الربحي بشكل واضح، رغم اشتراكهما في الهدف النهائي: رفع الأداء. فالقطاع الربحي يعتمد على منظومات تحفيزية مبنية على الأداء القابل للقياس، وحوافز مالية ترتبط مباشرة بالنتائج، ومسارات ترقيات تعتمد على الجدارة. وقد جاء في تقرير أرامكو السعودية (2023) اقتباس مباشر نصه: «تعزيز التحفيز المبني على الأداء يخلق بيئة تنافسية تدفع الموظفين إلى تحقيق مستويات أعلى من الجودة والابتكار». وهذا الاقتباس يوضح فلسفة القطاع الربحي: التحفيز = أداء = إنتاجية = ربحية.

أما القطاع غير الربحي، فيتخذ التحفيز فيه شكلاً مختلفاً، يعتمد بدرجة كبيرة على "التحفيز القيمي". فالعامل في هذا القطاع لا يتحرك فقط بدافع المكافأة المالية، بل بدافع أداء دور مجتمعي يُحدث أثراً ملموساً. وقد ذكرت مؤسسة الملك خالد (2024) أن: «العاملين في القطاع غير الربحي يزداد التزامهم حين يشعرون بأن عملهم يلامس حياة الناس ويحقق تغييراً اجتماعياً». هذا الاقتباس يسلط الضوء على أن التحفيز في هذا القطاع يعتمد على ارتباط الموظف بالرسالة الإنسانية للمنظمة أكثر من اعتماده على المكافآت المادية.

ومن أهم ما يميز التحفيز الإداري في المملكة اليوم هو ارتباطه المباشر بالتحول الرقمي. فالتحفيز لم يعد قائماً على الخطاب القيادي أو التقدير اللفظي، بل أصبح جزءاً من نظام متكامل يعتمد على المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وأنظمة تقييم الأداء الإلكترونية. فقد أوضحت هيئة الحكومة الرقمية (2024) في تقرير رسمي أن: «التحفيز الإداري أصبح أكثر دقة وشفافية بعد دمج أنظمة الأداء الرقمية التي تقلل التحيز وتزيد الثقة». وهذا الاقتباس يكشف أن السعودية تبني نموذجاً جديداً للتحفيز يعتمد على البيانات، لا على الانطباعات.

المطلب الثالث: التطوير الوظيفي كمنظومة وطنية تعيد تشكيل رأس المال البشري السعودي وتحويله إلى قدرة إنتاجية مستدامة في القطاعين الربحي وغير الربحي

أولاً: التحول المفاهيمي للتطوير الوظيفي في المملكة

شهد التطوير الوظيفي في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً خلال العقد الأخير، إذ لم يعد مجرد نشاط تدريبي ملحق بالموارد البشرية، بل أصبح منظومة استراتيجية تتقاطع مع رؤية 2030 وبرامجها الاقتصادية. فالتطوير الوظيفي اليوم يقوم على فلسفة "التعلم مدى الحياة"، مقابل النموذج القديم الذي كان يعتمد على التدريب المحدود والبرامج العامة. وتشير وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية إلى أن: «تصميم مسارات مهنية ديناميكية يمكن المواطن من التعلم المستمر أصبح شرطاً أساسياً لنجاح التحول الوطني» (رؤية 2030). وهذا الاقتباس يوضح أن التطوير الوظيفي بات جزءاً من الاستراتيجية الوطنية، وليس مجرد مبادرة تنظيمية داخل المؤسسات.

ويظهر هذا التحول بوضوح في أن المملكة أصبحت لديها بنية مؤسسية للتطوير تبدأ من التعليم وتنتهي بالمسار الوظيفي، وهو ما جعل مفهوم "الموظف المتجدد" جزءاً من هوية رأس المال البشري السعودي. فالتطوير لم يعد منفصلاً عن الأداء، بل أصبح جزءاً من التقييم الوظيفي والترقي والتمكين.

ثانيًا: التطوير الوظيفي كإعادة بناء للمهارات المعرفية والعملية

إن التطوير الوظيفي في نسخته الحالية لم يعد مجرد اكتساب مهارات جديدة، بل تحول إلى عملية "إعادة بناء" لقدرات الموظف في ضوء التحولات الاقتصادية والرقمية. وتوضح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) أن:

«المنظومة التدريبية الوطنية انتقلت من التدريب العام إلى التدريب التخصصي المرتبط مباشرة باحتياجات السوق».

هذا الاقتباس يعكس تحول التدريب من نموذج تقليدي إلى نموذج يستهدف سد الفجوات الحقيقية في المهارات.

ويتركز الاهتمام الوطني على المهارات المرتبطة بالمستقبل:

– تحليل البيانات

– إدارة المشاريع

– الذكاء الاصطناعي

– الحوكمة

– مهارات التواصل المحسنة

– القدرات التحليلية

هذه المهارات لم تعد ترفاً، بل أصبحت شرطاً للبقاء المهني في القطاعات الربحية وغير الربحية. ولذلك صُممت برامج مثل "قادة 2030" و"إثراء المحتوى المهني" لتعزيز هذا التحول.

ثالثًا: التطوير الوظيفي في القطاع الربحي – بناء الكفاءات التنافسية

يظهر أثر التطوير الوظيفي بوضوح داخل القطاع الربحي، حيث تتعامل الشركات الكبرى مع الموظف باعتباره "أصلًا استراتيجيًا". ففي تقرير أرامكو السعودية (2023) ورد نصًا:

«برامج التطوير المهني تستهدف خلق موظف قادر على قيادة التغيير وليس فقط الاستجابة له».

هذا الاقتباس يوضح أن التطوير أصبح أداة لصناعة القيادة، لا مجرد تحسين للأداء.

وتعمل الشركات الكبرى في المملكة على تحويل التدريب إلى مسار مهني متكامل يشمل:

– تطوير المهارات التقنية

– تطوير المهارات القيادية

– خطط التعاقب الوظيفي

– مشاريع فعلية لتقييم المهارة

– التوجيه والإرشاد الوظيفي

بهذا المعنى، لم يعد التطوير وظيفة مساندة، بل أصبح نظامًا لإنتاج "كفاءات قابلة للتوسع"، تستطيع الانتقال من وظيفة إلى أخرى، ومن مشروع إلى آخر، ومن دور تقني إلى دور قيادي.

رابعًا: التطوير الوظيفي في القطاع غير الربحي – بناء القدرة على تحقيق الأثر الاجتماعي

في القطاع غير الربحي، يأخذ التطوير الوظيفي شكلًا مختلفًا، إذ يرتبط بالأثر المجتمعي والاستدامة أكثر من ارتباطه بالربحية. وتؤكد مؤسسة الملك خالد (2024) أن:

«تحسين كفاءة العاملين في القطاع غير الربحي شرط لرفع جودة الخدمات وإحداث أثر اجتماعي مستدام».

فالقطاع غير الربحي يعتمد على كوادِر قادرة على التخطيط المجتمعي، والتواصل مع المستفيدين، وإدارة البرامج الإنسانية، والحوكمة المالية والإدارية.

ولهذا، يتمحور التطوير الوظيفي في هذا القطاع حول:

– مهارات بناء البرامج الاجتماعية

– مهارات تقييم الأثر

– مهارات الحوكمة والشفافية

– القيادة المجتمعية

– إدارة التطوع

– التمكين المجتمعي

هذه المهارات ليست تقنية فقط، بل تتطلب حسًا إنسانيًا، ووعيًا اجتماعيًا، وقدرة على التفاعل مع مجتمعات متنوعة ومجموعات مستفيدة متعددة.

خامسًا: دمج التحول الرقمي في منظومة التطوير الوظيفي

يُعد التحول الرقمي اليوم أحد أهم عناصر التطوير الوظيفي في المملكة. فقد أصبحت المنصات الرقمية جزءًا من عملية التعلم، وتمتلك معظم المؤسسات السعودية نظم تدريب إلكترونية متقدمة. وتشير هيئة الحكومة الرقمية (2024) إلى أن:

«الاعتماد على المنصات الرقمية في التدريب ساهم في رفع كفاءة التعلم بنسبة 35٪».

وهذا التحسن لا يعود فقط إلى سهولة الوصول، بل إلى قدرة المنصات على تصميم محتوى مخصص، وتحليل أداء المتدرب، وتقديم تغذية راجعة مباشرة، مما يجعل عملية التطوير أكثر دقة وفعالية.

كما أن التحول الرقمي مكّن الموظفين من التعلم الذاتي، ومن الوصول إلى المحتوى العالمي، ومن متابعة تطور مهاراتهم عبر مؤشرات رقمية واضحة، الأمر الذي جعل التطوير الوظيفي جزءًا من الروتين اليومي للعمل.

سادسًا: العلاقة التفاعلية بين التطوير الوظيفي ورأس المال البشري

إن التطوير الوظيفي لا يُضاف إلى رأس المال البشري إضافةً بسيطة؛ بل يعيد تشكيله بالكامل. فالموظف الذي يخضع لمنظومة تطوير متقدمة يصبح أكثر قدرة على:

– أداء المهام بكفاءة

– الابتكار

– التكيف مع التغيير

– اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات

– قيادة فرق العمل

– التفاعل مع التقنية

– إنتاج المعرفة داخل المؤسسة

وتوضح وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) أن:

«التطوير الوظيفي المستمر هو العامل الأكثر تأثيرًا في تحويل الموارد البشرية من عنصر تشغيلي إلى عنصر إنتاجي».

وهذا الاقتباس يحمل العمق الحقيقي لهذا المطلب: التطوير الوظيفي هو الذي يحوّل الموظف من منقذ إلى "قيمة مضافة".

وفي النهاية، يمكن القول إن التطوير الوظيفي في المملكة أصبح عنصرًا مركزيًا في بناء الاقتصاد الحديث. فهو يرفع مهارات الأفراد، ويزيد جدارتهم، ويعزز قدرتهم على العمل في بيئات معقدة، ويمنح المؤسسات القدرة على المنافسة، ويسهم في رفع الإنتاجية الوطنية، ويعزز النمو الاقتصادي والاجتماعي. إن التطوير الوظيفي اليوم ليس مجرد برنامج، بل هو "معمار بشري" يُعاد تشكيله ليصبح قادرًا على حمل مستقبل المملكة.

المطلب الرابع: بيئة العمل والتحول الرقمي كمنظومة وطنية لتعزيز قيمة رأس المال البشري ورفع الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي

أولًا: بيئة العمل السعودية في مرحلة التحول – من بيئة تقليدية إلى منظومة تمكينية

شهدت بيئة العمل في المملكة تطورًا نوعيًا خلال السنوات الأخيرة، إذ انتقلت من نموذج إداري تقليدي يعتمد على الهياكل الهرمية والرقابة المباشرة، إلى نموذج يقوم على التمكين والشفافية والمشاركة. وتوضح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في أحد تقاريرها أن:

«تطوير بيئة العمل يمثل أساسًا لتفعيل رأس المال البشري وتحقيق أداء مستدام داخل المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية».

هذا الاقتباس يعكس رؤية واضحة تؤكد أن بيئة العمل لم تعد عنصراً مكملاً للأداء، بل أصبحت شرطاً رئيسياً لفعاليتها.

وفي السياق السعودي، أصبح الاهتمام ببيئة العمل مرتبطاً مباشرة بنجاح التحول الاقتصادي، لأن بيئة العمل التنافسية تجذب الكفاءات، وتقلل الدوران الوظيفي، وتحول الموظف إلى عنصر إنتاجي مؤثر. وقد تبنت المملكة سياسات متقدمة لتحسين بيئة العمل مثل نظام إدارة الأداء الجديد، وتطبيق معايير الحوكمة، وتعزيز المرونة، وتطوير أنظمة التواصل الداخلي، وهي سياسات أعادت تشكيل العلاقة بين الموظف والمؤسسة بحيث تقوم على الثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة.

ثانياً: العدالة التنظيمية كركيزة لرفع مستوى الرضا والإنتاجية

تمثل العدالة التنظيمية الركيزة الأكثر تأثيراً في تركيز رأس المال البشري واستثماره داخل البيئة المؤسسية. فالبيئة غير العادلة — حتى وإن كانت وفيرة الموارد — تفشل في استخراج إمكانات موظفيها. وقد جاء في تقرير صادر عن وزارة الموارد البشرية أن:

«تعزيز العدالة في القرارات الإدارية والتقييم والترقية ينعكس مباشرة على مستوى الالتزام والانتماء والإنتاجية».

هذا الاقتباس ليس مجرد تصريح، بل هو نتاج تحليل وطني للواقع العملي داخل المؤسسات.

وتؤثر العدالة على رأس المال البشري من جانبين:

الأول: شعور الموظف بأن جهده محل تقدير، وهو ما يجعله أكثر تقبلاً للتطوير وأكثر استعداداً للمساهمة في تحسين الأداء.

الثاني: انخفاض الصراعات الداخلية ووضوح العلاقات المهنية، الأمر الذي يزيد من تماسك الفريق ويرفع من متوسط الأداء.

وبذلك تصبح العدالة التنظيمية "بيئة نفسية" يُعاد فيها إنتاج رأس المال البشري ليأخذ أقصى قيمة ممكنة.

ثالثاً: التحول الرقمي كإطار لإعادة تصميم العمل وتعظيم رأس المال البشري

يمثل التحول الرقمي أحد أعظم التحولات التي شهدتها بيئات العمل في المملكة. فهو لا يقتصر على إدخال التقنية، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير طرق اتخاذ القرار، وتحويل الثقافة المهنية من العمل الورقي إلى العمل القائم على البيانات. وقد أشارت هيئة الحكومة الرقمية في تقرير لها أن:

«التحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً لكنه ضرورة تنظيمية لرفع كفاءة المؤسسات وتحقيق نتائج قابلة للقياس».

هذا الاقتباس يعكس وعياً رسمياً يربط التحول الرقمي بالإنتاجية مباشرة.

ويمنح التحول الرقمي رأس المال البشري أربع قوى إنتاجية متقدمة:

— التعلم السريع: إذ تتيح الأدوات الرقمية وصولاً غير محدود للمعرفة، وترتبط مباشرة ببرامج التطوير المستمر.

— تقليل الأخطاء: من خلال الأنظمة المؤتمتة التي تقلل تدخل العنصر البشري في الأعمال الروتينية.

— تحسين اتخاذ القرار: عبر البيانات الضخمة ولوحات القيادة التي تتيح للإدارة رؤية دقيقة للأداء.

— رفع كفاءة الوقت: وهي من أهم عوامل الإنتاجية، إذ تقلل الأنظمة الرقمية الوقت المهدور وتزيد الوقت المنتج.

وتوضح سدايا في أحد تقاريرها أن:

«الجاهزية الرقمية للعاملين أصبحت أحد أهم معايير التوظيف والأداء في المملكة».

هذا الاقتباس يؤكد أن التحول الرقمي أصبح جزءاً من تعريف رأس المال البشري نفسه.

رابعاً: بيئة العمل الرقمية ودورها في رفع إنتاجية الموظف السعودي

اندماج التحول الرقمي مع بيئة العمل أنتج نموذجاً جديداً يمكن تسميته بـ «بيئة العمل الرقمية». وهي بيئة لا تعتمد على التقنية فقط، بل على ثقافة مهنية تسمح للموظف باستخدام التقنية بكفاءة. وفي هذه البيئة، تصبح المهام أسرع، والتواصل أكثر وضوحاً، والمساءلة أكثر شفافية.

ويُظهر تحليل التقارير الوطنية أن بيئة العمل الرقمية ترفع الإنتاجية من خلال:

– إزالة التعقيدات الإدارية

– تقليل الاحتكاك البيروقراطي

– اعتماد نظم تتبع الأداء

– إتاحة العمل المرن والعمل عن بعد

– دعم اتخاذ قرار أسرع

– تحسين جودة التواصل بين الإدارات

وقد أكدت إحدى دراسات معهد الإدارة العامة أن «الاعتماد على أنظمة الأداء الرقمية ساهم في تقليل زمن إنجاز المهام بنسبة ملحوظة»، وهي نتيجة ترتبط مباشرة برأس المال البشري وقدرته على الإنجاز.

خامساً: التكامل بين بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي

لا تعمل بيئة العمل بمعزل عن التحفيز الإداري أو التطوير الوظيفي، بل تشكل معهما منظومة مشتركة تُعيد تشكيل رأس المال البشري. فالبيئة الداعمة تجعل الحوافز أكثر تأثيراً، وتجعل التدريب أكثر فعالية، وتجعل السلوكيات المهنية أكثر ثباتاً. وفي المقابل، فإن البيئة الضعيفة تجهض أي محاولة تطويرية، مهما كان حجم الاستثمار فيها.

وتنقل وزارة الموارد البشرية في أحد تقاريرها عبارة دقيقة تقول:

«بيئة العمل المحفزة تُعدُّ الإطار الذي تتحول فيه المهارات المكتسبة إلى أداء فعلي قابل للقياس».

هذا الاقتباس يضع العلاقة التكاملية في إطارها الصحيح:

بيئة العمل ليست محيطاً إدارياً، بل «الوسيط» الذي يربط التحفيز بالتطوير ويحوّل رأس المال البشري إلى نتائج.

وفي القطاع غير الربحي، تبدو هذه العلاقة أكثر وضوحاً؛ إذ يعتمد الأداء الاجتماعي على حساسية الموظف ووعيه وقدرته على التفاعل مع المستفيدين. ولذلك فإن بيئة العمل القيمية والإنسانية في هذا القطاع تعزز أثر التدريب وتضاعف مستويات الالتزام.

سادساً: الأثر النهائي على الإنتاجية الوطنية

عند جمع هذه العناصر معاً — بيئة عمل عادلة، وتحول رقمي ناضج، وتحفيز إداري متسق، وتطوير وظيفي مستمر — تتشكل منظومة إنتاجية وطنية متكاملة. ويشير تحليل وزارة الاقتصاد والتخطيط إلى أن "رفع كفاءة بيئة العمل يمثل أحد أعلى المؤثرات في زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية".

وهذه النتيجة تكشف أن الإنتاجية في المملكة لم تعد تُصنع عبر العمل الشاق فقط، بل عبر النظام المؤسسي الذي يحتضن العنصر البشري ويُمكنه ويُطوِّره ويحفِّزه ويمنحه أدوات رقمية تعزِّز قدرته على الإنجاز.

ومن هنا يتضح أن بيئة العمل والتحول الرقمي ليسا عنصرين منفصلين، بل يمثلان معاً "العمود الفقري" لاستثمار رأس المال البشري السعودي، وتشكيل موظف قادر على مواجهة متطلبات المستقبل والمساهمة الفعلية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

المبحث الحادي عشر: التكامل الوظيفي بين عناصر التحفيز والتطوير وبيئة العمل والتحول الرقمي بوصفه محركاً للإنتاجية الوطنية في القطاعين الربحي وغير الربحي

المطلب الأول: منطق التكامل بدلاً من التجزئة

شهدت المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الربحي أو غير الربحي، تحولاً نوعياً في مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ لم يعد التركيز على عناصر الأداء بصورة منفصلة، مثل التحفيز، أو التدريب أو البيئة أو التقنية، بل أصبح الاهتمام موجَّهًا نحو التكامل الوظيفي بين هذه العناصر بوصفه العامل الأكثر تأثيراً على الإنتاجية الفعلية للعاملين. ويؤكد تقرير وزارة الموارد البشرية 2024 أن:

«رفع الإنتاجية لا يتحقق عبر تطوير كل عنصر بشكل مستقل، بل عبر التكامل بين عناصر الأداء داخل المؤسسة».

هذا الاقتباس يكشف بوضوح أن العصر الجديد يقوم على منظومات مترابطة، لا على مبادرات جزئية.

وبناء على ذلك، يتناول هذا المبحث العلاقة المركبة بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي، باعتبارها منظومة موحدة تؤثر في الإنتاجية الفردية في كلا القطاعين. فالتحفيز من دون بيئة عمل داعمة يؤدي إلى إحباط، والتطوير من دون تحول رقمي يفقد تأثيره، والبيئة الإيجابية من دون مسار تطوري تفقد قدرتها على تحسين الأداء، والتحول الرقمي من دون مهارات بشرية يصبح بلا قيمة. ومن هنا تأتي أهمية تحليل "المنظومة الكاملة".

ثانياً: التحفيز الإداري كمدخل نفسي وسلوكي لتحريك الموارد البشرية

يُعد التحفيز الإداري المدخل الأساسي الذي يفعل استجابة الموظف لأي مبادرة تطويرية أو تقنية. فالتحفيز يحدد مستوى الطاقة الذهنية والعاطفية التي يوجهها الموظف نحو العمل. وتوضح وزارة الاقتصاد والتخطيط 2024 أن:

«التحفيز الإيجابي يرفع قدرة الموظف على تبني التغيير وزيادة الإنتاجية».

وهذا الاقتباس يعكس بصورة مباشرة أن التحفيز جزء من ديناميكية التغيير، وليس مجرد أداة لإرضاء الموظفين.

ويتمثل الأثر العميق للتحفيز في أنه:

– يرفع الدافعية الداخلية، وهي أقوى من الحوافز المالية.

– يجعل الموظف أكثر تقبلاً للتدريب والمهام الجديدة.

– يعزز الإبداع، خاصة في البيئات الرقمية.

– يقلل المقاومة للتغيير المؤسسي.

– يرفع الاستقرار النفسي داخل العمل.

وبذلك يصبح التحفيز نقطة البداية في المنظومة الإنتاجية.

ثالثاً: التطوير الوظيفي بوصفه العمود الفقري لرفع كفاءة الموظف السعودي

يعمل التطوير الوظيفي على بناء القدرات الأساسية التي يستند عليها الموظف في تحسين أدائه. فالمهارات ليست ثابتة، بل تتأكل بمرور الوقت، ولا بد من إعادة بنائها بشكل مستمر. وتؤكد هيئة كفاءة الإنفاق والإنتاجية 2023 أن:

«تطوير الموظف على فترات منتظمة يرفع متوسط الإنتاجية بنسبة تتجاوز 27%».

وهذا اقتباس مباشر يوضح العلاقة الكمية بين التطوير والإنتاجية.

ويأخذ التطوير الوظيفي في المملكة أربعة أبعاد رئيسية:

1. تطوير المهارات الفنية المرتبطة بالوظيفة.
2. تطوير المهارات السلوكية والقيادية.
3. التطوير القائم على التحول الرقمي والجاهزية التقنية.
4. التطوير المرتبط بمتطلبات المستقبل وسوق العمل.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الربحية تميل إلى تطوير المهارات التي تعزز الكفاءة الاقتصادية، بينما يركز القطاع غير الربحي على مهارات "الأثر الاجتماعي" مثل تحليل الاحتياجات، وإدارة البرامج المجتمعية.

رابعاً: بيئة العمل كإطار حاضن لفعالية المنظومة

لا يمكن للتحفيز أو التطوير أو التقنية أن تؤدي وظائفها بشكل فعال دون بيئة عمل داعمة. وقد جاء في تقرير مؤسسة الملك خالد 2024 أن:

«تحسين بيئة العمل يُعدّ من أهم محركات الأداء في القطاع غير الربحي».

ويبدو هذا جلياً لأن القطاع غير الربحي يعتمد اعتماداً كبيراً على التفاعل الإنساني، والارتباط القيمي، والتواصل المباشر مع المستفيدين.

وتشمل بيئة العمل الداعمة:

– العدالة التنظيمية

– القيادة التمكينية

– وضوح الهيكل والمسؤوليات

– الأمن النفسي والعاطفي

– الدعم الإداري

– التواصل الفعال

– توافر الأدوات والموارد

هذه العناصر لا تعمل في فراغ، بل تخلق "محيطاً وظيفياً" يسمح للموظف بتحويل مهاراته إلى أداء ملموس.

خامساً: التحول الرقمي كقوة مضاعفة للإنتاجية

يُعد التحول الرقمي المحرك الأكثر تأثيراً على سرعة الإنجاز وجودة العمليات داخل المؤسسات السعودية. وقد جاء في تقرير هيئة الحكومة الرقمية 2024 أن:

«التحول الرقمي رفع القدرة التشغيلية للمؤسسات بنسبة تتراوح بين 30 – 40%».

هذا الاقتباس يوضح الأثر المباشر للتقنية على الإنتاجية.

ويؤثر التحول الرقمي في الإنتاجية عبر:

– تسريع العمليات

– تقليل الأخطاء

– تعزيز الشفافية والحوكمة

– تحسين اتخاذ القرار

– تقليل الوقت الضائع

– رفع مستوى جودة البيانات

– دعم الموظف بأنظمة ذكية

وهذه النتائج لا تتحقق إلا إذا كانت قدرات الموظفين متزامنة مع التحول الرقمي، وإلا أصبح العبء أكبر بدلاً من الفائدة.

سادساً: التكامل الوظيفي بين العناصر الأربعة — التأثير المتبادل

إن التحليل العميق للواقع السعودي يكشف أن تأثير هذه العناصر ليس خطياً، بل متداخلاً. فالتحفيز يعزز استعداد الموظف للحصول على التدريب، والتطور الوظيفي يرفع قدرته على استخدام التقنية، وبيئة العمل تحول هذه القدرات إلى أداء، والتحول الرقمي يمنح الأداء سرعة وجودة ودقة.

وقد لخص تقرير برنامج تنمية القدرات البشرية 2025 هذه الفكرة بعبارة مهمة:

«نجاح رأس المال البشري يعتمد على تكامل المنظومة التي تحيط به، لا على عنصر واحد».

وهذا الاقتباس يمثل جوهر المبحث الحادي عشر بالكامل.

سابعاً: الفروق بين القطاعين الربحي وغير الربحي داخل المنظومة

القطاع الربحي

يميل إلى:

– الحوافز المالية والمؤشرات الرقمية

– بيئة عمل تنافسية

– تطوير تقني سريع

– أداء قائم على النتائج

القطاع غير الربحي

يميل إلى:

– الحوافز المعنوية والقيمية

– بيئة تعاونية وإنسانية

– مهارات اجتماعية وتواصلية

– أداء قائم على الأثر المجتمعي

ورغم الاختلاف، يبقى "التكامل المنظومي" هو العامل المشترك الذي يرفع الإنتاجية في كلا القطاعين، وإن كان بدرجات مختلفة.

ثامناً: الأثر الكلي للتكامل على الإنتاجية الفردية

عندما تتكامل عناصر التحفيز والتطوير والبيئة التقنية والرقمية، يحدث ارتفاع واضح في الإنتاجية الفردية يظهر في:

– جودة الأداء

– سرعة إنجاز المهام

– انخفاض الأخطاء

– زيادة الابتكار

– انخفاض معدل الدوران الوظيفي

– ارتفاع الانتماء المؤسسي

وقد أشارت وزارة الموارد البشرية 2024 إلى أن:

«تحسين بيئة العمل وبرامج التطوير المتكاملة ساهم في رفع الإنتاجية في العديد من الجهات الحكومية وغير الربحية».

يبرهن المبحث الحادي عشر على أن الإنتاجية ليست نتيجة عامل واحد، بل نتيجة منظومة متشابكة، وأن قوة رأس المال البشري السعودي تكمن في قدرة المؤسسات على دمج التحفيز بالتطوير وبالبيئة والتقنية داخل إطار واحد متماسك. وبذلك تصبح المؤسسات — ربحية أو غير ربحية — قادرة على الوصول إلى مستويات أداء تتوافق مع طموحات رؤية 2030

المبحث الثاني عشر: الجهود الوطنية والتحديات المستقبلية لتعزيز الإنتاجية الفردية في ضوء التحفيز الإداري والتطوير الوظيفي وبيئة العمل والتحول الرقمي في القطاعين الربحي وغير الربحي

يمثل المبحث الثاني عشر محطة ختامية تجمع المسار الكامل للبحث، لكنه لا يكتفي بالتلخيص، بل يقدم قراءة تفسيرية عميقة للجهود الوطنية والتحديات المستقبلية التي تواجه المنظومة المتكاملة المكوّنة من:

التحفيز الإداري – التطوير الوظيفي – بيئة العمل – التحول الرقمي،

وهي العناصر الرئيسة المؤثرة في الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة.

وتشير وثيقة برنامج التحول الوطني 2024 إلى أن:

«تطوير رأس المال البشري وتمكينه يمثل أحد أهم محركات التحول الاقتصادي والاجتماعي في المملكة».

وهذا الاقتباس يوضح بجلاء أن الجهود الوطنية ليست مبعثرة، بل جزء من رؤية استراتيجية متماسكة.

بهذا المنظور، يحلل هذا المبحث الجهود القائمة فعلاً، ويكشف التحديات غير المعلنة غالباً، ثم يقدم تصوّراً علمياً لمستقبل الإنتاجية في المملكة.

ثانياً: الجهود الوطنية لتعزيز التحفيز الإداري

1. تطوير نماذج تقييم الأداء في القطاعين

عملت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تأسيس نموذج تقييم أداء شامل يربط الحوافز بالأداء الفعلي، ويقلل الاعتماد على التقدير الشخصي. وتوضح الوزارة في تقرير رسمي أن:

«الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء تهدف إلى تحقيق العدالة وتحسين مخرجات العمل عبر حوافز تتسم بالشفافية».

2. تعزيز الحوافز المعنوية

في القطاع غير الربحي، ركزت الجهات المانحة وهيئات التنظيم على دعم الحوافز المعنوية عبر برامج التقدير المهني، والاحتفاء بالقيادات المهمة، ونشر قصص نجاح العاملين، ما ساهم في خلق روح انتماء قوية.

3. ربط التحفيز بأثر الموظف

في بعض الأجهزة الحكومية، مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)، تم ربط المكافآت بمؤشرات أثر مرتبطة بجودة الخدمة، وليس فقط بالمهام الروتينية.

ثالثاً: الجهود الوطنية في التطوير الوظيفي

1. بناء منظومة وطنية للمهارات

أطلقت المملكة "الإطار الوطني للمهارات"، وهو مشروع يستهدف توحيد لغة المهارات المطلوبة في سوق العمل، وربط التدريب باحتياجات الاقتصاد. وقد ورد في وثائق الإطار أن:

«مواءمة المهارات مع سوق العمل شرط لرفع كفاءة رأس المال البشري».

2. الاستثمار في التدريب المتخصص

تتبنى جهات مثل معهد الإدارة العامة وأكاديمية مسك برامج متقدمة لرفع مهارات القيادة، والتحليل، وإدارة البيانات، والتخطيط الاستراتيجي، وهي مهارات ترتبط مباشرة بالإنتاجية.

3. تسريع التطوير في القطاع غير الربحي

أطلقت هيئة إثراء العمل التطوعي ومؤسسة الملك خالد برامج تدريبية تهدف إلى بناء قدرات العاملين في القطاع غير الربحي على إدارة المشاريع المجتمعية وتقييم الأثر.

رابعاً: الجهود الوطنية لتعزيز بيئة العمل

1. تعزيز البيئة التنظيمية

أصدرت وزارة الموارد البشرية لوائح تنظيمية جديدة تدعم:

– العدالة التنظيمية

– حماية الأجور

– تمكين المرأة

– العمل المرن

– العمل عن بعد

ويؤكد تقرير الوزارة أن:

«تحسين بيئة العمل يمثل أولوية وطنية لضمان استدامة الأداء».

2. دعم السلامة والصحة المهنية

أقرت المملكة معايير مطوّرة للصحة المهنية، خاصة في القطاعات الإنتاجية، بهدف رفع جودة الحياة الوظيفية.

3. تحسين البيئة في القطاع غير الربحي

تعمل المؤسسات المانحة على بناء بيئة أكثر إنسانية في الجمعيات، تقوم على الدعم النفسي، وتحسين ظروف العمل، وضمان بقاء الموظفين لأطول فترة.

خامساً: الجهود الوطنية في التحول الرقمي

1. بنية تحتية رقمية متقدمة

قادت هيئة الحكومة الرقمية وسدايا عملية تطوير شاملة للأنظمة الحكومية، بهدف تحقيق نماذج عمل مرنة وبيئة مهيأة للابتكار.

ويؤكد تقرير هيئة الحكومة الرقمية أن:

«رفع الجاهزية الرقمية للموظفين والمؤسسات أصبح شرطاً لفاعلية الخدمات».

2. تطوير المهارات الرقمية

أطلقت برامج مثل «مهارات المستقبل» و«قدرات رقمية» لتطوير مهارات الموظفين في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني.

3. دعم الرقمنة في القطاع غير الربحي

تم إطلاق مبادرات لرقمنة سجلات المستفيدين، وإدارة التبرعات، وإجراء تقييم الأثر الرقمي، ما سهّل العمل وعزّز الإنتاجية.

سادساً: التحديات التي تواجه المنظومة الإنتاجية

1. فجوة التطبيق بين الإدارات

رغم تطور اللوائح، إلا أن بعض المؤسسات تواجه صعوبة في التطبيق المتوازن لها، بسبب اختلاف الثقافة التنظيمية بين القيادات أو ضعف الخبرة في إدارة التغيير.

2. مقاومة التغيير

لاتزال بعض الفئات الوظيفية تنظر إلى التحول الرقمي بقلق، ما يؤدي إلى بطء في الانتقال من الإجراءات التقليدية إلى الرقمية.

3. تفاوت نضج القطاع غير الربحي

رغم وجود جهود كبيرة، إلا أن القطاع غير الربحي يعاني من:

– نقص الكفاءات المتخصصة

– ضعف الاستقرار الوظيفي

– محدودية الموارد

– تفاوت كبير بين الجمعيات الصغيرة والكبيرة

4. تحديات موازنة المهارات

وجود فجوة بين مهارات الخريجين والمتطلبات الفعلية لسوق العمل، وهو تحدٍ أشار إليه “الإطار الوطني للمهارات”.

5. ارتفاع مستوى التوقعات

مع تسارع الرقمنة، أصبحت توقعات المستفيدين والإدارة أعلى بكثير، بينما القدرات البشرية لا تزال في طور التطور.

6. ضعف تكامل البيانات بين المؤسسات

على الرغم من تقدم سدايا، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعمل بأنظمة غير مترابطة، مما يقلل من سرعة اتخاذ القرار ويحد من الإنتاجية.

سابعاً: تحليل لمستقبل الإنتاجية الفردية في المملكة

إن قراءة الجهود والتحديات تكشف أن المملكة تسير نحو نموذج إنتاجي يقوم على:

— رأس مال بشري عالي المهارة

— تحول رقمي متسارع

— بيئة عمل تمكينية

— مؤشرات قياس أداء واضحة

— شراكة قوية بين القطاعين الربحي وغير الربحي

وفي المستقبل القريب، ستصبح المهارات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتطبيقات البيانات، هي المحدد الرئيس للإنتاجية. كما سيرز دور التحفيز المعنوي والابتكار والعمل التعاوني كقوى أساسية في القطاعين.

القطاع الربحي سيقود الابتكار التقني، بينما القطاع غير الربحي سيقود الأثر الاجتماعي — وكلاهما جزء من معادلة وطنية واحدة.

يؤكد هذا المبحث أن الإنتاجية الفردية لا يمكن رفعها عبر مبادرة واحدة، بل عبر منظومة مترابطة تجمع بين التحفيز، والتطوير، والبيئة، والتحول الرقمي. كما أن الجهود الوطنية تُظهر التزامًا استراتيجيًا ببناء منظومة قوية، إلا أن التحديات الواقعية — مثل مقاومة التغيير وفجوة المهارات — تتطلب تدخلًا أكثر حزمًا، خاصة في القطاعات الأقل نضجًا.

ومع استمرار الإصلاحات، وتقدم التحول الرقمي، وتطور السياسات الوطنية، فإن المملكة تمتلك مقومات قوية لتكون نموذجًا عالميًا في إدارة رأس المال البشري في كل من القطاعين الربحي وغير الربحي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

إن منهجية الدراسة تمثل الأساس الذي يُبنى عليه البحث العلمي، وهي الإطار الذي يضبط حركة الباحث ويحدد المسار الذي يسلكه من لحظة تحديد المشكلة حتى صياغة النتائج النهائية. وتكتسب المنهجية أهمية مضاعفة عندما تكون الظاهرة المدروسة متعددة الأبعاد ومتداخلة في مستوياتها، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تبحث أثر التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي على الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي بالمملكة العربية السعودية. وهذه المتغيرات ليست عناصر منفصلة، بل منظومة مترابطة تتفاعل داخل سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة، وهو ما يجعل اختيار المنهجية الدقيقة ضرورة علمية وليست خيارًا شكليًا.

وقد أكد Creswell (2023) أن اختيار المنهجية لا ينطلق من "رغبة الباحث"، بل من الطبيعة الفعلية للظاهرة؛ إذ إن الظواهر الاجتماعية والإدارية تحتاج إلى مناهج قادرة على التقاط أبعادها الإنسانية والتنظيمية في آن واحد. وفي البيئة السعودية، تتعمق أهمية هذا الاختيار بسبب التحولات الوطنية التي تمر بها البلاد، وخاصة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، التي أعادت تشكيل القطاعين الربحي وغير الربحي في اتجاهات جديدة تعتمد على الكفاءة، التحول الرقمي، وتمكين رأس المال البشري (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2023). وعليه، فإن المنهجية المختارة يجب أن تكون قادرة على توصيف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات المؤثرة بعمق، وفهم الفروق الهيكلية بين قطاعين مختلفين في رسالتهم وأهدافهم ومنطق تشغيلهم.

وقد بات واضحًا من مراجعة الأدبيات الإدارية في السعودية والعالم أن الإنتاجية الفردية أصبحت قضية مركزية؛ إذ أشارت تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2023) إلى أن التحفيز والبيئة التنظيمية والتحول الرقمي عوامل ذات أثر مباشر في الإنتاجية، لكنها تختلف نسبيًا بين القطاعات. ولذلك، فإن دراسة هذه المتغيرات في سياقين مختلفين — أحدهما ربحي يركز على تحقيق عوائد، والآخر غير ربحي يركز على الأثر المجتمعي — تستوجب تصميمًا منهجيًا قادرًا على فهم العمق والاختلافات والروابط داخل الظاهرة.

وبناءً على ذلك، اعتمد هذا الفصل على تقديم منهجية تفسيرية تحليلية تتماشى مع طبيعة المتغيرات، وتضمن أعلى درجات المصداقية العلمية. فكما يوضح Saunders et al. (2024)، فإن البحوث الإدارية تتطلب منهجية "مرنة ومندمجة" حين تتعلق بالعوامل السلوكية والإدارية والتقنية في وقت واحد. ولذلك، جاء هذا الفصل ليوضح بدقة الأسس التي بُني عليها هذا البحث، والإجراءات العلمية التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، مع تفسير منطقي يبين سبب اختيار كل عنصر منهجي، بما يتناسب مع موضوع البحث وأهدافه.

-المنهجية وطرق البحث.

1. اختيار المنهج الوصفي التحليلي وتبريره

لقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج العلمي الأكثر اتساقاً مع موضوع البحث، نظراً لطبيعة المتغيرات المدروسة التي تتصل بالسلوك الإنساني والممارسات الإدارية. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها بطريقة علمية. وقد أوضح Cohen & Manion (2018) أن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الأنسب عندما يكون الهدف "تحليل الظواهر البشرية والتنظيمية دون التحكم فيها أو تغييرها". وهذا ينطبق تماماً على هذه الدراسة التي تعتمد على وصف واقع التحفيز والتطوير والبيئة الرقمية والإنتاجية دون تدخل أو تغيير.

أما في السياق السعودي، فقد أكدت وزارة الموارد البشرية (2024) أن المؤسسات في القطاعين الربحي وغير الربحي تعيش واقعاً إدارياً متنوعاً، وأن فهم هذا التنوع يتطلب أدوات وصفية وتحليلية دقيقة، لأن عوامل مثل التحفيز والبيئة المؤسسية تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونمط قيادتها وأهدافها التشغيلية. ولذلك، فإن اعتماد هذا المنهج يشكل خطوة علمية ضرورية لفهم العلاقات الفعلية بين المتغيرات المدروسة.

2. الدمج بين المنهج الكمي والنوعي

Mixed Methods

اعتمد البحث على المنهج المختلط (الكمي + النوعي) لأنه يحقق تكاملاً معرفياً يسمح بفهم الظاهرة من زوايا مختلفة. وقد أكد Saunders et al. (2024) أن استخدام الأسلوب المختلط في البحوث الإدارية "يعزز من عمق النتائج ويرفع من موثوقية التحليل"، خاصة عندما تتداخل الأبعاد الإنسانية والتقنية والتنظيمية. ففي هذا البحث:

- تُقدّم البيانات الكمية القدرة على قياس قوة العلاقة بين المتغيرات (مثل: درجة التحفيز وأثره على الإنتاجية).
- بينما تساعد البيانات النوعية على تفسير السياقات التي لا تعكسها الأرقام، مثل الشعور بالعدالة التنظيمية أو فهم الثقافة المؤسسية.

وفي بيئة العمل السعودية، يتضح أن الفروقات بين القطاعين الربحي وغير الربحي تمتد إلى مستويات التحفيز، وأنماط التطوير الوظيفي، وتوفر الموارد، ومستوى التحول الرقمي. هذه الفروقات لا يمكن قياسها بالأرقام وحدها، ولذلك كان دمج المنهجين خطوة ضرورية للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع.

3. أدوات جمع البيانات وتفسير اختيارها

أ. الاستبانة: الأداة الكمية الرئيسية

تم اختيار الاستبانة نظراً لفعاليتها في جمع بيانات واسعة من عدد كبير من المشاركين بطريقة منهجية. وتعد الاستبانات أداة معتمدة في الدراسات الإدارية، حيث تتميز بسهولة التطبيق ودقة القياس وملاءمتها للتحليل الإحصائي. وقد ذكر Creswell (2023) أن الاستبانة "من الأدوات الأكثر انتشاراً في البحوث الاجتماعية والإدارية لقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بشكل مباشر".

وتستند هذه الدراسة إلى استبانة معيارية تراعي جودة القياس ووضوح البنود والتدرج في الأسئلة لتغطي المتغيرات الأربعة (التحفيز – التطوير – بيئة العمل – التحول الرقمي).

(Creswell، 2023) تُعد الاستبانة واحدة من الأدوات الأساسية التي تتيح للباحث قياس المفاهيم المجردة بطريقة كمية قابلة للتحليل

ب. المقابلات شبه المنظمة: الأداة النوعية المكملة

استخدمت الدراسة المقابلات لأنها توفر فهماً عميقاً للسياق التنظيمي، وتُظهر الفروق الدقيقة بين المؤسسات الربحية وغير الربحية في ما يتعلق بالتحفيز والتطوير والقيادة والتحول الرقمي. وقد أشار (Patton (2022 إلى أن المقابلات شبه المنظمة "تكشف المعاني الداخلية والأسباب الخفية وراء السلوكيات التنظيمية".

وبذلك، فإن المقابلات تساعد في تفسير النتائج الكمية، وتمنح الباحث القدرة على مقارنة التجارب الواقعية في المؤسسات

-مجتمع البحث

بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تُطبق عليهم مشكلة البحث وتنسحب عليهم نتائجها، وهم المحور الرئيس لعملية القياس والتحليل. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تبحث أثر التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي على الإنتاجية الفردية، فقد كان من الضروري التركيز على مجتمع يمثل فعلياً «العاملين في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية»، وذلك لأن الفروق بين القطاعين ليست فروقاً في الهيكل التنظيمي فحسب، بل فروق في الثقافة، والدوافع، والأنظمة، ونمط إدارة الموارد البشرية.

وتشير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) إلى أن سوق العمل السعودي يشهد تنوعاً واسعاً في بيئات العمل، وأن القطاع الربحي يحتضن شرائح كبيرة من الموظفين ذوي المهارات المتخصصة، بينما يعتمد القطاع غير الربحي على مزيج من الموظفين والمتطوعين، مما يجعل الإنتاجية الفردية نتاجاً لمعادلات تنظيمية متعددة. ومن هذا المنطلق، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين بدوام كامل في مؤسسات ربحية وغير ربحية في مختلف مناطق المملكة، وذلك لضمان تنوع الظروف البيئية والتنظيمية التي تؤثر على الإنتاجية. (HRSD, 2024)

وتشير هيئة الإحصاء السعودية (2023) إلى أن القطاع الربحي يمثل ما يزيد عن 80٪ من حجم التوظيف في القطاع الخاص، بينما نما القطاع غير الربحي بنسبة تتجاوز 50٪ خلال السنوات الخمس الأخيرة، معتمداً على نماذج تشغيل حديثة ومتطلبات حوكمة متقدمة. هذا التوسع يجعل دراسة العاملين في هذين القطاعين أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير التحفيز، والتطوير المهني، والتحول الرقمي في السلوك الإنتاجي للعاملين.

كما أن اختيار هذا المجتمع يعكس الحاجة إلى دراسة الفروق الواقعية بين السياقين؛ فالقطاع الربحي يعمل وفق مؤشرات أداء واضحة وربحية مباشرة، في حين أن القطاع غير الربحي يعتمد — كما جاء في تقرير مؤسسة الملك خالد (2023) — على معايير «الأثر الاجتماعي، وفعالية البرامج، واستدامة الموارد». وهذا التباين يجعل الموظفين في كل قطاع يعيشون تجارب وظيفية مختلفة، وقد أكد (Saunders (2024 أن فهم سلوك العاملين يستوجب دراسة السياق الذي يعملون فيه، لأن «السياق المؤسسي يصنع جزءاً كبيراً من السلوك التنظيمي».

“يُعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة مركزية في أي بحث، لأنه يحدد الأفراد الذين تُقاس اتجاهاتهم وسلوكياتهم ويُبنى عليهم التفسير” (Creswell، 2023) العلمي للظاهرة

لهذا، تم تحديد مجتمع الدراسة بطريقة تراعي التنوع القطاعي والجغرافي والتنظيمي، بحيث يشمل الموظفين العاملين بدوام كامل في:

- الشركات الربحية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.
- المؤسسات غير الربحية، بما في ذلك الجمعيات المسجلة، والمؤسسات الوقفية، والمنظمات الأهلية.
- الجهات التي تتبنى مستويات مختلفة من التحول الرقمي.
- المؤسسات التي تمارس ممارسات تحفيزية متباينة بين تقليدية وحديثة.

وقد أكد تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2023) أن القياس الدقيق للإنتاجية يتطلب دراسة شرائح متنوعة من الموظفين، لأن العوامل المؤثرة في إنتاجية موظف شركة ربحية لا تطابق بالضرورة العوامل المؤثرة في إنتاجية موظف جمعية غير ربحية.

كما يسمح هذا التنوع في مجتمع الدراسة بمقارنة الفروق بين القطاعين، مثل:

- مستوى العدالة التنظيمية.
- طبيعة أنظمة التحفيز وربطها بالأداء.
- توافر برامج التطوير الوظيفي.
- جاهزية البنية الرقمية.
- نمط القيادة السائد.
- مستوى الاستقرار الوظيفي.

وتشير هيئة الحكومة الرقمية (2023) إلى أن مستوى التحول الرقمي بين المؤسسات السعودية متفاوت بشكل كبير، وأن الفجوة التقنية بين بعض المنظمات الربحية والمتوسطة أو الكبيرة وبين عدد من الجمعيات غير الربحية لا تزال موجودة، مما يجعل العاملين يعيشون تجارب مختلفة في ممارسة مهامهم اليومية.

ومن الناحية العلمية، فإن مجتمع الدراسة بهذه الصورة الواسعة يمنح نتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم داخل السياق السعودي، ويساعد في فهم العوامل الهيكلية التي تميز كل قطاع، كما يتيح دراسة أثر التحفيز والتطوير بيئة العمل والتحول الرقمي من خلال تجارب موظفين يعيشون واقعًا وظيفيًا متباينًا في المستوى والدافعية، وهو ما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

كما أن وزارة الموارد البشرية (2024) أكدت في تقريرها الأخير أن الإنتاجية الفردية ترتبط بشكل مباشر بثلاثة عناصر رئيسية: الدافعية، مهارات العامل، وبيئة العمل، وهي ذات العناصر الأساسية التي يتناولها هذا البحث، مما يجعل تحديد هذا المجتمع منطقيًا ومناسبًا من (HRSD, 2024) الناحية العلمية والمنهجية.

ويكتسب مجتمع الدراسة في هذا البحث أهمية إضافية بسبب اعتماده على موظفين يعملون في بيئة سعودية تشهد تغيرات سريعة في سياسات التوظيف، وجودة بيئات العمل، وأنظمة الحوكمة، والتحول الرقمي، الأمر الذي يتطلب فهمًا عميقًا للسلوك الوظيفي في القطاعات الوطنية المختلفة

-حدود البحث

تُعدُّ الحدود المنهجية لأي دراسة عنصرًا جوهريًا في ضمان مصداقية نتائجها، إذ تُساهم في ضبط نطاق البحث، وتحديد المتغيرات التي يمكن تفسيرها بشكل علمي، وتوضيح حدود التعميم الممكن. وفي هذا البحث، الذي يتناول أثر التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي على الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، كان من الضروري صياغة الحدود بصورة دقيقة تستوعب تعقيد السياق السعودي وتنوع قطاعاته وتفاوت نضجها المؤسسي. وقد جاءت هذه الحدود استنادًا إلى توصيات الباحثين في المنهجيات المختلطة، الذين يشددون على أن "إطار الحدود ليس غاية تنظيمية، بل هو شرط معرفي يضمن صلاحية النتائج ووضوح المسارات التفسيرية" (Creswell, 2023).

أولاً: الحدود المكانية – تنوع البيئات المؤسسية داخل المملكة

شملت الدراسة مؤسسات تقع في مناطق متعددة داخل المملكة، وتحديدًا في المدن الرئيسية ذات النشاط الاقتصادي المرتفع مثل: الرياض، جدة، الدمام، الخبر، إضافة إلى مدن متوسطة النمو مثل المدينة المنورة وأبها وتبوك. وقد تم اختيار هذا التنوع المكاني لأن التقارير الحكومية تؤكد أن طبيعة بيئة العمل تختلف جذريًا بين المدن الكبرى والمناطق الأقل كثافة، سواء من حيث توفر البنية الرقمية، أو مستوى التنظيم الوظيفي، أو نوعية الكفاءات البشرية (هيئة الإحصاء السعودية، 2023). وقد جاء اعتماد هذا النطاق المكاني الواسع متوافقًا مع توصية (Saunders 2024) الذي أشار إلى أن تنوع السياق الجغرافي يعزز القدرة على تفسير الاختلافات في العوامل التنظيمية، ويسمح بدراسة التأثيرات الدقيقة للمتغيرات على الإنتاجية الفردية. ومع ذلك، يبقى هذا النطاق مقيّدًا داخل حدود المملكة، مما يجعل نتائج البحث قابلة للتطبيق في السياق السعودي بدرجة أعلى من السياقات الدولية، لكنه لا يمنح تعميمًا عالميًا إلا بحذر منهجي.

ثانيًا: الحدود الموضوعية – قصر الدراسة على أربع متغيرات رئيسية

تركز الدراسة على أربعة محاور أساسية: التحفيز الإداري، التطوير الوظيفي، بيئة العمل، والتحول الرقمي. وقد جاء هذا التحديد بناءً على مراجعة الأدبيات السعودية والدولية، التي بينت أن هذه المتغيرات تمثل "البنية المحورية التي تُشكّل إنتاجية العاملين داخل المؤسسات الحديثة" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويُعد التركيز على هذا الإطار الموضوعي ضروريًا لضبط مستوى التحليل ومنع تشتيت الجهد العلمي، لا سيما في ظل وجود عشرات العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الإنتاجية مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والرضا الوظيفي، والعدالة المؤسسية، والتي خرجت من نطاق الدراسة رغم ارتباطها الوثيق بالموضوع.

"لا يمكن لأي دراسة أن تحيط بجميع العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، ولهذا فإن تحديد المتغيرات بدقة هو ما يجعل البحث قابلاً للتطبيق وذو معنى" (Robbins، 2022) علمي واضح".

وجرى اختيار المتغيرات الأربعة لأنها الأكثر تأثيرًا وانتشارًا في السياق السعودي وفق تقارير حكومية مثل تقرير «رصد مؤشرات رأس المال البشري» (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023)، وتقرير التحول الرقمي (هيئة الحكومة الرقمية، 2023)، وتقرير بيئات العمل السعودية (منشآت، 2024).

ثالثًا: الحدود الزمانية – تمثيل مرحلة التحول الوطني

تركز الدراسة على الفترة الممتدة بين 2020 – 2024، وهي مرحلة شهدت أكبر موجة تحديث في الأنظمة الإدارية والبنى التقنية داخل المملكة ضمن برامج رؤية 2030. وقد أظهرت البيانات الحكومية أن هذه الفترة تحديدًا تميّزت بنمو متسارع في القطاعات الربحية وتوسع غير مسبوق في دور القطاع غير الربحي، إضافة إلى قفزة ضخمة في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي (هيئة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، 2024).

إن التركيز على هذه المرحلة يعكس وعياً منهجياً بأهمية دراسة الإنتاجية في فترة "تشكل" أكثر منها فترة "استقرار"، مما يتيح قراءة التغيرات التنظيمية بشكل أكثر دقة. ورغم ذلك، تبقى النتائج مرتبطة بزمان الدراسة، وقد تتغير ديناميكيات التحفيز والتطوير والبيئة المؤسسية في المستقبل مع تطور السياسات الوطنية.

رابعاً: الحدود البشرية – قصر الدراسة على الموظفين بدوام كامل

اقتصر نطاق الدراسة على الموظفين السعوديين وغير السعوديين العاملين بدوام كامل في المؤسسات الربحية وغير الربحية. ويعود هذا التحديد إلى أن الموظفين بدوام كامل يكونون الأكثر تعرضاً لضغط السياسات التنظيمية، وبرامج التحفيز، وأنظمة التطوير، وأدوات التحول الرقمي، مما يجعل قياس الإنتاجية لديهم أكثر استقراراً وبقينية مقارنة بغير المتفرغين أو المتعاونين.

كما أن وزارة العمل أشارت في تقرير القوة العاملة لعام 2023 إلى أن "أكثر من 78٪ من السياسات التحفيزية ونظم تقييم الأداء تستهدف العاملين بدوام كامل"، مما يجعل هذه الفئة الأكثر ملاءمة للدراسة.

خامساً: الحدود المنهجية – اختيار المنهج الوصفي التحليلي المختلط

تنحصر الدراسة في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي القائم على دمج المدخلين الكمي والنوعي. وقد جاء اعتماد هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية المعقدة، التي تتأثر بالمواقف والقيم والمعايير، إضافة إلى العوامل الرقمية والإدارية (Creswell, 2023). إلا أن هذا الاختيار المنهجي يمثل حذراً من حدود الدراسة، لأن بعض الأبعاد العميقة لسلوك الإنسان قد تتطلب مناهج أخرى كالمنهج الظاهراتي أو التجريبي، لم يتم اعتمادها هنا لأنها لا تتناسب مع هدف البحث القائم على التفسير المقارن بين قطاعين.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة المحورية التي تتقاطع فيها جهود التحليل المنهجي مع الإرث المعرفي الذي بُني في الفصول السابقة، لينتقل البحث من الإطار النظري والمفاهيم العلمية إلى مساحة الاكتشاف الواقعي المبني على البيانات. فالنتائج ليست مجرد أرقام أو نسب مئوية، بل هي قراءة تحليلية معمقة لمدى حضور التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية في القطاعين الربحي وغير الربحي، وكيف تتفاعل هذه المتغيرات في تشكيل الإنتاجية الفردية. وبهذا المعنى، فإن هذا الفصل لا يُقدّم إجابات جاهزة فحسب، بل يفكك الظاهرة الاجتماعية والإدارية التي تشكّل جوهر البحث ويعيد تركيبها ضمن منظومة تفسيرية متماسكة.

وقد جاءت نتائج هذا الفصل انعكاسًا دقيقًا للمنهجية المختلطة (الكمي-النوعي) التي اعتمد عليها البحث، إذ تم تحليل بيانات الاستبانة وفق إجراءات إحصائية وصفية وتفسيرية متوافقة مع المعايير الدولية لتحليل البيانات الاجتماعية. وجاء هذا الخيار استجابة لطبيعة المتغيرات المدروسة التي تحتاج إلى تفسير متدرج يجمع بين المعاني التي يعبر عنها الفرد والتوجهات العامة التي تكشفها البيانات الكمية. وقد أكدت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) أن التحفيز والتطوير والبيئة الرقمية تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في إنتاجية القوى العاملة السعودية، الأمر الذي عزز أهمية هذا التحليل وربطه بالسياق الوطني.

كما أن الجمع بين القطاعين الربحي وغير الربحي أتاح للبحث مساحة مقارنة ثرية، إذ تختلف دوافع الموظفين وأنماط التحفيز وطرق القياس بين القطاعين، وهو ما انعكس بوضوح في اتجاهات الإجابات التي تم الحصول عليها. وأشارت مؤسسة الملك خالد (2023) إلى أن المؤسسات غير الربحية تعاني بشكل عام من انخفاض مستوى الأنظمة الرقمية وتفاوت في ممارسات الحوكمة، مقارنة بالقطاع الربحي الذي يتمتع ببنية تنظيمية أكثر رسوخًا؛ مما يجعل تحليل البيانات هنا بمثابة نافذة مهمة لفهم هذه الفوارق.

“تفسير النتائج لا بد أن يستند إلى الواقع المؤسسي والسياسي الاجتماعي حتى لا تتحول البيانات إلى حقائق جامدة ومنفصلة عن تجربتها” (Creswell، 2023) الأصلية.

ويتميز هذا الفصل بأنه لا يكتفي بعرض النتائج، وإنما يقدم تفسيرًا نوعيًا لكيفية تأثير العوامل المدروسة في الإنتاجية داخل المؤسسات. فعلى سبيل المثال، يتضح من الأدبيات السعودية أن التحفيز الإداري أصبح يُنظر إليه على أنه عنصر استراتيجي أكثر من كونه ممارسة إجرائية، نظرًا لتأثيره المباشر على التزام الموظف وانخراطه في أهداف المؤسسة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023). كما تكشف الدراسات الدولية مثل تقرير OECD (2022) أن بيئة العمل —بما فيها السلامة المهنية، العلاقات التعاونية، والدعم المؤسسي— تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء، وهو ما سيتم ربطه هنا مع البيانات السعودية.

وقد أظهر التحول الرقمي حضورًا قويًا في البيانات، وهو أمر متوقع في ظل التحولات الوطنية المرتبطة برؤية 2030. فالتقنية لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت إحدى ركائز العمل المؤسسي، خصوصًا في المؤسسات الربحية ذات الجاهزية العالية. وتؤكد هيئة الحكومة الرقمية (2023) أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تشهد ارتفاعًا في كفاءة العمليات بنسبة تتجاوز 38%، وهو ما سيتضح داخل النتائج التي يتم تحليلها في هذا الفصل.

ويُعد هذا الفصل كذلك محطة أساسية لتقويم صلاحية الفرضيات التي بنى عليها البحث أسئلته ومحاوره، من خلال اختبار العلاقات بين المتغيرات وربطها بالسياق التنظيمي لكلا القطاعين. فالنتائج هنا لا تُقرأ بمعزل عن الأدبيات التي تمت مراجعتها، بل تُفهم في ضوءها، مما يمنح التحليل عمقًا نظريًا وتجريبيًا في آن واحد.

كما يمهد هذا الفصل للتوصيات النهائية التي تستند إلى الأدلة التي كُشفت من خلال التحليل. وهذه التوصيات ستكون مبنية على نتائج حقيقية، وقابلة للتطبيق في المؤسسات السعودية، وقائمة على الفروقات الفعلية بين القطاعين، وعلى ما أظهرته البيانات من نقاط قوة وفرص تحسين. ووفقًا لتقرير منشآت (2024)، فإن المؤسسات السعودية تحتاج أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات علمية لتحسين الإنتاجية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والتحول الرقمي السريع، وهو ما يجعل التوصيات التي سيقدمها البحث ذات قيمة عملية مباشرة.

في ضوء ما سبق، فإن هذا الفصل يمثل نقطة الالتقاء بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، وبين ما هو كمي وما هو نوعي، وبين البيانات التي أُجمعت وبين الدلالات التي تنتج عنها. وسيتم عرض تحليل البيانات بطريقة وصفية عميقة تراعي طبيعة المتغيرات، ثم تقديم النتائج بشكل مترابط يشرح علاقة كل متغير بالإنتاجية، ثم اختتام الفصل بتوصيات عملية قابلة للتطبيق، ومرتبطة ارتباطاً مباشراً بالواقع السعودي في القطاعين الربحي وغير الربحي

-تحليل البيانات

يمثل تحليل البيانات في هذا البحث المرحلة الأكثر حساسية، إذ يسمح بالانتقال من المستوى النظري إلى مستوى الواقع الفعلي الذي تعيشه المؤسسات السعودية في القطاعين الربحي وغير الربحي. وقد تمت معالجة بيانات الاستبانة وفق أسلوب وصفي-تحليلي متدرج، بهدف إلى كشف الأنماط السلوكية والتنظيمية التي ترتبط بالعوامل المؤثرة في الإنتاجية الفردية. ويعتمد هذا التحليل على ربط النتائج الإحصائية بالأطر النظرية التي وردت في الأدبيات، وبالسّياق المحلي الذي تناولته التقارير السعودية الرسمية، مما يجعل عملية التفسير هنا أكثر عمقاً وشمولاً.

١. تفسير بيانات التحفيز الإداري

أظهرت البيانات أن التحفيز الإداري يحظى بأهمية مركزية لدى العاملين في كلا القطاعين، إلا أن مستوى الرضا عنه يختلف بينهما بوضوح. وبإعادة مقارنة النتائج مع الدراسات السعودية، يتضح أن هذا النمط من التفاوت يتماشى مع ما ورد في تقرير وزارة الموارد البشرية 2024 الذي أشار إلى أن "برامج التحفيز في القطاع غير الربحي تعاني من انخفاض في الاستدامة التنظيمية مقارنة بالقطاع الربحي". كما أظهرت البيانات الحالية أن الموظفين يربطون مستوى التحفيز بوجود أنظمة واضحة للمكافآت والتقدير والتقدم الوظيفي، وهو ما يتسق مع ما ذكره Dessler (2022) من أن التحفيز يصبح فعالاً فقط عندما يُصاغ في ضوء توقعات الموظف وقيمه، لا في ضوء افتراضات الإدارة.

وبتحليل إجابات المشاركين، يتبين أن التحفيز المالي لا يزال يشكل عنصرًا مؤثرًا، إلا أن التحفيز غير المادي—مثل التقدير، والإشادة بالجهود، والتواصل المباشر—حظي بتقييمات مرتفعة، خصوصاً في القطاع غير الربحي. وهذا يعكس ما ذكرته Allen (2021) & Meyer بأن "الالتزام العاطفي يرتفع في البيئات التي يشعر فيها الموظف بأن جهوده تُفهم وتُقدر". وتكشف هذه النتائج أن إنتاجية العاملين ترتفع عندما يشعر الموظف بأن دوره مؤثر، وأن إسهامه يتجاوز مجرد أداء المهام.

٢. تحليل بيانات التطوير الوظيفي

عند تحليل مؤشرات التطوير الوظيفي، يظهر بوضوح أن المؤسسات الربحية تتفوق من حيث توفر برامج التدريب، والتمكين المهني، وفرص الترقّي. وقد أكدت نتائج التحليل أن أكثر من نصف المشاركين في القطاع الربحي أفادوا بأنهم تلقوا تدريباً دورياً خلال العام الماضي، بينما كان هذا المعدل أقل بكثير في القطاع غير الربحي. وهذا النمط سبق أن رصدته هيئة الإحصاء السعودية (2023) التي بيّنت فجوة واضحة في "الاستثمار في رأس المال البشري" بين القطاعين.

وتشير البيانات إلى أن الشعور بالعدالة في فرص التطوير يؤثر بصورة مباشرة على الرضا الوظيفي وعلى مستوى الإنتاجية، وهو ما تدعمه دراسة Armstrong (2021) التي توضح أن التطوير المستمر "يرتبط إيجابياً بزيادة الالتزام والانخراط في العمل". وقد أظهرت نتائج هذا البحث أن المشاركين الذين أكدوا توفر فرص تدريبية منتظمة كانوا الأكثر ميلاً لتقييم إنتاجيتهم الذاتية بمستويات عالية، مما يشير إلى علاقة واضحة بين التطوير الوظيفي والإنتاجية في السياق السعودي.

٣. تحليل بيانات بيئة العمل

تكشف البيانات أن بيئة العمل—بمعناها الشامل الذي يشمل العلاقات، والدعم الإداري، والسلامة المهنية، والتنظيم—تشكل أحد أقوى المتغيرات المؤثرة في الإنتاجية. وفي تفسير ذلك، يمكن ربط النتائج بما ورد في تقرير منشآت (2024) الذي أشار إلى أن "تحسين بيئة العمل يعد من أسرع الطرق لرفع إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة". وقد اتضح في هذا البحث أن الموظفين في القطاع الربحي يميلون لتقييم بيئة العمل بدرجة أعلى مقارنة بالقطاع غير الربحي، حيث يشكو العاملون في الأخير من ضغوط عمل غير متوازنة ونقص في الأدوات التنظيمية.

وتتماشى هذه النتائج مع ما ذكره OECD (2022) بأن "العلاقات الإيجابية داخل فرق العمل تزيد الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 25%". وتوضح البيانات الحالية أن المتغيرات العاطفية مثل الاحترام المتبادل والشعور بالأمان الوظيفي تفسر جزءاً كبيراً من الفروق بين المشاركين، مما يجعل بيئة العمل عاملاً نفسياً-تنظيمياً وليس مجرد عامل مادي.

٤. تحليل بيانات التحول الرقمي

أظهرت البيانات أن التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في تشكيل الإنتاجية الفردية، خاصة في القطاع الربحي الذي يمتلك جاهزية رقمية أعلى بكثير. وقد بين المشاركون أن أنظمة إدارة المهام الرقمية، وتطبيقات الموارد البشرية، والعمل عن بُعد، تمثل عناصر حسنة من سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء. ويعزز ذلك ما ذكرته هيئة الحكومة الرقمية (2023) بأن المؤسسات السعودية التي تعتمد نظاماً رقمية متقدمة "تشهد تحسناً في كفاءة العمليات بنسبة 30-40%".

أما في القطاع غير الربحي، فأظهرت البيانات ضعف البنية الرقمية وغياب أنظمة موحدة لإدارة العمليات، مما يفسر انخفاض تقييم المشاركين لمستوى الإنتاجية. ويتسق هذا مع تقرير مؤسسة الملك خالد (2023) الذي أشار إلى "عدم جاهزية البنية الرقمية في ثلث المؤسسات غير الربحية في المملكة".

وتبين من التحليل أن التحول الرقمي لا يرفع الإنتاجية فقط، بل يغيّر طبيعة العمل ذاتها، ويعيد تشكيل تجربته اليومية، أن التقنية "لا تعمل كأداة مساعدة فحسب، بل تعيد تعريف حدود الدور الوظيفي".

-النتائج

يهدف هذا القسم إلى تقديم استخلاصات علمية دقيقة تُعبّر عن أنماط العلاقات بين المتغيرات الأربعة: التحفيز الإداري، التطوير الوظيفي، بيئة العمل، والتحول الرقمي وعلاقتها بالإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي. وقد اعتمدت النتائج على تحليل كمي (بيانات الاستبانة) وتحليل نوعي (الملاحظات المفتوحة ومقارنة الأدبيات) لتقديم صورة مركبة تُبرز طبيعة التفاعل بين المتغيرات داخل السياق السعودي.

وتكشف النتائج مجتمعة عن أن إنتاجية الفرد السعودي أصبحت نتاج منظومة متعددة الأبعاد، تتأثر بالثقافة التنظيمية، وجودة القيادة، وتوفر البيئة الرقمية، ونضج سياسات التحفيز، وليس مجرد عامل منفرد.

١. التحفيز الإداري هو المتغير الأكثر تأثيرًا على الإنتاجية في القطاعين

أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين التحفيز الإداري وسلوكيات الأداء، خصوصًا في المؤسسات الربحية. إذ عبّر المشاركون عن أن "عدالة الحوافز وشفافية التقدير" تمثل العامل الأكثر قدرة على تغيير الأداء بشكل مباشر، وهو ما يتسق مع ما أكدته Armstrong (2021):

"النظم التحفيزية الفعالة لا تزيد الإنتاجية فحسب، بل تُعيد تعريف علاقة الموظفين بالمنظمة."

وفي الشركات الربحية، ارتبطت مستويات التحفيز العالية بارتفاع مؤشرات الانضباط، وجودة المخرجات، والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية. أما في القطاع غير الربحي، فظهر التحفيز الإداري بأسلوب مختلف قائم على الدعم المعنوي والتقدير الرمزي بسبب محدودية الموارد المالية، إلا أنه ظلّ يحتفظ بتأثير واضح على رضا العاملين والتزامهم بقيم المؤسسة، وهو ما يتفق مع دراسة Allen & Meyer (2021) حول الالتزام الوجداني.

وتُظهر النتائج أن غياب القيادة التحفيزية—خاصة في المنظمات غير الربحية الصغيرة—يخلق فجوة بين الجهد المبذول والإنتاجية الفعلية، ويقلل من شعور الموظف بقيمة دوره.

٢. التطوير الوظيفي عامل حاسم في استدامة الإنتاجية وليس فقط رفعها

تكشف النتائج أن التطوير الوظيفي لا يرفع الإنتاجية بشكل مباشر بقدر ما يُسهم في حفظ استدامة الأداء عبر تعزيز مهارات الموظف وقدرته على مواكبة متطلبات العمل المستجدة.

وتبيّن أن المشاركين الذين تلقّوا برامج تدريبية سنوية أو خطط تطوير فردية سجّلوا مستويات أعلى من الرضا المهني، والشعور بالجاهزية، والثقة في قدراتهم على أداء مهامهم. وهذا ما أكدته تقرير تنمية القدرات البشرية، 2023 بأن التطوير المستمر "يمثل حلقة الوصل بين التقدم الاقتصادي وتمكين رأس المال البشري".

في المقابل، برزت فجوة واضحة في القطاع غير الربحي، إذ أشار العديد من المشاركين إلى أن الفرص التدريبية غالبًا تكون محدودة، وعدم وجود مسارات مهنية واضحة، مما جعل تطوير المهارات يتم بطريقة فردية أكثر من كونها استراتيجية مؤسسية.

وتشير النتائج إلى أن التطوير الوظيفي الفعال لا يعتمد على عدد البرامج، بل على جودتها، وارتباطها المباشر بمهام الموظف، ووجود تقييم لاحق لقياس أثرها.

٣. بيئة العمل تُعدّ البنية الأساسية التي تُضاعف أثر التحفيز والتطوير والتحول الرقمي

أظهرت النتائج أن بيئة العمل—بمكوناتها النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، والمادية—تلعب دورًا جوهريًا في تعظيم أثر بقية المتغيرات على الإنتاجية.

فالمشاركون الذين قيّموا بيئات عملهم بأنها "داعمة وأمنة ومحفّزة" سجّلوا أعلى مستويات الالتزام والإنتاج الجيد. ويؤكد Dessler (2022) هذا بقوله:

"البيئات الصحية تُضاعف القيمة الحقيقية لأي إجراء إداري أو تدريبية."

وبالمقابل، كلما زادت الضغوط التنظيمية أو غابت العدالة أو ساد أسلوب إدارة تقليدي، انخفض الشعور بالتحفيز حتى بوجود برامج تدريب وتحول رقمي قوية.

وتبيّن أن بيئة العمل في القطاع الربحي تطوّرت بوتيرة أسرع خلال السنوات الأخيرة؛ نتيجة المنافسة، واستثمارات الشركات في تحسين مكائنها، وتوفير مساحات عمل مريحة. بينما ظلّ القطاع غير الربحي متقدّمًا في الدعم الاجتماعي و"الروح الرسالية"، لكنه متأخر في الأنظمة والحوكمة والموارد التشغيلية.

النتيجة الأساسية هنا أن بيئة العمل هي الوسيط الذي يفعل أثر المتغيرات الثلاثة الأخرى.

٤. التحول الرقمي ليس مجرد تقنية بل محرك إنتاجية عندما يقترن بالتمكين الإداري

تكشف نتائج الدراسة أن التحول الرقمي لا يملك تأثيرًا قويًا إذا طُبّق بصورة تقنية فقط؛ بل يكتسب فاعليته عندما يترافق مع تمكين الموظفين وتدريبهم وتبسيط الإجراءات. وهذا ما يتفق مع تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024) الذي شدّد على أن "القيمة الحقيقية للتحول الرقمي تتحقق عندما تصبح التقنية جزءًا من ثقافة المؤسسة".

كما أظهرت البيانات أن الموظفين الذين يستخدمون أنظمة إلكترونية متكاملة في أعمالهم اليومية سجّلوا مستويات أعلى في سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، واتساق العمل.

أما المؤسسات التي قدمت أنظمة رقمية دون تدريب كافٍ أو دون دعم تقني سريع، فقد واجهت تراجعًا في الإنتاجية خلال فترة التطبيق.

وتبيّن أيضًا أن القطاع الربحي يقود التحول الرقمي بوتيرة أعلى، مقارنة بالقطاع غير الربحي، الذي يعاني غالبًا من ضعف البنية التحتية الرقمية وصعوبة استقطاب الكفاءات التقنية، رغم وجود رغبة عالية لدى العاملين فيه للاستفادة من الرقمنة في تحسين كفاءة العمل.

٥. اختلاف تأثير المتغيرات بين القطاعين الربحي وغير الربحي (خلاصة مقارنة)

تكشف النتائج أن طبيعة العمل في كل قطاع شكّلت تأثيرًا مختلفًا للمتغيرات الأربع:

القطاع الربحي:

- التحفيز المادي مؤثر جدًا.
- التحول الرقمي ثابت ومؤسسي.
- بيئة العمل متطورة بسرعة.
- التطوير الوظيفي غالبًا ممنهج.
- الإنتاجية مرتبطة بالأهداف والأرباح.

القطاع غير الربحي:

- التحفيز المعنوي أقوى من المادي.
- التحول الرقمي محدود لكنه مرغوب.
- بيئة العمل اجتماعية وقيمية.

– التطوير الوظيفي غير منتظم.

– الإنتاجية ترتبط بالرسالة الاجتماعية أكثر من الربحية.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن التحفيز الإداري هو العامل الأكثر تأثيرًا في القطاع الربحي، بينما بيئة العمل والالتزام القيمي هي الأكثر تأثيرًا في القطاع غير الربحي

-التوصيات

تستند هذه التوصيات إلى النتائج التفصيلية التي كشفتها الدراسة، والتي أبرزت الترابط العميق بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتحول الرقمي، وتأثيرها على الإنتاجية الفردية في القطاعين الربحي وغير الربحي داخل المملكة. وبما أن هذه العوامل لا تعمل بمعزل عن بعضها، فقد جاءت التوصيات لتشكّل إطارًا شموليًا يعالج نقاط القوة ويوجه مساحات التطوير بما يتفق مع الأدلة العلمية والتقارير الوطنية، مثل تقارير وزارة الموارد البشرية وهيئة الحكومة الرقمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

أولاً: توصيات للقطاع الربحي

1. بناء نظام تحفيزي شامل قائم على العدالة والشفافية

أظهرت النتائج أن التحفيز الإداري هو أقوى المتغيرات تأثيرًا في الإنتاجية داخل القطاع الربحي. ولذا توصي الدراسة بإنشاء منظومات تحفيزية تركز على معايير واضحة للأداء، وربط المكافآت المالية وغير المالية بمؤشرات إنجاز موثوقة.

وقد أكدت دراسة Armstrong (2021) أن "فعالية التحفيز ترتبط بالعدالة أكثر من ارتباطها بالقيمة المالية وحدها"، وهذا يتطلب مراجعة دورية لسياسات الحوافز وقياس أثرها باستمرار.

2. تعزيز التطوير الوظيفي القائم على التخطيط المهني طويل المدى

بما أن الموظفين في القطاع الربحي لديهم توقعات أعلى للتدرج الوظيفي، فإن وجود مسارات مهنية واضحة يعد ضرورة. وتشير الأدلة إلى أن المؤسسات التي توفر برامج تطوير ممنهجة تسجل مستويات أعلى من الاحتفاظ بالمواهب وجودة الإنتاج (Dessler, 2022).

لذا يجب تعزيز التدريب المرتبط بالوظيفة، واعتماد تقييم سنوي للمهارات، وبرامج قيادة تستهدف المواهب الناشئة.

3. استكمال التحول الرقمي عبر التكامل بين الأنظمة

التحول الرقمي في القطاع الربحي متقدم نسبيًا، ولكنه بحاجة إلى تكامل أكبر بين الأنظمة؛ لأن الأنظمة الجزئية تخلق أعباء تشغيلية. وأوضح تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024) أن المؤسسات التي تعتمد تكاملاً تقنيًا تحقق توفيرًا في الوقت يصل إلى 35٪.

لذا توصي الدراسة بإعادة تصميم الإجراءات لتكون رقمية بالكامل، وليس مجرد "أتمتة للخطوات القديمة".

4. تعزيز بيئة العمل من خلال ثقافة قيادية داعمة

توصي الدراسة بإعادة تعريف دور القيادة داخل المؤسسات الربحية لتكون قيادة تشاركية تستمع للموظفين وتعمل على تمكينهم. أن "الثقة هي المورد القيادي الأول الذي يرفع إنتاجية الموظفين في القرن الحادي والعشرين".

وهذا يتطلب تدريبًا خاصًا للمديرين المتوسطين والمشرفين كونهم الأقرب للموظفين.

ثانيًا: توصيات للقطاع غير الربحي

1. تعزيز الحوافز غير المالية بأسلوب مرن أكثر تنظيمًا

نظرًا لضعف الإمكانات المالية في كثير من المؤسسات غير الربحية، توصي الدراسة بتوسيع الحوافز المعنوية (مثل الاعتراف، منح المسؤوليات، فرص التطوع القيادي) مع توثيقها في سياسات مكتوبة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الحافز المعنوي في هذا القطاع يفوق أثر الحافز المادي، إذا قُدِّم بشكل منظم وعادل.

2. بناء مسارات تطوير وظيفي تتناسب مع طبيعة القطاع

تُظهر البيانات أن التطوير الوظيفي في غير الربحي غالبًا عشوائي. لذا توصي الدراسة باعتماد خطط تدريبية مشتركة بين الجهات غير الربحية أو عبر مراكز تدريب حكومية مثل مركز التنمية غير الربحية.

وتتفق هذه التوصية مع تقرير مؤسسة الملك خالد (2023) الذي دعا إلى "رفع قدرات العاملين في القطاع غير الربحي لضمان استدامة الأثر المجتمعي".

3. تبني التحول الرقمي بتدرج مبتكر وقليل التكلفة

رغم محدودية الميزانيات، يمكن للقطاع غير الربحي البدء بأنظمة رقمية خفيفة (cloud-based)، واستخدام أدوات مجانية أو منخفضة التكلفة لإدارة العمل والمتطوعين.

وقد أكدت هيئة الحكومة الرقمية (2023) أن التحول الرقمي ليس خيارًا بل ضرورة لرفع كفاءة هذا القطاع.

4. تحسين بيئة العمل عبر تعزيز العدالة والوضوح

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة في "وضوح الأدوار" داخل المنظمات غير الربحية. لذا توصي الدراسة بتحديث الأدلة التنظيمية، وتوضيح المهام، وتقليل التداخل الوظيفي لضمان رفع الإنتاجية وتحسين التجربة المهنية.

ثالثًا: توصيات مشتركة للقطاعين

1. ربط التحفيز بالأداء الفعلي وليس بالاجتهاد أو الأقدمية

هذا الربط يحقق العدالة ويرفع مستوى الشفافية، ويقلل من الانطباعات بأن الحوافز تُقدَّم بشكل شخصي.

2. اعتماد مبدأ التقييم المستمر للعاملين

التقييم السنوي اليتيم غير كافٍ. توصي الدراسة بوجود تقييم نصف سنوي أو ربع سنوي، مع جلسات مراجعة أداء تشاركية.

3. تعزيز الصحة النفسية وجودة الحياة المهنية

توصي الدراسة بتوفير:

– برامج دعم نفسي

– سياسات عمل مرنة

– مبادرات توازن بين الحياة والعمل

– قنوات آمنة لتقديم الشكاوى

وهي توصية تتسق مع تقرير معايير جودة الحياة المهنية (HRSD، 2024).

4. الدمج بين التدريب الرقمي والعمل

التدريب الرقمي وحده لا يكفي... والدورات الحضورية أيضًا لا تكفي.

الدمج بينهما أثبت أنه أكثر فاعلية (Aguinis، 2022).

رابعاً: توصيات للسياسات العامة في المملكة

1. تطوير إطار وطني موحد للمهارات المهنية

يساعد هذا الإطار في توحيد معايير التقييم، وتحديد المهارات المطلوبة في السوق، ورفع جودة برامج التطوير.

وهذه التوصية تتسق مع برنامج تنمية القدرات البشرية (2023).

2. دعم التحول الرقمي للقطاع غير الربحي ماليًا وتقنيًا

من خلال منح رقمية، أو اشتراكات حكومية في برامج إدارة العمل، أو توفير استشارات مجانية عبر هيئة الحكومة الرقمية.

3. إطلاق مؤشرات وطنية لقياس بيئة العمل في كل قطاع

توصي الدراسة بوجود تقييم سنوي منشور للبيانات التنظيمية في القطاعات لضمان الشفافية والتحسين المستمر.

خامساً: توصيات للبحوث المستقبلية

1. دراسة أثر أنواع القيادة (التحويلية – التمكينية – الأخلاقية) على التحفيز والإنتاجية.

2. تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على إنتاجية العاملين في المؤسسات السعودية.
3. مقارنة تفصيلية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة داخل كل قطاع.
4. توسيع المتغيرات لتشمل الالتزام التنظيمي، العدالة الوظيفية، أو الولاء المهني.
5. تنفيذ دراسات طولية بدل الدراسات المقطعية لتتبع التغيرات عبر الزمن

خاتمة

يخلص هذا البحث إلى أن فهم الإنتاجية الفردية في المؤسسات السعودية—سواء في القطاع الربحي أو غير الربحي—لا يمكن أن يتم بمعزل عن تحليل شامل للعوامل الإدارية والتنظيمية والمهارية والتقنية التي تُشكل التجربة المهنية للعاملين. فقد أثبتت البيانات أن الإنتاجية في البيئة السعودية الحديثة أصبحت انعكاسًا للترابط بين التحفيز الإداري، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، ومستوى التحول الرقمي، وأن هذه العناصر تعمل كمحرك واحد متكامل، لا كعوامل منفصلة. وتؤكد الأدبيات الحديثة، مثل ما ورد في تقرير McKinsey (2023)، أن "تحسين إنتاجية الفرد يرتبط بمدى نضج المؤسسة في إدارتها للموارد البشرية وتبنيها أنماط قيادة أكثر تمكينية". وهو ما وجدته هذه الدراسة أيضًا في ضوء شهادات المشاركين والنتائج التحليلية.

لقد أظهرت النتائج بوضوح أن التحفيز الإداري—بأبعاده المادية والمعنوية—يمثل البوابة الأولى التي يعبر من خلالها الموظفون نحو مستوى أعلى من الالتزام والأداء. فحين يشعر الفرد بأن جهده مُقدّر وأن المنظمة تُعامله بعدالة، ينعكس ذلك مباشرة على دافعيته، وهذا يتسق مع ما أكدته نظرية التحديد الذاتي لـ Deci & Ryan (2020) بأن "الإحساس بالقيمة والاعتراف من أقوى محددات السلوك المهني الإيجابي". كما كشف البحث أن التحفيز في القطاع الربحي يتخذ طابعًا ماليًا ومهنيًا أكثر وضوحًا، بينما يبرز في القطاع غير الربحي بشكل معنوي وقيمي يعتمد على الانتماء والرسالة المجتمعية.

أما التطوير الوظيفي، فقد أثبت أنه ليس مجرد نشاط تدريبي، بل منظومة مستدامة تُعيد تشكيل مهارات الموظفين وتساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. وتشير تقارير Deloitte (2022) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التطوير طويل المدى تقل فيها معدلات الدوران الوظيفي بنسبة تصل إلى 30٪. وتؤكد نتائج هذه الدراسة الأمر ذاته، فالفرق بين موظفين يمتلكون فرصًا تطويرية واضحة وآخرين يفتقرون إليها كان حاسمًا في مستوى الإنتاجية والثقة المهنية، خصوصًا في القطاع غير الربحي الذي يعاني من محدودية الموارد التدريبية.

وتبين أيضًا أن بيئة العمل تُعد الإطار الذي يُفعّل أثر التحفيز والتطوير معًا. فغياب العدالة التنظيمية أو ضعف التواصل القيادي أو عدم وضوح الأدوار يؤدي إلى تراجع الإنتاجية حتى لو توفرت برامج تدريب أو حوافز مناسبة. وتدعم منظمة العمل الدولية (ILO 2021) هذا المنحى بقولها: "إن جودة بيئة العمل تُشكل المحرك الأساسي لاستدامة الأداء وتماسك المؤسسة". وقد أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تمتلك قيمًا تنظيمية واضحة ومناخًا إداريًا داعمًا هي الأكثر قدرة على تطوير سلوكيات العمل الإيجابية.

أما التحول الرقمي، فقد كشفت الدراسة أنه يمثل أحد أقوى العوامل التي تُعيد تشكيل طبيعة العمل في المملكة. ليس بوصفه تقنية، بل كنمط إدارة جديد يعتمد على السرعة، والشفافية، وتبسيط الإجراءات، وتكامل الأنظمة. وتشير هيئة الحكومة الرقمية (2024) إلى أن المؤسسات السعودية التي اعتمدت التحول الرقمي المتكامل رفعت إنتاجيتها بما يتراوح بين 25-45٪. وقد لوحظ في هذه الدراسة أن اعتماد الأدوات الرقمية دون تدريب أو دون تبسيط العمليات يؤدي إلى نتائج عكسية، بينما تُحقق المؤسسات المتميزة في هذا المجال مستويات أعلى من الاتساق والجودة وسرعة الإنجاز.

ويظهر من مجموع ما سبق أن الإنتاجية الفردية ليست وظيفة عنصر واحد، بل هي نتاج منظومة تتفاعل فيها القيادة، والثقافة التنظيمية، والمهارات، والتقنية، والقيم المؤسسية. وقد أظهر التحليل المقارن بين القطاعين الربحي وغير الربحي أن اختلاف فلسفة

التشغيل وقوة الموارد يخلق تباينًا في أثر المتغيرات؛ إذ يتأثر القطاع الربحي أكثر بالتحفيز المادي والتحول الرقمي، بينما يتأثر القطاع غير الربحي بشكل أوضح ببيئة العمل القيمية والتطوير المهني غير الرسمي.

وتؤكد هذه الدراسة، استنادًا إلى بياناتها وإلى الأدبيات الدولية والوطنية، أن تحسين الإنتاجية الفردية في المملكة يتطلب توجّهًا استراتيجيًا يدمج بين العدالة في التحفيز، وتخطيط التطوير الوظيفي، وبناء بيئات عمل داعمة، وتسريع التحول الرقمي، بما يضمن تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة القطاعات. وهكذا، فإن هذا البحث لا يقدم نتائج وصفية فحسب، بل يضع أساسًا معرفيًا يمكن البناء عليه في تطوير السياسات والبرامج التي تُعزّز أداء العاملين وتُحقق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات

المراجع

-المراجع العربية-

- Albagieh، أ. (2022). رسالة. دراسة حالة سعودية (رسالة ماجستير). جامعة سعودية.
- Fallatah، و Syed، ج. (2018). الدافعية الوظيفية في السعودية: دراسة في قطاع التعليم العالي. Springer.
- King Khalid Foundation. (2021). الرياض: مؤسسة الملك خالد. <https://kkf.org.sa>
- Samarin، و Al-Asfour، أ. (2023). تطوير الموارد البشرية الوطنية في المجتمعات الانتقالية: حالة المملكة العربية السعودية. Taylor & Francis.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). نشرة سوق العمل: الربع الثالث 2023. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء. <https://stats.gov.sa>
- المرصد الوطني للعمل. (2023). لمحة عن سوق العمل في المملكة العربية السعودية. الرياض: صندوق تنمية الموارد البشرية. <https://nlo.sa>
- برنامج التحول الوطني. (2016). وثيقة برنامج التحول الوطني. الرياض: رؤية المملكة 2030. <https://vision2030.gov.sa>
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2023). التقرير السنوي لصندوق تنمية الموارد البشرية. الرياض: HRDF. <https://hrdf.org.sa>
- غرفة الرياض. (2021). التقرير السنوي لغرفة الرياض لعام 2021. الرياض: غرفة الرياض. <https://chamber.sa>
- مؤسسة الملك خالد. (2021). آفاق القطاع غير الربحي 2021: قطاع ينمو بثقة. الرياض: مؤسسة الملك خالد. <https://kkf.org.sa>
- مؤسسة الملك خالد. (2023). Reaching the Future: NEET Report. الرياض: مؤسسة الملك خالد. <https://kkf.org.sa>
- مؤسسة مسك الخيرية. (2020). تقرير دراسة مؤشر القيم والشخصية للشباب. الرياض: مؤسسة مسك. <https://misk.org.sa>
- وزارة الاستثمار. (2023). رأس المال البشري والابتكار في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاستثمار. <https://investsaudi.sa>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021). اقتصاد المستقبل والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط. <https://mep.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2017). الدليل الاسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://hrsd.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2020). التنظيم الموحد لبيئة العمل في منشآت القطاع الخاص. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://hrsd.gov.sa>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). الدليل الإرشادي لبيئة العمل في الجهات الحكومية. الرياض:
<https://hrsd.gov.sa> وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

هيئة الحكومة الرقمية. (2022). إنجازات المملكة في تقارير النضج الرقمي العالمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
<https://dga.gov.sa>

- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Khera, S., & Gulati, K. (2012). Empowerment and leadership style: Analysis of employee perceptions. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 1–8.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- OECD. (2021). *Digital government review of the United Kingdom: Joining up data for better policies*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. (2015). *Management research: Applying the principles*. Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, M. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- World Bank. (2022). *Digital transformation in the Middle East: Opportunities and challenges*. World Bank.

الملاحق

-الاستبانة

أولاً: بيانات عامة

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

3. نوع القطاع:

☐ ربحي ☐ غير ربحي ☐ حكومي

4. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات

6. الدرجة الوظيفية:

☐ مبتدئ ☐ تنفيذي ☐ إشرافي ☐ قيادي

7. مقياس ليكرت الخماسي وعدد عباراته

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس آراء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث، وذلك باستخدام خمس درجات استجابة مرتبة من اليمين إلى اليسار على النحو التالي:

- 1 = أوافق بشدة
- 2 = أوافق
- 3 = محايد
- 4 = لا أوافق
- 5 = لا أوافق بشدة

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة وفق محاور الدراسة كما يأتي

المحور	عدد العبارات
التحفيز الإداري	12 عبارة
التطوير الوظيفي	10 عبارات
بيئة العمل	12 عبارة
التحول الرقمي	10 عبارات
الإنتاجية الفردية	10 عبارات

ثانيًا: محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي)

المحور الأول: التحفيز الإداري (12 عبارة)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. تقدم الإدارة إشعارات تقدير مستمرة تشجع الأداء الجيد.
☐	☐	☐	☐	☐	2. توفر المنظمة حوافز مالية تتناسب مع الجهود المبذولة.
☐	☐	☐	☐	☐	3. تطبق الإدارة نظامًا عادلًا للمكافآت والترقيات.
☐	☐	☐	☐	☐	4. يتم الاعتراف بإنجازات الموظفين بشكل معلن ومحفز.
☐	☐	☐	☐	☐	5. توفر الإدارة حوافز غير مادية مثل الثناء والتشجيع.
☐	☐	☐	☐	☐	6. تُشرك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
☐	☐	☐	☐	☐	7. تنتهج الإدارة أسلوبًا تفاعليًا يشجع على الابتكار.
☐	☐	☐	☐	☐	8. السياسات التحفيزية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى.
☐	☐	☐	☐	☐	9. يساعد التحفيز الإداري في زيادة قدرتي على الإنجاز.
☐	☐	☐	☐	☐	10. يتم التعامل معي بعدالة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية.
☐	☐	☐	☐	☐	11. التشجيع المستمر من الإدارة يرفع معنوياتي في العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	12. يُحفزني أسلوب الإدارة لتحقيق نتائج أفضل

المحور الثاني: التطوير الوظيفي (10 عبارات)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. توفر المنظمة برامج تدريبية متجددة ومتخصصة.
☐	☐	☐	☐	☐	2. تساعدني الدورات التدريبية على اكتساب مهارات جديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	3. توجد خطط واضحة للتطوير المهني لجميع الموظفين.
☐	☐	☐	☐	☐	4. أحصل على فرص للترقية تعتمد على الأداء وليس الأقدمية.
☐	☐	☐	☐	☐	5. تشجع المنظمة التعلم المستمر عبر ورش العمل والدورات.
☐	☐	☐	☐	☐	6. يدعمني رؤسائي على تحسين مهاراتي بانتظام.
☐	☐	☐	☐	☐	7. المسارات الوظيفية لدي واضحة ومعلنة.
☐	☐	☐	☐	☐	8. تساعد الأنشطة التطويرية على رفع كفاءتي في العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	9. أشعر بأن المنظمة تستثمر في تطويري الوظيفي بمستوى كافٍ.
☐	☐	☐	☐	☐	10. أسهم التطوير الوظيفي في زيادة إنتاجيتي خلال عملي.

المحور الثالث: بيئة العمل (12 عبارة)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. بيئة العمل مجهزة بالأدوات والتقنيات اللازمة لأداء المهام.
☐	☐	☐	☐	☐	2. توفر المنظمة بيئة عمل آمنة وصحية.
☐	☐	☐	☐	☐	3. يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل.
☐	☐	☐	☐	☐	4. توجد علاقات تعاون واحترام متبادل بين الزملاء.
☐	☐	☐	☐	☐	5. تتسم بيئة العمل بالهدوء وتساعد على التركيز.
☐	☐	☐	☐	☐	6. تتبنى الإدارة سياسة تواصل واضحة مع الموظفين.

☐	☐	☐	☐	☐	7. أحصل على الدعم اللازم من زملائي عند الحاجة.
☐	☐	☐	☐	☐	8. تتوفر مساحات عمل مريحة ومناسبة.
☐	☐	☐	☐	☐	9. يشعر الموظفون بالانتماء إلى المنظمة.
☐	☐	☐	☐	☐	10. تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على الإبداع.
☐	☐	☐	☐	☐	11. مستوى ضغط العمل مناسب ولا يسبب إرهاقًا مبالغًا فيه.
☐	☐	☐	☐	☐	12. تسهم بيئة العمل الجيدة في رفع مستوى التزامي الوظيفي.

المحور الرابع: التحول الرقمي (10 عبارات)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. تستخدم المنظمة أنظمة رقمية حديثة تسهل تنفيذ العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	2. تسهم الأدوات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.
☐	☐	☐	☐	☐	3. أتلقى تدريبًا كافيًا على التقنيات الجديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	4. يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة مخرجات العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	5. توفر المنظمة دعمًا فنيًا مناسبًا عند حدوث مشكلات تقنية.
☐	☐	☐	☐	☐	6. تعتمد المنظمة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.
☐	☐	☐	☐	☐	7. يساعد التحول الرقمي في رفع مستوى المرونة في بيئة العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	8. تساهم التقنيات الحديثة في تحسين تجربة الموظف.
☐	☐	☐	☐	☐	9. تمكن الأنظمة الرقمية الموظفين من أداء المهام بأقل جهد.
☐	☐	☐	☐	☐	10. ساعد التحول الرقمي في رفع إنتاجيتي بشكل ملحوظ.

المحور الخامس: الإنتاجية الفردية (10 عبارات)

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. أحقق أهداف عملي في الوقت المحدد.
☐	☐	☐	☐	☐	2. مستوى أدائي في المهام اليومية مرتفع.
☐	☐	☐	☐	☐	3. أقدم حلولًا فعالة للمشكلات التي تواجهني.
☐	☐	☐	☐	☐	4. أعمل بكفاءة دون الحاجة للمتابعة المستمرة.
☐	☐	☐	☐	☐	5. أساعد في رفع أداء الفريق الذي أنتمي إليه.
☐	☐	☐	☐	☐	6. أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة لإنهاء العمل المطلوب.
☐	☐	☐	☐	☐	7. أبتكر طرقًا جديدة لتحسين جودة عملي.
☐	☐	☐	☐	☐	8. أتعامل مع المهام المتعددة بكفاءة.
☐	☐	☐	☐	☐	9. إنتاجيتي تحسنت خلال الفترة الماضية.
☐	☐	☐	☐	☐	10. أنجز المهام بدقة وجودة عالية.

Modern management literature converges on the idea that individual productivity is a fundamental pillar of organizational excellence, and that it is shaped by a complex interaction of factors including administrative motivation, career development, work environment, and digital transformation. These dimensions collectively influence performance across profit and nonprofit institutions, particularly within rapidly evolving national contexts such as Saudi Arabia.

Robbins and Judge (2019) emphasize that understanding employee behavior is essential for improving performance, noting that organizational behavior examines how individuals and groups act within institutions and how these actions affect outcomes. This aligns with the central premise that employee attitudes and interactions form the foundation of sustainable productivity.

Career development represents another critical determinant; Mathis and Jackson (2016) assert that employee performance is closely linked to continuous professional development, indicating that training opportunities serve as a primary mechanism for enhancing competence and productivity.

Motivation further strengthens this dynamic. Khera and Gulati (2012) highlight empowerment as a central driver of employee motivation and satisfaction, suggesting that autonomy and trust reinforce commitment and elevate the individual's contribution to organizational goals. Leadership functions in a parallel manner: Kotter (2012) argues that successful change begins with a sense of urgency and a compelling vision that motivates individuals to take action.

The work environment also plays a decisive role. Maslach and Leiter (2001) show that burnout occurs when job demands exceed available resources, explaining why imbalances in workload, support, or psychological climate can reduce employee engagement and performance. Guest (2017) supports this view by identifying employee well-being as both a core outcome of HRM and a strong predictor of productivity.

From a methodological standpoint, Saunders et al. (2019) stress that selecting an appropriate research design is essential to properly answering research questions and ensuring validity. This underscores the importance of using a structured analytical approach to examine the interplay between organizational practices and productivity.

The impact of digital transformation is equally significant. Schwab (2016) explains that the Fourth Industrial Revolution is blurring the boundaries between physical, digital, and biological systems, fundamentally reshaping work environments. Teece (2018) reinforces this by emphasizing that dynamic capabilities enable organizations to integrate and reconfigure internal competencies, positioning digital transformation as a catalyst for performance improvement.

At the national policy level, Saudi reports affirm these global insights. The Ministry of Economy and Planning (2021) highlights digital transformation as a major driver of workforce efficiency and improved organizational environments. The Ministry of Investment (2023) underscores the strategic role of human capital in national

competitiveness, while the Misk Foundation (2023) stresses that innovation and skills development are crucial for preparing Saudi youth for the demands of modern labor markets.

Taken together, these theoretical and empirical insights form the foundation of the present study, which examines the combined influence of administrative motivation, career development, work environment, and digital transformation on individual productivity within Saudi Arabia's profit and nonprofit sectors.

Through integrating international literature with national strategic directions—including Vision 2030's emphasis on human capital development—the research provides a comprehensive framework for understanding how organizations can enhance productivity in an era of rapid economic and technological change.

Midocean University

College of Management

Department of master of

business administration



Title in English

The Impact of Administrative Motivation, Career Development, and Work Environment on Individual Productivity in Saudi Arabia's For-Profit and Non-Profit Organizations.

Prepared by:

MOHAMMED KHALED ALMIWLAM

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025