

أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة

أسم الطالبة :

رغده صلاح عبد المالك الرقم

الجامعي / 222001387

مشروع تخرج- 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم 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	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
8.	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة 1.1

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل في المملكة العربية السعودية، أصبحت المؤسسات والشركات تدرك بشكل متزايد أن رأس المال البشري هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح والاستدامة. ومع ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، لم يعد التركيز على العمليات الإنتاجية وحدها كافياً، بل بات الاهتمام الأكبر موجّهاً نحو رفع أداء الموظفين وتحفيزهم للالتزام بأهداف المنظمة والسعي لتقديم أفضل ما لديهم. ومع ذلك، ما زالت العديد من الشركات تواجه تحديات متعلقة بانخفاض الإنتاجية أو تراجع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى فعالية أنظمة التحفيز المطبقة في تلك المؤسسات. وتعد شركة بترومين في جدة نموذجاً مناسباً لدراسة هذه المشكلة، نظراً لطبيعة عملها في قطاع حيوي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء البشري المتقن والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.

لقد تناولت الأدبيات الإدارية موضوع التحفيز الوظيفي بوصفه أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تؤثر في سلوك () إلى أن التحفيز المادي يلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الأداء وتقليل الغياب 2020العاملين، إذ أشار العنزي () على أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة 2019الوظيفي. بينما ركزت دراسة عبد الرحمن () أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى نتائج 2021ولاء الموظف للمنظمة. كما وجدت دراسة الحربي () أن ضعف أنظمة 2022إيجابية تفوق الاعتماد على أحد الأسلوبين فقط. ومن ناحية أخرى، بيّنت دراسة القحطاني () التحفيز أو عدم العدالة في تطبيقها قد يؤدي إلى الإحباط الوظيفي وانخفاض جودة العمل. تُظهر هذه الدراسات أن التحفيز عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقاته تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، مما يفتح الباب لدراسات أكثر تحديداً للسياقات المحلية والقطاعية.

ورغم غنى الأدبيات بالبحوث المتعلقة بالتحفيز، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تستدعي المزيد من الدراسة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو التعليمي في حين لم تتل الشركات الصناعية والخدمية مثل “بترومين” نصيباً كافياً من البحث. إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الأبحاث على التحفيز المادي دون النظر في الجوانب النفسية والاجتماعية التي قد تكون أكثر تأثيراً في بيئة العمل السعودية. كما أن معظم الدراسات تناولت الموضوع من منظور عام، دون التعمق في تحليل العلاقة بين أساليب التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الفعلي للموظفين داخل مؤسسة محددة.

النظرية والتطبيقية من خلال تحليل متكامل يجمع بين الجانبين وبالتالي، تظهر الحاجة إلى بحث جديد يسد هذه الفجوات المادي والمعنوي للتحفيز وقيس أثرهما المباشر على الأداء الوظيفي.

تستهدف هذه الدراسة فئة الموظفين في شركة بترومين بمدينة جدة، نظراً لأنهم يشكلون الأساس الذي تقوم عليه العمليات اليومية للشركة. فهؤلاء الموظفون يتعاملون مع تحديات مهنية تتطلب دافعية مستمرة وانتماءً قوياً لضمان تحقيق معايير الأداء المطلوبة. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف التحفيز أو غيابه يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة، وزيادة معدلات الغياب الوظيفي، وتراجع روح المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل. أما التحفيز الفعال، سواء كان مادياً عبر المكافآت والحوافز المالية أو معنوياً عبر التقدير والثناء وفرص النمو، فإنه يعزز رضا الموظفين ويخلق بيئة إيجابية ترفع مستوى الإنتاجية وتدعم ولاء العاملين للشركة.

انطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الوظيفي بجوانبه المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، من خلال التعرف على مدى تأثير سياسات التحفيز الحالية على سلوك العاملين ومستوى أدائهم، وتحديد أوجه القصور إن وجدت، واقتراح سبل تطويرها بما يحقق توازناً بين رضا الموظف وتحقيق أهداف

المنظمة. وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في بيئة العمل السعودية، ويقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارات في تطوير أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية. تدعم الاستقرار الوظيفي وتزيد من كفاءة الأداء العام.

مشكلة البحث 1.2.

يُعد التحفيز الوظيفي أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل أي مؤسسة. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، في حين أن غياب التحفيز أو ضعف تطبيقه يؤدي غالبًا إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وازدياد معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وفي ظل التنافس الكبير في سوق العمل السعودي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أنظمة تحفيز فعالة تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتدعم ثقافة الإنجاز. ورغم إدراك الشركات لأهمية هذا الجانب، إلا أن العديد منها ما زال يواجه صعوبات في ربط برامج التحفيز بنتائج ملموسة على أداء الموظفين، وهو ما يظهر بوضوح في بعض الشركات الخاصة مثل شركة بترومين في جدة، التي تضم طيقًا واسعًا من الموظفين بمستويات مهنية مختلفة، ما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين فيها بصورة علمية دقيقة.

فجوات على المستوى النظري 1.2.1.

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي، إلا أن هناك فجوات نظرية لا تزال قائمة في فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين. فالكثير من الأبحاث ركزت بشكل أحادي على نوع معين من التحفيز، مثل التحفيز المادي، دون التطرق الكافي للتحفيز المعنوي وأثره طويل المدى على السلوك الوظيفي. كما أن بعض الدراسات تعاملت مع التحفيز من منظور إداري بحت، متجاهلة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في دافعية الفرد مثل الشعور بالانتماء، العدالة التنظيمية، والثقة بالإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم النماذج النظرية التي تناولت التحفيز اعتمدت على نظريات تقليدية مثل نظرية ماسلو أو هيرزبرغ، دون تطوير نماذج حديثة تراعي المتغيرات الجديدة في بيئة العمل الرقمية وسرعة التغير التنظيمي. كما لوحظ نقص في الدراسات التي تربط بين التحفيز وأداء الموظف باستخدام متغيرات وسيطة أو تفاعلية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو الولاء المؤسسي. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة الماسة لتوسيع الإطار النظري لفهم التحفيز باعتباره عملية ديناميكية متعددة الأبعاد لا تقتصر على المكافآت فقط، بل تشمل بيئة العمل والعلاقات المهنية. وأسلوب القيادة.

فجوات على المستوى التطبيقي 1.2.2.

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المؤسسات في السعودية صعوبة في تطبيق برامج التحفيز بصورة تحقق الأثر المطلوب. فغالبية الشركات تركّز على الحوافز المالية فقط، متجاهلة أهمية التحفيز المعنوي كعامل رئيسي في رفع الأداء وتحسين بيئة العمل. كما أن تقييم نتائج هذه البرامج يتم غالبًا بطرق غير علمية، حيث لا توجد آليات دقيقة لقياس العلاقة بين نوع التحفيز ومستوى الأداء الفعلي.

إلى جانب ذلك، فإن أغلب الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ركزت على القطاع الحكومي، بينما يندر وجود أبحاث تتناول الشركات الخاصة رغم اختلاف طبيعتها وأساليب إدارتها للموارد البشرية. وفي هذا السياق، تبرز شركة بترومين في جدة كنموذج ملائم لدراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المطبقة فيها وتأثيرها على أداء موظفيها. ومن هنا تظهر الفجوة العملية المتمثلة في الحاجة إلى تحليل واقعي لهذه العلاقة، مما يقود إلى التساؤل الرئيسي للبحث:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة؟

أهمية البحث 1.3.

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز الوظيفي في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل بيئة العمل الحديثة، خصوصًا في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في جذب الكفاءات والمحافظة عليها. ومع ازدياد المنافسة بين الشركات في السوق السعودي، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. ورغم أن هذا الموضوع حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، إلا أن التطبيق العملي له ما زال يعاني من فجوات تستحق الدراسة. بناءً على ذلك، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة سدّ جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، بما يضيف قيمة علمية وعملية في آن واحد.

على المستوى النظري: 1.3.1.

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الجانب المعرفي حول مفهوم التحفيز الوظيفي وعلاقته بالأداء من خلال تقديم إطار علمي يربط بينهما بشكل منهجي. إذ يسعى البحث إلى توضيح الأنواع المختلفة من التحفيز – المادي والمعنوي – وتأثير كل نوع منها على سلوك الموظفين داخل المؤسسات الخاصة. كما يساهم في تطوير الفهم النظري للمتغيرات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في فعالية التحفيز، مثل الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والعدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى سد النقص في الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية، من خلال تقديم منظور جديد يخص القطاع الصناعي والخدمي مثلاً بشركة بترومين في جدة. ومن شأن هذه الدراسة أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين لأجراء دراسات مقارنة بين الشركات الخاصة في المملكة من حيث سياسات التحفيز. وأثرها على الأداء.

على المستوى التطبيقي: 1.3.2.

تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه ميدانياً داخل الشركات السعودية، وخاصة شركة بترومين، لتطوير سياسات التحفيز بما يضمن رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء. إذ يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات العليا على تصميم برامج تحفيزية متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية وتراعي احتياجات الموظفين ودوافعهم المختلفة.

كما أن هذه النتائج يمكن أن تُستخدم كأداة لتقييم فعالية أنظمة الموارد البشرية الحالية وتحديد نقاط الضعف في آليات التحفيز والتقدير. ومن الناحية العملية، قد تساعد مخرجات البحث في تقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبذلك، فإن القيمة التطبيقية لهذا البحث لا تقتصر على شركة بترومين فحسب، بل تمتد لتشمل مؤسسات القطاع الخاص الأخرى في جدة والمملكة عموماً، ما يجعله مرجعاً مفيداً لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير سياساتهم التحفيزية المستقبلية.

أسئلة الدراسة 1.4.

- كيف يؤثر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة؟
- ٢ . إلى أي مدى تسهم الأساليب التحفيزية المتبعة في شركة بترومين في تحسين إنتاجية الموظفين وجودة تنفيذ مهامهم اليومية؟
- ٣ . ما أكثر العوامل التحفيزية تأثيرًا في رفع أداء الموظفين داخل شركة بترومين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
- ٤ . هل تختلف مستويات الأداء الوظيفي بين الموظفين تبعًا لاختلاف مستوى التحفيز الذي يتلقونه داخل شركة بترومين؟

أهداف الدراسة 1.5.

- ١ . دراسة تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.
- ٢ .. التعرف على الأساليب التحفيزية الأكثر فعالية داخل شركة بترومين
- ٣ .. تقييم العلاقة بين مستوى التحفيز وكفاءة وإنتاجية الموظفين وجودة أدائهم
- ٤ .. اقتراح ممارسات تحفيزية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في شركة بترومين
- ٥ .. توليد رؤى تساعد إدارة بترومين في تطوير سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتحفيز

فرضيات الدراسة 1.6.

H1 (Null Hypothesis): الفرضية الصفرية – H1

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.

H2 (Alternative Hypothesis): الفرضية البديلة – H2

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.

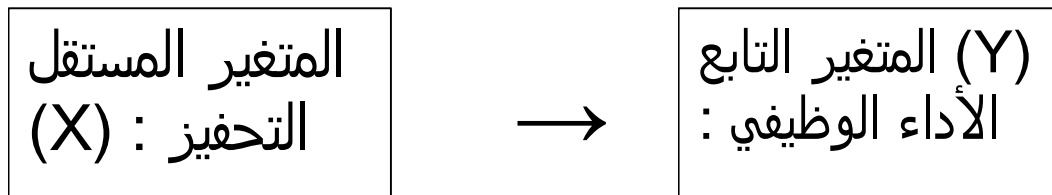
H3 (Directional Hypothesis): الفرضية الاتجاهية – H3

كلما ارتفع مستوى التحفيز لدى موظفي شركة بترومين، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي.

H4 (Non-Directional Hypothesis): الفرضية غير الاتجاهية – H4

توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين دون تحديد اتجاه هذه العلاقة.

نموذج الدراسة 1.7.



منهجية الدراسة 1.8.

1) فلسفة البحث (Research Philosophy):

لكونها تدرس علاقة حقيقية قابلة للقياس بين التحفيز والأداء، (Realism) تعتمد الدراسة على الواقعية.

2) منهج البحث (Research Approach):

لقياس العلاقة بين المتغيرات رقمياً (Quantitative Approach) تم اعتماد المنهج الكمي.

3) استراتيجية البحث (Research Strategy):

من خلال استبيان موجه للعاملين في شركة بترومين (Survey) استخدمت استراتيجية المسح.

4) نوع البحث (Research Type):

(Descriptive & Analytical) البحث وصفي - تحليلي.

5) الأفق الزمني (Time Horizon):

لأن البيانات تُجمع في وقت واحد (Cross-Sectional) أفق مقطعي.

6) طرق جمع وتحليل البيانات:

- جمع البيانات: استبيان محكم
- التحليل:
- الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار الفرضيات

1.9. الدراسة الميدانية

التي تناولت أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين في القطاع الصناعي السعودي، (2017) **Al-Harbi** دراسة وبيّنت أن المكافآت المالية تُعد من أكثر الوسائل المباشرة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

التي ركزت على التحفيز المعنوي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي (2018) **Al-Zahrani** . دراسة ٢ الشركات الخدمية في جدة، وأظهرت أن التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجازات يرفع ولاء العاملين ويقلل معدل دورانهم الوظيفي.

التي بحثت العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والتحفيز بجميع أنواعه، (2020) **Hassan & Ahmed** . دراسة ٣ وتأثيرهما على الالتزام الوظيفي. وجدت الدراسة أن الدمج بين التحفيز المادي والمعنوي هو الأكثر فعالية في تعزيز الأداء.

التي طبّقت على شركات النفط في المنطقة الشرقية، وأشارت إلى أن الحوافز (2021) **Al-Mutairi** . دراسة ٤ المادية تحفّز الإنجاز السريع، بينما التحفيز المعنوي يدعم الدقة والجودة في العمل.

التي استهدفت موظفي الشركات متعددة الفروع، وخلصت إلى أن التحفيز المعنوي (2022) **Rahman** . دراسة ٥ (مثل الثقة ومنح الصلاحيات) له تأثير ممتد على المدى الطويل في رفع مستوى الأداء مقارنة بالحوافز المالية قصيرة المدى.

التي ناقشت أثر دمج أساليب التحفيز المختلفة على رفع جاهزية الموظفين (2023) **Khan & Yousif** . دراسة ٦ للتطوير المهني، وأكدت أن الشركات التي تعتمد سياسة تحفيز شاملة تحقق أداءً أعلى بنسبة ملحوظة.

مخطط المشروع المقترح 1.10.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- الفرضيات
- حدود الدراسة
- المصطلحات

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم التحفيز
- أنواع التحفيز
- مفهوم الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة فيه
- العلاقة بين التحفيز والأداء
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية

- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الأداة
- الصدق والثبات
- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: التحليل الميداني

- وصف العينة
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة

- النتائج
- التوصيات

- مقترحات لدراسات مستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعدّ مراجعة الأدبيات من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، لما لها من دور محوري في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح الخلفية العلمية للموضوع محل البحث. إذ تساهم مراجعة الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم والنظريات المرتبطة بالتحفيز والأداء الوظيفي، وتساعد الباحثة على فهم الاتجاهات البحثية الحديثة، والأساليب المنهجية التي اعتمدها الباحثون السابقون، بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها في سياقات مختلفة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لأهم الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء العربية أو الأجنبية، والتي ركزت على مفهوم التحفيز بأبعاده المختلفة، ومفهوم الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما في بيئات عمل متنوعة. كما يستعرض الفصل أهم المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات، والمناهج البحثية المستخدمة، وذلك بهدف تكوين تصور شامل يساعد في دعم الدراسة الحالية علمياً.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في كونها تساهم في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. كما تساعد في تجنب التكرار غير المبرر، وتدعم صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها بصورة أكثر دقة، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بها.

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات الأدبية السابقة التي تناولت أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدراسات التي أجريت في بيئات عمل قريبة من طبيعة عمل شركة بترومين. ويهدف عرض هذه الدراسات إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وبيان موقع الدراسة الحالية بينها، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

2.2 مفهوم التحفيز

يُعد التحفيز من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ويُنظر إلى التحفيز على أنه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في رغبة الفرد واستعداده لبذل الجهد، والاستمرار في الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. كما يُعرّف إجرائياً بأنه العملية التي يتم من خلالها إثارة دوافع الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة، سواء كانت أهدافاً شخصية أو تنظيمية، ليشمل بذلك جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لزيادة دافعية العاملين، وصولاً إلى تحسين الأداء والاستمرار في العمل بإيجابية.

التطور التاريخي لمفهوم التحفيز

ارتباطاً بهذا المفهوم، شهد التحفيز تطوراً ملحوظاً عبر المراحل المختلفة للفكر الإداري؛ ففي بدايات الإدارة الكلاسيكية، كان التركيز منصباً على الحوافز المادية فقط بناءً على فرضية أن الإنسان يعمل بدافع الأجر المادي بحت.

ومع بروز مدرسة العلاقات الإنسانية، انتقل الاهتمام نحو الجوانب النفسية والاجتماعية، مما سلط الضوء على التحفيز المعنوي وأثره العميق في الأداء. وصولاً إلى الفكر الإداري الحديث، أصبح التحفيز يُنظر إليه كمنظومة متكاملة تدمج الحوافز المادية والمعنوية معاً، وتراعي احتياجات الفرد النفسية والمهنية بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين.

الأبعاد الرئيسية للتحفيز

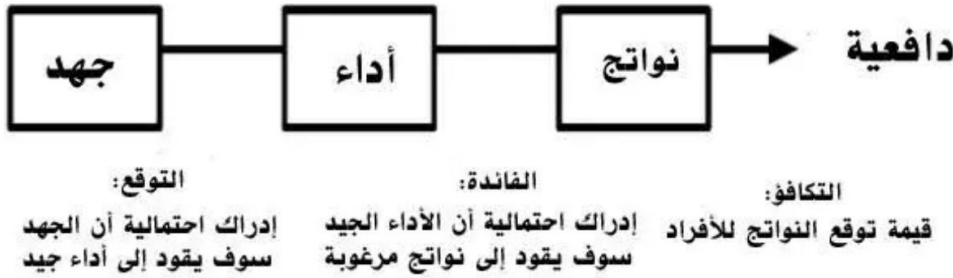
- وبناءً على هذا التطور، تبلور للتحفيز بعدان رئيسيان تناولتهما الدراسات الإدارية، وهما:
- * التحفيز المادي: ويشمل جميع المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، مثل الرواتب، العلاوات، والمكافآت المرتبطة بالأداء.
 - * التحفيز المعنوي: ويتمثل في العوامل غير المالية، مثل التقدير، الإشادة بالإنجازات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة وفرص للتطور الوظيفي.
- وتؤكد الأدبيات الإدارية أن الجمع المتوازن بين هذين البعدين هو الكفيل بتحقيق أعلى مستويات الرضا والأداء الوظيفي.

النظريات المرتبطة بالتحفيز

- لتأصيل هذا المفهوم علمياً، ارتبط التحفيز بمجموعة من النظريات التي فسّرت سلوك الأفراد، ومن أبرزها:
- * نظرية تدرج الحاجات (ماسلو): التي تفترض سعى الأفراد لإشباع حاجاتهم وفق تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بتحقيق الذات.
 - * نظرية العاملين (هيرزبرغ): التي فرّقت بين "العوامل المحفزة" المرتبطة بطبيعة العمل نفسه، و"العوامل الصحية" المرتبطة ببيئة العمل المحيطة.
 - * نظرية التوقع (فرووم): والتي تفسّر التحفيز كنتاج عن توقع الفرد للحصول على عائد مقابل جهده * المبذول، ومدى قيمة هذا العائد بالنسبة له.

ولإيضاح كيفية تطبيق مفاهيم التحفيز على الأداء الوظيفي في واقع الشركات، نستعرض فيما يلي (Expectancy مجموعة من الأمثلة التطبيقية، مع التركيز بشكل خاص على نموذج نظرية التوقع والتي تُعد من أبرز النظريات التي تفسر دافعية الموظف للعمل بناءً على العوائد Theory) المتوقعة، كما يظهر في الشكل التوضيحي أدناه

نظرية فروم للتوقع ١٩٦٤



(Vroom, 1964): المصدر (Vroom): نموذج نظرية التوقع 1 شكل رقم

وقد ساهمت هذه النظريات مجتمعة في بناء الأساس النظري الرصين لفهم العلاقة الجدلية بين التحفيز والأداء الوظيفي.

2.3 مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، لما له من دور مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها التنافسية. ويعبّر الأداء الوظيفي عن مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من حيث الجودة، الكمية، الوقت، والالتزام. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية لما له من تأثير مباشر في نجاح المنظمات واستدامتها. كما يُعرّف إجرائياً بأنه درجة قيام الفرد بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، وهو انعكاس لقدرات الفرد ومهاراته ودوافعه. عرّف الأداء الوظيفي بأنه درجة قيام الفرد بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية. كما يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه انعكاس لقدرات الفرد، ومهاراته، ودوافعه، إضافة إلى الظروف التنظيمية المحيطة به. وتشير بعض الأدبيات إلى أن الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل السلوكيات الوظيفية الإيجابية مثل الالتزام، التعاون، والانضباط في العمل.

التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي

شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطوراً ملحوظاً عبر مراحل الفكر الإداري؛ ففي بدايات الإدارة التقليدية، كان التركيز ينصب على كمية الإنتاج وسرعة الإنجاز فقط كمعيار وحيد للنجاح.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للموظف وتأثيرها في جودة الأداء. أما في الفكر الإداري المعاصر، فقد توسع المفهوم ليشمل الجودة، الإبداع، الالتزام التنظيمي، والعمل الجماعي، وأصبح يُنظر إليه كمحصلة تفاعل الفرد مع بيئة العمل والتنظيم بشكل متكامل.

الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي

يتكوّن الأداء الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية تناولتها الأدبيات الإدارية بعناية، ومن أهمها:

- * جودة الأداء وكمية الإنجاز: وتشير إلى دقة العمل المنجز وحجم المخرجات مقارنة بالأهداف الموضوعة.
- * الالتزام والسرعة: وتتمثل في سرعة إنجاز العمل ضمن الوقت المحدد، مع الانضباط بالأنظمة واللوائح التنظيمية.
- * السلوكيات الوظيفية: وتشمل التعاون مع الزملاء، والقدرة على العمل بروح الفريق، والمبادرة. وتشير الدراسات إلى * أن ارتفاع مستوى هذه الأبعاد يعكس كفاءة الموظف وقدرته العالية على تحقيق رؤية المنظمة.

النظريات المرتبطة بالأداء الوظيفي

ارتبط الأداء الوظيفي بعدد من النظريات التي فسّرت سلوك الأفراد في بيئة العمل، ومن أبرزها:

- * نظرية التوقع (فرووم): التي تربط بشكل مباشر بين الجهد المبذول والأداء المتوقع، وبين العائد أو المكافأة الناتجة * عن هذا الأداء.
- * نظرية تحديد الأهداف (لوك): والتي تؤكد أن وضوح الأهداف وتحديدها بدقة يؤديان بالضرورة إلى تحسين مستويات * الأداء الوظيفي وزيادة التركيز.
- * نظرية التعزيز (سكينر): التي توضح أن السلوك الوظيفي الإيجابي يمكن تثبيته وتطويره من خلال المكافآت والتعزيز * المستمر، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام.

والتي توضح أثر الأهداف المحددة في (Edwin Locke) نستعرض فيما يلي مثلاً تطبيقاً لنظرية وضع الأهداف "رفع الأداء الوظيفي، كما يظهر في الشكل أدناه



(Locke & Latham, 1990): المصدر, (Edwin Locke): مخطط نظرية وضع الأهداف 2 شكل رقم

2.4 العلاقة بين التحفيز و الأداء الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، حيث يُعد التحفيز أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم داخل المنظمات. فكلما ارتفع مستوى التحفيز، سواء المادي أو المعنوي، زادت دافعية الموظفين لبذل الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية. وتؤكد العديد من الدراسات أن التحفيز يسهم في تحسين الالتزام الوظيفي، تقليل التغيب، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام.

ومن ناحية أخرى، توضح النظريات الإدارية مثل نظرية التوقع ونظرية العاملين أن العلاقة بين التحفيز والأداء ليست علاقة خطية مطلقة، بل تتأثر بعدة عوامل وسيطة مثل طبيعة العمل، خصائص الفرد، والثقافة التنظيمية. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الاعتماد على التحفيز المادي فقط قد يؤدي إلى تحسن مؤقت في الأداء، بينما يكون تأثير التحفيز المعنوي أكثر استدامة على المدى الطويل. وهذا يشير إلى أهمية التكامل بين أنواع التحفيز لتحقيق نتائج فعالة في الأداء الوظيفي.

أما من حيث الصراعات والفجوات البحثية، فقد تباينت نتائج الدراسات السابقة حول أي نوع من التحفيز يُعد الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي. فبينما ركزت بعض الدراسات على أولوية الحوافز المالية، أشارت دراسات أخرى إلى أن التحفيز المعنوي له أثر أقوى، خاصة في بيئات العمل المعتمدة على المعرفة والخدمات. كما أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين التحفيز والأداء الوظيفي في الشركات الكبرى داخل المملكة العربية السعودية، ولا سيما في القطاعات الصناعية والخدمية بمدينة جدة.

وتتمثل فجوة أخرى في قلة الدراسات التي تناولت التحفيز كمنظومة متكاملة تجمع بين الأبعاد

المادية والمعنوية وتأثيرها المشترك على الأداء الوظيفي، إضافة إلى محدودية الأبحاث التي اعتمدت على آراء الموظفين أنفسهم كمصدر رئيسي للبيانات. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في شركة بترومين في جدة، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها على المستوى النظري والتطبيقي.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في مدينة جدة، من خلال الاعتماد على إطار نظري مدعوم بالدراسات السابقة، ومنهجية ميدانية مناسبة لطبيعة البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز والأداء الوظيفي، حيث يسهم التحفيز الفعال في رفع دافعية الموظفين وتحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، إلى جانب تعزيز الالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي.

كما بينت النتائج أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يحقق أثراً أكثر استدامة مقارنة بالاعتماد على أحد النوعين فقط، إذ يسهم التحفيز المادي في تحسين الأداء على المدى القصير، بينما يلعب التحفيز المعنوي دوراً محورياً في الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء على المدى الطويل. وتتسم هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويدعم الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة.

التوصيات المقترحة لشركة بترومين

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي شركة بترومين، وذلك وفق الآتي:

1. تطوير نظام المكافآت المرتبط بالأداء المتميز
 - كيفية التطبيق: يُنصح بأن تقوم إدارة الموارد البشرية في بترومين بتصميم نظام "حوافز أو (Targets) الإنتاجية"، بحيث يتم صرف مكافآت ربع سنوية للموظفين الذين يتجاوزون مستهدفهم يحققون تقييمات جودة استثنائية في تقديم الخدمة للعملاء، مما يخلق بيئة تنافسية إيجابية.
2. تعزيز برامج التقدير والاعتراف المعنوي
 - كيفية التطبيق: يمكن للشركة تفعيل مبادرة "موظف الشهر" في كل فرع من فروعها، من خلال منح شهادات تقدير ونشر أسماء المتميزين على لوحة الشرف الداخلية أو عبر المنصات الرقمية للشركة، مما يشعر الموظف بقيمته المعنوية ومساهمته الفعالة.
3. الاستثمار في برامج التدريب وتطوير المسار الوظيفي
 - كيفية التطبيق: من خلال توفير دورات تدريبية تخصصية لموظفي بترومين (خاصة في الجوانب التقنية وخدمة العملاء)، وربط هذه الدورات بفرص الترقية المستقبلية، وهذا يمنح الموظف دافعاً معنوياً قوياً للاستمرار والتميز لضمان نموه المهني داخل الشركة.
4. تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة في القرار
 - كيفية التطبيق: يُوصى بعقد لقاءات دورية (سواء كانت اجتماعات رسمية أو غير رسمية) تجمع بين الإدارة والموظفين للاستماع لمقترحاتهم حول تطوير العمل بقطاعات بترومين المختلفة، مما يعزز من روح الانتماء ويجعل الموظف شريكاً في النجاح وليس مجرد منفذ للمهام.

وفيما يتعلق بالآثار المستقبلية للبحث، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، مثل الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، والرضا الوظيفي. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل شركات أخرى أو قطاعات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، بهدف تعميم النتائج ومقارنتها في سياقات تنظيمية متعددة.

أما على مستوى المساهمات الإجمالية، فقد أسهمت هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي من خلال دمج الأبعاد المادية والمعنوية في نموذج واحد، كما قدمت إسهاماً تطبيقياً يتمثل في توفير نتائج يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في شركة بترومين عند تطوير سياسات تحفيزية فعالة. وبذلك، تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار وتزويدهم برؤى علمية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1.

الرحمن، س. (2008). أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا الموظفين في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، 45-68.

2.

الكبيسي، ن. (2010). العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في القطاع الصناعي. جامعة الملك سعود للنشر الأكاديمي.

3.

العساف، صالح بن حمد. (2010). مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

4.

الدوسري، م. (2012). التحفيز وأثره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. المجلة العربية للإدارة، 14(3)، 22-50.

5.

الشمري، خالد بن محمد. (2013). التحفيز الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 5(2)، 33-58.

6.

العتيبي، خ. (2014). التحفيز التنظيمي وأثره على الالتزام الوظيفي في الشركات السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 7(1)، 33-59.

7.

الجهني، عبد الله بن حسن. (2016). أثر التحفيز المادي والمعنوية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية السعودية. مجلة جامعة الملك

عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 30(1)، 77-102.

8.

الصالح، ل. (2016). أثر بيئة العمل على مستوى أداء الموظفين: دراسة حالة في شركات جامعة الملك عبد العزيز. القطاع الخاص بجدة.

9.

الحربي، ف. (2017). التحفيز كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الخدمية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 5(4)، 88-104.

10.

الفاضل، محمد بن علي. (2019). العلاقة بين نظم التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص. مجلة الإدارة الحديثة،

11(3)، 145-170.

11.

المطيري، ر. (2019). العوامل المحفزة وأثرها على الإنتاجية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي السعودي. المركز العربي للأبحاث.

12.

الزهراني، أ. (2020). العلاقة بين التحفيز والولاء الوظيفي في شركات النفط السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 12(2)، 15-40.

13.

القحطاني، ن. (2022). تحليل أثر التحفيز الداخلي على أداء فرق العمل في المؤسسات السعودية. جامعة الملك سعود للنشر العلمي.

14.

العتيبي، نورة بنت سعد. (2022). التحفيز التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 14(1)، 55-82.

15. علي،

س. (2024). أثر أنظمة المكافآت والحوافز في تحسين الأداء في شركات السيارات بجدة. مجلة دراسات إدارية معاصرة، 9(1)، 55-73.

المراجع الأجنبية:

16. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
17. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
18. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
19. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
20. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
21. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer/Plenum Press.
22. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
23. Smith, J. A. (2008). Financial incentives and employee performance in industrial organizations. *Journal of Management Studies*, 45(3), 560–580.
24. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011/2013). *Organizational Behavior* (14th/15th ed.). Pearson Education.
25. Armstrong, M. (2012/2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (12th/13th ed.). Kogan Page.
26. Brown, T. L. (2012). Non-monetary motivation and its impact on employee performance in multinational companies. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2456–2473.
27. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2016). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
28. Miller, R. K. (2018). Reward systems and employee performance in the energy sector. *Human Resource Management Review*, 28(4), 456–470.
29. Khan, A., & Iqbal, N. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Service Sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business Studies*, 9(2), 21-39.

30. Ali, A. (2019). Employee Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Middle Eastern Companies. *Journal of Business Research*, 24(4), 230-245.
31. Rahman, M., & Alshammari, H. (2020). The Role of Employee Motivation in Enhancing Productivity in Saudi Firms. *Arabian Journal of Management*, 8(1), 67-82.
32. Khan, S., & Ahmed, R. (2021). Organizational motivation and its relationship with job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 215–230.
33. Peterson, J., & Smith, K. (2022). Motivation Strategies and Their Impact on Employee Performance in Automotive Companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 90-110.