

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

(التحفيز الوظيفي وأثره على أداء الموظفين)

اسم الطالبة

سارة سالم باسلامة

مشروع تخرج -2

كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

اشراف

د. عبدالرحمن نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

السنة الرابعة – الفصل الأول - 2026

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذا البحث على دعمهم وإرشاداتهم القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجازه بالشكل الأكاديمي والمستوى المطلوب .

كما أشكر جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية على ما قدموه من دعم علمي ومعنوي طوال فترة الدراسة بالإضافة إلى الزملاء والعائلة على تشجيعهم المستمر وصبرهم مما ساعدني على الاستمرار وتحقيق النجاح.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي وإلى جميع المشاركين في الدراسة راجيا أن يساهم هذا البحث في خدمة المجتمع والمؤسسات العلمية.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين داخل المؤسسات وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة شاملة قُدمت إلى عينة عشوائية من موظفي عيادات سابا الطبية (إداريين ودكاترة) خلال بداية عام 2026 وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن التحفيز الوظيفي سواء المادي أو المعنوي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين حيث يرفع التحفيز المادي الإنتاجية والتزام الموظفين بينما يعزز التحفيز المعنوي الرضا والانتماء المؤسسي كما بينت النتائج أن بيئة العمل والقيادة والإشراف عوامل داعمة للأداء مع وجود بعض المجالات للتحسين مثل المرونة والتعاون. بشكل عام : الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان بشكل مباشر بأنظمة التحفيز داخل المؤسسة.

التطبيقات والأهمية:

توفر هذه الدراسة دليلاً عملياً للإدارات والمؤسسات لتحسين بيئة العمل من خلال برامج تحفيزية متكاملة تساهم في رفع الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

الكلمات المفتاحية:

لتحفيز الوظيفي – الأداء الوظيفي – الحوافز المادية – الحوافز المعنوية – الرضا الوظيفي

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
9	1.5. أهداف الدراسة.....
9	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
10	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
16	2.3. المتغير التابع.....
16	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
17	2.5. الخاتمة.....
	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
	3.1. المقدمة.....
	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
	3.3. تصميم البحث.....

3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	Error! Bookmark not defined.
3.5	طريقة جمع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.6	أنواع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	Error! Bookmark not defined.
3.8	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	Error! Bookmark not defined.
4.1	المقدمة	Error! Bookmark not defined.
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	Error! Bookmark not defined.
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	Error! Bookmark not defined.
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	Error! Bookmark not defined.
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	Error! Bookmark not defined.
4.6	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	Error! Bookmark not defined.
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	Error! Bookmark not defined.
5.2	توصيات الدراسة:	Error! Bookmark not defined.
5.3	الخاتمة:	Error! Bookmark not defined.
	قائمة المراجع	Error! Bookmark not defined.
	الملاحق	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر التحفيز الوظيفي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع أداء موظفيها وتحقيق أهدافها فالتحفيز ليس مجرد وسيلة لتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر بل هو عملية متكاملة تهدف إلى إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية والمعنوية الموظف المحفز يشعر بالانتماء والرضى تجاه عمله مما ينعكس على جودة الأداء وتقليل معدل الغياب وتحسين بيئة العمل العامة لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تدرك أن رأس المال البشري هي الثروة الحقيقية وأن نجاحها يعتمد بشكل مباشر على مدى رضا وتحفيز موظفيها لذلك تسعى الإدارات إلى تبني استراتيجيات فعالة للتحفيز تجمع بين المكافآت المادية مثل الرواتب والحوافز والمعنوية مثل التقدير والتطور الوظيفي.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أهمية التحفيز إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه ضعفا في أداء الموظفين وانخفاضا في روح المبادرة لديهم يعود ذلك غالبا إلى عدم وجود نظام واضح للتحفيز او اقتصراره على الجانب المالي دون الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة معرفة:

ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين؟

وما أهم الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستويات التحفيز بما يحقق نتائج إيجابية على الأداء العام؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر الدراسات السابقة أن أغلب البحوث ركزت على التحفيز من منظور عام دون تحليل عميق للعلاقة المباشرة بين أنواع التحفيز المختلفة (المادي والمعنوي) ومستوى الأداء في بيئات العمل العربية ومن هنا تبرز الفجوة النظرية في الحاجة إلى تكييف المفاهيم والنظريات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسات العربية واحتياجات موظفيها وتوضيح مدى تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فاعلية أساليب التحفيز.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية تُظهر الممارسات الإدارية في العديد من المؤسسات ضعف في تطبيق برامج التحفيز بشكل متكامل حيث تُركز أغلب الإدارات على المكافآت المالية فقط دون الاهتمام بتحفيز الجوانب المعنوية مثل التقدير والتدريب وفرص النمو المهني.

كذلك لا توجد دراسات ميدانية كافية تربط بين مدى تطبيق التحفيز الوظيفي الفعلي ونتائج الأداء الملموسة مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل واقعي داخل المؤسسات المحلية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظف وتحسين أدائه.

1.3. أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال الإدارة الحديثة حيث تسعى إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات ومع ازدياد التحديات في بيئة العمل الحالية بات من الضروري فهم العوامل التي تؤثر في سلوك الموظف ودافعيته للعمل إذ يُعد التحفيز من أكثر هذه العوامل تأثيراً واستمرارية. وتركز هذه الدراسة على إبراز أهمية التحفيز كأداة فعالة لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية خصوصاً في جانب العلاقة بين التحفيز الوظيفي ومستوى الأداء فهي تساعد على توضيح المفاهيم الأساسية للتحفيز وتطوير الفهم النظري للعوامل المؤثرة في أداء الموظفين. كما تُبرز الدراسة أهمية الدمج بين النظريات الكلاسيكية للتحفيز والتوجهات الحديثة في الإدارة مما يساهم في بناء أساس معرفي يدعم الباحثين في دراسات مستقبلية حول السلوك التنظيمي ورضا العاملين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية فتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تقدم دليلاً عملياً يمكن للإدارات والمؤسسات الاستفادة منه في تحسين بيئة العمل إذ تساعد النتائج في وضع استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين سواء من خلال المكافآت المادية أو برامج التقدير والتطوير المهني. كما تساهم في توعية القادة والمديرين بأهمية التحفيز كعامل رئيسي لرفع الأداء والإنتاجية وتقليل حالات الغياب والدوران الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة واستقرارها الداخلي.

1.4. أسئلة الدراسة

تم إعداد الاسئلة تتضمن عدد محاور:

1. بيانات عامة عن الموظفين (العمر الخبرة المؤهل...).
2. محور التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي).
- محور الأداء الوظيفي (القيادة . البيئة . الرضا والاداء الوظيفي)

1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل أثر التحفيز المادي على مستوى أداء الموظفين.
2. دراسة أثر التحفيز المعنوي على جودة الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين بأنظمة التحفيز المطبقة في المؤسسة.
4. تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في فعالية برامج التحفيز.
5. تقديم مقترحات عملية لتحسين التحفيز داخل المؤسسات.
6. دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الموظفين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق برامج التحفيز وبين مستوى الرضا الوظيفي.
4. تختلف مستويات الأداء باختلاف فعالية أنظمة التحفيز.
5. يسهم التحفيز الوظيفي في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

1.7. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من:

1. المتغير المستقل بكلا نوعية (التحفيز المادي – التحفيز المعنوي)
2. المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشر بين التحفيز والأداء.

1.8. الدراسة الميدانية

تشمل الدراسة الميدانية الخطوات التالية

- إعداد استبانة تتضمن محاور التحفيز والأداء.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- جمع البيانات وفرزها وتحليلها إحصائياً.
- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات بناءً على النتائج.

1.9. مخطط المشروع

1. عنوان البحث

أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين في المؤسسات العربية: دراسة تطبيقية

2. مقدمة البحث

تتناول الدراسة أهمية التحفيز الوظيفي كأداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا والانتماء المؤسسي لدى الموظفين فالمؤسسات الحديثة تعتبر رأس المال البشري المورد الأهم ويعتمد نجاحها على جودة أداء موظفيها ورضاهم عن بيئة العمل.

3. مشكلة البحث

على الرغم من أهمية التحفيز تعاني بعض المؤسسات من ضعف الأداء وغياب روح المبادرة غالباً بسبب غياب أنظمة التحفيز الشاملة أو اقتصرها على المكافآت المالية دون الاهتمام بالجوانب المعنوية والاجتماعية.
سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) على أداء الموظفين؟

اسئلة فرعية

1. ما أثر التحفيز المادي على جودة الأداء؟
2. ما أثر التحفيز المعنوي على مستوى الأداء الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين تطبيق أنظمة التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي؟

4. أهداف البحث

1. تحليل أثر التحفيز المادي على مستوى أداء الموظفين.
2. دراسة أثر التحفيز المعنوي على جودة الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين بأنظمة التحفيز المطبقة في المؤسسة.
4. تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في فعالية برامج التحفيز.
5. تقديم مقترحات عملية لتحسين أنظمة التحفيز.
6. دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي.

5. فرضيات البحث

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على أداء الموظفين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق برامج التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي.
4. تختلف مستويات الأداء باختلاف فعالية أنظمة التحفيز.
5. يسهم التحفيز الوظيفي في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

6. أهمية البحث

أهمية نظرية:

- إثراء الأدبيات العلمية في الإدارة والموارد البشرية.
- توضيح العلاقة بين أنواع التحفيز ومستوى الأداء.
- دمج النظريات الكلاسيكية والحديثة للتحفيز.

أهمية تطبيقية:

- تقديم دليل عملي لتحسين بيئة العمل.
- مساعدة الإدارات في وضع استراتيجيات تحفيزية فعالة.
- رفع كفاءة الأداء وتقليل الغياب والدوران الوظيفي.

7. نطاق البحث

- المجتمع المستهدف: جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية مناسبة من المجتمع.
- الحد الزمني والمكاني: الدراسة ستجرى خلال فترة محددة داخل المؤسسة محل الدراسة (يمكن تحديد المدة لاحقاً).

8. المتغيرات

المتغير	نوع المتغير	القياس
التحفيز المادي	مستقل	حوافز مالية مكافآت زيادات الرواتب
التحفيز المعنوي	مستقل	التقدير التدريب فرص النمو المهني
الأداء الوظيفي	تابع	الكفاءة جودة العمل الرضا الوظيفي الحضور والانضباط

النموذج المفترض:

التحفيز (مادي - معنوي) → يؤثر مباشرة على → الأداء الوظيفي

9. منهجية البحث

- المنهج: وصفي تحليلي.
- أدوات جمع البيانات:

1. استبانة (مغلقة/مفتوحة) لقياس التحفيز والأداء.
2. تحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالتحفيز والأداء.

• الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- معامل الارتباط

10. خطة العمل الميداني

1. تصميم الاستبانة وفق محاور التحفيز والأداء.
2. توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمع البيانات.
3. فرز وتحليل البيانات إحصائياً.
4. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين أنظمة التحفيز.

11. النتائج المتوقعة

- تحديد أثر كل نوع من أنواع التحفيز على الأداء الوظيفي.
- التعرف على أكثر العوامل تأثيراً في رفع كفاءة الموظفين.

تقديم مقترحات عملية لتحسين سياسات التحفيز في المؤسسة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين حيث ركزت معظمها على بيان أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي وأظهرت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي كما بينت أن الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل محفزة يكونون أكثر التزامًا وانتماءً للمؤسسة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الاعتماد على نوع واحد من التحفيز لا يحقق النتائج المرجوة بل إن الجمع بين التحفيز المالي والمعنوي يُعد أكثر فاعلية في تحسين الأداء وتؤكد هذه الدراسات أهمية تطوير أنظمة التحفيز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى دعمه من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

2.2. المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التحفيز الوظيفي والذي يشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف ودافعيته نحو العمل ومن أبرزها:

- الحوافز المادية (الرواتب المكافآت العلاوات).
- الحوافز المعنوية (التقدير الثناء الاعتراف بالإنجاز).
- بيئة العمل (الراحة التعاون توفر الموارد).
- فرص التدريب والتطوير الوظيفي.
- أسلوب القيادة والإشراف.

ويُعد التحفيز الوظيفي من أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهدافها التنظيمية.

2.3. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في أداء الموظفين والذي يعكس مستوى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية ويقاس الأداء من خلال عدة مؤشرات من أهمها:

- مستوى الإنتاجية.
- جودة العمل المنجز.
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
- سرعة إنجاز المهام.
- الانضباط الوظيفي وانخفاض معدل الغياب.

ويُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا أساسيًا على نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والمنافسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين فكلما زاد مستوى التحفيز الوظيفي داخل المؤسسة انعكس ذلك بشكل مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي حيث يؤدي التحفيز المادي إلى تشجيع الموظفين على زيادة الإنتاجية وبذل جهد أكبر في حين يسهم التحفيز المعنوي في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير والانتماء مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء كما أن توفير بيئة عمل مناسبة وفرص للتطوير المهني يعزز من قدرات الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

2.5. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحفيز الوظيفي يُعد عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات وأن نجاح أي منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في تحفيز مواردها البشرية وقد أظهرت الدراسة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية إلى جانب توفير بيئة عمل مناسبة وفرص للتطوير يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الرضا والانتماء المؤسسي.

كما توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات العليا بوضع أنظمة تحفيزية عادلة ومرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين فيها.

المراجع

- احمد عبدالله (2018) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المعرفة الجامعية.
- محمد هلال (2020) تحفيز الموظفين وأثره على الأداء. مكتبة الأنجلو المصرية.
- سالم العتيبي (2019) "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي". مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (15).
- محمد القحطاني (2021) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار المسيرة.
- .Robbins, S. P. (2018). Organizational Behavior. Pearson Education
- .Dessler, G. (2017). Human Resource Management. McGraw-Hill
- .Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing

استبانة متغيرات البحث

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى التحفيز الوظيفي (المادي والمعنوي) وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وهي كالتالي باختصار

البيانات العامة	الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية
التحفيز المادي	تحتوي علي 4 أسئلة
التحفيز المعنوي	تحتوي علي 4 أسئلة
بيئة العمل	تحتوي علي 4 أسئلة
القيادة والاشراف	تحتوي علي 4 أسئلة
الرضا الوظيفي	تحتوي علي 4 أسئلة
اداة الموظف	تحتوي علي 6 أسئلة

جدول أدوات البحث

المتغيرات	الهدف	أداة البحث
التحفيز المادي – التحفيز المعنوي – الأداء الوظيفي	قياس أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين	الاستبانة