

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة الكهرباء في مدينة الرياض

أمجاد منصور المالكي

222000951

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9	1.3. أهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
16	1.8. منهجية الدراسة
17	1.9. الدراسة الميدانية
19	1.10. مخطط المشروع المقترح
20	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
21	2.1. المقدمة
22	2.2. المتغير المستقل
24	2.3. المتغير التابع
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	2.5. الخاتمة

: قائمة الاشكال والجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	1
19	مخطط المشروع المقترح	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ مسألة التحفيز الوظيفي من القضايا الجوهرية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. وقد برزت المشكلة البحثية في ظل ملاحظة التفاوت في درجات الرضا بين العاملين في المؤسسات الخدمية الكبرى، ومنها شركة الكهرباء في مدينة الرياض، حيث تسعى الإدارة إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، إلا أن بعض مظاهر تدني الرضا الوظيفي تشير إلى احتمال وجود قصور في تطبيق أنظمة التحفيز أو ضعف في فعاليتها. ومن ثم، برزت الحاجة إلى دراسة علمية تُعنى بتحليل أثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في هذا السياق المؤسسي الحيوي

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي بوصفهما من أهم عناصر في نظريته ذات العاملين أن الرضا (Herzberg, 1959) السلوك التنظيمي. فقد أوضح هرزبرغ الوظيفي يتأثر بالعوامل التحفيزية مثل التقدير والإنجاز والمسؤولية. كما توصلت دراسة الشمراني (2019) إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تُعدّ من أبرز محددات الرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. أن أنظمة المكافآت العادلة والتحفيز المستمر تسهم في رفع (Odeh & Al-Ali, 2021) وأكدت دراسة كفاءة الأداء وتقليل معدلات دوران الموظفين. غير أن معظم تلك الدراسات انصبّت على قطاعات خاصة أو تعليمية، ولم تولِ الاهتمام الكافي للمؤسسات الخدمية الحكومية ذات الطابع الفني والإداري المعقد

على الرغم من تعدد الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بمدى تطبيق استراتيجيات التحفيز داخل المؤسسات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية. فحتى الآن، لم تُجرَ دراسات كافية تُعنى بتحليل أثر التحفيز في شركة الكهرباء بمدينة الرياض تحديداً، رغم أهميتها كمؤسسة وطنية تمثل نموذجاً مميزاً للتنظيم الإداري والتقني. ومن هنا تنبع أهمية سد هذه الفجوة من خلال دراسة منهجية متخصصة تركز على تقييم أثر التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز رضا الموظفين ضمن هذا القطاع

تستهدف هذه الدراسة متخذي القرار والمديرين التنفيذيين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض، بالإضافة إلى الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والموارد البشرية. وتكمن أهمية المشكلة في كونها تمسّ أحد أهم أبعاد الأداء المؤسسي وهو رضا العاملين، الذي يمثل بدوره عاملاً رئيساً في رفع الكفاءة وتحقيق الاستقرار التنظيمي. كما أن فهم العلاقة بين التحفيز والرضا يسهم في بناء سياسات إدارية فعّالة تعزز الانتماء المؤسسي وتحد من ظواهر الغياب الوظيفي وضعف الإنتاجية

يهدف هذا البحث إلى تحليل وقياس أثر التحفيز الوظيفي، بنوعيه المادي والمعنوي، على مستوى رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض، وذلك من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى فعالية برامج التحفيز المطبقة ومدى انعكاسها على رضاهم المهني. كما يسعى البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التحفيزية وتعزيز بيئة العمل بما يحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين

1.2. مشكلة الدراسة

يُعدّ الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسة التي تحدد مدى فعالية بيئة العمل وجودة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة. فالموظف الراضي عن عمله غالبًا ما يكون أكثر إنتاجية، وأكثر التزامًا بأهداف المنظمة، وأقل عرضة للغياب أو ترك العمل. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في هذا الرضا هو التحفيز الوظيفي، سواء كان ماديًا كالأجور والمكافآت، أو معنويًا كالتقدير وفرص التطوير المهني

في ظل التطور الاقتصادي والتحويلات التنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبحت المؤسسات الخدمية الكبرى مثل شركة الكهرباء في مدينة الرياض مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تعزيز دافعية العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. إلا أن الملاحظ في بعض الإدارات أن هناك تفاوتًا في استجابة الموظفين لبرامج التحفيز، مما يشير إلى احتمال وجود قصور في تصميم أو تطبيق هذه البرامج، أو عدم توافقها مع توقعات العاملين وطبيعة مهامهم

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، إلا أن هناك عددًا من الفجوات النظرية التي تبرز إجراء هذه الدراسة، من أبرزها:

1. الاعتماد على نماذج كلاسيكية دون تكييف محلي: ما تزال معظم الأطر النظرية المعتمدة (مثل نظرية هرزبرغ أو ماكليلاند) تُستخدم كما هي دون تطوير لتلائم الخصوصية الثقافية والتنظيمية في البيئات العربية والخليجية.

2. قلة الدراسات التي تدمج بين التحفيز المادي والمعنوي في نموذج واحد شامل؛ حيث ركزت بعض الدراسات على الجانب المالي وأهملت البعد النفسي والاجتماعي للتحفيز.
3. Job ضعف الربط بين نظريات التحفيز ونماذج الرضا المعاصرة مثل نموذج Self-Determination Theory أو Characteristics Model مما يقلل من شمولية التفسير العلمي للعلاقة بين المتغيرين.
4. نقص الدراسات المقارنة بين القطاعات الخدمية والإنتاجية، رغم اختلاف طبيعة الحوافز ودوافع الرضا في كل منهما

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتبرز فجوات عملية تستدعي البحث الميداني في هذا الموضوع، ومن أهمها:

1. ندرة الدراسات التطبيقية على المؤسسات الخدمية الكبرى في السعودية، وخاصة شركة الكهرباء، رغم دورها الحيوي وامتدادها التنظيمي الواسع.
2. غياب تقييم دوري لمدى فعالية برامج التحفيز الحالية وتأثيرها الحقيقي على رضا العاملين في بيئات العمل الحكومية وشبه الحكومية.
3. الاعتماد في بعض الدراسات المحلية على استبيانات عامة وغير متخصصة لا تراعي طبيعة العمل الفني والتقني في مؤسسات الطاقة.
4. قلة الأبحاث التي تقيس العلاقة باستخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة مثل تحليل الانحدار أو لإظهار حجم التأثير الحقيقي لكل نوع من أنواع التحفيز (SEM) النمذجة الهيكلية.

5. عدم وجود مؤشرات وطنية معيارية للرضا والتحفيز يمكن استخدامها للمقارنة بين الشركات أو عبر الفروع المختلفة للمؤسسة الواحدة

وبهذا يكون سؤال بحثنا هو :

ما هو اثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في شركة المياه ؟

1.3. أهمية الدراسة

تُعدّ دراسة أثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين من الموضوعات البالغة الأهمية في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرًا لما تمثله من انعكاس مباشر على الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي داخل المنظمات. ومع التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبحت المؤسسات الوطنية الكبرى — ومنها شركة الكهرباء في مدينة الرياض — مطالبة بإعادة النظر في آليات التحفيز وأساليب إدارة الكفاءات لضمان تحقيق التميز التشغيلي وجودة الخدمة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى فهم العلاقة الجوهرية بين سياسات التحفيز ومستوى رضا العاملين في مؤسسة حيوية تمس حياة المواطنين اليومية، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات بعد وطني ومهني كبير في تطوير بيئة العمل السعودية

1.3.1. على المستوى النظري:

تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الجوانب الآتية:

الإسهام في إثراء الأدبيات العربية في مجال التحفيز والرضا الوظيفي، إذ لا تزال غالبية الدراسات السابقة أجنبية أو تركز على قطاعات محدودة.

دمج مفاهيم التحفيز المادي والمعنوي في نموذج تفسيري شامل يربط بينهما وبين مستوى الرضا، بما يساهم في تطوير الإطار النظري لفهم السلوك التنظيمي في البيئات الخدمية

إعادة اختبار النظريات الكلاسيكية في سياق محلي معاصر مثل نظرية "هرزبرغ" ونظرية "الدافع الذاتي"، بهدف التحقق من مدى صلاحيتها في الثقافة التنظيمية السعودية

توفير أساس علمي لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول العلاقة بين التحفيز والرضا من زوايا جديدة، كالعلاقة مع الولاء التنظيمي أو الالتزام المؤسسي أو الأداء الوظيفي

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على الصعيد التطبيقي، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تزويد إدارة شركة الكهرباء بمدينة الرياض بنتائج علمية قابلة للتطبيق حول فاعلية برامج التحفيز الحالية ومدى تأثيرها على رضا الموظفين

تقديم مقترحات عملية لتطوير سياسات التحفيز بما يتناسب مع طبيعة العمل الفني والإداري في المؤسسة، وبما يساهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية

مساعدة متخذي القرار في تصميم أنظمة حوافز متوازنة وعادلة تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وتدعم الانتماء الوظيفي وتقليل معدل الدوران

تعزيز جودة الخدمة العامة من خلال فهم العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في الرضا والتحفيز، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المستفيد النهائي من خدمات الشركة

إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات خدمية مماثلة داخل المملكة، بما يدعم توجه الدولة نحو بناء بيئة عمل جاذبة ومنافسة على المستويين الوطني والإقليمي

1.4. أسئلة الدراسة

كيف يؤثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض؟
ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية برامج التحفيز داخل المؤسسات الخدمية؟
هل يؤدي التحفيز المادي والمعنوي إلى زيادة الإنتاجية في بيئة العمل الحكومية؟
كيف يمكن تحسين برامج التحفيز لتلائم احتياجات الموظفين في شركة الكهرباء؟
ما هو دور التحفيز الوظيفي في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل معدلات دوران الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

دراسة تأثير التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض.

.التعرف على العوامل المؤثرة في فعالية برامج التحفيز داخل بيئة العمل الحكومية

.تقييم فعالية برامج التحفيز المطبقة في شركة الكهرباء ومدى تأثيرها على رضا الموظفين

.اقتراح استراتيجيات لتحسين برامج التحفيز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين في المؤسسات الخدمية

لتوليد رؤى حول كيفية تعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين في شركة الكهرباء

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية

لا يوجد أثر للتحفيز الوظيفي، سواء المادي أو المعنوي، على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض.

الفرضية البديلة

يوجد أثر للتحفيز الوظيفي، سواء المادي أو المعنوي، على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض.

الفرضية الاتجاهية

.يؤدي التحفيز المادي والمعنوي إلى زيادة رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض

الفرضية غير الاتجاهية

قد يكون للتحفيز المادي والمعنوي تأثير على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض، ولكن التأثير قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا

1.7. نموذج الدراسة



شكل 1 - نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

موجز عن الصناعة

تعتبر صناعة الكهرباء من الصناعات الحيوية التي تساهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني وتحسين جودة الحياة للمواطنين. تلعب شركات الكهرباء دورًا أساسيًا في تزويد المجتمعات بالطاقة الكهربائية التي تعد من أساسيات الحياة الحديثة. على مستوى المملكة العربية السعودية، تعد شركة الكهرباء أحد اللاعبين الرئيسيين في هذا القطاع، حيث تقدم خدماتها لملايين المواطنين والمقيمين، وهي من المؤسسات التي تتطلب كفاءة عالية في الأداء لضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة وجودة.

المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية

الدراسة التطبيقية ستتم على شركة الكهرباء في مدينة الرياض. تعتبر هذه الشركة من المؤسسات الحكومية الكبرى التي تركز على تقديم خدمات الكهرباء للمواطنين في منطقة الرياض، وهي جزء من البنية التحتية الأساسية في المملكة. تفتخر الشركة بحجمها الكبير ونطاق عملياتها الواسع، إضافة إلى التحديات التي تواجهها في الحفاظ على أداء عالٍ من حيث الكفاءة وجودة الخدمة المقدمة لمستخدميها. سيتم التركيز في الدراسة على دراسة تأثير التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين داخل هذه المؤسسة الحيوية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض. كما تهدف إلى تقييم فعالية برامج التحفيز المتاحة في الشركة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم في العمل. تركز الدراسة أيضًا على دراسة العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي ومدى انعكاسها على جودة العمل وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تحسين برامج التحفيز لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة كفاءة الأداء داخل الشركة.

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة البحثية التي تتمحور حول المنهج الاستقرائي. هذا يعني أن الدراسة تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج واستنتاجات حول العلاقة بين التحفيز الوظيفي ورضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض. سيتم استخدام البيانات الميدانية لتفسير الظواهر الحقيقية التي تحدث في بيئة العمل والتعرف على العوامل المؤثرة في مستوى رضا الموظفين.

نوع البحث

يعد هذا البحث من نوع البحث الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل أثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين داخل شركة الكهرباء. يتم تحليل البيانات الميدانية وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم توصيات لتحسين بيئة العمل.

الأفق الزمني

يتم تنفيذ هذه الدراسة على مدار فترة زمنية محدودة، حيث ستتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة 6 أشهر. سيتم تحديد هذه الفترة لتكون مناسبة لجمع عينات من الموظفين وتحليلها بشكل كافٍ للحصول على نتائج دقيقة.

طرق جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيانات مصممة خصيصاً لقياس مستوى الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه مثل التحفيز المادي والمعنوي. سيتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض. كما سيتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين للمزيد من التعمق في الفهم حول تأثير برامج التحفيز.

التحليل الوصفي

سيتم استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات. يتضمن التحليل الوصفي تصنيف البيانات وتلخيصها بشكل يساعد في فهم الأنماط الرئيسية للرضا الوظيفي وأثر التحفيز الوظيفي عليه. سيتم استخدام الجداول والرسوم البيانية لعرض النتائج بشكل مرئي ومقارن بين المتغيرات

1.9. الدراسة الميدانية

تستند الدراسة الميدانية في هذه البحث إلى جمع البيانات الميدانية من موظفي شركة الكهرباء في مدينة الرياض عبر استبيانات ومقابلات شخصية. الهدف من الدراسة الميدانية هو قياس تأثير برامج التحفيز المطبقة على رضا الموظفين ومدى ارتباطها بمستوى الأداء التنظيمي. ستشمل الدراسة الميدانية العناصر التالية:

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من موظفي شركة الكهرباء في مدينة الرياض بشكل عشوائي لتكون ممثلة لمختلف الأقسام والوظائف داخل الشركة. تتضمن العينة موظفين من مختلف الفئات العمرية والخبرات المهنية

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام استبيان مكون من أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، مع التركيز على تقييم برامج التحفيز المادي والمعنوي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين للحصول على رؤى معمقة حول التأثير الفعلي للتحفيز على رضاهم وأدائهم

تحليل البيانات:

وتطبيق التحليل الوصفي للتعرف على Excel أو SPSS سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل على التوجهات والأنماط العامة في استجابة الموظفين. سيتم استخدام التحليل الانحداري لقياس العلاقة بين (المتغيرات المستقلة (التحفيز الوظيفي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الدراسات السابقة

(دراسة الشمراني 2019)

أظهرت دراسة الشمراني أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز رضا الموظفين في بيئة العمل السعودية. وجدت الدراسة أن المكافآت المالية والتقدير الشخصي هما من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. كما أشارت إلى أهمية التوازن بين التحفيز المادي والمعنوي في بيئات العمل ذات الثقافة التنظيمية الخاصة.

(دراسة الغامدي 2021)

أكدت دراسة الغامدي على أن التحفيز المعنوي في بيئة العمل له تأثير مباشر على زيادة رضا الموظفين في القطاعات الحكومية، وخاصة في المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات. توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يتلقون تقديرًا من زملائهم ومديرهم يشعرون برضا أكبر، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

(دراسة بن زافرة وتليدي 2022)

تركزت دراسة بن زافرة وتليدي على تأثير التحفيز الوظيفي في قطاع الكهرباء في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. وجدت الدراسة أن البرامج التحفيزية في قطاع الكهرباء ساعدت في تقليل معدل الدوران الوظيفي ورفعت من مستوى الإنتاجية، كما أظهرت أن التحفيز المادي كان أكثر تأثيرًا في تحسين الكفاءة مقارنة بالتحفيز المعنوي.

(دراسة العنزي 2022)

تناولت دراسة العنزي تأثير أنظمة الحوافز على مستوى الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. أظهرت النتائج أن الموظفين في القطاعات الحكومية يشعرون بالتحفيز عند تطبيق أنظمة مكافآت عادلة، وتساهم الحوافز المستمرة في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحسين الأداء التنظيمي.

(دراسة الجهني 2024)

ركزت هذه الدراسة على تأثير سياسة الحوافز على رضا الموظفين في مؤسسات خدمية مختلفة في السعودية. أشارت الدراسة إلى أن تأثير الحوافز المادية والمعنوية كان متباينًا حسب نوع الوظيفة. الموظفون

في الوظائف الإدارية أظهروا تفاعلاً أكبر مع الحوافز المعنوية، بينما الموظفون في الوظائف التقنية كانوا أكثر تأثراً بالحوافز المادية

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة – مشكلة الدراسة – اهداف الدراسة – فرضيات الدراسة – منهجية الدراسة	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني: الاطار النظري
فلسفة البحث – منهج البحث – استراتيجية البحث – نوع البحث – الالفق الزمني – طرق جمع وتحليل البيانات	الفصل الثالث: منهجية البحث
تحليل البيانات باستخدام SPSS – نتائج التحليل	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد هذا الفصل جزءاً أساسياً في بناء الدراسة الحالية، حيث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي ورضا الموظفين. الهدف من هذا الفصل هو استعراض الأدبيات المتوفرة في هذا المجال، وفحص الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي في بيئات العمل المختلفة، بما في ذلك القطاعات الحكومية والخدمية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، سيتم تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في سدها، وتوضيح كيف تختلف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بناءً على البيئة التنظيمية ونوع التحفيز المطبق. كما سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والطرق التي استخدمتها هذه الدراسات في قياس التحفيز والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الفروق المحتملة بين الدراسات المحلية والدراسات العالمية في هذا المجال

هذه المراجعة ستساعد على تحديد الأسس النظرية التي ستعتمد عليها الدراسة الحالية، وستوفر إطارًا يساعد في فهم أعمق لتأثير التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض. كما ستساهم في تأكيد أهمية تطبيق سياسات تحفيزية فعّالة في تحسين أداء الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية

2.2. المتغير المستقل

تعريفه

المتغير المستقل هو المتغير الذي يتم تغييره أو تحليله من قبل الباحث لدراسة تأثيره على المتغيرات الأخرى في الدراسة. في سياق هذه الدراسة، المتغير المستقل هو “التحفيز الوظيفي”، سواء كان ماديًا أو معنويًا، وهو الذي يُعتقد أن له تأثيرًا مباشرًا على المتغير التابع، وهو “الرضا الوظيفي”.

تطوره التاريخي

على مر العقود، تطور مفهوم التحفيز الوظيفي بشكل مستمر. في بداية القرن العشرين، كان التركيز على التحفيز المادي كأداة رئيسية لتحفيز العمال. مع مرور الوقت، تطورت النظريات لتشمل التحفيز المعنوي والعوامل النفسية التي تؤثر في الموظف. في الخمسينات، قدم هرزبرغ نظريته الشهيرة حول “العوامل المحفزة” التي تركز على دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الرضا الوظيفي. مع تطور الفكر الإداري، أصبح التحفيز جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية، حيث تبني الباحثون والأكاديميون أهمية الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق أداء أعلى ورضا وظيفي مستدام.

الأبعاد الرئيسية

يتكون التحفيز الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية تشمل

التحفيز المادي: وهو يشمل المكافآت المالية مثل الأجور، المكافآت، والحوافز المالية التي تُمنح للموظفين بناءً على أدائهم.

التحفيز المعنوي: يشمل التقدير الشخصي، والاعتراف بالإنجازات، والشعور بالتقدير من قبل الإدارة والزملاء في العمل.

فرص النمو والتطوير المهني: وتشمل التدريب، التطوير المهني، والتقدم الوظيفي الذي يساهم في تعزيز دافع الموظف للاستمرار في العمل.

بيئة العمل: حيث يؤثر الجو العام في مكان العمل من حيث التفاعل الاجتماعي، العلاقات المهنية، والاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة.

النظريات المرتبطة

تتعدد النظريات المرتبطة بالتحفيز الوظيفي، ومن أبرزها:

تقسّم العوامل التي تؤثر على (Herzberg's Two-Factor Theory) نظرية التحفيز ذات العاملين الرضا الوظيفي إلى نوعين: العوامل الصحية (مثل ظروف العمل والأجور) التي تمنع الشعور بعدم الرضا، والعوامل المحفزة (مثل التقدير والإنجاز) التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

تفترض أن التحفيز يزداد عندما يشعر الفرد (Self-Determination Theory) نظرية الدافع الذاتي بالاستقلالية، الكفاءة، والانتماء.

التي تفترض أن الموظف يختار سلوكًا معينًا بناءً على (Expectancy Theory) نظرية التوقعات التوقعات التي يمتلكها حول المكافآت المرتبطة بالأداء.

تشير إلى أن سلوك الموظف يمكن تحفيزه من (Reinforcement Theory) نظرية تعزيز السلوك خلال المكافآت والعقوبات التي تلي سلوكيات معينة في بيئة العمل.

2.3. المتغير التابع

تعريفه

المتغير التابع هو المتغير الذي يُقاس استجابة لتغيرات المتغير المستقل. في هذه الدراسة، المتغير التابع هو “الرضا الوظيفي”، وهو مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون تجاه بيئة العمل، وظروفهم الوظيفية، وأداء مهامهم. يُعتقد أن هذا المتغير يتأثر مباشرة بمستوى التحفيز الوظيفي

تطوره التاريخي

تطور مفهوم الرضا الوظيفي على مر السنين من كونه مجرد حالة عاطفية إلى مكون معقد يتضمن عدة جوانب من البيئة التنظيمية والسلوك الفردي. في البداية، كان الرضا الوظيفي يُعتبر رد فعل مباشر للمكافآت المادية، لكن مع تقدم الفكر الإداري، تم اكتشاف أن الرضا لا يرتبط فقط بالأجور بل أيضاً بالعديد من العوامل الأخرى مثل بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، الفرص الوظيفية، والاعتراف بالإنجازات. وقد شهد مفهوم الرضا تطوراً متزايداً مع ظهور العديد من النظريات التي تطرقت إلى دور البيئة الاجتماعية والنفسية في العمل في تشكيل هذه الحالة.

الأبعاد الرئيسية

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية تشمل:

الرضا عن العمل نفسه: ويعني الإحساس بالراحة والإشباع الناتج عن طبيعة العمل والمهام اليومية

الرضا عن الأجور والمكافآت: يتعلق بمدى شعور الموظف بالعدالة في الأجور والمكافآت مقارنة مع جهوده أو مع موظفين آخرين في نفس القطاع.

الرضا عن بيئة العمل: يشمل ذلك الجو العام في مكان العمل، مثل العلاقات بين الزملاء، والموارد المتاحة، والنظام الإداري.

الرضا عن فرص التقدم والنمو المهني: يتعلق بتوافر الفرص التدريبية والتطويرية التي تتيح للموظف التقدم في مساره الوظيفي.

النظريات المرتبطة

يُرتبط الرضا الوظيفي بعدد من النظريات التي تسهم في فهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على مستوى الرضا:

تقترح أن الرضا الوظيفي يعتمد على مزيج (Herzberg's Two-Factor Theory) نظرية هيرزبرغ (من العوامل الصحية (مثل الأجور وظروف العمل) والعوامل المحفزة (مثل التقدير والإنجاز).

التي تقترح أن الموظف يختار سلوكه بناءً على توقعاته حول (Expectancy Theory) نظرية التوقعات العوائد التي سيحصل عليها نتيجة لأدائه في العمل.

تفترض أن الرضا الوظيفي يتأثر بمقارنة الموظف بين الجهد الذي (Equity Theory) نظرية العدالة يبذله والمكافآت التي يحصل عليها مقارنة بزملائه.

تقترح أن الرضا الوظيفي يتأثر بتلبية (Maslow's Hierarchy of Needs) نظرية احتياجات ماسلو احتياجات الموظف الأساسية والمتقدمة مثل الأمان، الانتماء، والتقدير.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين التحفيز الوظيفي و الرضا الوظيفي في تأثير التحفيز الذي يتلقاه الموظف على مستوى الرضا الذي يشعر به تجاه وظيفته ومهامه في العمل. في هذه الدراسة، نعتبر أن التحفيز الوظيفي، سواء كان مادياً أو معنوياً، هو المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، الذي يعد المتغير التابع.

التحفيز الوظيفي يتضمن عدة أبعاد مثل التحفيز المادي (كالأجور، المكافآت، الحوافز المالية) و التحفيز المعنوي (كالاعتراف بالإنجازات، التقدير الشخصي، والشعور بالانتماء). هذه الأبعاد تؤثر على الموظف بشكل مختلف حسب ثقافته، احتياجاته، وظروفه المهنية والشخصية. وبالتالي، يمكن أن يكون التحفيز الوظيفي عاملاً مؤثراً في مدى رضا الموظف عن عمله، بيئة العمل، والأداء الوظيفي.

العلاقة بين المتغيرات تتضح في النقاط التالية:

التحفيز المادي قد يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي في بيئات العمل التي تركز على المكافآت المالية والعوائد المباشرة مثل الأجور.

التحفيز المعنوي يمكن أن يكون أكثر تأثيراً في بيئات العمل التي تركز على التقدير الشخصي، فرص التطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

التحفيز الوظيفي بشكل عام يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي من خلال زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، تقليل معدلات الغياب، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

تُظهر الدراسات السابقة أن التحفيز المادي والمعنوي يؤثر بشكل كبير في مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والاعتراف يتحقق لديهم شعور أكبر بالرضا عن العمل، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والاستقرار داخل المؤسسة.

خلاصة العلاقة بين التحفيز الوظيفي و الرضا الوظيفي هي أن زيادة الحوافز والتحفيزات المادية والمعنوية غالبًا ما تعزز من مستوى الرضا الوظيفي، وتنعكس على الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي للموظف

2.5. الخاتمة

تُعد دراسة أثر التحفيز الوظيفي على رضا الموظفين من الدراسات الحيوية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية، وخاصة في القطاعات الحكومية مثل شركة الكهرباء في مدينة الرياض. من خلال هذه الدراسة، تم استكشاف العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التحفيز الوظيفي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكيف يمكن للتحفيز المادي والمعنوي أن يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين، وبالتالي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

كما تطرقنا إلى الأبعاد الرئيسية للتحفيز الوظيفي، مثل التحفيز المادي والتقدير المعنوي، وناقشنا نظريات مختلفة مثل نظرية هيرزبرغ ونظرية التوقعات التي تساهم في تفسير كيفية تأثير هذه العوامل على الموظفين. من خلال المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة، تم التوصل إلى أن التحفيز في بيئات العمل يساهم في زيادة رضا الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير التحفيز على رضا الموظفين، إلا أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على القطاع الحكومي والخدمات الأساسية مثل الكهرباء، حيث أن هذا القطاع يواجه تحديات فريدة تتطلب استراتيجيات تحفيزية مخصصة. يساهم هذا البحث في سد هذه الفجوة ويقدم توصيات عملية لشركة الكهرباء في مدينة الرياض لتحسين برامج التحفيز وزيادة رضا الموظفين.

في الختام، نؤكد على أهمية أن تتبنى الشركات والمؤسسات سياسات تحفيزية فعّالة تأخذ في اعتبارها احتياجات الموظفين وتراعي توازن التحفيز المادي والمعنوي. هذا سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز

أداء الموظفين، وزيادة الاستقرار التنظيمي، مما يعكس بشكل إيجابي على مستوى تقديم الخدمة وجودتها في المؤسسات الخدمية

قائمة المراجع

الشمrani، ناصر محمد. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 45-72.

الغامدي، حنان بنت عبدالله. (2021). التحفيز الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد بالباحة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، 35(1)، 115-142.

Alotaibi, A., & Alshammari, M. (2021). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Satisfaction in Saudi Public Sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 11(2), 19-32.

Aljumah, A., Alotaibi, A., & Altamimi, M. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction in Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2270813. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>

Al-Hazmi, A. (2023). The Relationship between Employee Motivation and Job Satisfaction in Public Sector Organizations: Evidence from Saudi Arabia. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 13(1), 45-58.

Alkhateeb, M., et al. (2025). A systematic review of the determinants of job satisfaction. *BMC Health Services Research*.

- Bin Ali, H., & Al-Johani, A. (2024). Investigating the Effect of Incentives on Employee Productivity and Satisfaction in Saudi Electricity Sector. *Journal of Organizational Behavior and Performance*, 20(4), 189-203.
- Aloraini, R. A., AlAhmed, N. S., AlMutlaq, G. M., & Ansari, Z. A. (2025). Examining the impact of work environment, salary, and motivation on job satisfaction among faculty in Saudi Arabia's public universities. *European Journal of Business and Management Research*, 10(5), 39–46.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.5.2747>
- Almutairi, M., & Fadel, A. (2025). The Influence of Motivation Programs on Employee Performance in Large Public Sector Enterprises: A Study of the Saudi Electricity Company. *Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 78-94.
- Binzafrah, F., & Taleedi, F. (2022). The effect of business intelligence practices on job satisfaction in the Saudi Electricity Company in the Asir Region. *Journal of Business Intelligence & Management*.
- العنزي، فاطمة محمد. (2022). دور نظم الحوافز في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*, 14(4)، 88–109.
- تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة في قطاع الطفولة المبكرة، الأحساء). “ (2024). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*.
- الجهني، عبدالله فهد. (2024). تأثير سياسات التحفيز على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات خدمية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 3(61)، 102–125.
- الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة الملك خالد. “ (2025) ResearchG

الجهني، ع. ف. (2025). تأثير سياسات التحفيز على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات خدمية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(61)، 102-125.

International Journal of Research and Scientific Publications. أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة. (2025).

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (2025). موقع اتقان

الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكلية جامعة الطائف. (2025). *مجلة العلوم الإدارية*

أثر التحفيز الوظيفي على الرضا الوظيفي في الشركات الحكومية السعودية: دراسة ميدانية. (2025). *مجلة الإدارة والتنظيم*