

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



أثر التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية في مدينة الجبيل الصناعية

إعداد الطالب/

منصور مانع اليامي

الرقم الأكاديمي/

242001318

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## فهرس المحتويات:

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 2  | فهرس المحتويات:                       |
| 5  | قائمة الجداول :                       |
| 6  | فهرس الأشكال:                         |
| 7  | المستخلص :                            |
| 8  | <b>Abstract</b>                       |
| 10 | الفصل الأول المدخل العام للدراسة      |
| 10 | المقدمة                               |
| 15 | مشكلة الدراسة:                        |
| 16 | تساؤلات الدراسة:                      |
| 16 | الأسئلة الفرعية:                      |
| 17 | أهمية الدراسة:                        |
| 17 | أ. الأهمية العلمية                    |
| 18 | ب. الأهمية العملية                    |
| 18 | أهداف الدراسة:                        |
| 19 | فرضيات الدراسة:                       |
| 19 | الفرضيات الفرعية:                     |
| 20 | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: |
| 21 | نموذج الدراسة:                        |
| 21 | شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة           |
| 21 | حدود البحث:                           |
| 22 | خاتمة الفصل الأول:                    |

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 24..... | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة. |
| 24..... | مقدمة:                                        |
| 24..... | أولاً: الإطار النظري:                         |
| 24..... | أولاً: مفهوم التحفيز                          |
| 25..... | ثانياً: التحفيز الإداري                       |
| 26..... | ثالثاً: أنواع التحفيز                         |
| 26..... | رابعاً: نظريات التحفيز                        |
| 27..... | خامساً: العلاقة بين التحفيز والإنتاجية        |
| 28..... | ثانياً: الدراسات السابقة:                     |
| 28..... | الدراسات العربية:                             |
| 38..... | ما يُستفاد من الدراسات السابقة:               |
| 39..... | خاتمة الفصل:                                  |
| 41..... | الفصل الثالث منهجية الدراسة.                  |
| 41..... | -مقدمة                                        |
| 41..... | منهج البحث:                                   |
| 42..... | مجتمع البحث:                                  |
| 42..... | عينة البحث:                                   |
| 43..... | أدوات البحث:                                  |
| 45..... | صدق وثبات أداة البحث:                         |
| 47..... | الأدوات الإحصائية المستخدمة:                  |
| 51..... | الفصل الرابع النتائج والتوصيات                |
| 51..... | مقدمة:                                        |
| 51..... | تحليل البيانات:                               |

|         |                  |
|---------|------------------|
| 67..... | النتائج          |
| 68..... | التوصيات         |
| 70..... | المراجع          |
| 71..... | المراجع العربية  |
| 71..... | المراجع الأجنبية |
| 73..... | الملاحق          |
| 74..... | -الاستبانة       |
| 82..... | -الملخص Abstract |
| 82..... | المستخلص         |
| 82..... | Abstract         |

## قائمة الجداول :

| رقم الجدول  | عنوان الجدول                                                  | الصفحة |
|-------------|---------------------------------------------------------------|--------|
| جدول (1-2)  | مقارنة بين الدراسات العربية السابقة                           | 26     |
| جدول (2-2)  | مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع البحث        | 27     |
| جدول (1-4)  | توزيع العينة حسب الجنس                                        | 47     |
| جدول (2-4)  | توزيع العينة حسب الفئة العمرية                                | 48     |
| جدول (3-4)  | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي                                | 49     |
| جدول (4-4)  | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة                                 | 49     |
| جدول (5-4)  | توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي                               | 50     |
| جدول (6-4)  | تحليل محور التحفيز الإداري (المتوسطات والانحرافات المعيارية)  | 51     |
| جدول (7-4)  | تحليل محور إنتاجية الموظفين (المتوسطات والانحرافات المعيارية) | 52     |
| جدول (8-4)  | المتوسط العام لمحاول الاستبيان                                | 53     |
| جدول (9-4)  | نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات                 | 54     |
| جدول (4-10) | نتائج اختبار ANOVA للفرضية الثالثة الفرعية                    | 55     |

## فهرس الأشكال:

| رقم الشكل     | عنوان الشكل                     | الصفحة |
|---------------|---------------------------------|--------|
| شكل رقم (1-1) | نموذج الدراسة                   | 17     |
| شكل (1-4)     | توزيع العينة حسب الجنس          | 47     |
| شكل (2-4)     | توزيع العينة حسب الفئة العمرية  | 48     |
| شكل (3-4)     | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي  | 49     |
| شكل (4-4)     | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة   | 50     |
| شكل (5-4)     | توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي | 51     |

## المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية. وتُعد مدينة الجبيل الصناعية من أهم المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من الشركات والمصانع التي تعتمد على الكفاءة البشرية كعامل رئيسي في تحقيق الأهداف الإنتاجية.

استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة مكونة من 218 موظفًا يعملون في شركات القطاع الخاص في المدينة، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني شمل الخصائص الديموغرافية للموظفين، وأساليب التحفيز المتبعة، ومستوى الإنتاجية. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي JASP لتحليل البيانات، وإجراء اختبارات معامل بيرسون Pearson correlation واختبار تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز الإداري كان مرتفعًا نسبيًا (متوسط = 3.74)، بينما بلغ متوسط مستوى إنتاجية الموظفين 4.17، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط  $(r = 0.8)$ . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية تبعًا لاختلاف درجة الرضا عن أساليب التحفيز، مما يؤكد تأثير التحفيز الإداري على أداء الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية منها: التركيز على مزيج متوازن بين الحوافز المادية وغير المادية، وتحسين أنظمة التحفيز لتتناسب مع احتياجات الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وربط الترقية بالأداء، بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لمتابعة أثر هذه السياسات على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: 1. التحفيز الإداري، 2. إنتاجية الموظفين، 3. شركات القطاع الخاص، 4. مدينة الجبيل الصناعية، 5. أساليب التحفيز.

## Abstract

This study aims to measure the impact of administrative motivation methods on employee productivity in private sector companies located in Jubail Industrial City. As one of the most important industrial cities in the Kingdom of Saudi Arabia, Jubail hosts numerous companies that rely heavily on human capital as a key factor in achieving production goals.

The descriptive-analytical approach was used to collect data from a sample of 218 employees working in private sector companies. An electronic questionnaire was distributed, covering demographic characteristics, applied motivational methods, and productivity levels. Data were analyzed using the JASP statistical software, including Pearson correlation coefficient and ANOVA tests to examine the research hypotheses.

The results indicated that the level of administrative motivation was relatively high (mean = 3.74), while the average productivity level among employees reached 4.17. A strong positive correlation was found between the two variables, with a Pearson correlation coefficient of  $r = 0.8$ . Additionally, statistically significant differences were observed in productivity levels based on employees' satisfaction with current motivational systems ( $F = 6.47$ ,  $p = 0.002$ ), confirming the influence of administrative motivation on employee performance.

Based on these findings, the study concludes with several practical recommendations, including the need to adopt a balanced mix of financial and non-financial incentives, improve existing motivation systems according to employees' needs, enhance the positive work environment, link promotions to performance, and conduct future studies to assess the long-term impact of such policies.

Keywords: 1. Administrative Motivation, 2. Employee Productivity, 3. Private Sector Companies, 4. Jubail Industrial City, 5. Motivation Strategies.

# الفصل الأول

## المدخل العام للدراسة

## الفصل الأول المدخل العام للدراسة

### المقدمة

في العصر الحديث، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية والمنافسة الشديدة بين الشركات لرفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، اتجهت الدراسات والإدارة الحديثة إلى إيلاء العناية الكبيرة للعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي والتنافسية المستدامة. فعلى الرغم من التطور التكنولوجي الكبير الذي طرأ على عمليات الإنتاج والتنظيم، إلا أن الدور الأساسي للموارد البشرية لا يزال محوريًا، بل وأكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث إن الكفاءة البشرية تلعب دورًا حاسمًا في توظيف هذه التقنيات واستغلالها بالشكل الأمثل (Robbins & Judge, 2017).

ومن هذا المنطلق، فإن التحفيز الإداري يُعد أحد الأبعاد الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات. وقد عرف التحفيز الإداري بأنه "مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتبعها القادة والإدارات العليا لتحفيز الموظفين بهدف رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (Armstrong, 2012, p.145)". كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن التحفيز ليس مجرد توفير حوافز مادية فقط، بل يشمل أيضًا الحوافز غير المادية مثل التقدير، فرص التطوير المهني، وبيئة العمل الداعمة (Latham & Pinder, 2005). ويُعد هذا التفاعل بين الحوافز المادية

وغير المادية من العناصر الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على تحقيق التوازن بين المصلحة

الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (Gagné & Deci, 2005).

وعلى الجانب العملي، فإن القطاع الصناعي يُمثل نموذجًا واضحًا لدور التحفيز الإداري في تحسين

إنتاجية الموظفين، خاصة في البيئات التي تتطلب دقة عالية، استمرارية في الأداء، وانضباطًا في

العمل. ومدينة الجبيل الصناعية، كأكبر مركز صناعي في المملكة العربية السعودية، تمثل بيئة غنية

لدراسة هذا الموضوع نظرًا لوجود عدد كبير من الشركات متعددة الجنسيات والمحلية التي تتعامل مع

قوى عاملة متنوعة من حيث الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي. وتشير الإحصائيات إلى أن مدينة

الجبيل الصناعية تسهم بما يقارب 7% من إجمالي الناتج المحلي السعودي (Wikipedia, 2023) ،

مما يجعل دراسة العلاقة بين التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين فيها ذات أهمية استراتيجية واقتصادية

كبيرة.

وقد ساهمت مجموعة من الدراسات السابقة في توضيح العلاقة بين التحفيز الإداري ومستوى الأداء

الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة العتيبي (2019) التي أجريت على شركة خاصة في

المملكة أن الحوافز المالية زادت من مستوى الإنتاجية، بينما ساعدت الحوافز المعنوية في رفع معدلات

الرضا الوظيفي بين الموظفين. وبالمثل، أظهرت دراسة الحربي (2020) أن التقدير والثقة هما من

العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء في الجهات الحكومية، وهو ما يعزز فرضية أن

الحوافز غير المادية لها تأثير إيجابي على الأداء، حتى في بيئات العمل المختلفة. كما أكدت دراسة الحسن (2012) التي أجريت في بيئة صناعية أن الحوافز المعنوية أكثر استدامة في تأثيرها على الإنتاجية مقارنة بالحوافز المالية، وهو ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بها في برامج التحفيز طويلة الأمد.

أما في الدراسات الأجنبية، فقد أظهرت دراسة Judge et al. (2001) وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والتحفيز من جهة، ومستوى الأداء من جهة أخرى، وذلك بعد مراجعة تحليلية لأكثر من 300 دراسة سابقة. ومن خلال تحليلها للعلاقة بين التحفيز والسلوك التنظيمي، أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم محفزون يحققون مستويات أعلى من الأداء والالتزام الوظيفي. كما أشارت دراسة Latham & Pinder (2005) إلى أن التحفيز هو عنصر أساسي للإبداع والرضا الوظيفي، مشددة على ضرورة الدمج بين العوامل النفسية والتنظيمية في تصميم برامج التحفيز الإداري. أما دراسة Gagné & Deci (2005) فقد ركزت على أثر التحفيز الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي، وأثبتت أن الجمع بين النوعين يُعزز من التزام الموظفين ويزيد من مستوى الإنتاجية.

وتؤكد دراسة Bakker & Demerouti (2008) أن بيئة العمل الإيجابية تقلل من الغياب وترفع من جودة الأداء، مما يدعم فكرة أن التحفيز الإداري لا ينفصل عن بيئة العمل، بل يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً. كما تشير دراسة Robbins & Judge (2017) إلى أن التحفيز هو المحرك الأساسي للأداء، وأن

تصميم برامج تحفيزية فعالة يمكن أن يكون له تأثير كبير في زيادة الإنتاجية، خصوصًا في البيئات التنظيمية المعقدة والمتطلبة.

وفي سياق آخر، تناولت دراسة الزهراني (2022) موضوع التحفيز الإداري في القطاع التعليمي الحكومي، وأكدت أن تقدير الموظفين ومشاركة الإدارة لهم في اتخاذ القرارات يُحسن من أدائهم. وقد جاءت هذه الدراسة لتؤكد أن التحفيز الإداري لا يقتصر تأثيره على قطاع دون غيره، بل يُعد عاملاً مشتركاً في تحسين الأداء في جميع المجالات، بما في ذلك القطاع الصناعي، وهو ما يدعم أهمية تطبيق نتائجها في دراسات مستقبلية تركز على بيئة عمل مختلفة، مثل مدينة الجبيل الصناعية.

ومن ناحية أخرى، تقدم النظرية السلوكية لإدارة الأعمال، ولا سيما نظرية ماسلو (Maslow, 1943) ونظرية هيرزبرغ (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية تأثير التحفيز على سلوك الموظف داخل المنظمات. فنظرية ماسلو، التي تعتمد على تسلسل الحاجات الإنسانية، توضح أن الإنسان يسعى إلى تحقيق حاجاته بدءاً من الحاجات الأساسية كالطعام والشرب، مروراً بالحاجات الاجتماعية والتقدير، وانتهاءً بتحقيق الذات. وتطبق هذه النظرية في سياق العمل من خلال تصميم برامج تحفيزية تلبي احتياجات الموظفين على مختلف مستوياتها، مما يساهم في تحسين دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم. أما نظرية هيرزبرغ، فهي تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى نوعين: عوامل صحية تمنع شعور الموظف بعدم الرضا، وعوامل محفزة تساهم في تحقيق الرضا والتحفيز. ووفقاً لهذه

النظرية، فإن تحسين بيئة العمل، وزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين، وتوفير فرص الترقية، كلها عوامل محفزة تؤدي إلى تحسين الأداء (Herzberg et al., 1959).

كما تناولت نظرية ديفيد ماكلياند (McClelland, 1961) الحاجات المكتسبة لدى الأفراد، والتي تشمل الحاجة إلى الإنجاز، السلطة، والانتماء، وهي النظرية التي تساعد في فهم كيف يمكن للإدارة تصميم برامج تحفيزية تتناسب مع اختلاف الدوافع الشخصية بين الموظفين. فعلى سبيل المثال، قد تكون الحوافز المرتبطة بالإنجاز أكثر فعالية مع بعض الموظفين، بينما يفضل آخرون التقدير أو فرص النمو والتطور المهني (McClelland, 1961).

ومن الناحية التطبيقية، أظهرت الدراسات المحلية أن هناك تركيزًا متزايدًا على أهمية التحفيز الإداري في تحسين الأداء، ولكن لا تزال هناك فجوة في التركيز على البيئات الصناعية داخل المملكة، وخاصة في منطقة الجبيل الصناعية، حيث توجد ظروف عمل محددة تتطلب أساليب تحفيزية مخصصة. وقد أشارت دراسة الجماز (2020) إلى أن التحفيز الإداري كان له تأثير إيجابي ملموس على الأداء في مؤسسة صناعية، بينما أكدت دراسة جامعة الباحة (2020) أن الدمج بين الحوافز المادية والمعنوية يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

ومن خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، يتضح أن هناك توافقًا عامًا حول أهمية التحفيز الإداري كأداة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على القطاعات العامة أو التعليمية، بينما لم تُخصص دراسات كافية لدراسة تأثير هذه الحوافز في القطاع الصناعي، والذي يتميز بطبيعة عمل محددة تجمع بين المهارات الفنية والتنفيذية، وتعتمد على الاستقرار النفسي والمهاري للموظف (Al-Ghamdi & Abdel-Razek, 2015). وعليه، تأتي هذه الدراسة من خلال قياس أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية، وهي بيئة تتميز بتركيز الصناعات الثقيلة، وتنوع القوى العاملة من حيث الخلفيات الثقافية والخبرات.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن التحفيز الإداري يُعد من أهم الأدوات الإدارية التي تساهم في تطوير أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، إلا أن عددًا من المؤسسات لا تزال تهمل تطبيق أساليب التحفيز الإداري، بالرغم من التحديات المتزايدة المرتبطة بانخفاض مستويات الإنتاجية. ويُعزى ذلك في الغالب إلى ضعف فاعلية أنظمة التحفيز، أو اعتماد أساليب غير ملائمة، أو غياب العدالة في تقييم الجهود المبذولة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز والتحفيز، فإن معظمها ركّز على الجوانب العامة، دون أن يُراعي الخصوصيات البيئية لبعض السياقات الصناعية، مثل مدينة الجبيل الصناعية

التي تضم عددًا من كبرى الشركات الوطنية والعالمية، مما يجعل من الضروري دراسة أثر التحفيز الإداري في بيئة صناعية متميزة ومنافسة بهذا الحجم.

وبناءً على ذلك، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على أثر أساليب التحفيز الإداري المطبقة في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية على إنتاجية الموظفين العاملين فيها، وذلك في ظل البيئة الصناعية الخاصة التي تتطلب أدوات تحفيزية فعّالة ومتكاملة.

وقد أشار Herzberg (1966) في دراسته إلى أن التحفيز الفعّال لا يتحقق فقط من خلال الرواتب والحوافز المالية، بل من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة، وتقديم الاعتراف بالجهود، وتوفير فرص النمو والتطور الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية.

#### تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يُمكن أن يؤثر التحفيز الإداري بأساليبه المختلفة على إنتاجية الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية؟

#### الأسئلة الفرعية:

تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية، منها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري ومستوى إنتاجية الموظفين في

شركات القطاع الخاص؟

- ما هي أهم الحوافز الإدارية المستخدمة حاليًا في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل

الصناعية؟

- هل تؤثر الحوافز المالية بشكل أكبر من الحوافز غير المادية في رفع إنتاجية الموظفين؟

- كيف تؤثر الحوافز غير المادية مثل التقدير، فرص الترقية، وبيئة العمل على أداء الموظفين؟

- هل يختلف تأثير التحفيز الإداري على الإنتاجية تبعًا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل

العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية

تتأسس أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على بيئة عمل صناعية مهمة في المملكة، وهي مدينة

الجبيل الصناعية، حيث تفتقر الأدبيات الأكاديمية إلى دراسات ميدانية تتناول تأثير الحوافز الإدارية

على الإنتاجية في هذا القطاع. وتشير الدراسات السابقة إلى أن التحفيز يُعد من العوامل الرئيسية التي

تؤثر في الأداء الوظيفي، لكنها لم تتناول البيئات الصناعية بشكل كافٍ، مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة في هذا المجال.

## ب. الأهمية العملية

تتجلى أهمية الدراسة عملياً في قدرتها على تقديم توصيات استراتيجية مستندة إلى نتائج ميدانية دقيقة، تهدف إلى دعم أقسام الموارد البشرية والشركات الصناعية في مدينة الجبيل. تساعد هذه التوصيات في تصميم برامج تحفيز إداري تتناسب مع احتياجات الموظفين وظروف بيئة العمل الخاصة بالصناعة، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها:

1. قياس مدى تأثير أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في شركات القطاع الخاص

بمدينة الجبيل الصناعية.

2. تحديد أهم الحوافز الإدارية المطبقة حالياً في هذه الشركات، وتحليل فعاليتها من وجهة نظر

الموظفين.

3. تقييم تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الموظفين، وتحديد نوع الحوافز الأكثر تأثيراً.

4. تحليل العلاقة بين مستوى رضا الموظفين عن أساليب التحفيز ومستوى الإنتاجية لديهم.

5. اقتراح توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية لتحسين برامج التحفيز

وزيادة الإنتاجية.

**فرضيات الدراسة:**

الفرضيات الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري ومستوى إنتاجية الموظفين

في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية.

**الفرضيات الفرعية:**

- للحوافز المالية تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في رفع إنتاجية الموظفين.
- للحوافز غير المالية، مثل التقدير وفرص الترقية، تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على إنتاجية الموظفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين تبعاً لاختلاف مستوى رضاهم عن أنظمة التحفيز المعمول بها.
- تؤثر المتغيرات الديموغرافية (كالسن، الخبرة، والمستوى التعليمي) بشكل دال إحصائي على العلاقة بين التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تشير هذه الدراسة إلى نظرية التحفيز الإداري التي تهدف إلى فهم عميق للعوامل التي تدفع الأفراد العاملين إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. من بين النظريات المهمة في هذا المجال، تأتي نظرية هيرزبرغ التي تميز بين الحوافز المالية والمعنوية، ونظرية مازلو التي تركز على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، مما يسهم في رفع دافعيته.

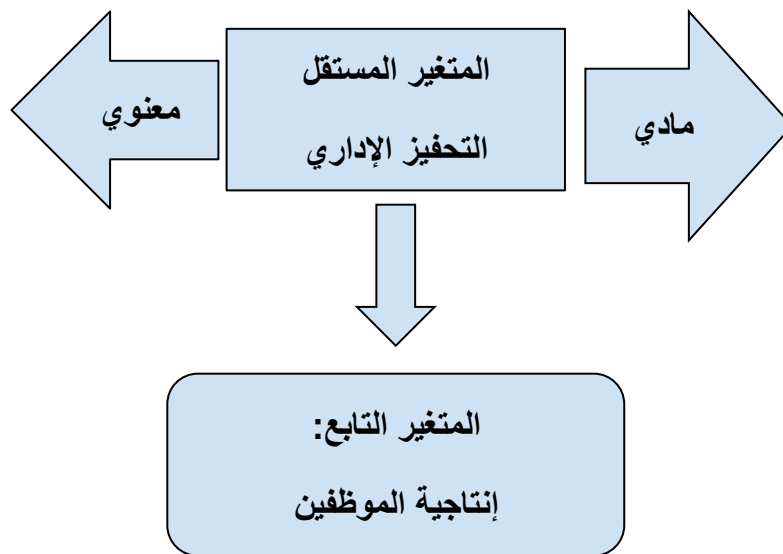
تعتمد نظرية هيرزبرغ في الدوافع والنظافة (Herzberg's Two-Factor Theory) على فهم أثر التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين، حيث توضح أن هناك عوامل بيئية تمنع شعور عدم الرضا مثل بيئة العمل، وعوامل تحفيزية تعزز من إنتاجية الموظفين وأدائهم. تم اختيار هذه النظرية لأنها تركز على أساليب التحفيز المعنوية والمادية معاً، وهو ما يتناسب مع هدف الدراسة في التعرف على أثر الحوافز المالية والمعنوية على إنتاجية الموظفين. كما توفر النظرية إطاراً لفهم العلاقة بين بيئة العمل وأساليب التحفيز الإداري ومدى تأثيرها على كفاءة الموظفين وأدائهم.

## نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحفيز الإداري ويشمل: مادي و معنوي.

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين و يتمثل في الأبعاد التالية: رضا الموظفين، المتغيرات الديموغرافية

مثل العمر، الخبرة، المستوى التعليمي.



شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

## حدود البحث:

- الحد المكاني: يقتصر هذا البحث على دراسة موظفي المؤسسات والشركات في مدينة الجبيل

الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

- الحد الزمني: يشمل البحث الفترة الزمنية من يناير 2025 وحتى يونيو 2025، حيث تم جمع

البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

- الحد الموضوعي: يركز البحث على دراسة أثر أساليب التحفيز الإداري، المادية والمعنوية،

على إنتاجية الموظفين.

- حدود العينة: تستهدف العينة الموظفين العاملين في المؤسسات والمصانع الواقعة في مدينة

الجبيل الصناعية.

#### خاتمة الفصل الأول:

يُعد التحفيز الإداري من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف

المؤسسة. وقد استعرض هذا الفصل خلفية الدراسة، وأبرز أبعادها من حيث الأهمية والمشكلة

والأهداف والمنهجية، مما يُهيئ القارئ للانتقال إلى الفصل التالي الذي سيتناول الإطار النظري بشكل

أكثر تفصيلاً.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل الجوانب النظرية التي تستند إليها الدراسة، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز الإداري، وأبرز النظريات التي تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة. كما يعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، التي تناولت أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين، مما يسهم في فهم أعمق لموضوع الدراسة، وتحديد ما تم تناوله سابقاً وما يميز هذا البحث الحالي.

### أولاً: الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء المفاهيم والنظريات الأساسية المرتبطة بالتحفيز الإداري. يهدف الإطار النظري إلى توضيح كيفية فهم التحفيز وأنواعه، بالإضافة إلى استعراض أهم النظريات التي تشرح تأثير التحفيز على إنتاجية الموظفين. يساعد هذا الإطار في بناء أساس علمي للدراسة وربطها بالدراسات السابقة.

### أولاً: مفهوم التحفيز:

التحفيز هو عملية نفسية تُثير وتنظم السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف معين أو تلبية حاجة محددة. ويُعرّف التحفيز بأنه "القوة الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد إلى اتخاذ إجراء معين لتحقيق حاجة أو رغبة" (Robbins & Judge, 2017). ويُعتبر التحفيز عاملاً رئيسياً في توجيه سلوك الموظفين داخل

بيئة العمل، حيث يؤثر بشكل مباشر على مستوى نشاطهم وولائهم للمؤسسة (Latham & Pinder, 2005).

ويمكن تقسيم التحفيز إلى نوعين:

- تحفيز داخلي: نابع من ذات الفرد مثل الرغبة، الطموح، أو الحاجة إلى الإنجاز.
- تحفيز خارجي: مرتبط بعوامل خارجية مثل المكافآت، التقدير، أو التشجيع من الإدارة.

#### ثانيًا: التحفيز الإداري:

يُقصد بالتحفيز الإداري مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتبعها المديرون لتحفيز الموظفين بهدف رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (Armstrong, 2012). ولا يقتصر التحفيز الإداري على تقديم المكافآت المالية فقط، بل يشمل كذلك الحوافز المعنوية مثل التقدير، الدعم، وتوفير بيئة عمل محفزة.

وقد أكد ديفيد أرمسترونج أن "التحفيز الفعّال هو الذي يوازن بين الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع حاجات الموظفين" (Armstrong, 2012). كما يُعد تقديم فرص التطوير المهني للموظفين من بين أبرز أدوات التحفيز الفعّالة التي تعزز الأداء والالتزام.

### ثالثاً: أنواع التحفيز

ينقسم التحفيز الإداري إلى نوعين رئيسيين:

- التحفيز المادي: ويشمل الحوافز النقدية، المكافآت، العلاوات، والمزايا الأخرى التي تلبي

الاحتياجات الاقتصادية للموظفين (Deci & Ryan, 1985).

- التحفيز المعنوي: ويشمل التقدير، الثناء، الشعور بالانتماء، وفرص التطور المهني، التي

تستهدف تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد (Herzberg, 1966).

وقد أشارت دراسات متعددة إلى أن الدمج بين النوعين، مادي و معنوي، يحقق نتائج أفضل من التركيز

على نوع واحد فقط، حيث يُسهم ذلك في زيادة دافعية الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي

(Gagné & Deci, 2005).

### رابعاً: نظريات التحفيز:

تناولت العديد من النظريات الإدارية والنفسية مفهوم التحفيز من زوايا متعددة، ومن أبرز هذه النظريات:

- نظرية ماسلو للحاجات: تفترض هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته وفق تدرج

هرمي يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية، يليه الأمان، ثم الانتماء، والتقدير، وينتهي بتحقيق الذات

(Maslow, 1943). وتُعد هذه النظرية أداة مهمة لفهم دوافع الموظفين بناءً على مستوى

حاجاتهم.

● نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية: تقسم العوامل المؤثرة في العمل إلى نوعين؛ عوامل محفزة

(تزيد من الرضا مثل الإنجاز والتقدير)، وعوامل وقائية أو صحية (تمنع عدم الرضا مثل

ظروف العمل والرواتب) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

● نظرية ماكلياند للحاجات المكتسبة: تفترض أن الأفراد مدفوعون بثلاث حاجات رئيسية وهي:

الإنجاز، السلطة، والانتماء، وتختلف درجة تأثير هذه الحاجات من شخص إلى آخر

(McClelland, 1961). وتُستخدم هذه النظرية لفهم الدوافع الفردية وتصميم أنظمة تحفيز

تناسب احتياجات الموظفين.

خامسًا: العلاقة بين التحفيز والإنتاجية:

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف وأدائه الوظيفي. فوفقًا

لـ (Judge et al., 2001)، فإن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يؤديون بشكل أفضل، ويُظهرون

التزامًا أعلى بأهداف المنظمة. كما أظهرت دراسة (Bakker & Demerouti, 2008) أن وجود بيئة

عمل محفزة يقلل من معدلات الغياب، ويزيد من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل والأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة العتيبي (2019): أجريت هذه الدراسة على إحدى الشركات الخاصة العاملة في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوافز الإدارية على أداء الموظفين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين.

أظهرت النتائج أن الحوافز المالية تُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية، بينما تعزز الحوافز المعنوية من رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي، لا سيما عندما تكون تلك الحوافز متوافقة مع احتياجات الموظف وتوقعاته.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي، حيث تؤكد على أهمية التكامل بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العام للموظفين.

دراسة الحربي (2020): استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين التحفيز الإداري وجودة الأداء الوظيفي في إحدى الجهات الحكومية بمنطقة القصيم. اعتمد الباحث على المنهج الكمي، واستخدم

الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين. أوضحت النتائج أن التحفيز الإداري لا يقتصر على الحوافز المالية كالمكافآت السنوية، بل يشمل أيضًا الجوانب المعنوية مثل التقدير والثناء ومنح الثقة والصلاحيات. كما أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يحصلون على دعم إداري ومعنوي يؤدون مهامهم بجودة أعلى ويُظهرون مستوى أعلى من الانتماء الوظيفي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تدعم فرضية البحث الحالي، والتي تفترض أن التحفيز الإداري—سواء كان ماديًا أو معنويًا—يُسهم بشكل مباشر في تحسين إنتاجية الموظف، بغض النظر عن طبيعة القطاع.

دراسة الحسن (2021): تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز الإدارية على إنتاجية الموظفين في عدد من المصانع الوطنية بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وضمت العينة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان.

أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين، إلا أن الحوافز المعنوية، مثل فرص الترقية والتطوير المهني، كانت أكثر استدامة وأثرًا على المدى الطويل، مقارنة بالحوافز المالية التي غالبًا ما يظهر تأثيرها بشكل مؤقت.

وتُعد هذه الدراسة داعمة لتوجه البحث الحالي الذي يركّز على أهمية الحوافز غير المادية وتأثيرها الممتد على الأداء الوظيفي، خصوصًا في البيئات الصناعية.

دراسة الزهراني (2022): أُجريت هذه الدراسة في قطاع التعليم العام، وهدفت إلى قياس فاعلية برامج التحفيز الإداري في تحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية بمنطقة مكة المكرمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات أُجريت مع عينة من المعلمين والمشرفين التربويين.

أظهرت النتائج أن برامج التحفيز الإداري التي تركز على التقدير العلني، والتطوير المهني، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل إيجابية، ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين الأداء اليومي، ورفع مستوى الانضباط الوظيفي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على أن التحفيز الإداري يُعد أداة فعالة لتحسين الأداء، ليس فقط في القطاع التعليمي، بل في مختلف القطاعات، وهو ما يدعم توجه البحث الحالي في دراسة أثر التحفيز في بيئة صناعية.

فيما يلي عرضٌ تلخيصي لأبرز الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحفيز الإداري وعلاقته

بإنتاجية الموظفين في بيئات عمل متنوعة. يوضح الجدول التالي أهداف كل دراسة، والمنهج المستخدم،

وأهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية:

**جدول (1-2): مقارنة بين الدراسات العربية السابقة**

| اسم الباحث/السنة | الهدف من الدراسة                                               | المنهج المستخدم       | أهم النتائج                                                          | صلة الدراسة بالدراسة الحالية                               |
|------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| العتيبي (2019)   | قياس أثر الحوافز الإدارية على أداء الموظفين في شركة خاصة.      | وصفي تحليلي - استبيان | الحوافز المالية زادت الإنتاجية، والحوافز المعنوية زادت رضا الموظفين. | تؤكد على أهمية الجمع بين الحوافز المالية والمعنوية.        |
| الحري (2020)     | دراسة العلاقة بين التحفيز الإداري وزيادة الجودة في جهة حكومية. | كمي - استبيان         | التقدير والثقة يؤثران بشكل مباشر على جودة الأداء.                    | تدعم فرضية أن الحوافز المعنوية تؤثر إيجاباً على الإنتاجية. |
| الحسن (2012)     | قياس أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين في مصنع وطني.            | وصفي تحليلي - استبيان | الحوافز المعنوية أكثر استدامة في تأثيرها من الحوافز المالية.         | تؤكد على أهمية الحوافز المعنوية في البيئات الصناعية.       |

|                    |                                                                   |                            |                                                                    |                                                                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الزهراني<br>(2022) | قياس فعالية<br>أساليب التحفيز<br>في قطاع التعليم<br>(قطاع حكومي). | وصفي -<br>استبيان، مقابلات | التقدير<br>والإشراك في<br>اتخاذ القرارات<br>يحسن أداء<br>الموظفين. | تؤكد على فعالية أساليب<br>التحفيز الإداري في<br>قطاعات متنوعة. |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|

يتضح من الجدول أعلاه وجود اهتمام واضح بدور التحفيز الإداري—سواء المادي أو المعنوي—في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، سواء في القطاع العام أو الخاص. كما أظهرت غالبية الدراسات اتفاقاً على أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، حيث تسهم الأولى بشكل خاص في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي على المدى البعيد.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تستكمل هذا التوجه من خلال تطبيقه في بيئة صناعية حيوية كمدينة الجبيل الصناعية، مما يسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالتحفيز داخل القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة Judge et al (2001): أجرى الباحثون تحليلاً إحصائياً باستخدام أسلوب التحليل التلوي (Meta-Analysis) على أكثر من 300 دراسة سابقة تناولت أثر التحفيز على أداء الموظفين في

قطاعات مختلفة. وقد استخدم الباحثون المنهج التحليلي الكمي، بالاعتماد على أدوات تحليل متقدمة لتجميع البيانات واستخلاص النتائج.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى، مما يؤكد أن التحفيز المستمر يساهم في تعزيز التزام الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

وتتوافق هذه النتائج مع فرضية الدراسة الحالية التي تفترض وجود تأثير مباشر للتحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين، بغض النظر عن طبيعة القطاع أو بيئة العمل.

دراسة Latham & Pinder (2005): استعرض الباحثان في هذه الدراسة التطورات النظرية في مجال التحفيز الوظيفي، وعلاقته بأداء الموظفين، مع التركيز على أبرز المدارس الفكرية التي فسّرت دوافع العاملين للإبداع أثناء العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النوعي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج النظرية السابقة.

أوضحت الدراسة أن التحفيز لا يُعد فقط عنصراً محورياً في تعزيز الأداء الإبداعي، بل يُعتبر أيضاً من المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، كما شددت على أهمية دمج التوجهات النفسية والتنظيمية معاً لفهم دافعية الموظفين، كما هو الحال في نظرية ماسلو للحاجات.

وتُعد هذه الدراسة دعمًا نظريًا مهمًا للبحث الحالي، إذ تسهم في توسيع فهم العلاقة بين الحوافز

المتنوعة من جهة، ومستوى الإبداع، والإنتاجية، والراحة النفسية للموظفين من جهة أخرى.

دراسة Gagné & Deci (2005): هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير نوعي التحفيز، وهما: التحفيز

الداخلي الناتج عن الدوافع الذاتية للفرد، والتحفيز الخارجي الذي يعتمد على الحوافز الظاهرة مثل

المكافآت المادية والمعنوية، وذلك على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة. اعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي من خلال تحليل عدد من البحوث السابقة والنماذج السلوكية ذات الصلة.

أظهرت النتائج أن الدمج بين التحفيز الداخلي والخارجي يعزز من مستوى الإنتاجية، ويزيد من التزام

الموظفين، مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من أساليب التحفيز.

وتدعم هذه الدراسة التوجه الذي يتبناه البحث الحالي، والذي يؤكد أن التنوع في الحوافز، سواء الداخلية

أو الخارجية، يُسهم بشكل إيجابي في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز دافعيتهم.

دراسة Bakker & Demerouti (2008): قدمت هذه الدراسة نموذجًا يُعرف بـ "نموذج الموارد

الوظيفية" (Job Demands–Resources Model)، والذي يربط بين جودة بيئة العمل، والتحفيز،

والإنتاجية باعتبارها عناصر مترابطة تُسهم في تحسين الأداء العام للموظفين. اعتمد الباحثان على

المنهج التطبيقي، حيث شمل تحليل بيانات من عدد من المؤسسات لقياس تأثير بيئة العمل المحفزة على الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل إيجابية ينعكس بشكل فعال على الموظفين نفسيًا ومهنيًا، حيث أدى ذلك إلى تقليل معدلات الغياب، وزيادة جودة الأداء، وتعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي.

وتدعم هذه النتائج فرضية الدراسة الحالية، التي ترى أن التحفيز الإداري الفعال يُسهم في تحسين أداء الموظفين، ويرفع من جودة العمل داخل المؤسسات.

دراسة Robbins & Judge (2017): تُعد هذه الدراسة من الدراسات المتميزة في مجال السلوك التنظيمي، حيث تناول الباحثان بشكل مباشر مفهوم التحفيز الوظيفي وعلاقته بسلوك الموظفين داخل المنظمات. ركزت الدراسة على التحفيز كقوة دافعة تُوجّه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. اعتمد الباحثان المنهج التحليلي النظري من خلال استعراض عدد من النظريات النفسية والإدارية المتعلقة بالتحفيز.

أشارت الدراسة إلى أن التحفيز يُمثل المحرك الأساسي لدوافع الموظفين نحو أداء عالٍ وبكفاءة، وأكدت على أهمية تصميم برامج تحفيزية فعّالة تُسهم في رفع الإنتاجية وتحسين بيئة العمل.

وتشكل هذه الدراسة مرجعية نظرية مهمة للدراسة الحالية، خاصة في جانب العلاقة بين التحفيز الإداري وسلوك الموظف داخل المنظمات.

وفيما يلي ملخص شامل لأبرز الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التحفيز الإداري وأثره الإيجابي على جوانب متعددة في بيئة العمل. وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن التحفيز الإداري يسهم في رفع كفاءة أداء الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي. يستعرض الجدول التالي أهداف كل دراسة، والمنهج المستخدم، وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية:

جدول (2-2): مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع البحث

| اسم الباحث/السنة       | الهدف                                                                              | المنهج                        | أهم النتائج                                                                                       | صلة الدراسة بالدراسة الحالية                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Judge et al. (2001)    | تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال مراجعة تحليلية لـ 300 دراسة سابقة. | التحليل الكمي (Meta-Analysis) | وُجدت علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والتحفيز من جهة، ومستوى الأداء من جهة أخرى.            | تدعم فرضية الدراسة الحالية حول تأثير التحفيز الإيجابي على إنتاجية الموظفين في مختلف القطاعات.          |
| Latham & Pinder (2005) | دراسة النظريات التي فسرت دوافع الموظفين للإبداع والتحفيز داخل بيئة العمل.          | تحليلي نوعي للأدبيات السابقة  | أكدت الدراسة أن التحفيز عنصر أساسي للإبداع والرضا، مع ضرورة الدمج بين العوامل النفسية والتنظيمية. | توفر أساساً نظرياً لفهم دوافع التحفيز وتأثيرها في بيئات العمل، مما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية. |

|                           |                                                                                       |             |                                                                           |                                                                                       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Gagné & Deci (2005)       | دراسة أثر التحفيز الداخلي والخارجي على أداء الموظفين.                                 | وصفي تحليلي | الدمج بين نوعي التحفيز يعزز الأداء الوظيفي والالتزام المهني.              | تؤكد على فعالية تنويع أساليب التحفيز، كما يفترض البحث الحالي.                         |
| Bakker & Demerouti (2008) | استخدام "نموذج الموارد الوظيفية" لتحليل العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز وجودة الأداء. | تطبيقي      | بيئة العمل الإيجابية تقلل الغياب، وتزيد الالتزام وجودة الأداء.            | تدعم رؤية الدراسة الحالية بأن التحفيز الإداري لا ينفصل عن بيئة العمل.                 |
| Robbins & Judge (2017)    | تحليل نظري للتحفيز كجزء من السلوك التنظيمي.                                           | تحليلي نظري | التحفيز هو المحرك الأساسي للأداء، ويجب تصميم برامج تحفيزية فعالة لزيادته. | تعزز الأساس النظري للدراسة الحالية في ربط التحفيز الإداري بسلوك الموظف داخل المنظمات. |

يتضح من الجدول أن غالبية الدراسات الأجنبية أكدت على الأثر الإيجابي للتحفيز، سواء الداخلي أو

الخارجي، في رفع أداء الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. كما برزت أهمية تصميم برامج تحفيزية

فعالة تساهم في تهيئة بيئة عمل داعمة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، بهدف تعزيز الإبداع

والالتزام الوظيفي.

وتسهم هذه الدراسات في دعم الخلفية النظرية للبحث الحالي من خلال تأكيدها على وجود علاقة وثيقة

بين أساليب التحفيز الإداري ومخرجات الأداء في مختلف بيئات العمل، بما في ذلك البيئات الصناعية

المشابهة لمدينة الجبيل الصناعية.

## أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- تتفق معظم الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، على أن التحفيز الإداري بنوعيه المادي والمعنوي يُعد من العوامل الأساسية في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة إنتاجية الموظفين. كما أشارت غالبية هذه الدراسات إلى فعالية الدمج بين التحفيز الداخلي والخارجي لتحقيق نتائج أفضل، مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من الحوافز.
- أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في تنوع البيئات التي أُجريت فيها الدراسات؛ حيث ركز بعضها على القطاع الحكومي، وأخرى على القطاع التعليمي أو الخاص، في حين لم تحظ البيئة الصناعية داخل المملكة العربية السعودية باهتمام كافٍ في هذا المجال.
- كما تباينت مناهج البحث المستخدمة بين المنهج الوصفي، والكمي، والنوعي، والتطبيقي، وهو ما يعكس تنوعاً في أساليب تناول الموضوع من زوايا متعددة.

## ما يُستفاد من الدراسات السابقة:

- أسهمت الدراسات السابقة في بناء قاعدة نظرية قوية تدعم موضوع الدراسة الحالية، من خلال توضيح العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين.

● كما كشفت عن وجود الحاجة لإجراء دراسات ميدانية تركز على البيئات الصناعية في المملكة،

مثل مدينة الجبيل الصناعية، لسد الفجوة البحثية في هذا الجانب.

وتُعزز هذه الدراسات أهمية الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية كأسلوب إداري فعال يمكن أن

يُسهم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في الأداء على المدى القصير أو الطويل.

### خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتّضح أنّ التحفيز الإداري يُعد من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الموظف

وإنتاجيته داخل بيئة العمل. وقد تناول الفصل المفاهيم الأساسية للتحفيز وأنواعه، بالإضافة إلى أبرز

النظريات التي فسّرت كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء. كما قدّم هذا الفصل مراجعة

للدراسات السابقة التي دعمت بشكل واضح العلاقة الإيجابية بين التحفيز والإنتاجية في مختلف

القطاعات. ويعزز ذلك أهمية دراسة موضوع التحفيز في بيئة صناعية مثل مدينة الجبيل الصناعية،

لتحقيق إضافة علمية تسهم في تطوير الأداء الإداري.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى قياس أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في مدينة الجبيل الصناعية. يبدأ الفصل بتحديد نوع البحث وتصميمه، يلي ذلك وصف العينة المستهدفة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، ثم شرح خطوات جمع البيانات. كما يُعرض الفصل الطرق الإحصائية التي ستُستخدم لتحليل البيانات والتأكد من صحة النتائج، مما يضمن موثوقية الدراسة ودقتها.

### منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى قياس أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في بيئة العمل. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، إذ يسمح بوصف الظاهرة كما هي وتحليل العلاقة بين متغيراتها. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبيان موجه إلى عينة من الموظفين العاملين في مدينة الجبيل الصناعية. وتُعد هذه الطريقة ملائمة لطبيعة الدراسة التي تستند إلى تحليل بيانات قابلة للقياس باستخدام أدوات إحصائية.

## مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين - سعوديين وغير سعوديين - في المؤسسات والمصانع الواقعة داخل مدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكون مدينة الجبيل الصناعية تُعد من أهم المجتمعات الصناعية في المملكة، حيث تضم عددًا كبيرًا من الشركات والمصانع ذات الطابع الإداري والإنتاجي، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين أساليب التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين.

ويشمل هذا المجتمع فئات متعددة من الموظفين، من إداريين وفنيين ومهندسين، مما يُسهم في تنوع العينة وإثراء نتائج الدراسة.

## عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات الوظيفية داخل المجتمع وعدم التحيز. شملت العينة موظفين من عدد من الشركات والمصانع بمدينة الجبيل الصناعية، متنوعين من حيث الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً فقط، عبر روابط مخصصة أرسلت للمشاركين من خلال منصات التواصل الاجتماعي مما سهّل الوصول إليهم وضمان السرية والراحة أثناء تعبئة الاستبيان. كما تم مراعاة اختيار حجم العينة بما يكفي لتحقيق نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

## أدوات البحث:

الاستبيان هو أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم تصميمه خصيصًا ليشمل

أسئلة حول أساليب التحفيز الإداري المتبعة ومدى تأثيرها على إنتاجية الموظفين.

يتكون الاستبيان من عدة أقسام:

● القسم الأول: بيانات ديموغرافية عن المشاركين (مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي،

وسنوات الخبرة).

● القسم الثاني: أسئلة تقيّم أساليب التحفيز المادي والمعنوي المعمول بها في الشركات والمصانع

داخل مدينة الجبيل الصناعية.

تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) وفق الخطوات التالية لضمان دقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة:

### 1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات والمصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع

التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين، بهدف تحديد المحاور الرئيسية التي ينبغي تضمينها في

الاستبيان.

## 2. صياغة الأسئلة

أُعدّت مجموعة من الأسئلة المغلقة بطريقة واضحة وبسيطة لتسهيل فهمها على جميع فئات

العينة، وركزت على:

○ أساليب التحفيز المادي (مثل المكافآت، الرواتب، العلاوات).

○ أساليب التحفيز المعنوي (مثل التقدير، بيئة العمل، فرص التطوير المهني).

○ تقييم تأثير هذه الأساليب على إنتاجية الموظفين.

## 3. مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس نقاط (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)

لتقييم آراء المشاركين حول كل بند من بنود الاستبيان.

## 4. مراجعة الخبراء

عُرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والبحوث العلمية لمراجعة

الصياغة، وضبط اللغة، والتأكد من صلاحية المحتوى ودقته (مرفق في الملاحق).

## 5. التجربة المسبقة Pilot Study

أُجري اختبار تجريبي على عينة صغيرة من الموظفين المشابهين لعينة الدراسة للتحقق من

وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وتم تعديل بعض البنود بناءً على ملاحظات المشاركين.

## 6. التوزيع

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر روابط مخصصة أرسلت للمشاركين في الدراسة من خلال

منصات التواصل الاجتماعي.

## 7. جمع البيانات وتحليلها

تم جمع الاستجابات عبر النظام الإلكتروني وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة،

مثل برنامج JASP، لضمان دقة النتائج وصحتها.

## صدق وثبات أداة البحث:

لضمان صلاحية أداة البحث (الاستبيان) في قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، تم التحقق

من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب التالية:

## أولاً: الصدق الظاهري Face Validity

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين

في مجالي الإدارة والبحث العلمي الأكاديمي. حيث قاموا بمراجعة محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها

لأهداف الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من سلامة اللغة ووضوح الأسلوب. وتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم قبل اعتماد النسخة النهائية للاستبيان.

### ثانياً: صدق المحتوى Content Validity

تم بناء الاستبيان استناداً إلى مراجعة شاملة للأدبيات العلمية، بما في ذلك دراسات عربية وأجنبية تناولت موضوع التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين. وقد شملت فقراته الجوانب الأساسية لأنواع التحفيز (المادي والمعنوي) وعلاقته بالأداء، مما يعزز من صدق المحتوى وشمول الأداة وملاءمتها لموضوع الدراسة.

### ثالثاً: الصدق الداخلي Internal Validity

تم التحقق من الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة. حيث تم تحليل العلاقات بين الفقرات داخل كل محور من محاور الاستبيان، باستخدام معامل الارتباط الداخلي (Correlation Coefficient)، وذلك للتأكد من اتساق الفقرات وانسجامها.

### رابعاً: ثبات الأداة Reliability

لقياس مدى ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وقد أظهرت نتائج التحليل الأولي أن جميع محاور الاستبيان

حققت مستوى ثبات مرتفع، تجاوزت فيه القيمة المقبولة (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها باستخدام برنامج JASP. تهدف هذه الأدوات إلى قياس العلاقة بين أساليب التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين بدقة وموضوعية، وتشمل ما يلي:

#### ● التحليل الوصفي Descriptive Analysis

يُستخدم هذا التحليل لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى تلخيص آراء المشاركين حول أساليب التحفيز و مستوى إنتاجيتهم من خلال حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.

#### ● معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

يُستخدم لتقييم مدى ثبات وصدق الاستبيان، من خلال قياس الاتساق الداخلي لبنود كل مقياس من مقاييس التحفيز والإنتاجية.

## ● تحليل الارتباط Correlation Analysis

يُستخدم لفحص العلاقة بين متغيرات التحفيز المختلفة (المادي والمعنوي) ومتغير الإنتاجية،

من خلال تحديد قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

## ● اختبارات الفروق بين المجموعات t-test و ANOVA

تُستخدم لمقارنة المتوسطات بين مجموعات مختلفة ضمن العينة، مثل مقارنة مستوى

الإنتاجية بين الذكور والإناث، أو بين الفئات العمرية المختلفة.

## ● الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

يُستخدم لتحليل مدى تأثير أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين، من خلال تقدير

مدى قدرة متغير التحفيز على تفسير التغير في متغير الأداء.

## صدق وثبات أداة البحث

لضمان دقة وموثوقية البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم التحقق من الصدق والثبات

الإحصائي للأداة باستخدام أساليب علمية متعارف عليها. تضمنت هذه الإجراءات:

## ● الصدق الظاهري Face Validity

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة وعلم النفس

التنظيمي للتحقق من وضوح الصياغة اللغوية للأسئلة ومدى توافقها مع أهداف الدراسة. تم تعديل

بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم لتحسين فهم المشاركين للأسئلة.

## • صدق المحتوى Content Validity

تم تصميم استبيان البحث استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة بموضوع التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين، مما يعزز من شمولية الأسئلة وملاءمتها لمحتوى البحث.

## • الصدق الداخلي Internal Consistency

للتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو مؤشر إحصائي يُستخدم لقياس درجة الترابط بين البنود الخاصة بكل بُعد من أبعاد المتغير.

### نتائج معامل كرونباخ ألفا:

• محور التحفيز الإداري: بلغ معامل كرونباخ ألفا . 0.87

• محور إنتاجية الموظفين: بلغ معامل كرونباخ ألفا . 0.82

ومن المعروف أن القيمة المقبولة لهذا المعامل تكون أعلى من 0.7 ، وعليه فإن القيم التي حصلنا عليها تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لبنود الاستبيان ، مما يدل على أنه أداة موثوقة وفعالة لجمع البيانات.

## • ثبات الأداة Reliability

تم التأكد من ثبات الأداة عبر إعادة توزيع جزء من الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من 20 مشاركًا، واستخدام اختبار "إعادة الاختبار (Test-Retest)" لقياس ثبات الإجابات عبر الزمن. أظهرت النتائج استقرارًا عاليًا في استجابات المشاركين، مما يؤكد ثبات الأداة المستخدمة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، بهدف قياس

أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين العاملين في القطاع الخاص بمدينة الجبيل

الصناعية.

ولتحقيق دقة وموضوعية أعلى في تحليل استجابات المشاركين، تم استخدام البرنامج الإحصائي

JASP، وهو برنامج مفتوح المصدر مناسب لطبيعة الدراسة.

يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، يلي ذلك عرض المتوسطات والانحرافات

المعيارية لجميع محاور الاستبيان.

كما يستعرض الفصل النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة، ويسهم في تفسير العلاقة بين أساليب

التحفيز الإداري ومستوى إنتاجية الموظفين.

### تحليل البيانات:

#### وصف العينة Demographic Description

يُعدّ وصف العينة من الخطوات الأساسية في تحليل البيانات، حيث يقدم صورة واضحة عن خصائص

الأفراد المشاركين في الدراسة. ويشمل هذا الوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية مثل الفئة

العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. يهدف هذا الجزء إلى فهم خلفية

المشاركين وتحليلها للوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وواقعية.

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 218 مشاركًا من العاملين في القطاع الخاص في مدينة الجبيل الصناعية.

وقد تنوعت خصائصهم الديموغرافية على النحو التالي:

توزيع المشاركين حسب الجنس Gender

| الجنس         | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| ذكر           | 161   | 73.9%          |
| أنثى          | 57    | 26.1%          |
| المجموع الكلي | 218   | 100%           |

أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 73.9% (161 مشاركًا)،

مقابل 26.1% من الإناث (57 مشاركة). ويُشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يُشكّلون الشريحة الأكبر

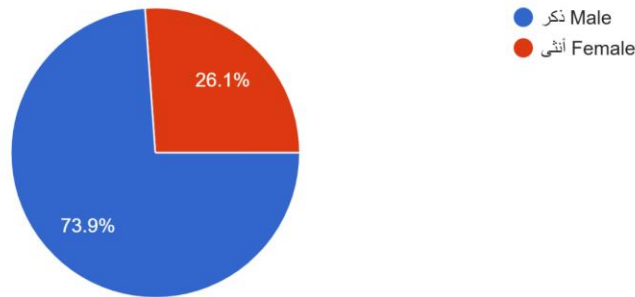
في بيئة العمل بمقر الدراسة، مما يعكس طبيعة سوق العمل في مدينة الجبيل الصناعية، حيث تتركز

العديد من الوظائف في القطاعات الفنية والهندسية التي تميل إلى استقطاب الكوادر الذكورية بنسبة

أعلى.

وفيما يلي عرض بياني يوضح التوزيع النوعي (ذكور وإناث) للمشاركين في الدراسة.

1. الجنس Gender  
218 responses



شكل (4-1): توزيع العينة حسب الجنس

توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية Age Group

| الفئة العمرية    | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 25 سنة    | 42    | 19.3           |
| من 25 إلى 34 سنة | 61    | 28             |
| من 35 إلى 44 سنة | 81    | 37.2           |
| أكثر من 45 سنة   | 34    | 15.6           |
| المجموع الكلي    | 218   | 100%           |

جاءت الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة في المرتبة الأولى بنسبة 37.2% من إجمالي العينة، تليها

الفئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة 28%، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 19.3%، وأخيراً فئة أكثر من

45 سنة بنسبة 15.6%.

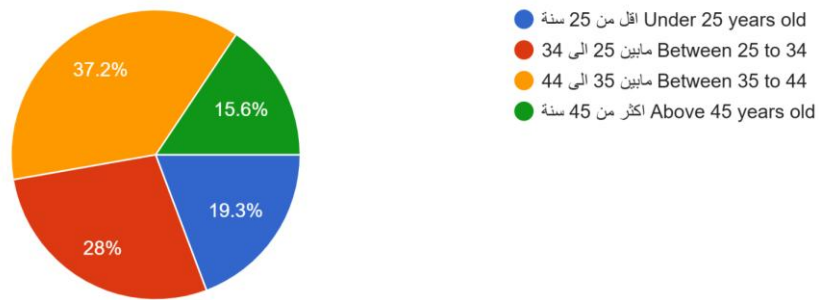
ويُلاحظ من هذا التوزيع أن غالبية المشاركين تتركز أعمارهم بين 25 و 44 سنة، وهي الفئة التي غالبًا

ما تجمع بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية، مما يعكس ملاءمتها للوظائف المستهدفة في

الدراسة، خاصة تلك المرتبطة بالإنتاجية والتحفيز في بيئة العمل.

ويُبين الشكل (4-2) التالي هذا التوزيع بشكل مرئي.

2. الفئة العمرية: Age Group  
218 responses



شكل (4-2): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي Educational Qualification

| المؤهل       | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| ثانوي أو أقل | 29    | 13.3%          |
| دبلوم        | 72    | 33%            |
| بكالوريوس    | 97    | 44.5%          |

|               |     |      |
|---------------|-----|------|
| دراسات عليا   | 20  | 9.2% |
| المجموع الكلي | 218 | 100% |

جاءت درجة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة 44.5% من إجمالي العينة (97 مشاركًا)، تليها

شهادة الدبلوم بنسبة 33% (72 مشاركًا)، ثم شهادة الثانوية أو أقل بنسبة 13.3% (29 مشاركًا)،

وأخيرًا الدراسات العليا بنسبة 9.2% فقط (20 مشاركًا).

ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلات علمية متوسطة إلى جيدة (دبلوم أو

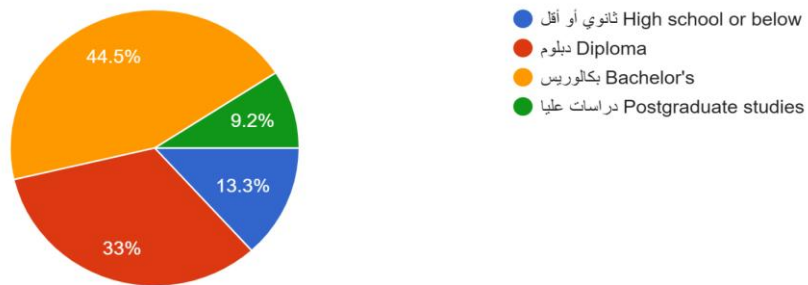
بكالوريوس)، مما يعكس طبيعة الوظائف في بيئة الدراسة التي غالبًا ما تتطلب تأهيلًا أكاديميًا ومهارات

فنية. أما النسبة المحدودة لحاملي مؤهل الدراسات العليا، فقد تُعزى إلى انخفاض عدد المناصب

الإدارية أو التخصصية العليا مقارنةً بالوظائف التنفيذية أو الفنية.

وقد تم توضيح هذا التوزيع بشكل مرئي في الشكل (3-4).

3. المؤهل العلمي Educational Qualification  
218 responses



شكل (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

## توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة Years of Experience

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من سنة        | 30    | 13.8%          |
| من 1 إلى 5 سنوات  | 64    | 29.4%          |
| من 6 إلى 10 سنوات | 62    | 28.4%          |
| أكثر من 10 سنوات  | 62    | 28.4%          |
| المجموع الكلي     | 218   | 100%           |

أما من ناحية الخبرة العملية، فقد جاءت فئة المشاركين الذين لديهم من 1 إلى 5 سنوات خبرة في

المرتبة الأولى بنسبة 29.4% من إجمالي العينة، بمجموع 64 مشاركًا، تليها الفئتان من 6 إلى 10

سنوات وأكثر من 10 سنوات بنفس النسبة، حيث بلغت نسبة كل منهما 28.4% (62 مشاركًا لكل

فئة). أما الفئة الأقل خبرة، أي أقل من سنة، فمثّلت نسبة 13.8% فقط، بما يعادل 30 مشاركًا.

ويتضح هذا التوزيع بشكل أكبر في الشكل (4-4).

4. عدد سنوات الخبرة Years of Experience  
218 responses



شكل (4-4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي Job Title

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| موظف إداري     | 56    | 25.7%          |
| موظف فني       | 22    | 10.1%          |
| مشغل           | 73    | 33.5%          |
| مهندس          | 38    | 17.4%          |
| مشرف           | 24    | 11             |
| اخرى           | 5     | 2.3            |
| المجموع الكلي  | 218   | 100%           |

كانت فئة المشغلين في المرتبة الأولى بنسبة 33.5% (73 مشاركًا)، مما يدل على أن المشغلين

يشكلون الجزء الأكبر من القوى العاملة في بيئة الدراسة. تلتها الفئة الإدارية في المرتبة الثانية بنسبة

25.7% (56 مشاركا)، ثم فئة المهندسين بنسبة 17.4% (38 مشاركا). أما الوظائف الفنية فتمثلت

نسبة 10.1% من العينة، بينما شكّل المشرفون نسبة 11%. وأخيراً، مثلت الفئة المسماة "أخرى" نسبة

قليلة جداً بلغت 2.3% من إجمالي المشاركين.

ويُشير هذا التوزيع إلى وجود تنوّع في المسميات الوظيفية لأفراد العينة، إلا أن الوظائف التنفيذية

والتشغيلية كان لها النصيب الأكبر، وهو ما يُعد مؤشراً على أن طبيعة الوظائف في بيئة الدراسة تتميز

بالتابع الصناعي أو التشغيلي بدرجة رئيسية.

يُصور الشكل التالي (4-5) توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي.

5. المسمى الوظيفي الحالي Current Job Title/Position  
218 responses



شكل (4-5): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

## التحليل الوصفي للمتغيرات: حساب المتوسطات للمحورين الرئيسيين

تم تقسيم محاور الاستبيان إلى محورين رئيسيين و هما محور التحفيز الإداري الذي يتضمن 11

عبارة، ومحور إنتاجية الموظفين الذي يضم 4 عبارات. لتحليل كل محور بصورة مجمعة، تم حساب

المتوسط العام للعبارات التابعة لكل محور عن طريق جمع قيم المتوسطات الفرعية لكل عبارة ثم

قسمتها على عدد العبارات في المحور.

### تحليل محور التحفيز الإداري:

| م | العبارة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | الإدارة في شركتي تشجع الموظفين على التطوير الذاتي | 3.2             | 1.40              | 10     |
| 2 | يتم منح مكافآت عند تحقيق نتائج مميزة              | 3.0             | 1.48              | 6      |
| 3 | يتم تقدير الموظفين علنًا عند إنجاز المهام         | 3.23            | 1.47              | 3      |
| 4 | الحوافز المالية تساهم في رفع إنتاجيتي             | 4.33            | 1.07              | 8      |
| 5 | الحوافز غير المالية تشجعني على العمل بجد          | 4.11            | 1.09              | 1      |
| 6 | بيئة العمل الإيجابية تعزز من تحفيزي الشخصي        | 4.57            | 0.85              | 4      |
| 7 | المدير المباشر يعترف بجهودتي في العمل             | 4.15            | 1.21              | 2      |
| 8 | توجد فرص للترقية بناءً على الأداء                 | 3.93            | 1.34              | 5      |
| 9 | الثناء والتقدير يؤثر على إنتاجية الموظف           | 4.44            | 1.06              | 7      |

|    |                                           |      |      |    |
|----|-------------------------------------------|------|------|----|
| 10 | يتم التواصل معي بوضوح حول الأهداف المرجوة | 4.14 | 1.21 | 9  |
| 11 | أشعر بالرضا عن أسلوب التحفيز في شركتي     | 4.03 | 1.35 | 11 |

#### تحليل محور إنتاجية الموظفين:

| م | العبرة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | التحفيز الإداري ساعدني على تحسين مهاراتي          | 4.17            | 1.17              | 3      |
| 2 | أحصل على ملاحظات بناءة من الإدارة باستمرار        | 3.95            | 1.34              | 4      |
| 3 | التحفيز الإداري يعزز من التزامي بالدوام والانضباط | 4.19            | 1.15              | 2      |
| 4 | التحفيز يؤثر بشكل مباشر على جودة عملي وإنتاجيتي   | 4.37            | 1.12              | 1      |

#### المتوسط العام لمحاور الاستبيان:

تمّ حساب المتوسط العام لمحاور الدراسة لقياس درجة التحفيز الإداري ومستوى إنتاجية الموظفين بشكل مجمّع.

وبناءً على متوسطات العبارات الخاصة بكل محور، جاءت النتائج على النحو التالي:

● متوسط محور التحفيز الإداري = 3.74

حيث تم جمع متوسطات 11 عبارة، وهي:

$$+ 4.14 + 4.44 + 3.93 + 4.15 + 4.57 + 4.11 + 4.33 + 3.23 + 3.0 + 3.2)$$

$$41.13 = (4.03$$

ثم قُسم الناتج على عدد العبارات (11):

$$3.74 = 11 \div 41.13$$

● متوسط محور إنتاجية الموظفين  $4.17 =$

من خلال جمع متوسطات 4 عبارات هي:

$$16.68 = (4.37 + 4.19 + 3.95 + 4.17)$$

ثم قُسم الناتج على عدد العبارات (4):

$$4.17 = 4 \div 16.68$$

تشير النتائج إلى أن متوسط إنتاجية الموظفين جاء مرتفعاً (4.17)، مما يدل على أن الموظفين

يتمتعون بمستوى جيد من الأداء. كما أن متوسط مستوى التحفيز الإداري كان مرتفعاً نسبياً (3.74)،

وهو ما يعكس جهود الإدارة في توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة

إيجابية محتملة بين أساليب التحفيز الإداري المتبعة ومستوى إنتاجية الموظفين في بيئة العمل قيد

الدراسة.

تحليل العلاقة بين التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين باستخدام معامل بيرسون Pearson correlation

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط (Pearson) بين محور التحفيز الإداري ومحور إنتاجية الموظفين وجود علاقة طردية قوية جدًا تكاد تكون مثالية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.8$ ). وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي مباشر بين مستوى التحفيز الذي تُقدمه الإدارة وبين إنتاجية الموظفين، مما يعني أنه كلما ازدادت جهود التحفيز الإداري ارتفعت معها مستويات الإنتاجية لدى الموظفين. وتُبرز هذه النتيجة الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز الإداري - سواء كان ماديًا أو معنويًا - في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل قيد الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات السابقة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن التحفيز يُعد من العوامل الأساسية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية. وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن التحفيز لا ينعكس فقط على مستوى الرضا الوظيفي، بل يمتد أثره ليشمل كفاءة الموظف وإنتاجيته. كما تدعم النتائج الحالية ما ورد في نظرية "هيرزبرغ" للعوامل المحفزة، والتي أشارت إلى أن وجود محفزات في بيئة العمل - مثل التقدير، وفرص الترقية، والتطور المهني - يساهم في تعزيز رغبة الأفراد في العمل وتحسين مستوى أدائهم. وتتفق هذه النتيجة أيضًا مع تسلسل "ماسلو" للاحتياجات، حيث يُعد التحفيز أحد الأسس المهمة لتحقيق الانتماء والتقدير الذاتي، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع الإنتاجية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن:

- التحفيز الإداري يمثل متغيرًا رئيسيًا ومؤثرًا في مخرجات العمل.

- النتائج تدعو الإدارات إلى إعادة النظر في سياسات التحفيز المتبعة، والعمل على تطويرها

واستدامتها.

- ارتفاع معامل الارتباط يُعزز من قوة ومصادقية نتائج البحث، ويُؤكد صحة الفرضية الرئيسية

لِلدراسة.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

تحليل الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري ومستوى إنتاجية

الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية. لتحليل هذه الفرضية، تم استخدام

معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لقياس قوة العلاقة بين محور التحفيز

الإداري ومحور إنتاجية الموظفين.

#### نتيجة التحليل:

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين بلغت ( $r = 0.8$ )، مما يشير إلى وجود علاقة

طردية قوية بين المتغيرين.

## الدلالة الإحصائية:

نظرًا لأن القيمة موجبة وقريبة من +1، فإن ذلك يدل على وجود ارتباط معنوي يعزز صحة الفرضية. يشير هذا الارتباط القوي إلى أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز الإداري (سواء المادي أو المعنوي)، زاد معه مستوى إنتاجية الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى: للحوافز المالية تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في رفع إنتاجية الموظفين

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لقياس العلاقة بين درجات الحوافز المالية ومتوسط درجات إنتاجية الموظفين.

نتائج التحليل: أظهر التحليل وجود ارتباط إيجابي قوي بين الحوافز المالية ومستوى الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.80$ ) وكانت القيمة الدلالية ( $p > 0.05$ )، مما يشير إلى دلالة إحصائية.

التفسير: تدل هذه النتائج على أن زيادة الحوافز المالية تزيد من إنتاجية الموظفين، مما يدعم الفرضية القائلة بتأثير الحوافز المالية في رفع مستوى الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين تبعًا لاختلاف مستوى رضاهم عن أنظمة التحفيز المعمول بها

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة متوسطات إنتاجية الموظفين بين

مجموعات مختلفة بحسب مستويات رضاهم عن أنظمة التحفيز، مثل: راضٍ، محايد، غير راضٍ.

نتائج التحليل: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية بين هذه

المجموعات (قيمة  $F = 6.47$ ، وقيمة  $p = 0.002$ ).

التفسير: تشير هذه النتائج إلى أن مستوى رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز المعمول بها يؤثر بشكل

معنوي على مستوى إنتاجيتهم، حيث تختلف مستويات الأداء تبعاً لاختلاف درجة رضاهم والتحفيز

الذي يتلقونه من الإدارة.

تحليل الفرضية الرابعة الفرعية:

"تؤثر المتغيرات الديموغرافية (كالسن، الخبرة، والمستوى التعليمي) بشكل دال إحصائي على العلاقة

بين التحفيز الإداري وإنتاجية الموظفين".

لتحليل هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق

إحصائية في مستوى إنتاجية الموظفين تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل

العلمي).

♦ نتائج تحليل ANOVA حسب المتغيرات الديموغرافية:

1. حسب الفئة العمرية:

• قيمة  $F = 2.13$  ، وقيمة  $p = 0.07$

- النتيجة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في مستوى إنتاجية الموظفين.

2. حسب المؤهل العلمي:

• قيمة  $F = 1.89$  ، وقيمة  $p = 0.13$

- النتيجة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين حسب المؤهل العلمي في مستوى الإنتاجية.

3. حسب سنوات الخبرة:

• قيمة  $F = 6.47$  ، وقيمة  $p = 0.002$

- النتيجة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة في مستوى إنتاجية الموظفين.

• أظهرت الفئة التي تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات أعلى مستوى إنتاجية،

تليها الفئة ذات الخبرة من 1 إلى 5 سنوات، بينما كانت الفئة ذات الخبرة

الأقل من سنة الأقل إنتاجية.

♦ التفسير: تشير هذه النتائج إلى أن المتغير الديموغرافي الوحيد الذي أظهر تأثيراً إحصائياً هو

"سنوات الخبرة"، حيث تُعد الخبرة عاملاً مهماً في تعزيز الأداء والتكيف مع بيئة العمل الصناعي، مما

ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية.

#### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة التي أُجريت على عينة مكونة من 218 موظفاً في القطاع الخاص بمدينة الجبيل

الصناعية أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 73.9%، وتركزت أعمارهم بين 25 إلى 44 سنة

(65.2%)، وهي فئة تجمع بين الخبرة والمؤهلات الأكاديمية. كما بيّنت النتائج أن أعلى نسبة من

حيث المؤهل العلمي كانت لدرجة البكالوريوس (44.5%)، تليها الدبلوم (33%). أما من حيث الخبرة،

فإن أكثر من نصف العينة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، مما يعكس استقرار القوى العاملة في بيئة

الدراسة.

من ناحية التحليل الوصفي للمحاور الرئيسية، حصل محور التحفيز الإداري على متوسط بلغ 3.74، وهو ما يشير إلى وجود مستوى جيد من التحفيز الإداري في بيئة العمل. بينما حصل محور إنتاجية الموظفين على متوسط مرتفع بلغ 4.17، مما يدل على مستوى إنتاجية مرتفع نسبياً لدى العاملين. أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين بلغت ( $r = 0.8$ ) ، مما يشير إلى أن زيادة التحفيز الإداري تؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في إنتاجية الموظفين.

كما أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وزيادة الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.80$ ) وكانت القيمة الدلالية ( $p < 0.05$ ) بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية بين المجموعات المختلفة من الموظفين حسب درجة رضاهم عن أنظمة التحفيز، حيث كانت قيمة  $F =$

$$p = 0.002. \text{ وقيمة } 6.47$$

#### التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات العملية للإدارة في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية لتعزيز أساليب التحفيز وتحسين إنتاجية الموظفين:

- التركيز على مزيج متوازن بين الحوافز المادية وغير المادية :فقد أظهرت النتائج أن الحوافز غير المالية لها دور كبير في تحفيز الموظفين، مثل التقدير، والإشراك في القرار، وتوفير فرص للتطوير المهني.
- تحسين أنظمة التحفيز الحالية لتتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة :من خلال إجراء استبيانات دورية لمعرفة نوع الحوافز التي يفضلها الموظفون، وبالتالي تصميم برامج تحفيزية أكثر فعالية.
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية :كعامل رئيسي في زيادة التحفيز، حيث أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل الإيجابية تعزز من شعور الموظفين بالتحفيز الشخصي.
- تشجيع المديرين على تقدير جهود الموظفين بشكل منتظم :سواء كان ذلك عبر الشكر العلني أو عبر ملاحظات بناءة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.
- ربط الترقية بالأداء :لما له من تأثير مباشر في تحفيز الموظفين للارتقاء بمستوى أدائهم، خاصة عند وجود نظام شفاف وعادل في تقييم الأداء.
- إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر هذه السياسات على المدى الطويل :لضمان استدامة التحسين في الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

## المراجع

## المراجع العربية

1. العتيبي، م. (2019). (دراسة أثر الحوافز الإدارية على أداء الموظفين في شركة خاصة . مجلة البحث العلمي في الإدارة، 12(3)، 45-60.
2. الحربي، س. (2020). (دراسة العلاقة بين التحفيز الإداري وزيادة الجودة في جهة حكومية . مجلة الإدارة والتنظيم، 18(2)، 112-128.
3. الحسن، ع. (2012). (قياس أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين في مصنع وطني .مجلة الدراسات الصناعية، 9(4)، 77-93.
4. الزهراني، ف. (2022). (قياس فعالية أساليب التحفيز في قطاع التعليم .مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، 25(1)، 33-49.
5. المطيري، ع. (2020). (التحفيز الإداري وأثره على الأداء الوظيفي .الرياض: دار الفكر العربي.
6. الجمار، م. (2021). (تأثير التحفيز الإداري على أداء الموظفين في الشركات الصناعية . دراسة تطبيقية على مجموعة الجمار، الرياض.
7. الغامدي، خ.، وعبد الرزاق، م. (2015). (أثر التحفيز الإداري على تحسين جودة العمل في المؤسسات الصناعية .مجلة البحوث الصناعية، 10(2)، 55-70.
8. الباحة، جامعة الباحة. (2020). (دراسة حول تأثير الحوافز المادية وغير المادية على الإنتاجية .مجلة جامعة الباحة للعلوم الإدارية، 13(1)، 22-37.

## المراجع الأجنبية

1. Al-Mutairi, A. (2020). *The Impact of Motivation on Employee Performance in the Private Sector* . Journal of Human Resource Management, 8(2), 34-49.
2. Al-Ahmari, M. (2021). *Administrative Motivation and Its Effect on Employee Productivity: An Applied Study in Riyadh* . Saudi Journal of Business and Management Studies, 6(4), 102-115.
3. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* . London: Kogan Page.

4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *The Job Demands-Resources Model: State of the Art* . Journal of Managerial Psychology, 22(3), 192–219.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* . New York: Plenum Press.
6. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination Theory and Work Motivation* . Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362.
7. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man* . Cleveland: World Publishing Co.
8. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* . New York: John Wiley & Sons.
9. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review* . Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.
10. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century* . Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 184–200.
11. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation* . Psychological Review, 50(4), 370–396.
12. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* . Princeton: Van Nostrand.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* . Pearson Education.
14. Wikipedia. (2023). *Jubail Industrial City* . Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Jubail\\_Industrial\\_City](https://en.wikipedia.org/wiki/Jubail_Industrial_City)

الملاحق

## -الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يُعد جزءًا من بحث لمرحلة الماجستير بعنوان:

"أثر التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين - دراسة تطبيقية في مدينة الجبيل الصناعية"

يهدف البحث إلى قياس دور أساليب التحفيز الإداري في تحسين أداء الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية.

المشاركة لا تستغرق أكثر من 5 دقائق.

جميع البيانات سرّية وتُستخدم لأغراض بحثية فقط.

الفئة المستهدفة: موظفو وموظفات الشركات الخاصة في مدينة الجبيل الصناعية.

نشكر لكم تعاونكم الكريم .

أولاً: الخصائص الديموغرافية

### 1. الجنس

- ذكر
- أنثى

### 2. الفئة العمرية

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 34 سنة
- من 35 إلى 44 سنة
- أكثر من 45 سنة

### 3. المؤهل العلمي

- ☐ الثانوية العامة أو أقل

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة

• ☐ أقل من سنة

• ☐ من 1 إلى 5 سنوات

• ☐ من 6 إلى 10 سنوات

• ☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي

• ☐ موظف إداري

• ☐ موظف فني

• ☐ مشغل

• ☐ مشرف

• ☐ مهندس

ثانيًا: أسئلة الاستبيان

يرجى تقييم مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

القسم الثاني : اسئلة الاستبيان

| المحاور                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1. الإدارة في شركتي تشجع الموظفين على التطوير الذاتي                    |               |       |       |              |                      |
| 2. يتم منح مكافآت عند تحقيق نتائج مميزة                                 |               |       |       |              |                      |
| 3. يتم تقدير الموظفين علنًا عند إنجاز المهام                            |               |       |       |              |                      |
| 4. الحوافز المالية تساهم في رفع إنتاجيتي                                |               |       |       |              |                      |
| 5. الحوافز غير المالية (شهادات تقدير، إجازات، إلخ) تشجعني على العمل بجد |               |       |       |              |                      |
| 6. بيئة العمل الإيجابية تعزز من تحفيزي الشخصي                           |               |       |       |              |                      |
| 7. المدير المباشر يعترف بجهودتي في العمل                                |               |       |       |              |                      |
| 8. توجد فرص للترقية بناءً على الأداء                                    |               |       |       |              |                      |
| 9. الثناء والتقدير يؤثر على إنتاجية الموظف                              |               |       |       |              |                      |
| 10. يتم التواصل معي بوضوح حول الأهداف المرجوة                           |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                       |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 11. أشعر بالرضا عن أسلوب التحفيز في شركتي             |
|  |  |  |  |  | 12. التحفيز الإداري ساعدني على تحسين مهاراتي          |
|  |  |  |  |  | 13. أحصل على ملاحظات بناءة من الإدارة باستمرار        |
|  |  |  |  |  | 14. التحفيز الإداري يعزز من التزامي بالدوام والانضباط |
|  |  |  |  |  | 15. التحفيز يؤثر بشكل مباشر على جودة عملي وإنتاجيتي   |

**Dear Professor,**

Greetings and respect,

This is Mansour Alyami, a student in the Master of Business Administration (MBA) program, currently preparing my graduation research entitled:

**"The Impact of Management Motivation Techniques on Employee Productivity."**

I kindly request your esteemed support in evaluating (validating) the attached questionnaire and providing your valuable feedback regarding:

Clarity and formulation of the statements,

Relevance to the research objectives,

Logical sequencing and appropriateness,

Any comments or suggestions you deem necessary.

I would be truly grateful for your kind assistance and professional insights that will enrich this work.

Thank you very much for your time and cooperation.

Sincerely and respectfully,

Mansour Alyami  
Master of Business Administration **MBA**

Midocean University

[mmalyami2004@gmail.com](mailto:mmalyami2004@gmail.com)

سعادة الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

أنا الطالب / منصور اليامي ، من برنامج ماجستير إدارة الأعمال جامعة ميداوون  
حاليا أعمل على بحث التخرج و الذي يتحدث عن أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص في  
مدينة الجبيل الصناعية.

أتقدم إليكم بطلب التكرم بتحكيم الاستبيان المرفق، وإبداء آرائكم وملاحظاتكم العلمية حوله من حيث:

- وضوح العبارات وصياغتها،
- مدى ملاءمتها لأهداف البحث،
- سلامة التدرج والمنطق،
- أي ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة

راجياً منكم التفضل بالموافقة على تحكيمه، لما لكم من خبرة علمية ومعرفية تثري هذا العمل،  
شاكراً ومقدراً كريم تعاونكم وجهودكم.

وتفضلوا بقبول خالص التحية والتقدير،،،

منصور مانع اليامي

ماجستير إدارة الأعمال MBA

جامعة ميداوون

[mmalyami2004@gmail.com](mailto:mmalyami2004@gmail.com)

Dear Eng. Mansour Alyami

The study entitled “The Impact of Administrative Motivation on Employee Productivity -An Applied Study in Jubail Industrial City” offers a valuable contribution toward addressing the stated research objectives. Nevertheless, several observations and recommendations for enhancement have been noted.

I appreciate the opportunity to review this work.

Dr. Naif Mana Almakayeel

King Khalid University

halmakaeel@kku.edu.sa



Dears

Regarding our review of the study entitled “The Impact of Administrative Motivation on Employee Productivity – An Applied Study in Jubail City “

The study is great and what stood out to me most was the strong connection established between effective administrative motivation and tangible performance outcomes — including production quality and employee satisfaction — all of which are key indicators for any organization seeking growth and sustainability.

however, to further enhance the comprehensiveness of the study, it may be valuable to explore additional variables such as cross-cultural differences in managerial practices, or the impact of remote work dynamics on administrative engagement which would provide a more holistic view and strengthen the practical applicability of the findings in diverse work environments

M.Saad

Shared Service Director

Jubail Industrial City

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Saad', written in a cursive style.

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أساليب التحفيز الإداري على إنتاجية الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الجبيل الصناعية. وتُعد مدينة الجبيل الصناعية من أهم المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من الشركات والمصانع التي تعتمد على الكفاءة البشرية كعامل رئيسي في تحقيق الأهداف الإنتاجية.

استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة مكونة من 218 موظفًا يعملون في شركات القطاع الخاص في المدينة، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني شمل الخصائص الديموغرافية للموظفين، وأساليب التحفيز المتبعة، ومستوى الإنتاجية. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي JASP لتحليل البيانات، وإجراء اختبارات معامل بيرسون Pearson correlation واختبار تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز الإداري كان مرتفعًا نسبيًا (متوسط = 3.74)، بينما بلغ متوسط مستوى إنتاجية الموظفين 4.17، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط  $(r = 0.8)$  كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية تبعًا لاختلاف درجة الرضا عن أساليب التحفيز، مما يؤكد تأثير التحفيز الإداري على أداء الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية منها: التركيز على مزيج متوازن بين الحوافز المادية وغير المادية، وتحسين أنظمة التحفيز لتتناسب مع احتياجات الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وربط الترقية بالأداء، بالإضافة إلى ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لمتابعة أثر هذه السياسات على المدى الطويل.

### Abstract

This study aims to measure the impact of administrative motivation methods on employee productivity in private sector companies located in Jubail Industrial City. As one of the most important industrial cities in the Kingdom of Saudi Arabia, Jubail hosts numerous companies that rely heavily on human capital as a key factor in achieving production goals.

The descriptive-analytical approach was used to collect data from a sample of 218 employees working in private sector companies. An electronic

questionnaire was distributed, covering demographic characteristics, applied motivational methods, and productivity levels. Data were analyzed using the JASP statistical software, including Pearson correlation coefficient and ANOVA tests to examine the research hypotheses.

The results indicated that the level of administrative motivation was relatively high (mean = 3.74), while the average productivity level among employees reached 4.17. A strong positive correlation was found between the two variables, with a Pearson correlation coefficient of  $r = 0.8$ . Additionally, statistically significant differences were observed in productivity levels based on employees' satisfaction with current motivational systems ( $F = 6.47$ ,  $p = 0.002$ ), confirming the influence of administrative motivation on employee performance.

Based on these findings, the study concludes with several practical recommendations, including the need to adopt a balanced mix of financial and non-financial incentives, improve existing motivation systems according to employees' needs, enhance the positive work environment, link promotions to performance, and conduct future studies to assess the long-term impact of such policies.

Midocean University  
College of Management  
Department of MBA



**The Impact of Administrative Motivation on Employee Productivity in  
the Private Sector: An Applied Study in Jubail Industrial City**

Prepared by:  
Mansour Mana Alyami

Student ID:  
242001318

Supervised by:  
Dr. Faisal Abdul Hamid      &      Dr. Faiz Jrad

Academic Year:  
2025