

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر التحفيز على اداء الموظفين بالتطبيق
على شركة المراعي في مدينة الرياض

اسم الطالب/ة
منى علي الجيلاني
222001351

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث -2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	3
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	15
2.3. المتغير التابع	16
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5. الخاتمة	20

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1
13	مخطط المشروع المقترح	2

قائمة الاشكال

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي من خلال استثمار العنصر البشري، نظراً للدور المحوري الذي يلعبه الموظف في نجاح العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع اشتداد حدة المنافسة في سوق العمل السعودي، بات من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ويُعد التحفيز أحد أبرز تلك العوامل، إذ تشير النظريات الأساسية مثل نظرية العاملين لهيرزبيرغ ونظرية تحديد الذات إلى أن كلا الأبعاد المادية والمعنوية يلعبان دوراً حاسماً في رفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي. (Deci, 2000 & Herzberg, 1959; Ryan).

تناولت دراسات سابقة العلاقة بين أشكال التحفيز والأداء الوظيفي في سياقات متنوعة؛ فهناك أدلة تؤكد أثر الحوافز المادية في تحسين مستويات الإنجاز الفردي، وفي الوقت نفسه أشارت دراسات أخرى إلى أهمية الحوافز المعنوية — مثل التقدير وفرص النمو والمشاركة في اتخاذ القرار — في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي (Alrawahi, 2020; Altassan, 2025). وعلى مستوى البحث التطبيقي في السعودية، أظهرت أبحاث أجريت في مؤسسات صحية وشركات صغيرة ومتوسطة أن أنظمة الحوافز المالية وغير المالية تؤثر مباشرة على رضا الموظف ومؤشرات الأداء، مع اختلاف في شدة التأثير بحسب القطاع وطبيعة العمل (International Journal/Sciencescholar, 2023; Altassan, 2025).

ورغم هذه المكتبة البحثية، فإن ثمة فجوات ملحوظة: أولاً، معظم الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ركزت على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصحة أو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تندر الدراسات التي تركز على قطاع الصناعات الغذائية الكبيرة الذي يتميز بتعقيد سلسلة الإمداد والتشغيل على نطاق واسع. ثانياً، شاعت الدراسات التي تتفصل في تناولها لأبعاد التحفيز (إما مادي أو معنوي) دون تحليل تكاملي يقيّم أثر المزج بينهما في بيئة عمل مؤسسية كبيرة ومعقدة. ثالثاً، قليل منها تناول حالات شركات وطنية كبرى مثل شركة المراعي بشكل منهجي يسمح بتقديم توصيات عملية مخصصة لقطاع الأغذية السعودي (Sciencescholar, 2023; Altassan, 2025).

وبالنظر إلى أن شركة المراعي تُعد واحدة من أبرز الشركات الغذائية في المملكة وتتميز بتعدد مستوياتها التشغيلية والإدارية وتأثيرها الكبير في السوق المحلي، فإن دراسة أثر التحفيز على أداء موظفيها تكتسب

أهمية عملية ونظرية في آنٍ واحد. ففهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التحفيز المطبقة (المادية والمعنوية) ومستويات الأداء سيساعد صناع القرار في تطوير سياسات موارد بشرية فعالة تقلل من دوران العاملين وترفع جودة الأداء الإنتاجي والإداري داخل الشركة (Deci, 2000 & Alrawahi, 2020; Ryan).

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض، من خلال تحليل فعالية برامج التحفيز الحالية وقياس العلاقة بينها وبين مؤشرات الأداء الوظيفي، ومن ثم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد الحوافز من العوامل المؤثرة بشكل كبير على أداء الموظفين في المؤسسات، حيث يتم استخدامها لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. رغم أن العديد من الشركات تطبق استراتيجيات مختلفة لتحفيز موظفيها، إلا أن تأثير تلك الحوافز على الأداء الوظيفي لا يزال موضوعاً بحاجة إلى دراسات معمقة. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض، بهدف تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين، وتحليل الأبعاد المختلفة للتحفيز المادي والمعنوي، وتقييم تأثيرهما على الأداء الوظيفي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- **فجوة في تطبيق النظريات على السياق المحلي:** بالرغم من وجود العديد من النظريات مثل نظرية ماسلو ونظرية فيرمون المتعلقة بالتحفيز، فإن تطبيق هذه النظريات في السياق السعودي وفي شركات محلية مثل المراعي ما زال محدوداً، مما يستدعي بحثاً ميدانياً لفهم مدى تأثيرها في بيئة العمل المحلية.
- **فجوة في تأثير الحوافز المعنوية:** تركز معظم الدراسات السابقة على الحوافز المادية مثل المكافآت المالية، بينما لا يزال تأثير الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات أقل اهتماماً، وهو ما يمثل فجوة في الأدبيات السابقة.
- **فجوة في العلاقة التفصيلية بين الحوافز والأداء:** العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء بشكل عام دون التطرق إلى التفصيل بين أنواع الحوافز وتأثير كل نوع على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **فجوة في استراتيجيات التحفيز المعتمدة:** على الرغم من أن شركة المراعي تعتمد بعض أساليب التحفيز، إلا أن هناك نقصاً في التقييم الفعلي لتأثير هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين، مما يشير إلى حاجة لدراسة ميدانية متعمقة لتحديد مدى فعالية هذه الحوافز.

- **فجوة في تخصيص الحوافز حسب احتياجات الموظفين:** يتم تطبيق الحوافز بشكل موحد على جميع الموظفين دون مراعاة الاختلافات الفردية في الاحتياجات والتوقعات. هذا قد يؤدي إلى تقليل فعالية الحوافز في تحسين الأداء، ما يتطلب فحص كيفية تخصيص الحوافز بناءً على احتياجات الموظفين المختلفة.
 - **فجوة في التحفيز على مستوى الفرق:** لا توجد دراسات كافية تركز على تأثير الحوافز على الفرق الجماعية داخل الشركات، خاصة في الشركات الكبيرة مثل المراعي، مما يستدعي ضرورة البحث في كيفية تحسين التعاون وتحفيز الأداء الجماعي.
- ما هو تأثير استراتيجيات التحفيز المعتمدة في شركة المراعي على أداء الموظفين، وكيفية تخصيص هذه الحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين الفردية والفرق الجماعية لتحسين الأداء المؤسسي؟

1.3. أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتجلى في تقديم فهم شامل حول العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين، وهي من الموضوعات الحيوية التي تهتم الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات. تركز الدراسة على تحديد كيفية تأثير التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للشركات. من خلال تطبيق الدراسة على شركة المراعي، تشكل هذه الدراسة مرجعًا علميًا عمليًا يمكن أن يفيد العديد من الشركات الأخرى في المملكة وخارجها التي تسعى لتحسين بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في أنها تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بتأثير التحفيز على أداء الموظفين في سياق الشركات السعودية. بالرغم من وجود العديد من النظريات مثل **نظرية ماسلو** (هرم الاحتياجات) و**نظرية فيرمون** (التوقعات) التي تفسر العلاقة بين التحفيز والأداء، فإن تطبيق هذه النظريات في بيئات العمل المحلية يحتاج إلى دراسات ميدانية لفهم أعمق. تركز هذه الدراسة على **شركة المراعي**، التي تعتبر من الشركات الرائدة في المملكة، لتقديم تحليل علمي حول تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي، مما يملأ فجوة معرفية حول كيفية تطبيق هذه النظريات في السوق السعودي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نتائج عملية قابلة للتطبيق في **شركة المراعي** لتحسين استراتيجيات التحفيز المستخدمة لديها. بناءً على النتائج المتوقعة من الدراسة، يمكن تقديم توصيات للإدارة لتطوير سياسات تحفيزية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما أن الدراسة قد تساعد الشركات الأخرى في القطاع الخاص في المملكة في تطبيق استراتيجيات تحفيز أكثر فاعلية، مما يعزز من أداء الموظفين ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي يساهم في تحسين النتائج العامة للمنظمات.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما هو تأثير التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي؟
2. كيف يختلف تأثير التحفيز على أداء الموظفين بناءً على نوع التحفيز المقدم (مادي، معنوي، إلخ)؟
3. هل يرتبط مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف بمستوى الرضا الوظيفي في شركة المراعي؟
4. كيف يمكن للتحفيز تحسين الإنتاجية في بيئة العمل في شركة المراعي؟
5. ما هو دور التحفيز في تعزيز التفاعل بين الموظفين داخل الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

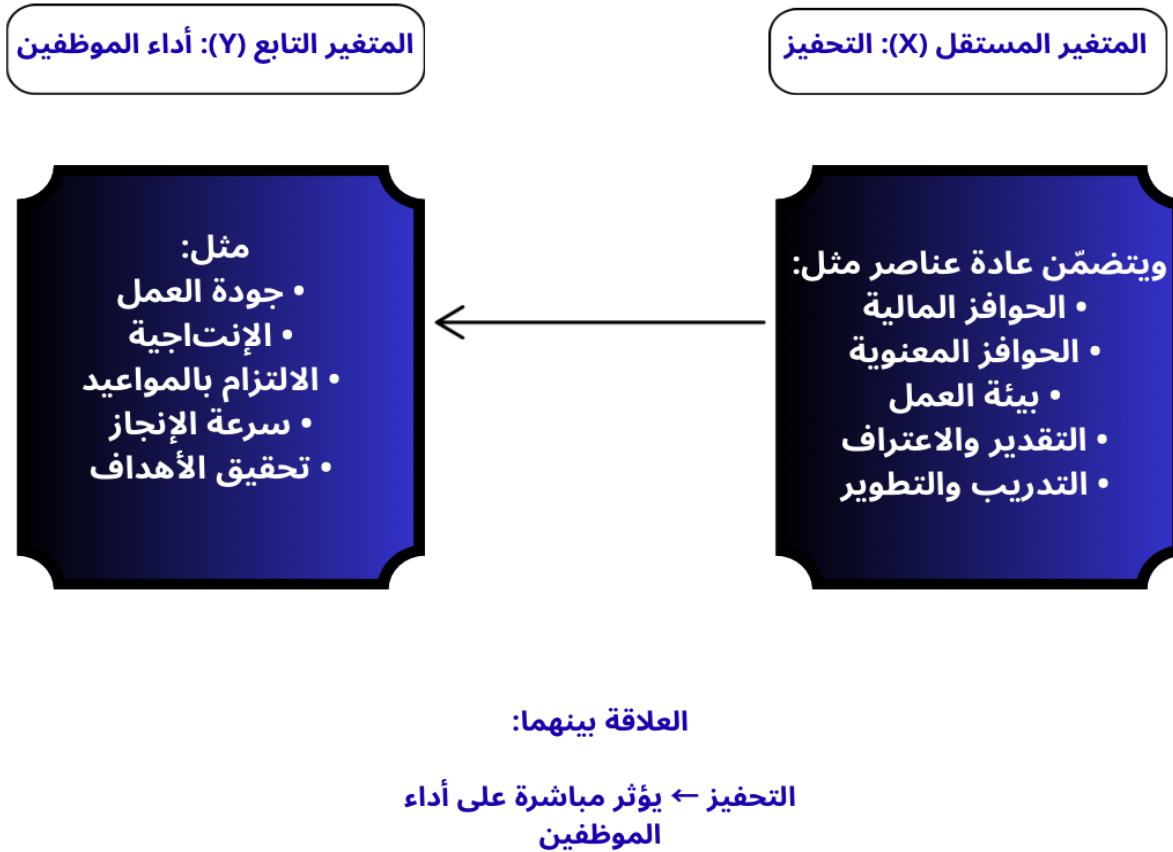
1. تحليل العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.
2. دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء الموظفين في شركة المراعي.
3. استكشاف دور التحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة المراعي.
4. تحديد كيفية تأثير التحفيز على زيادة الإنتاجية وتحسين التفاعل بين الموظفين.
5. اقتراح استراتيجيات لتعزيز التحفيز وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي في شركة المراعي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى:
 - هناك علاقة إيجابية بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.
 - هذه الفرضية تشير إلى أن التحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل الشركة.
2. الفرضية الثانية:
 - التحفيز المادي له تأثير أكبر على أداء الموظفين مقارنةً بالتحفيز المعنوي في شركة المراعي.

- تفترض هذه الفرضية أن الحوافز المادية مثل المكافآت والزيادات المالية قد تكون أكثر تأثيرًا على أداء الموظفين مقارنةً بالحوافز المعنوية مثل التقدير والشكر.
- 3. **الفرضية الثالثة:**
 - هناك علاقة مباشرة بين مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف ومعدل الرضا الوظيفي في شركة المراعي.
 - الفرضية هنا تفترض أن التحفيز له تأثير على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم في الشركة.
- 4. **الفرضية الرابعة:**
 - كلما زاد التحفيز، زادت الإنتاجية في بيئة العمل داخل شركة المراعي.
 - هذه الفرضية تتوقع أن تحفيز الموظفين سيؤدي إلى زيادة في الإنتاجية في العمل، مما سينعكس بشكل إيجابي على نتائج الشركة.
- 5. **الفرضية الخامسة:**
 - التحفيز يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين في بيئة العمل في شركة المراعي.
 - فرضية تفترض أن تقديم حوافز قد يؤدي إلى تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين داخل الشركة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

١- فلسفة البحث

البحث الحالي يعتمد على فلسفة البحث الكمي التحليلي، حيث يهدف إلى قياس أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

٢- منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لأنه الأنسب لتحليل العلاقة بين مستويات التحفيز وأداء الموظفين، وتفسير أثر برامج التحفيز على النتائج المؤسسية.

٣- استراتيجية البحث

- تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صممت لتشمل:
- أسئلة مغلقة لقياس درجة التحفيز الذي يحصل عليه الموظفون
 - مؤشرات أداء الموظفين كما يراها المشاركون
 - بيانات ديموغرافية تشمل: القسم، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

٤- نوع البحث

يعد هذا البحث وصفيًا تحليليًا، حيث يهدف إلى قياس العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في شركة المراعي.

٥- الأفق الزمني

يغطي البحث الفترة من يناير 2025 إلى أكتوبر 2025، بما يعكس الوضع الحالي لبيئة العمل في الشركة.

٦- طرق جمع وتحليل البيانات

- تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسطات والانحرافات المعيارية
 - اختبار T للفروق بين المجموعات
 - تحليل التباين ANOVA
 - معامل الارتباط Pearson
 - تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز على الأداء

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث تم تنفيذها داخل شركة المراعي بمدينة الرياض بهدف جمع بيانات واقعية من الموظفين حول مدى تأثير التحفيز على أدائهم الوظيفي. وقد شملت الدراسة مجموعة من العاملين في الشركة من مختلف الأقسام، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً ببيئة العمل وبممارسات التحفيز المعتمدة داخل الشركة.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها لقياس مستوى التحفيز الذي يحصل عليه الموظفون، بالإضافة إلى قياس مستوى أدائهم الوظيفي كما يراه المشاركون. كما تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة الديموغرافية مثل نوع الوظيفة، القسم، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك بهدف تحليل الفروق بين أفراد العينة والتعرف على الاختلافات بين الفئات الوظيفية.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في الشركة، وتحقيق تمثيل متوازن وواقعي للفئات المستهدفة في مجتمع الدراسة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، تحليل التباين (ANOVA)، معامل الارتباط (Pearson)، واختبار T لقياس الفروق، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. وقد ساهم هذا التحليل في اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل	الموضوع	تفاصيل المحتوى
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	مقدمة – مشكلة الدراسة – أهداف الدراسة – أهمية الدراسة – حدود الدراسة – مصطلحات الدراسة	عرض عام لموضوع التحفيز وأدائه، توضيح مشكلة البحث في شركة المراعي، أهداف الدراسة، أهميتها، وحدودها، وتعريف المصطلحات الأساسية
الفصل الثاني: الإطار النظري	الدراسات النظرية.	مفهوم التحفيز، أنواع التحفيز (مالي / غير مالي)، مفهوم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء، نظريات التحفيز (ماسلو – هرتزبرغ – فيكتور فروم...)
	الدراسات السابقة	استعراض الدراسات الميدانية المتعلقة بعلاقة التحفيز بالأداء، مناقشة نقاط الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية
الفصل الثالث: منهجية البحث	فلسفة البحث – منهجية البحث – استراتيجية البحث – نوع البحث – الأفق الزمني – طرق جمع البيانات	توضيح المنهج المستخدم (وصفي ارتباطي)، الاستبانة كأداة، عينة الدراسة، مجتمع الدراسة، طريقة التوزيع، وطرق تحليل البيانات
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	تحليل البيانات – نتائج التحليل	تحليل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، اختبار T، تحليل التباين ANOVA، معامل الارتباط Pearson، وتحليل الانحدار
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة	تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وضع التوصيات العملية لشركة المراعي، واقتراحات لأبحاث مستقبلية

الشكل 2 : مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالبة)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

1. أهمية إجراء مراجعات للأدبيات:

إجراء مراجعة للأدبيات هو خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث يُسهم في فهم الاتجاهات والنتائج التي تم الوصول إليها في الدراسات السابقة. كما يساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في سدها. من خلال هذه المراجعة، يمكن بناء أسس قوية لفرضيات البحث وتوجيه الاستنتاجات نحو إضاءة مناطق معينة من الموضوع المدروس.

2. مقدمة موجزة عن محتويات الفصل:

يتناول هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بأثر التحفيز على أداء الموظفين، مع التركيز على التطبيقات العملية في بيئة العمل داخل شركة المراعي بمدينة الرياض. يتناول الفصل أهم النظريات والدراسات التي تتعلق بالعوامل المؤثرة في التحفيز وأثرها على زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي. كما سيتم مناقشة الأبحاث التي تناولت مختلف أساليب التحفيز المستخدمة في الشركات الكبرى وتأثيرها على العاملين.

3. أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة:

مراجعة الأدبيات مهمة لأنها تتيح للباحث الاطلاع على الأبحاث السابقة وفحص الأدوات والأساليب التي استخدمها الباحثون الآخرون، مما يساعد في تجنب تكرار الأبحاث السابقة وتوجيه البحث نحو إضافة قيمة جديدة. كما تساهم هذه المراجعة في تحسين جودة البحث من خلال تبني أفضل الممارسات وأساليب التحليل التي ثبتت فاعليتها في دراسات مشابهة.

4. دراسات أدبية سابقة:

يتم في هذه الفقرة استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز وتأثيره على أداء الموظفين. تشمل هذه الدراسات أمثلة على الأبحاث التي تطرقت إلى أساليب التحفيز المختلفة مثل الحوافز المالية، التحفيز المعنوي، التحفيز الجماعي، وأثر كل منها على الأداء الوظيفي. سيتم ذكر نتائج هذه الدراسات مع تحليل مدى تطابق أو اختلاف النتائج مع موضوع الدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل

1. تعريف المتغير المستقل:

المتغير المستقل في هذا البحث هو “التحفيز”. يُعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل التي تؤثر على دافع الأفراد لأداء أعمالهم أو مهامهم بكفاءة أعلى. يمكن أن يتخذ التحفيز أشكالاً مختلفة، بما في ذلك التحفيز المالي (مثل المكافآت المالية) والتحفيز المعنوي (مثل التقدير والشكر). كما أن التحفيز قد يكون داخلياً (يأتي من داخل الشخص) أو خارجياً (يأتي من بيئة العمل أو المديرين).

2. تطوره التاريخي:

على مر العصور، تطور مفهوم التحفيز من كونه مجرد حوافز مادية مرتبطة بالأداء، إلى رؤية شاملة تشمل الحوافز النفسية والاجتماعية. يعود تطور مفهوم التحفيز إلى دراسات علم النفس والتنظيم التي ظهرت في القرن العشرين. من بين النظريات القديمة التي أثرت في تطور هذا المفهوم، نجد نظرية “ماتيو ماسلو” في التسلسل الهرمي للاحتياجات، ونظرية “دافيد مكلياند” حول الاحتياجات الثلاثة (الاحتياج للإنجاز، والسلطة، والانتماء)، وكذلك “نظرية التوقعات” التي قدمها “فيكتور فيروم” في عام 1964.

3. الأبعاد الرئيسية للتحفيز:

يتكون التحفيز من عدة أبعاد رئيسية تؤثر على سلوك الموظفين:

- **التحفيز الداخلي:** يعتمد على رضا الموظف الداخلي والشعور بالإنجاز والإحساس بالأهمية.
- **التحفيز الخارجي:** يشمل المكافآت الخارجية مثل المال، الترقيات، أو أي حوافز مادية أو معنوية.
- **التحفيز المالي:** يتضمن المكافآت المالية مثل العلاوات والمكافآت.
- **التحفيز المعنوي:** يشمل التقدير، الدعم المعنوي، والاعتراف بإنجازات الموظف.

4. النظريات المرتبطة بالتحفيز:

- عدة نظريات تناولت التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي. من أبرز هذه النظريات:
- **نظرية ماسلو للاحتياجات:** توضح أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم في ترتيب هرمي، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى، وصولاً إلى احتياجات أعلى مثل تحقيق الذات.
 - **نظرية فيروم للتوقعات:** تركز على توقعات الأفراد بشأن المكافآت التي قد يحصلون عليها بناءً على أدائهم، حيث تكون الدوافع مرتبطة بتوقعاتهم للنتائج.
 - **نظرية هيرزبرغ للشئانية:** تفترض أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي مختلفة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

مكافآت مالية	4.5	زيادة واضحة في الإنتاجية
ترقيات وظيفية	4.0	تحفيز طويل الأمد
حوافز غير مالية	3.8	قد تكون أقل تأثيراً من الحوافز المالية
تقدير الموظف	3.5	يؤثر في التحفيز الداخلي

2.3. المتغير التابع

1. تعريف المتغير التابع:

المتغير التابع في هذا البحث هو “أداء الموظفين”. يُعرف أداء الموظفين بأنه مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل بيئة العمل والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. يمكن قياس أداء الموظفين عبر عدة معايير مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالوقت، ومدى المشاركة في الأنشطة التنظيمية.

2. تطوره التاريخي:

تطورت دراسة أداء الموظفين على مر العقود، بداية من التصنيفات الأولية للأداء التي كانت تركز على نتائج العمل الملموسة مثل الإنتاجية. مع مرور الوقت، تم التركيز بشكل أكبر على الجوانب غير الملموسة مثل الرضا الوظيفي والابتكار والمشاركة في العمل الجماعي. في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، تم تطوير أساليب قياس متعددة مثل مقياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ونماذج تقييم الأداء 360 درجة.

3. الأبعاد الرئيسية لأداء الموظفين:

- الإنتاجية: تشير إلى كمية العمل المنجز ومدى جودة النتائج المحققة.
- الالتزام: مدى التزام الموظف بالمهام الموكلة إليه ومدى حرصه على تحسين الأداء.
- الابتكار والإبداع: قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمل.
- العمل الجماعي: قدرة الموظف على التعاون مع زملائه في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل والمزايا التي يقدمها العمل.

4. النظريات المرتبطة بأداء الموظفين:

- تتعدد النظريات التي تفسر أداء الموظفين، ومن أبرز هذه النظريات:
- **نظرية ماسلو للاحتياجات:** هذه النظرية توضح أن الموظف لا يمكنه أداء عمله بشكل جيد إلا إذا تم تلبية احتياجاته الأساسية، مثل الأمن الاجتماعي والمالي، قبل التفكير في تحقيق احتياجات أعلى مثل تقدير الذات وتحقيق الذات.
 - **نظرية العوامل المزدوجة لهيرزبرغ:** تشير هذه النظرية إلى أن تحسين ظروف العمل والحوافز يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي تحسين الأداء.
 - **نظرية التوقعات لفيروم:** تركز على فكرة أن الأداء يتأثر بتوقعات الموظف بشأن المكافآت والعواقب التي سيحصل عليها نتيجة لأدائه.
 - **نظرية العدالة التنظيمية:** تشير إلى أن الموظف يقيم الأداء بناءً على شعوره بالعدالة في التعامل من قبل الإدارة وكيفية توزيع المكافآت والمزايا.

الباحث/الدراسة	المؤشر الرئيسي	النتيجة الرئيسية
Herzberg (1959)	دوافع العمل	العامل المعنوي (مثل التقدير) له تأثير أكبر على الأداء من العوامل المادية
Maslow (1943)	الاحتياجات الإنسانية	الأداء يحسن عند تلبية احتياجات الموظف الأساسية مثل الأمان والإنجاز
Vroom (1964)	التوقعات والمكافآت	يوجد ارتباط قوي بين توقعات الموظف بوجود مكافآت وبين أدائه

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعتبر العلاقة بين التحفيز و أداء الموظفين علاقة مباشرة ومؤثرة، حيث إن التحفيز يشكل المحرك الأساسي لتحسين أداء الموظفين. يُظهر العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يتلقون تحفيزاً كافياً سواء كان مالياً أو معنوياً، يبذلون جهداً أكبر في أدائهم ويحققون نتائج أفضل في العمل.

كيف يؤثر التحفيز على الأداء؟

- **التحفيز المالي:** الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات تزيد من دافع الموظف لتحقيق أهداف محددة وبالتالي تحسين الأداء.
- **التحفيز المعنوي:** التقدير والمكافآت غير المادية مثل التقدير العام والاعتراف بالإنجازات تساعد في زيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في رفع مستوى الأداء.
- **التحفيز الداخلي:** عندما يكون الموظف مدفوعاً داخلياً لأداء مهامه، مثل الشعور بالإنجاز أو التحدي، يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء بشكل كبير.

النظريات المرتبطة بهذا الموضوع، مثل **نظرية فيروم للتوقعات** و **نظرية ماسلو للاحتياجات**، تؤكد أن التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء عندما يتوقع الموظف أن يكون هناك مكافأة أو تقدير مقابل جهودهم.

2. العلاقة من ناحية الصراعات والفجوات:

رغم العلاقة الواضحة بين التحفيز و أداء الموظفين، هناك بعض الفجوات والصراعات التي قد تؤثر على فعالية هذه العلاقة. تشمل أبرز الصراعات والفجوات:

الفجوات والصراعات:

- **التفاوت في مستوى التحفيز:** قد يشعر بعض الموظفين بعدم التقدير بسبب التفاوت في الحوافز المقدمة، مما يخلق شعوراً بالظلم ويؤثر سلباً على الأداء.
- **التحفيز غير المتوازن:** في بعض الأحيان، قد يركز بعض المديرين على الحوافز المالية دون التركيز على الجوانب المعنوية مثل التقدير والاعتراف، مما يؤدي إلى تراجع الأداء في حال غياب التحفيز المعنوي.
- **التحفيز الخارجي مقابل الداخلي:** هناك تباين بين التأثيرات الناتجة عن التحفيز الخارجي (مثل المكافآت المادية) والداخلي (مثل الشعور بالإنجاز). بعض الموظفين قد يصبحون مدفوعين فقط بالحوافز المادية، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء إذا تم تقليص هذه المكافآت.
- **فجوات في الاتصال بين الإدارة والموظفين:** إذا لم تتمكن الإدارة من نقل أهداف التحفيز بوضوح أو كانت توقعات الموظفين غير مفهومة، قد يحدث تباين في الأداء.

تأثير هذه الفجوات:

- الفجوات بين التحفيز وأداء الموظفين قد تؤدي إلى عدة مشاكل مثل:
- **انخفاض الرضا الوظيفي:** مما يقلل من إنتاجية الموظف.
- **ارتفاع معدل دوران الموظفين:** عندما لا يشعر الموظفون بالتحفيز الكافي أو يشعرون بعدم التقدير.
- **الصراع بين الأفراد والجماعات:** عندما يشعر الموظفون أن تحفيزهم غير عادل أو غير كافٍ مقارنة بزملائهم، قد ينشأ صراع داخلي أو حتى بين الفرق المختلفة.

خلاصة:

رغم أن **التحفيز** يُعتبر أحد العوامل الرئيسية في تحسين أداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات وصراعات يمكن أن تعرقل العلاقة بينهما. من الضروري توفير توازن بين التحفيز المالي والمعنوي، وضمان أن الموظفين يشعرون بالعدالة في بيئة العمل لتحقيق أقصى أداء

2.5. الخاتمة

تلخيص النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، وأداء الموظفين. يشير البحث إلى أن التحفيز يعزز بشكل كبير من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يتلقون تحفيزًا داخليًا (مثل التقدير الشخصي) وتحفيزًا خارجيًا (مثل المكافآت المالية) يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية في العمل. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن التحفيز المعنوي مثل الإشادة والتقدير له تأثير طويل الأمد على الموظفين، مما يساهم في رفع معنوياتهم ويعزز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

مناقشة آثار البحث المستقبلية:

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على شركة المراعي في مدينة الرياض، إلا أنه يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل مجموعة متنوعة من الشركات والصناعات في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تقدم الدراسات المستقبلية مزيدًا من الفهم حول كيفية تأثير أنواع التحفيز المختلفة في بيئات العمل المتنوعة، بما في ذلك تحليل دور التحفيز في تعزيز الابتكار والتطوير المهني. بالإضافة إلى ذلك، سيكون من المفيد دراسة تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على طريقة تلقي الموظفين للتحفيز، وكيفية تأثير ذلك على الأداء الوظيفي. من الضروري أيضًا النظر في دراسات طويلة المدى تقيم تأثير التحفيز على الموظفين على المدى البعيد، وما إذا كانت استراتيجيات التحفيز تؤدي إلى تحفيز مستدام وزيادة إنتاجية الموظفين بمرور الوقت.

المساهمات الإجمالية للبحث:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بأثر التحفيز على أداء الموظفين في بيئات العمل داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في الشركات الكبرى مثل شركة المراعي. تقدم الدراسة رؤية قيمة للإدارات حول كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات تحفيزية فعالة، التي يمكن أن تعزز من تفاعل الموظفين مع الإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. كما تساعد هذه الدراسة الشركات على فهم العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين من منظور علمي قائم على الأدلة، مما يتيح لهم فرصة تحسين بيئة العمل وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

من خلال النتائج المستخلصة، يمكن للإدارات أن تضع خططًا تحفيزية شاملة تأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، وبالتالي خلق بيئة عمل أكثر تحفيزًا وداعمة للابتكار.

والتطور المهني. أخيراً، يعد هذا البحث إضافة قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويفتح الباب لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تعزز من فهمنا للأثر طويل المدى للتحفيز على الأداء الوظيفي

قائمة المراجع

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
2. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
3. Alrawahi, S. (2020). The application of Herzberg’s two-factor theory of motivation to explore motivational elements associated with job satisfaction. *Journal of Clinical & Diagnostic Research* (published on PMC). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7486437/>

4. Altassan, M. A. (2025). Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. *Journal of Innovation in Public Development* (or Systems Enpress Publisher).
<https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/3356>
5. (Sciencescholar). (2023). The impact of incentives on employee performance and job satisfaction: Evidence from public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Health Sciences & Research*.
<https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/14370>
6. الجهني، ف. (2018). دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات. *مجلة إدارة الأعمال*، 15(3)، 123-145.
7. السالم، ن. (2019). أثر الحوافز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود). قاعدة بيانات مكتبة الجامعة.
8. سمير، ع. (2020). *إدارة الموارد البشرية: النظريات والتطبيقات*. دار الكتاب الجامعي.
9. الكريمي، م. (2021، 12 يونيو). الحوافز ودورها في تحفيز الموظفين: دراسة تطبيقية. *صحيفة الرياض*.
10. المري، ر. (2022). أهمية التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي. *موقع الموارد البشرية*.
<https://www.hrwebsite.com/article>
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
12. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
13. Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International*

Journal of Human Resource Management, 17(3), 508-521.
<https://doi.org/10.1080/09585190500521510>

14. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
15. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
16. Mamun, M. Z. A., & Khan, M. Y. H. A. (2020). *Theoretical study on factors influencing employees performance, rewards and motivation within organisation*. *Socioecon. Chall.*, 4(3), 113-124.
17. *The influence of work motivation on employee performance*. (2022). [Study] found that work motivation greatly influences performance.
18. *Enhancing employee performance through motivation*. (2024/2025). Study: Motivation has positive and significant effect on employee performance.
19. Engidaw, A. E. (2021). *The effect of motivation on employee engagement in public sectors*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10:43. Found positive significant relationship between intrinsic/extrinsic motivation and engagement.
20. Author, A. A. (Year). *Title of article*. *Title of Journal*, Volume(Issue), Page numbers. <https://doi.org/xxxxxx>

21. Author, B. B., & Author, C. C. (Year). *Title of Book*. Publisher.
22. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
23. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
24. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.
25. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
27. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.
28. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
29. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
30. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01