

التحفيز وأثره على إنتاجية الموظفين

اسم الطالب

عبير فرحان العنزي

الرقم الأكاديمي

٢٥٢٠٠١٦٤٨

المشرف الثاني

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ
الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ {٦}﴾

صدق الله العظيم

سورة سبأ

الآية رقم (٦)

جدول المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
٣	أولاً: مصطلحات الدراسة
٤	ثانياً: الدراسات السابقة
٩	ثالثاً: مشكلة الدراسة
١٠	رابعاً: أهداف الدراسة
١١	خامساً: نموذج وفروض الدراسة
١٢	سادساً: أهمية الدراسة
١٤	سابعاً: حدود الدراسة
١٤	ثامناً: خطة الدراسة
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٦	المبحث الأول: التحفيز التنظيمي
١٦	تمهيد
١٦	أولاً: تعريف التحفيز التنظيمي
١٨	ثانياً: أبعاد التحفيز التنظيمي
٢١	ثالثاً: خصائص التحفيز التنظيمي
٢٢	رابعاً: أهداف التحفيز التنظيمي
٢٥	خامساً: النظريات المفسرة للتحفيز التنظيمي
٢٨	سادساً: أهمية التحفيز التنظيمي
٣١	سابعاً: العوامل المؤثرة في التحفيز
٣٤	ثامناً: معوقات التحفيز التنظيمي
٣٧	المبحث الثاني : مستوى إنتاجية الموظفين
٣٨	تمهيد

أولاً: مفهوم إنتاجية الموظفين	٣٨
ثانياً: أهمية إنتاجية الموظفين	٤٠
ثالثاً: أهداف إنتاجية الموظفين	٤٢
رابعاً: النظريات المفسرة لإنتاجية الموظفين	٤٥
خامساً: محددات إنتاجية الموظفين	٤٧
المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات.....	٤٩
تمهيد.....	٥٠
أولاً: تأثير التحفيز المادي على مستوى إنتاجية الموظفين.....	٥٠
ثانياً: تأثير التحفيز المعنوي على مستوى إنتاجية الموظفين.....	٥٣
ثالثاً: تأثير التحفيز في تحسين الأداء الفردي والجماعي	٥٦
رابعاً: تأثير العوامل التنظيمية والمعوقات على العلاقة بين فاعلية برامج التحفيز والإنتاجية.....	٥٨
الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية	٦١
تمهيد.....	٦٢
أولاً: تصميم الدراسة.....	٦٢
ثانياً: جمع البيانات.....	٦٢
ثالثاً: الاستقصاء	٦٣
رابعاً: مجتمع وحجم عينة الدراسة	٦٥
خامساً: اختبارات الصدق والثبات	٦٦
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	٧١
تمهيد.....	٧٢
أولاً: وصف عينة الدراسة.....	٧٢
ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات:	٧٤
ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة	٧٩
رابعاً: اختبارات الفروض وتفسير النتائج	٨٥
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٩٦

أولاً: ملخص النتائج	٩٧
ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.....	٩٨
ثالثاً: التوصيات وآليات تنفيذها	١٠١
المراجع	١٠٥
أولاً: المراجع العربية.....	١٠٦
ثانياً: المراجع الأجنبية.....	١٠٦

الجداول

١-١	هيكل ونتائج الدراسة الاستطلاعية.....	٩
١-٢	أبعاد التحفيز التنظيمي	١٩
١-٣	نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.....	٦٨
١-٤	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....	٧٢
٢-٤	درجات مقياس ليكرت.....	٧٤
٣-٤	متوسط مقياس ليكرت.....	٧٤
٤-٤	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	٧٥
٥-٤	التحليل الوصفي لقياس عبارات متغيرات الدراسة.....	٧٦
٦-٤	نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة.....	٨٠
٧-٤	صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى.....	٨٢
٨-٤	مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى.....	٨٣
٩-٤	مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات.....	٨٥
١٠-٤	نتيجة تأثير التحفيز المادي على إنتاجية الموظفين.....	٨٧
١١-٤	نتيجة تأثير التحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين.....	٨٩
١٢-٤	نتيجة اختبار مان ويتي للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.....	٩١
١٣-٤	نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للعمر.....	٩٣
١٤-٤	نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.....	٩٤

٤-١٥ نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى

الخبرة.....٩٥

٥-١ توصيات الدراسة.....١٠٢

الأشكال

- ١-١ الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات ١٢
- ١-٤ نموذج القياس أحادي المستوى..... ٨٤

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة بيئة عمل تتسم بتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، واشتداد المنافسة، واتساع الضغوط المرتبطة بتحقيق الكفاءة والاستدامة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، وفي ظل هذه البيئة لم يعد نجاح المنظمة قائماً فقط على ما تمتلكه من موارد مادية أو تقنية، بل أصبح معتمداً بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة مواردها البشرية بصورة فعالة، بما يمكنها من استثمار طاقات العاملين، وتوجيه جهودهم، وتحويل إمكاناتهم إلى نتائج فعلية ذات قيمة، ومن هذا المنطلق أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها الكفاءة التنظيمية (Ahmad, et al., 2024).

وفي هذا الإطار، يبرز التحفيز باعتباره من أكثر المفاهيم تأثيراً في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما له من دور أساسي في استثارة رغبة العاملين في العمل، وتوجيه أدائهم نحو الأهداف التنظيمية، وتعزيز قدرتهم على الاستمرار في الإنجاز تحت ظروف العمل المختلفة، فالتحفيز لا يقتصر على كونه أداة لدفع العامل إلى أداء مهامه، بل يمثل قوة تنظيمية وسلوكية تسهم في رفع درجة الاندماج، وتعزيز الالتزام، وتحسين مستوى الأداء، وتقوية الارتباط بين جهود العاملين ونتائج العمل (Jo, & Shin, 2025)، كما أكدت دراسة (Ce, et al., 2025) على أن التحفيز يتخذ صوراً متعددة، لعل أبرزها التحفيز المادي المرتبط بالأجور والمكافآت والحوافز المالية، والتحفيز المعنوي المرتبط بالتقدير والاعتراف وفرص النمو والترقية والاحترام المهني، وأن هذه الأبعاد المختلفة تمارس أثرها في الأداء الوظيفي من خلال ما تحدثه من تنشيط للدافعية ورفع للرغبة في الإنجاز وتحسين لخبرة العامل داخل بيئة العمل.

وفي المقابل، تمثل إنتاجية الموظفين أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، إذ لا تنحصر الإنتاجية في كمية العمل المنجز فقط، بل تمتد لتشمل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وحسن استغلال الوقت والجهد والموارد المتاحة، ولذلك أصبحت إنتاجية الموظفين من المفاهيم المركزية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لأنها تمثل نقطة التقاء بين الأداء الفردي للعاملين وبين النتائج الكلية للمنظمة، ومن ثم لم يعد تحسين إنتاجية الموظفين مجرد هدف تشغيلي قصير المدى، بل أصبح مطلباً استراتيجياً يرتبط بتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة على المنافسة، ورفع القيمة المضافة التي يمكن للمنظمة تحقيقها من مواردها البشرية (Kassa, & Worku, 2025).

ولذلك يكون الموظف المتحفز غالباً أكثر توجهاً نحو الهدف، وأكثر ميلاً إلى تحسين جودة عمله، وأكثر قدرة على تحويل وقته وموارده إلى مخرجات ذات قيمة، في حين أن ضعف التحفيز قد يؤدي إلى انخفاض الحماس، وتراجع الرغبة في الإنجاز، وضعف الالتزام، وانخفاض الكفاءة في استخدام الموارد، وبالتالي لا تبدو العلاقة بين التحفيز والإنتاجية عرضية أو هامشية، بل تمثل علاقة تفسيرية جوهرية في مجال الإدارة، تفسر جانباً هاماً من الفروق الفردية والتنظيمية في الأداء والنتائج (Ghasemi, & Shakerian, 2025).

ومن ثم تزداد أهمية تناول هذه العلاقة في ضوء ما تشهده المنظمات من تحولات في طبيعة العمل، سواء من حيث ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، أو من حيث ظهور ترتيبات أكثر مرونة للعمل، أو من حيث تزايد الحاجة إلى المحافظة على اندماج العاملين والتزامهم في بيئات عمل تتسم بتعدد أكبر وتغير أسرع. فهذه التحولات لا تجعل قضية التحفيز أقل أهمية، بل تزيدها تعقيداً، لأن المنظمة لم تعد مطالبة فقط بتحفيز العاملين على أداء العمل، بل بتحفيزهم أيضاً على التعلم، والتكيف، والانخراط، وتحقيق مستويات إنتاجية مستدامة في سياقات متغيرة، وبهذا تصبح دراسة التحفيز وأثره على إنتاجية الموظفين مدخلاً ضرورياً لفهم كيفية بناء بيئة عمل قادرة على الجمع بين رضا العاملين وفاعلية المنظمة في الوقت نفسه.

أولاً: مصطلحات الدراسة

١- التحفيز التنظيمي:

يعرف التحفيز بأنه عبارة عن استجابة نفسية وسلوكية تتشكل من خلال إدراك العامل لجودة المعاملة التنظيمية وعدالة المناخ الإداري الذي يعمل فيه، وهو ما يعني أن تحفيز الموظف ليست حالة فردية معزولة، بل نتيجة مباشرة لتجربته اليومية داخل المنظمة (Jo, & Shin, 2025). ويتفرع من هذا المتغير بعدين وهما:

أ- **التحفيز المادي:** تناولته دراسة (Gowda, & Suvarna, 2025) باعتباره جزءاً من نظم الحوافز والتعويضات التي تستخدمها المنظمة لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية والمحافظة على الأداء المطلوب، عبر الرواتب والبدلات والعوائد النقدية المرتبطة بالإنجاز

ب- **التحفيز المعنوي:** يقصد به أحد أنواع التحفيز الذي يعتمد على الإشباع النفسي والاجتماعي للعاملين من خلال إشعارهم بقيمة أدوارهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة (Ghasemi, & Shakerian, 2025).

٢- إنتاجية الموظفين:

تعرف إنتاجية الموظفين بأنها مقدار العمل الذي يستطيع العامل تقديمه خلال مدة زمنية محددة، وهو تعريف يبرز قدرة الفرد على تحويل الوقت المتاح له إلى إنجاز فعلي، بما يسمح بمقارنة مستويات الإنجاز بين العاملين أو بين الفترات الزمنية المختلفة (Abdelwahed, & Doghan, 2023).

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٩) تأثير كفاءة نظام الأجور، ونظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر، وقد شمل مجتمع الدراسة أعضاء الإدارة العليا في شركات الأدوية لدى القطاع العام والخاص (٧٨) مفردة ولذا تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات ذلك المجتمع، في حين بلغ حجم مجتمع الدراسة من العاملين (٨٥٢٠) مفردة، ولذا بلغت عينه الدراسة منهم (٣٦٨) مفردة وقد كانت عينة عشوائية طبقية، وتوصلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات، وأوصت الدراسة بالعمل من قبل الإدارة العليا على استخدام الحوافز المادية كمدخل لزيادة إنتاجية العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية وبما يؤدي كذلك إلى زيادة أرباح الشركات وكذلك ضرورة أن تقوم الشركات باستخدام الحوافز المادية في تشجيع المنافسة بين الأفراد بهدف تحسين الأداء.

فحصت دراسة (Alam, et al., 2020) العلاقة بين الأجور والمزايا وعوامل الرفاهية من جهة، وبين إنتاجية الموظفين من جهة أخرى، مع اختبار الدور الوسيط لدافعية العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بصناعة الملابس الجاهزة في بنغلاديش، وشملت العينة ٥٠٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأجور والمزايا وبين إنتاجية الموظفين، كما تبين أن دافعية العمل تتوسط إيجابياً هذه العلاقة؛ وهو ما يؤكد أن التحفيز المادي يرفع الإنتاجية بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال تنشيط الدافعية.

كما بحثت دراسة (Ponta, et al. 2020) في أثر الحوافز النقدية على أداء الموظفين في الإدارة العامة، مع المقارنة بين التوزيع القائم على المركز الوظيفي والتوزيع القائم على الجدارة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة محلية عامة بإيطاليا، بينما شملت العينة موظفي هذه الإدارة، وقد أُجريت مقابلات مع ١٣١ موظفاً في ٢٠١١ و ١٢٦ موظفاً في ٢٠١٣، وبلغت الاستجابات الفعلية ١٢١ استبانة، وأظهرت النتائج أن الحوافز

النقدية الموزعة وفق منطق الجدارة ترتبط إيجابياً بالأداء، وأنها تعمل كحافز قصير الأجل لتحسين أداء الموظفين، بخلاف الحوافز التاريخية المرتبطة بالأقدمية أو المستوى الوظيفي التي جاءت بنتائج أضعف.

بينما اختبرت دراسة (Unger, et al., 2020) ما إذا كان الأجر المرتبط بالأداء يزيد إنتاجية الموظفين في بيئة منخفضة الشدة التحفيزية ومنخفضة المخاطرة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وحدة طباعة طبية داخل مستشفى عام ألماني، واعتمدت الدراسة على بيانات فعلية لوظائف روتينية خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٤، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول إلى التعويض الجزئي المرتبط بالأداء رفع الإنتاجية بنسبة ٩.٥٣٪، مع استمرار هذا الأثر بمرور الوقت ومن دون تراجع في الجودة؛ وهو ما يقدم دليلاً قوياً على الأثر الإيجابي للحافز المالي عندما يرتبط مباشرة بالمخرجات القابلة للقياس.

وقامت دراسة (Cai, et al., 2022) بتحليل استجابة العمال لنظام دفع غير خطي يتضمن مكافأة وعقوبة داخل منشأة تصنيع في الصين، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال منشأة صناعية صينية، بينما اعتمدت العينة على بيانات عمالية فعلية من داخل الشركة نفسها، وأوضحت النتائج أن مرونة استجابة المخرجات لسعر القطعة بلغت ٠.٢٨، وأن نظام الدفع غير الخطي حقق زيادة في المخرجات قدرها ٤٪ مقارنة بنظام الدفع الخطي عند نفس تكلفة الأجور، مع كون عنصر المكافأة هو المساهم الرئيس في مكاسب المخرجات. وتدل هذه النتيجة على أن تصميم الحافز المالي نفسه، وليس مجرد وجوده، يؤثر في مستوى الإنتاجية.

وهدف دراسة (الفيفي، ٢٠٢٢) إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، وشملت عينة الدراسة (١٣٥) مفردة في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو "الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول محاور الدراسة "الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، "الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع- العمر- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

كما هدفت دراسة (Alkandi, & Alowayr, 2023) إلى اختبار أثر نظم الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين، مع تحليل الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاعات الصناعية الأولية والثانوية والثالثية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، بينما بلغت العينة ٢١٦ موظفاً بدوام كامل، وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير مباشر معنوي للحوافز والمكافآت على الأداء، لكن ظهر أثر مباشر موجب للحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي، كما أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء، وأصبح أثر الحوافز والمكافآت معنوياً عندما تتوسط الرضا الوظيفي العلاقة.

واختبرت دراسة (Presslee, et al., 2023) تأثير برنامج اعتراف جماعي غير مالي على اندماج العاملين وجهدهم، باعتبار الجهد أحد المؤشرات القريبة من الإنتاجية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمطاعم وجبات سريعة تابعة لامتياز واحد في كندا، بينما طبقت الدراسة على ستة فروع، وكان بكل فرع نحو ٣٠ موظفاً تقريباً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق برنامج الاعتراف الجماعي غير المالي وبين ارتفاع الاندماج الوظيفي والجهد، كما أوضحت التحليلات الإضافية وجود أثر غير مباشر للاعتراف على الجهد من خلال الاندماج.

كما فحصت دراسة (Ndiango, et al., 2024) دور الاعتراف بالموظفين في الاحتفاظ بهم، مع اختبار العلاقة بين الاعتراف والرضا الوظيفي والاحتفاظ في شركات الخدمات اللوجستية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات الخدمات اللوجستية في تنزانيا، وتركزت العينة على موظفي هذه الشركات وفق تحليل متعدد المجموعات، وأوضحت النتائج أن الاعتراف بالموظفين يمثل وسيلة تعكس فهم الإدارة وتقديرها لجهود العاملين، وأنه يرتبط إيجابياً بمخرجات وظيفية مهمة مثل الرضا والاحتفاظ، وهي مخرجات تدعم استقرار الأداء والإنتاجية على المدى الطويل.

بينما هدفت دراسة (Ouabi et al., 2024) إلى تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء داخل الدور الوظيفي، من خلال اختبار الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لدى موظفي الإدارة العامة المغربية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة العمومية بالمغرب، بينما بلغت العينة ٣٩٠ موظفاً مدنياً، وأظهرت النتائج أن فرص الترقية الداخلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، كما أوضحت النتائج أن الرضا والالتزام حسناً الأداء داخل الدور الوظيفي.

كما فحصت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أثر الاعتراف، والعدالة، والقيادة، وعبء العمل على نتائج العاملين الأساسية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسات متعددة، بينما اعتمدت الدراسة على عينة

كبيرة بلغت ٢٥,٢٨٥ موظفاً، وأظهرت النتائج أن الاعتراف والعدالة والقيادة من أكثر العوامل تأثيراً في الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، مع تأثيرها كذلك في خفض الاحتراق.

وفحصت دراسة (Ce, et al., 2025) العلاقة بين التحفيز المعنوي والمادي وبين الأداء المالي وغير المالي لدى العاملين الإداريين غير الأكاديميين في الجامعات الصينية، وتمثل مجتمع الدراسة في غير الأكاديميين العاملين بالجامعات الصينية، بينما تكونت العينة من ٣٥٦ استجابة صحيحة من شرق وجنوب الصين بعد استبعاد الاستجابات غير الصالحة، وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين الدوافع النقدية وبين الأداء المالي، كما أتضح أن الحوافز النقدية كان لها الأثر الأقوى ضمن محددات الأداء المالي مقارنة ببعض الحوافز المعنوية.

كما قامت دراسة (Ghasemi, & Shakerian, 2025) بمعرفة تصورات أصحاب المصلحة حول الحوافز المالية وغير المالية ودورها في الدافعية والأداء لدى العاملين الصحيين المجتمعيين في إيران، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ضمن شبكة الرعاية الصحية بإيران، بينما بلغت العينة ٢٥ مشاركاً شملت ١٥ من العاملين الصحيين المجتمعيين، و ٥ خبراء قابلات، و ٣ أطباء تأمين ريفي، و ٢ من المديرين، وأظهرت النتائج أن الأغلبية نظرت إلى الحوافز المادية على أنها من أكثر المحفزات الخارجية تأثيراً في تحسين الأداء، مع التأكيد على أن تكون المدفوعات عادلة ومتناسبة مع حجم النشاط والدور الوظيفي.

وهدف دراسة (Yong-Chung, et al., 2025) إلى تحليل أثر رأس المال النفسي، والتوازن بين العمل والحياة، والمكافآت والحوافز، والالتزام بالعمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين المهنيين مع اختبار أثر النوع الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين المهنيين من حملة المؤهلات الجامعية في بيرو، بينما بلغت العينة ٦٦١ عاملاً، وقد أظهرت النتائج أن المكافآت والحوافز تؤثر إيجابياً وبصورة معنوية في الأداء الوظيفي لدى الجنسين.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاق الدراسات على وجود علاقة جوهرية بين التحفيز بمختلف صوره وبين الأداء أو الإنتاجية، إلا أن هذا الاتفاق لم يمنع من وجود تباينات واضحة في زاوية المعالجة، وطبيعة المتغيرات المستخدمة، وبيئات التطبيق، والنتائج التي انتهت إليها كل دراسة، إذ يمثل التحفيز أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم، سواء من خلال الحوافز المادية مثل الأجور والمكافآت والحوافز النقدية، أو من خلال الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير وفرص الترقية والعدالة التنظيمية، فلا ينعكس أثر التحفيز فقط في كمية العمل المنجز، بل يمتد أيضاً إلى جوانب أخرى مثل الاندماج الوظيفي،

والرضا الوظيفي، والالتزام، والاحتفاظ بالعاملين، وهي كلها متغيرات ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتحسين الإنتاجية.

ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسات هي أن التحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً يؤدي إلى تنشيط دافعية العاملين، بما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد وتحسين نتائج العمل، فالدراسات التي تناولت التحفيز المادي، مثل دراسات (Alam et al., 2020; Ponta et al., 2020; Unger et al., 2020; Cai et al., 2022) التي انفتحت على أن الأجور والمكافآت والحوافز المالية تسهم في رفع الأداء أو الإنتاجية متى ارتبطت بمعايير واضحة ونتائج قابلة للقياس. وعلى الجانب الآخر، فإن الدراسات التي تناولت التحفيز المعنوي، مثل بعض الدراسات (Presslee et al., 2023; Ouabi et al., Ndiango, et al., 2024; Jo, & Shin, 2025) 2024؛ التي أجمعت على أن التقدير والاعتراف وفرص الترقية والعدالة التنظيمية تسهم في تعزيز الرضا والاندماج والجهد، وهي نتائج تمهد لتحسين الأداء والإنتاجية. كذلك تشابهت هذه الدراسات في التأكيد على أن التحفيز لا يعمل في فراغ، بل يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية الوسيطة أو المعدلة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام، والخبرة، والعدالة، وطبيعة نظم الإدارة.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتبدو التباينات واضحة على أكثر من مستوى، ويتمثل أول هذه المستويات في نوع التحفيز محل التركيز، فبعض الدراسات ركزت على التحفيز المادي بصورة مباشرة، كما في دراسات (Alam et al., 2020; Unger et al., 2020; Cai et al., 2022)، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى التحفيز المعنوي، كما في دراستي (Presslee et al., 2023; Ndiango et al., 2024)، كما يوجد الاختلاف أيضاً في السياقات التطبيقية، إذ تنوعت البيئات التي أجريت فيها الدراسات بين القطاع الصناعي، والقطاع الصحي، والإدارة العامة، والتعليم الجامعي، والخدمات اللوجستية، وهو ما يعني أن النتائج قد تتأثر بطبيعة القطاع وخصائصه.

ومن ثم تكمن الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة اتجهت إلى معالجة التحفيز من زاوية جزئية، فبعضها ركز على التحفيز المادي دون المعنوي، وبعضها الآخر تناول التحفيز المعنوي دون المادي، بينما لم يتناول عدد محدود فقط النوعين معاً في إطار تحليلي واحد. كذلك يلاحظ أن جانباً من الدراسات ركز على الأداء الوظيفي أكثر من تركيزه على إنتاجية الموظفين بوصفها متغيراً مركباً يجمع بين كمية الإنجاز وجودته وكفاءته، وهو ما يترك مجالاً لمزيد من البحث في العلاقة المباشرة بين التحفيز والإنتاجية تحديداً. كما أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت هذه العلاقة في قطاعات أو بيئات محددة، مثل الصناعة أو الصحة أو التعليم أو

الإدارة العامة، وهو ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تختبر هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة، مع النظر إلى تأثير كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي في إنتاجية الموظفين في إطار واحد.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية تسعى إلى الإسهام في سد هذه الفجوة من خلال تناول التحفيز بأبعاده المادية والمعنوية وعلاقته بإنتاجية الموظفين في إطار واحد متكامل، مع الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وفي الوقت نفسه محاولة تجاوز حدودها من خلال تقديم معالجة أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرين وربطها بسياق تنظيمي أوسع.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

١- الفجوة البحثية:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، تبين للباحثة قلة الدراسات التي تناولت تأثير التحفيز المادي والمعنوي معاً على مستوى إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال السعودية، وخاصةً مجال التطبيق على العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، ولهذا تستهدف الدراسة الحالية تناول هذه المتغيرات من منظور جديد في مجال تطبيق حيوي وهام، مما يضيف قيمة علمية.

٢- الدراسة الاستطلاعية

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية (STC) في الفترة من ٢٠٢٦/٠٢/٩ حتى ٢٠٢٦/٠٢/١٢، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد التحفيز التنظيمي وإنتاجية الموظفين لدى المفردات موضع التطبيق.

جدول رقم (١-١): هيكل ونتائج الدراسة الاستطلاعية

الاستجابة		السؤال
موافق	غير موافق	
٧٠%	٣٠%	هل يتناسب مستوى الراتب في شركتك مع الجهد الذي تبذله في العمل؟
٥٥%	٤٥%	هل تسهم المكافآت التي تقدمها الشركة في تشجيعك على تحسين أدائك؟
٦٠%	٤٠%	هل تدفع الحوافز المرتبطة بالأداء في الشركة إلى زيادة الإنجاز؟
٤٠%	٦٠%	هل تشعر أن الإدارة تقدر الجهد الذي تبذله في العمل؟
٥٠%	٥٠%	هل تحرص الشركة على الاعتراف بإنجازات الموظفين بصورة واضحة؟

هل تشجع فرص الترقية في الشركة الموظفين على تحسين أدائهم؟	%٤٠	%٦٠
هل تسهم فرص التدريب والتطور المهني في رفع دافعيته للعمل؟	%٤٠	%٦٠
هل ترى أن الشركة تتعامل بعدالة مع الموظفين في الحوافز والتقدير؟	%٧٠	%٣٠

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية

وعلى ما تقدم تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحفيز التنظيمي - إنتاجية الموظفين)؟
- ٢- ما مدى تأثير التحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين؟
- ٣- ما تأثير التحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على إنتاجية الموظفين؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التحفيز على الإنتاجية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للموظفين (النوع - العمر - مستوى الخبرة - المستوى التعليمي)؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحفيز التنظيمي - إنتاجية الموظفين).
٢. معرفة تأثير التحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين.
٣. قياس تأثير التحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على إنتاجية الموظفين.
٤. تحديد الاختلاف في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع - العمر - مستوى الخبرة - المستوى التعليمي)؟

خامساً: نموذج وفروض الدراسة

في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة تم صياغة فروضها على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (التحفيز التنظيمي - إنتاجية الموظفين).

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مستوى إنتاجية الموظفين.

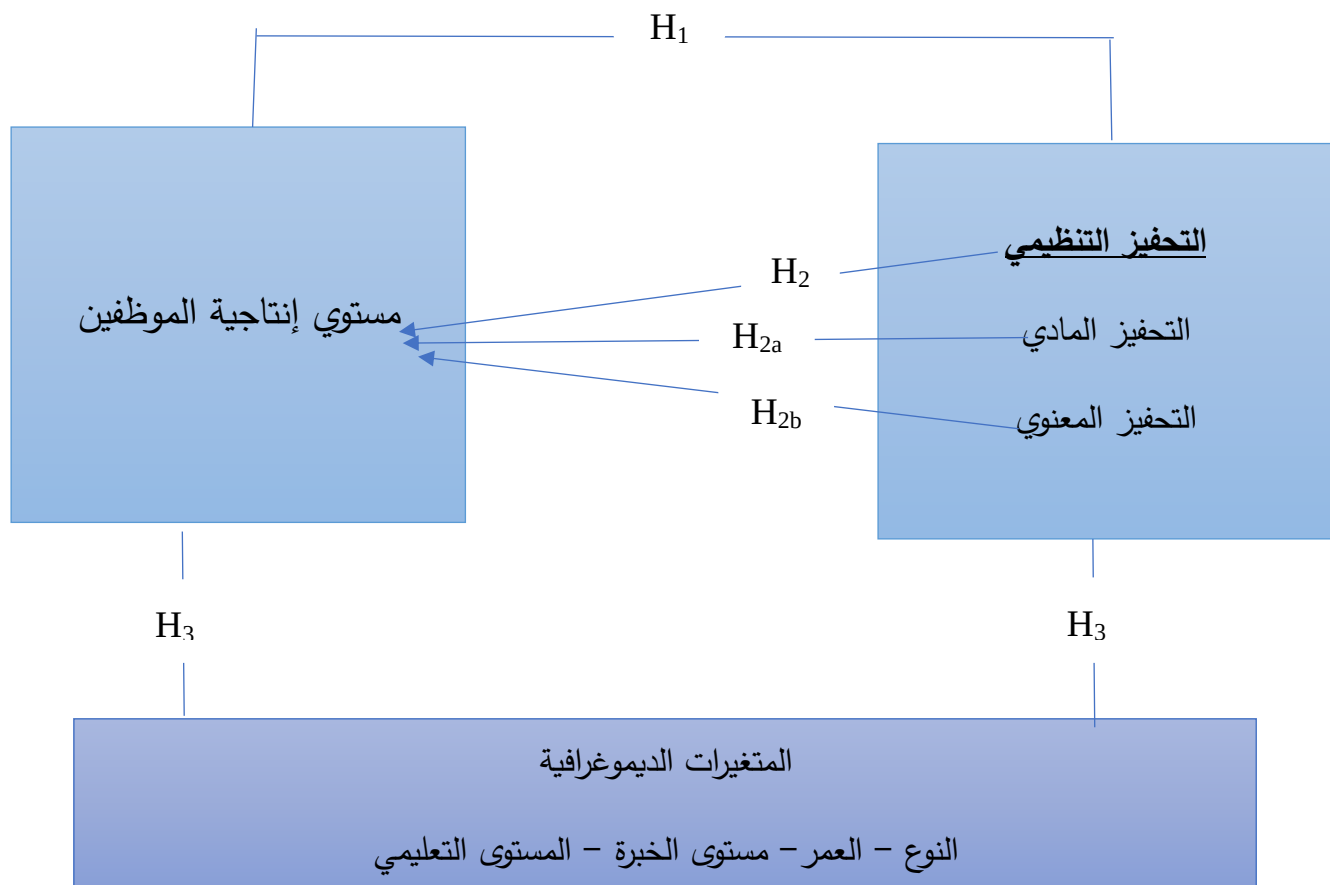
ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على مستوى إنتاجية الموظفين

الفرض الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع - العمر - مستوى الخبرة - المستوى التعليمي).

وفي ضوء فروض الدراسة، قامت الباحثة بوضع إطار يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يوضحه الشكل رقم (١-١):



شكل رقم (١-١): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

١ - الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- المساهمة في فهم العلاقة بين التحفيز بأبعاده المادية والمعنوية وبين إنتاجية الموظفين، بما يساعد في دعم الإطار النظري المتعلق بمتغيرين من المتغيرات الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- تناول موضوع التحفيز وإنتاجية الموظفين يعد من الموضوعات المهمة في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما له من ارتباط مباشر بكفاءة الأداء، وجودة العمل، ورفع القدرة التنافسية للمنظمات.

- الإسهام في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية في مجال التحفيز والإنتاجية، خاصة فيما يتعلق ببحث أثر التحفيز المادي والتحفيز المعنوي في إطار واحد على إنتاجية الموظفين.
- التوصل إلى تحديد أي من بعدي التحفيز، المادي أو المعنوي، أكثر تأثيراً في تحسين مستوى إنتاجية الموظفين، وهو ما يدعم بناء تصور أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- إلقاء الضوء على العوامل التنظيمية التي قد تعزز أثر التحفيز أو تحد من تأثيره في الإنتاجية، بما يوسع من الفهم النظري للعلاقة بين الدافعية الفردية والسياق التنظيمي.
- قلة الدراسات، في حدود علم الباحثة، التي تناولت التحفيز بأبعاده المادية والمعنوية وأثره على إنتاجية الموظفين بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية، وهو ما يمنح الدراسة بعداً علمياً إضافياً.
- ٢ - الأهمية العملية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من النقاط التالية:

- مساعدة شركات الاتصالات السعودية على فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه سياسات التحفيز في رفع مستوى إنتاجية الموظفين، بما يدعم تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل هذه الشركات.
- تقديم مؤشرات عملية للإدارة حول أهمية التوازن بين الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء، والحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف وفرص الترقية والتطور المهني.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير نظم التحفيز المطبقة داخل شركات الاتصالات، بما يسهم في رفع كمية الإنجاز، وتحسين جودة العمل، وتسريع الأداء، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد.
- مساعدة إدارات الموارد البشرية في التعرف على أكثر أبعاد التحفيز تأثيراً في إنتاجية العاملين، بما يدعم تصميم برامج تحفيزية أكثر عدالة وفاعلية وارتباطاً بطبيعة العمل.
- دعم متخذي القرار في شركات الاتصالات السعودية بمعلومات يمكن الاستناد إليها في تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا العاملين واندماجهم، ورفع قدرتهم على الاستمرار في الإنجاز.
- الإسهام في توجيه اهتمام الشركات محل الدراسة نحو بناء بيئة تنظيمية داعمة للتحفيز والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

سابعاً: حدود الدراسة

- ١- الحد الزمني: تقتصر الدراسة على فترة زمنية معينة، حيث تم جمع البيانات من العاملين في شركات الاتصالات السعودية خلال العام ٢٠٢٦. لذا، لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على فترات زمنية أخرى، ويجب أخذ التغيرات المحتملة في بيئة العمل في المستقبل بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.
- ٢- الحد المكاني: تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات السعودية فقط، مما يعني أن النتائج قد تكون غير قابلة للتعميم على المنظمات الأخرى في قطاعات مختلفة أو على المستوى الدولي. تم اختيار هذه الشركة بناءً على توفر البيانات والقدرة على الوصول إلى العاملين لإجراء الاستبيان.
- ٣- الحد الموضوعي: تركز الدراسة فقط على التحفيز المادي والمعنوي وأثرهما على إنتاجية الموظفين، ولا تشمل عوامل أخرى قد تؤثر على الإنتاجية مثل بيئة العمل، أو التكنولوجيا، أو الثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة تأثيرات أخرى مثل التحفيز الاجتماعي أو التحفيز الذاتي.

ثامناً: خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

المراجع

الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التحفيز التنظيمي

تمهيد

يعد التحفيز من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، لما له من دور جوهري في توجيه سلوك العاملين، وتنشيط قدراتهم، ودفعهم نحو بذل مزيد من الجهد والالتزام في أداء أعمالهم، ولا يقتصر التحفيز على كونه وسيلة لإثارة الرغبة في العمل، بل يمتد أثره ليشمل تحسين مستوى الأداء، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الانتماء التنظيمي، ورفع القدرة على الإنجاز والإبداع داخل المنظمة، كما يمثل التحفيز أداة إدارية فعالة تستطيع المنظمة من خلالها المواءمة بين أهدافها ومتطلبات العاملين، بما يحقق التوازن بين إشباع احتياجاتهم المختلفة وبين تعظيم الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم، ومن ثم فإن دراسة هذا المبحث عن التحفيز تكتسب أهمية خاصة في البحوث الإدارية، لأنه يمثل أحد المحددات الرئيسة لسلوك العاملين وإنتاجيتهم، كما يرتبط بعدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، مثل العدالة، والقيادة، وبيئة العمل، والالتزام، والأداء، لذلك يركز هذا المبحث على بيان مفهوم التحفيز، وأهدافه، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، والمعوقات التي قد تحد من فاعليته، بما يوفر أساساً نظرياً واضحاً للعلاقات التي تتناولها الدراسة.

أولاً: تعريف التحفيز التنظيمي

يعرف التحفيز في بيئة العمل بأنه الحالة الداخلية التي تدفع الموظف إلى توظيف قدراته ومهاراته وطاقته في أداء العمل بصورة أفضل، بما يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز وتحسين النتائج الفردية والتنظيمية، ومن ثم لا ينظر إلى التحفيز باعتباره مجرد رغبة عابرة في العمل، بل كآلية نفسية وسلوكية تسهم في تحويل الإمكانيات الكامنة لدى الفرد إلى أداء فعلي ملموس داخل المنظمة (Manzoor, et al., 2021).

كما وصفته دراسة (Vo, et al., 2022) بأنه حالة تتولد عندما تشبع بيئة العمل احتياجات الموظف إلى الاستقلالية والعلاقات الاجتماعية والدعم، فتزداد رغبته في الإنجاز وتتحسن قدرته على الاستمرار في أداء المهام، لذا يعد التحفيز أحد العوامل المركزية في تفسير السلوك الوظيفي، لأنه يوضح الأسباب التي تجعل الأفراد يقبلون على العمل بدرجات متفاوتة من الحماس والاهتمام والمثابرة، ومن ثم يصبح التحفيز مفهوماً يربط بين حاجات الفرد النفسية وبين مستوى انخراطه في العمل، بما يجعله عنصراً حاسماً في تفسير الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.

بينما ترى دراسة (Karaferis, et al., 2022) أنه عبارة عن عملية مستمرة لإثارة سلوك العاملين وتنشيطه وتوجيهه والمحافظة على استمراره نحو تحقيق حاجة أو هدف أو توقع معين، وبالتالي لا يقتصر التحفيز على بدء السلوك، بل يمتد إلى الحفاظ على استمراره وتوجيهه في الاتجاه الذي يخدم أهداف المنظمة واحتياجات الفرد في آن واحد.

وعرفته دراسة (Siraj, & Hågen, 2023) بأنه يعبر عن استجابة إيجابية تنشأ عندما يدرك الموظف أن جهده محل تقدير وأن أدائه يكافأ بصورة عادلة، وهو ما يدفعه إلى مزيد من الالتزام والرضا عن العمل، ومن ثم يعكس التحفيز حالة من القناعة الداخلية التي تجعل الفرد أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي والمحافظة على جودة أدائه .

بينما عرفته دراسة (Nusraningrum, et al., 2024) بأنه القوة الدافعة التي ترفع أداء الموظف بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال تعزيز انخراطه في العمل وتحسين البيئة التي يعمل فيها، لذا يتجاوز التحفيز كونه عاملاً فردياً ليصبح عنصراً تنظيمياً يتفاعل مع البيئة الخضراء للعمل ومع الاندماج الوظيفي من أجل رفع الأداء العام .

ويمكن تعريف التحفيز أيضاً بأنه حالة ذهنية وسلوكية تجعل الموظف أكثر قدرة على تحويل الحوافز إلى أداء وظيفي فعال، إذ تزداد دافعية العامل عندما يدرك أن هناك نظاماً متكاملًا للحوافز المادية والمعنوية يدعم مجهوده ويكافئ إنجازه، فكلما ارتبط ببيئة عمل مشجعة وبمستوى مرتفع من المشاركة والانخراط (Elamalki, et al., 2024).

ومن منظور آخر، قدمته دراسة (Hoxha, & Ramadani, 2024) على أنه الدافع النابع من داخل الفرد، والذي يجعله يقبل على العمل لأنه يجد فيه قيمة شخصية أو شعوراً بالإنجاز أو تعزيزاً للثقة بالنفس، فلا يكون التحفيز نتيجة مكافأة خارجية فقط، بل قد ينشأ من إحساس الموظف بأن ما يؤديه من عمل يتسق مع أهدافه وقيمه الشخصية.

أما من منظور القيم الدافعية في العمل، يعرف التحفيز بأنه نظام من القيم والتفضيلات التي تحدد ما الذي يعتبره الموظف مهماً في عمله، سواء كان ذلك متعلقاً بالأهداف الشخصية أو بالعوائد الخارجية، وعليه فإن التحفيز لا يرتبط فقط بكمية الجهد المبذول، بل يرتبط بطريقة إدراك الموظف أيضاً وذلك لخصائص وظيفته وما إذا كانت تلائم ما يقدره ويبحث عنه في العمل (Knardahl, & Christensen, 2024).

وأوضحت دراسة (Yeh, & Huang, 2025) أيضاً أن التحفيز يعد عامل حاسم في استمرار الموظف داخل المنظمة، لأنه يمثل القوة النفسية التي تدفعه إلى الانخراط في العمل والاستمرار فيه وعدم الانسحاب منه، وبالتالي لا ينظر إلى التحفيز كوسيلة لتحسين الأداء فقط، بل كآلية للحفاظ على الموظفين، وتقوية نية البقاء، وتقليل الرغبة في ترك العمل أيضاً.

وفي إطار نظريات التوقع، يفهم التحفيز على أنه محصلة إدراك العامل لثلاثة أمور مترابطة: أن جهده سيقوده إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيتربط عليه عائد أو مكافأة، وأن هذه المكافأة ذات قيمة حقيقية بالنسبة له. لذلك يمكن تعريف التحفيز بأنه قناعة عقلية وانفعالية تربط بين الجهد والإنجاز والعائد المتوقع بصورة تدفع الموظف إلى الاستمرار في العمل بكفاءة (Ghasemi, & Shakerian, 2025).

وأخيراً عرفتته دراسة (Johri, et al., 2026) بأنه مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تتحكم في شكل السلوك المرتبط بالعمل، واتجاهه، وشدته، ومدته، أي أنه يجمع بين مصدر الدافع، وكيفية توجيه السلوك، ودرجة الجهد المبذول، واستمرارية الأداء عبر الزمن.

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن التعريف الإجرائي للتحفيز عبارة عن مجموعة السياسات والممارسات والأساليب التي تعتمدها المنظمة لإثارة رغبة العاملين في العمل، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، بما ينعكس في صورة ارتفاع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام الوظيفي.

ثانياً: أبعاد التحفيز التنظيمي

لقد اتفقت الدراسات على أبعاد التحفيز التنظيمي، ويعرض الجدول التالي أبعاد التحفيز التنظيمي، كما وردت في الدراسات السابقة:

جدول (٢-١): أبعاد التحفيز التنظيمي

م	الباحث	السنة	أبعاد الدراسة	
			التحفيز المادي	التحفيز المعنوي
	Elamalki, et al.	2024	✓	✓
١	Ce, et al.	2025	✓	✓
٢	Ghasemi, & Shakerian	2025	✓	✓
٣	Gowda, & Suvarna	2025	✓	✓
٤	Yong-Chung, et al.	2025	✓	✓
٥	Figueiredo, et al.	2025	✓	✓

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

يتضح للباحثة من الجدول السابق اتفاق الدراسات على أن أبعاد التحفيز التنظيمي الأكثر شمولاً هي: (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي)، لذا سوف تعتمد الباحثة على هذه الأبعاد في دراستها، ويمكن تناولها كما يلي:

١- التحفيز المادي:

يعرف التحفيز المادي بأنه مجموعة العوائد المالية المباشرة التي تقدمها المنظمة للعاملين، مثل الأجور والمكافآت والحوافز النقدية، بقصد رفع دافعيتهم نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وإنجازهم (Ce, et al., 2025).

وقد عرفته دراسة (Ghasemi, & Shakerian, 2025) بأنه عبارة عن أحد أنماط التحفيز الذي يعتمد على المقابل المالي بوصفه أداة تنظيمية للتأثير في سلوك العاملين، من خلال ربط الجهد المبذول بعائد اقتصادي ملموس ذي قيمة بالنسبة لهم.

ومن منظور إداري، أوضحت دراسة (Figueiredo, et al., 2025) أن التحفيز المادي يعبر عن كل منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة تمنح للعامل من أجل جذب الجهد، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقوية الرغبة في الاستمرار والالتزام داخل المنظمة.

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أنه عبارة عن بعد تحفيزي يركز على العوائد الخارجية الملموسة، مثل الأجر والمكافأة والحوافز المالية، حيث يعرف الأجر بأنه المقابل المالي الأساسي الذي يحصل عليه العامل بصورة منتظمة نظير ما يقدمه من جهد أو وقت أو خدمة للمنظمة، بينما تعرف المكافأة بأنها عبارة عوائد مالية أو عينية إضافية تمنحها المنظمة للعاملين إلى جانب الأجر الأساسي، تقديراً للأداء أو تشجيعاً لسلوك معين، فيما يقصد بالحوافز المالية المدفوعات أو العوائد النقدية المشروطة التي تمنح للعاملين بقصد رفع دافعيتهم نحو الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يسهم في بناء علاقة تبادل واضحة بين مساهمة العامل والعائد الذي يحصل عليه.

٢- التحفيز المعنوي:

يقصد بالتحفيز المعنوي مجموعة الحوافز غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، مثل التقدير والاعتراف وفرص النمو والترقية، بهدف تعزيز الرضا والانتماء ورفع الدافعية نحو العمل (Ce, et al., 2025).

كما يقصد به ذلك النوع من التحفيز الذي يعتمد على الإشباع النفسي والاجتماعي للعاملين من خلال إشعارهم بقيمة أدوارهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة (Ghasemi, & Shakerian, 2025).

ويفهم التحفيز المعنوي كذلك باعتباره استخداماً لمثيرات غير نقدية، مثل الاحترام المهني والاعتراف الاجتماعي وفرص التقدم، من أجل رفع الالتزام وتحسين الأداء الوظيفي (Gowda, & Suvarna, 2025). ومن زاوية تنظيمية، يعبر التحفيز المعنوي عن كل ممارسة غير مالية تستهدف تقوية شعور العامل بالإنجاز والانتماء والتقدير داخل المنظمة، بما ينعكس إيجاباً على دافعيته واستمراره في العمل (Figueiredo, et al., 2025).

واستناداً لما سبق يعرف التحفيز المعنوي بأنه البعد الذي يقوم على الحوافز الرمزية والمهنية والاجتماعية، مثل التقدير وفرص الترقية والاعتراف بالإنجاز، حيث يقصد بالتقدير إظهار الإدارة أو المنظمة قيمة جهد العامل ومساهمته من خلال الثناء أو الإشادة أو التعبير الصريح عن أهميته داخل العمل، بينما تعرف فرص الترقية بالإمكانات التي تتيحها المنظمة للعاملين للانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى تتسم بمسؤوليات ومكانة ومزايا أكبر، أما الاعتراف بالإنجاز يقصد به إقرار صريح من الإدارة أو المنظمة بأن العامل قد حقق أداءً متميزاً أو قدم مساهمة تستحق الإشادة والثناء، وهذا بدوره يؤثر في سلوك العاملين دون أن ترتبط بدفع مالي مباشر.

ثالثاً: خصائص التحفيز التنظيمي

يتميز التحفيز في بيئة العمل بعدد من الخصائص التي تجعله من المفاهيم الإدارية والسلوكية المعقدة نسبياً، إذ لا يمكن اختزاله في مجرد استجابة للحافز المادي أو في رغبة عامة في أداء العمل، حيث ينظر إلى التحفيز بوصفه حالة نفسية وتنظيمية متعددة الأبعاد، ترتبط بحاجات الفرد، وقيمه، وإدراكه لبيئة العمل، كما ترتبط في الوقت نفسه بنتائج وظيفية مهمة مثل الاندماج، والرضا، والأداء، والاستمرار في العمل، ومن ثم فإن تحديد خصائص التحفيز يساعد في فهم طبيعته (McAnally, & Hagger, 2024).

وتتمثل الخاصية الأولى للتحفيز في أنه ظاهرة موجهة نحو هدف، أي أنه لا يعبر فقط عن وجود رغبة داخلية أو خارجية لدى الفرد، بل عن توجيه هذه الرغبة نحو سلوك مهني محدد ونتيجة متوقعة، فالموظف المتحفز لا يعمل فحسب، بل يوجه جهده نحو غاية معينة، ويحافظ على هذا الجهد بدرجة مناسبة ولمدة كافية، ومن تجعل هذه الخاصية التحفيز متغيراً تفسيرياً أساسياً عند دراسة الأداء والإنتاجية، لأنه لا يوضح سبب بدأ الفرد في الفعل فقط، بل يوضح كيفية استمراره فيه وبأي مستوى من التركيز والالتزام (Liu, et al., 2024).

كما يتسم التحفيز بأنه متعدد الأبعاد والمصادر، إذ لا ينشأ من مصدر واحد، بل يتشكل من تفاعل دوافع داخلية وأخرى خارجية، فالتحفيز الداخلي يرتبط باهتمام الموظف بالعمل ذاته، وبما يوفره له من معنى وتحد وإنجاز شخصي، في حين يرتبط التحفيز الخارجي بالمكافآت والتقدير والترقية وغيرها من العوائد المنفصلة عن العمل نفسه، ولا تعني هذه الازدواجية التعارض بالضرورة، بل تعكس الطبيعة المركبة للتحفيز، وأن فهمه السليم يتطلب النظر إلى تداخل مكوناته لا إلى الاختصار على نوع واحد منها (Yeh, & Huang, 2025).

ومن خصائص التحفيز أيضاً أنه ديناميكي ومتغير عبر الزمن، أي أنه ليس حالة ثابتة أو مستقرة بصورة دائمة، بل يتأثر بما يمر به الموظف من خبرات يومية وتفاعلات تنظيمية وظروف عمل متغيرة، وقد أظهرت دراسة (Seitl, et al., 2024) أن حالة الدافعية لدى العاملين تتغير من يوم إلى آخر تبعاً لما يتلقونه من تقدير وامتنان في العمل، وهو ما يدل على أن التحفيز يمكن أن يرتفع أو ينخفض بسرعة نسبياً وفقاً لطبيعة التجربة المهنية اليومية، ولذلك فإن التحفيز لا ينبغي التعامل معه بوصفه سمة جامدة في الفرد، بل بوصفه حالة مرنة قابلة للتعزيز أو التراجع بحسب الممارسات الإدارية والمناخ التنظيمي السائد.

ويتسم التحفيز كذلك بأنه نسبي وفردى، بمعنى أن ما يحفز موظفاً قد لا يحفز موظفاً آخر بالدرجة نفسها، لأن الدافعية تتأثر بالقيم الشخصية، والحاجات، والخبرة، والدور الوظيفي، والانتماء الجيلي، وتصور الفرد لما يعد هاماً في العمل، وقد أوضحت دراسة (Knardahl, & Christensen, 2024) حول قيم الدوافع في العمل

أن العاملين يختلفون في طريقة تقييمهم لخصائص الوظيفة تبعاً لاختلاف قيمهم الدافعية، كما أظهرت دراسة أخرى أن محفزات الجيل Z لا تتطابق بالضرورة مع المحفزات التي اعتادت عليها الأجيال السابقة، إذ ظهرت لديهم عوامل مثل التقدير، والرفاهية، والمهارات، والأجر بدرجات متفاوتة من الأهمية، ويتضح من ذلك أن التحفيز لا يعمل بطريقة موحدة، بل يتخذ طابعاً شخصياً نسبياً يتطلب من الإدارة مراعاة الفروق الفردية عند تصميم سياساتها التحفيزية.

كما يلاحظ أن التحفيز يتميز بكونه قابلاً للتنمية والتعزيز إدارياً، أي أنه ليس مجرد خاصية فطرية أو حالة شخصية مغلقة، بل يمكن للمنظمة أن تتدخل لتقويته من خلال ممارسات مقصودة، وقد أوضحت دراسة (McAnally, & Hagger, 2024) أن تدريب المديرين على تبني سلوكيات داعمة للاستقلالية أدى إلى ارتفاع إشباع الحاجات النفسية والدافعية الذاتية والاندماج لدى الموظفين، إذ يعتبر التقدير، والعدالة، والقيادة الجيدة، وربط الأداء بالعائد بصورة واضحة ممارسات يمكن أن ترفع مستوى التحفيز وتحافظ عليه، وتمنح هذه الخاصية التحفيز أهمية تطبيقية كبيرة، لأنه متغير يمكن للإدارة أن تتعامل معه وتؤثر فيه بصورة عملية وليس مجرد متغير وصفي فقط.

وترى الباحثة أن التحفيز يتميز بمجموعة من الخصائص الأساسية، فهو موجه نحو الهدف، ومتعدد الأبعاد، وديناميكي ومتغير، ونسبي يختلف من فرد إلى آخر، ومتأثر بالسياق التنظيمي، وقابل للتنمية من خلال الممارسات الإدارية، كما يرتبط مباشرة بنتائج العمل وسلوك العاملين، ومن ثم فإن فهم خصائص التحفيز لا يسهم فقط في بناء إطار نظري أدق للمتغير، بل يساعد أيضاً في تصميم نظم إدارية أكثر قدرة على استثارة دافعية العاملين وتوجيهها والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة ويرفع إنتاجية موظفيها.

رابعاً: أهداف التحفيز التنظيمي

يعد التحفيز من المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لأنه لا يرتبط فقط بإثارة رغبة العامل في أداء العمل، وإنما يمتد إلى توجيه السلوك الوظيفي نحو مستويات أعلى من الجهد والاستمرار والالتزام (Manzoor, et al., 2021)، وأوضحت دراسة (Elamalki, et al., 2024) أن التحفيز يمثل أداة تنظيمية تسهم في تحويل قدرات العاملين وإمكاناتهم إلى نتائج فعلية قابلة للقياس، سواء في صورة أداء أفضل، أو اندماج وظيفي أعلى، أو رغبة أكبر في الاستمرار داخل المنظمة، ولذلك لا يقتصر دور التحفيز على كونه

وسيلة لزيادة الجهد، بل ينبغي أن يُفهم بوصفه مدخلاً متكاملًا لتحسين فعالية المورد البشري ودعم الأداء التنظيمي بصورة عامة.

حيث يتمثل الهدف الأول للتحفيز في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ تشير بعض الدراسات (Manzoor, 2021; Mutuyimana, & Sikubwabo, 2024) إلى أن زيادة الدافعية لدى العاملين ترتبط بارتفاع جودة الأداء، وتحسن القدرة على إنجاز المهام، وزيادة الاستعداد لبذل جهد إضافي عند الحاجة، فالتحفيز يسهم في دفع العامل إلى استثمار مهاراته ومعارفه بصورة أفضل، ويجعله أكثر التزاماً بمعايير الأداء المستهدفة، وهو ما ينعكس في النهاية على كفاءة التنفيذ وفعالية النتائج، ومن ثم فإن أحد أهم أهداف التحفيز يتمثل في الارتقاء بالأداء الفردي بما يدعم الأداء الكلي للمنظمة.

كما يهدف التحفيز إلى زيادة إنتاجية الموظفين، لأن الموظف المتحفز يكون أكثر استعدادًا لتكثيف الجهد، وتنظيم الوقت، وتقليل الفاقد في الأداء، بما يؤدي إلى تعظيم حجم المخرجات وتحسين جودة العمل المنجز، وفي هذا السياق أظهرت بعض الدراسات (Nusraningrum et al., 2024; Younus, et al., 2024) أن التحفيز لا يعمل فقط على زيادة كمية الأداء، بل يسهم أيضاً في رفع كفاءته، لأن العامل عندما يشعر بقيمة ما يؤديه وبوجود مقابل عادل لجهدده يصبح أكثر حرصاً على الإنجاز الفعال، ولهذا ينظر إلى التحفيز بوصفه وسيلة رئيسية لتحسين إنتاجية المورد البشري وتعزيز مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعد تعزيز الرضا الوظيفي أيضاً من الأهداف الجوهرية للتحفيز، لأن وجود الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إلى جانب التقدير والدعم التنظيمي، يزيد من شعور العاملين بالرضا تجاه وظائفهم وبيئة عملهم، ولا يمثل الرضا الوظيفي هنا نتيجة ثانوية، بل يعد هدفاً هاماً للتحفيز، لأنه يرتبط بدوره بتحسين الحالة النفسية للعامل، وزيادة استقراره المهني، وتنمية قابليته للاستمرار في العطاء (Munir, & Hameed, 2024)، وأوضحت دراسة (Cinki, & Karakose, 2025) أن التحفيز كلما كان أكثر ملاءمة لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم، ارتفعت مستويات الرضا لديهم، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء والانتماء الوظيفي.

ومن هذا السياق يعد تعزيز الاندماج الوظيفي والانتماء التنظيمي أيضاً من أهداف التحفيز، حيث أوضحت بعض الدراسات (Nusraningrum, et al., 2024; Yeh, et al., 2025) أن التحفيز الفعال لا يقتصر أثره على تنفيذ الموظف لمهامه الرسمية، بل يدفعه إلى الاندماج الحقيقي في العمل، ويزيد من ارتباطه النفسي والسلوكي بالمنظمة، فعندما يدرك العامل أن المنظمة تقدره وتوفر له مناخاً داعماً وحوافز عادلة، فإنه يصبح

أكثر التزاماً بأهدافها، وأكثر رغبة في المشاركة الفعالة في نجاحها، ولذلك فإن التحفيز يستهدف بناء علاقة إيجابية طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة، بدلاً من الاقتصار على تحقيق استجابة وقتية أو مؤقتة.

كذلك يهدف التحفيز إلى خفض معدلات الغياب ودوران العمل وتعزيز نية البقاء، إذ أكدت دراسة (Yeh, et al., 2025) على أن الدافعية المرتفعة ترتبط بانخفاض الميل إلى ترك العمل، وارتفاع الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة، ويعود ذلك إلى أن الموظف المتحفز يشعر بأن جهده له قيمة، وأن المنظمة توفر له مناخاً أكثر عادلاً وتقديراً، وهو ما يحد من مشاعر الإحباط ويقلل النزعة إلى الانسحاب أو البحث عن بدائل وظيفية أخرى، ومن هنا فإن التحفيز يستخدم أيضاً كأداة للحفاظ على الكفاءات البشرية وتقليل الخسائر المرتبطة بخروج العاملين وتكاليف إحلالهم وتدريب بدلاء عنهم.

ومن الأهداف المهمة للتحفيز تشجيع الإبداع والمبادرة والابتكار في العمل، لأن العامل المتحفز لا يكتفي غالباً بأداء الحد الأدنى المطلوب، بل يكون أكثر ميلاً إلى اقتراح حلول جديدة، وتحسين أساليب العمل، والمشاركة في معالجة المشكلات التنظيمية، وقد أوضحت بعض الدراسات (Younus, et al., 2024; Nurhaeda, et al., 2024) وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وخاصة التحفيز الداخلي وبين الإبداع الفردي والأداء الابتكاري، بما يعني أن التحفيز لا يخدم فقط تنفيذ العمل القائم، بل يساعد أيضاً في تطويره وتجديده، ولذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية تحتاج إلى نظم تحفيزية تدعم روح المبادرة والتفكير الخلاق لدى العاملين.

ويرتبط التحفيز كذلك بهدف أساسي يتمثل في تحقيق العدالة التنظيمية وربط الجهد بالمكافأة، حيث أظهرت دراسات (Siraj, & Hågen, 2023; Jo & Shin, 2025) أن فعالية التحفيز لا تعتمد فقط على وجود الحافز، بل على مدى إدراك العاملين لعدالته وارتباطه الحقيقي بمستوى الأداء والإنجاز، وعندما تشعر القوى العاملة بأن التقدير والتعويض والتعامل الإداري يتم على أسس عادلة، تتعزز الثقة في المنظمة وترتفع الدافعية نحو العمل، في حين أن غياب العدالة قد يفرغ الحوافز من أثرها، ومن ثم فإن من أهداف التحفيز بناء إدراك إيجابي لدى العاملين بأن المنظمة تكافئ الجهد بموضوعية وتقدير، وهو ما يدعم الاستقرار السلوكي والمهني داخل بيئة العمل.

وأخيراً يهدف التحفيز إلى مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح تحقيق الموظف لمصالحه المهنية والشخصية متسقاً مع تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، وتعد هذه المواءمة من أهم

الغايات الإدارية للتحفيز، لأنها تساعد على توجيه الجهود الفردية نحو اتجاه واحد يخدم الأداء الجماعي والتنظيمي، وعندما ينجح نظام التحفيز في تحقيق هذا التوافق، يصبح الموظف أكثر اقتناعاً بدوره وأكثر استعداداً لبذل جهد مستمر، بما يعزز الفاعلية العامة للمنظمة ويحسن قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة (Elamalki, et al., 2024; Mutuyimana, & Sikubwabo, 2024).

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن أهداف التحفيز تتجاوز مجرد دفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد، لتشمل تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الاندماج والانتماء التنظيمي، وخفض معدلات دوران العمل، وتشجيع الإبداع، وتحقيق العدالة، وربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية، وبذلك فإن التحفيز يمثل أداة إدارية وسلوكية متكاملة تسهم في رفع كفاءة المورد البشري وتوجيهه نحو تحقيق نتائج أفضل على المستويين الفردي والتنظيمي.

خامساً: النظريات المفسرة للتحفيز التنظيمي

يعد التحفيز من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والسلوكية، لذلك تعددت النظريات التي حاولت تفسيره، واختلفت هذه النظريات في الزاوية التي انطلقت منها، فبعضها ركز على الحاجات الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل، وبعضها اهتم بالعوامل التنظيمية المرتبطة بالوظيفة وبيئة العمل، في حين ركزت نظريات أخرى على الإدراك العقلي للعدالة والعائد المتوقع، أو على وضوح الأهداف، أو على جودة الدافعية ذاتها، ومن ثم فإن تفسير التحفيز في بيئة العمل لا ينبغي أن يبنى على نظرية واحدة فقط، بل على مجموعة من الأطر النظرية المتكاملة التي تساعد على فهم أسباب بذل الجهد، واستمرار الأداء، واختلاف مستويات الدافعية بين العاملين داخل المنظمة الواحدة، وفيما يلي توضيح لهذه النظريات:

١- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

تعد نظرية تدرج الحاجات التي قدمها ماسلو من أبرز النظريات التي فسرت التحفيز في الفكر الإداري، إذ تقوم على أن سلوك الفرد في العمل تحركه مجموعة من الحاجات الإنسانية التي تتدرج من الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات. ووفقاً لهذه النظرية، فإن العامل يسعى في البداية إلى إشباع حاجاته الأساسية المرتبطة بالبقاء والاستقرار، ثم ينتقل تدريجياً إلى حاجات أعلى تتعلق بالانتماء والاحترام والتطور الشخصي، وتقيد هذه النظرية في تفسير التحفيز داخل المنظمات، لأنها توضح أن دافعية الموظفين لا ترتبط فقط بالأجر أو الحوافز المادية، بل تمتد إلى حاجتهم

إلى الأمن الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، والتقدير، وفرص النمو والإنجاز أيضاً، ومن ثم فإن المنظمة التي تسعى إلى رفع مستوى التحفيز لا ينبغي أن تركز على جانب واحد فقط، بل عليها أن تراعي تعدد حاجات العاملين واختلاف مستوياتها، لأن إشباع هذه الحاجات بصورة متوازنة يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع الأداء والإنتاجية (Maslow, 1943; Khondaker, 2022).

٢- نظرية العاملين لهيرزبيرج

تعد نظرية العاملين أو نظرية الدوافع والصيانة من أبرز النظريات الإدارية المفسرة للتحفيز في بيئة العمل، إذ تقوم هذه النظرية على أن العوامل المؤثرة في سلوك العاملين تنقسم إلى مجموعتين: الأولى هي العوامل الدافعة مثل الإنجاز، والاعتراف، والمسؤولية، وطبيعة العمل، وفرص التقدم والنمو، وتؤدي هذه العوامل إلى الرضا وتولد التحفيز الحقيقي، أما الثانية فهي عوامل الصيانة مثل الأجر، وظروف العمل، والسياسات الإدارية، والإشراف، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، هي لا تؤدي بالضرورة إلى خلق التحفيز، لكنها تمنع الشعور بعدم الرضا إذا كانت ملائمة. وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها توضح أن رفع الأجر أو تحسين ظروف العمل وحده لا يكفي لخلق دافعية مرتفعة لدى العاملين، بل يجب أن تقترن هذه العوامل بتوفير فرص الإنجاز والتقدير والنمو المهني، بما يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية (Herzberg, et al., 1959; Alrawahi, et al., 2020).

٣- نظرية التوقع لفروم

تعد نظرية التوقع من أهم النظريات الإدارية التي فسرت التحفيز من منظور إدراكي عقلاني، إذ ترى أن دافعية العامل تتحدد من خلال تقييمه للعلاقة بين الجهد الذي يبذله، ومستوى الأداء المتوقع، والعائد الذي يمكن أن يحصل عليه، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: التوقع، ويقصد به اعتقاد الموظف أن بذل الجهد سيقوده إلى أداء جيد، والأداء، وتعني اقتناعه بأن الأداء الجيد سيجلب عليه الحصول على مكافأة أو نتيجة معينة، والقيمة، أي مدى أهمية هذه النتيجة بالنسبة له. ووفقاً لهذا التصور، فإن الموظف يكون أكثر تحفزاً عندما يقتنع بأن مجهوده سيؤدي فعلاً إلى أداء مرتفع، وأن هذا الأداء سيقابل بمكافأة عادلة وذات قيمة بالنسبة له، وتفيد هذه النظرية في تفسير التحفيز داخل المنظمات الحديثة، خاصة في البيئات التي تعتمد على نظم تقييم الأداء، والحوافز، والترقيات المرتبطة بالإنجاز، لذلك تعد من النظريات الملائمة لتفسير العلاقة بين التحفيز وإنتاجية الموظفين (Vroom, 1964; Yeh, et al., 2025).

٤ - نظرية العدالة لآدمز

تفسر نظرية العدالة التحفيز في ضوء إدراك العامل للإنصاف داخل المنظمة، إذ تفترض أن الموظف لا يقيم ما يحصل عليه من عائد بصورة مطلقة فقط، بل يقارن بين ما يقدمه من مدخلات، مثل الجهد والخبرة والوقت، وبين ما يحصل عليه من مخرجات، مثل الأجر والتقدير والترقية، ثم يقارن هذه العلاقة بما يراه لدى الآخرين. فإذا شعر بوجود عدالة وتوازن، ارتفعت مستويات الرضا والتحفيز، أما إذا أدرك وجود ظلم أو عدم مساواة، فإن دافعيته قد تنخفض حتى لو كانت الحوافز الممنوحة له مرتفعة في ظاهرها، وتظهر أهمية هذه النظرية إدارياً في أنها تؤكد أن فعالية نظم الحوافز لا تعتمد فقط على قيمتها، بل على عدالة توزيعها وشفافية معاييرها، وهو ما يجعلها إطاراً مناسباً لتفسير الرضا الوظيفي والالتزام والتحفيز داخل المنظمات (Adams, 1965; Davlembayeva, & Alamanos 2023; Jo, & Shin, 2025).

٥ - نظرية تحديد الأهداف

ترى نظرية تحديد الأهداف أن العاملين يكونون أكثر تحفيزاً وإنجازاً عندما تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة وصعبة بدرجة معقولة، مع وجود تغذية راجعة مستمرة والتزام من الموظف بتحقيق هذه الأهداف، وتقوم هذه النظرية على أن الأهداف الواضحة توجه انتباه العاملين نحو الأولويات، وتزيد من حجم الجهد المبذول، وتغزز المثابرة، وتدفعهم إلى البحث عن أساليب أكثر كفاءة للإنجاز، ولذلك فإن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية والأداء، لأنها تفسر كيف يسهم وضوح الأهداف ومعايير الإنجاز في رفع دافعية الموظفين وتحسين نتائجهم الوظيفية، كما أن كثيراً من نظم إدارة الأداء الحديثة تعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المنظور، خاصة في البيئات التي تستخدم مؤشرات الأداء والتقييم الدوري والتغذية الراجعة كأدوات لتحسين الإنجاز (Locke, & Latham, 2002; Heintalu, et al., 2025).

٦ - نظرية التعزيز

تعد نظرية التعزيز من النظريات التي فسرت التحفيز في بيئة العمل من خلال الربط بين السلوك ونتائجه، إذ تقوم على أن العامل يميل إلى تكرار السلوك الذي يعقبه تعزيز أو نتيجة إيجابية، بينما يقل احتمال تكرار السلوك الذي يعقبه عقاب أو غياب للتعزيز، وترتكز هذه النظرية على مبادئ الإشراف الإجرائي التي قدمها سكنر، والتي ترى أن سلوك العاملين يمكن تشكيله والمحافظة عليه من خلال ما يتلقونه من مكافآت أو تقدير أو تغذية راجعة أو جزاءات تنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن التحفيز لا يفسر فقط بالحاجات الداخلية أو التوقعات العقلية، بل يفسر بطريقة استجابة المنظمة للسلوك الوظيفي أيضاً، بحيث يؤدي التعزيز الإيجابي،

مثل الثناء والمكافآت والحوافز، إلى رفع دافعية العاملين وتشجيعهم على الاستمرار في الأداء المرغوب، في حين يسهم غياب التعزيز أو استخدام العقاب في الحد من السلوكيات غير المرغوبة، وتكتسب هذه النظرية أهميتها في المجال الإداري من كونها تقدم مدخلاً عملياً يمكن من خلاله تفسير أثر الحوافز المباشرة ونظم المكافآت والتغذية الراجعة في رفع الأداء والإنتاجية، خاصة في المنظمات التي تعتمد على ربط الإنجاز بنتائج واضحة وعادلة، ولذلك تعد من النظريات المفيدة في تفسير التحفيز وعلاقته بإنتاجية الموظفين (Skinner, 1938; Wietrak, et al., 2021).

٧- نظرية التحديد الذاتي

تعد نظرية التحديد الذاتي من أكثر النظريات المعاصرة تأثيراً في تفسير التحفيز في بيئة العمل، لأنها لا تركز فقط على مقدار الدافعية، بل على نوعيتها أيضاً، وتقترض هذه النظرية أن العاملين يكونون أكثر تحفزاً وأفضل أداءً عندما تشبع بيئة العمل ثلاث حاجات نفسية أساسية هي الاستقلالية، والكفاءة، والعلاقات الإيجابية، كما تميز النظرية بين الدافعية الذاتية أو المستقلة، التي تتبع من اقتناع الفرد بالعمل ومعناه بالنسبة له، وبين الدافعية الخارجية أو المضبوطة، التي تنشأ من الضغط أو المكافآت أو الخوف من العقوبة، ومن ثم تفيد هذه النظرية في تفسير التحفيز داخل المنظمات الحديثة لأنها تربط بين خصائص البيئة التنظيمية وجودة الدافعية والنتائج النهائية مثل الاندماج الوظيفي، والرضا، والأداء، والإنتاجية مما يسهم في تعزيز الدافعية الذاتية ورفع فعالية العاملين (McAnally, & Hagger, 2024; Hagger, et al., 2026).

سادساً: أهمية التحفيز التنظيمي

تتبع أهمية التحفيز من كونه أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لارتباطه المباشر بسلوك العاملين، ومستوى أدائهم، ودرجة اندماجهم في العمل، وقدرتهم على الاستمرار في العطاء داخل المنظمة، ولهذا لا يعتبر التحفيز مجرد أداة لدفع العاملين إلى أداء مهامهم، وإنما يعد قوة تنظيمية ونفسية تسهم في توجيه الجهد، وتعزيز المثابرة، ورفع مستوى الالتزام، وتحويل الإمكانيات البشرية إلى نتائج فعلية قابلة للقياس، ومن ثم فإن أهمية التحفيز تظهر في كونه متغيراً يربط بين احتياجات العاملين من ناحية، وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، بما يتيح للإدارة توظيف المورد البشري بصورة أكثر كفاءة وفاعلية (Forson, et al., 2021; Elamalki et al., 2024).

وتظهر أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يميل العاملون ذوي الدافعية المرتفعة إلى بذل جهد أكبر، وإظهار درجة أعلى من المثابرة، وتحقيق مستويات أفضل من الإنجاز مقارنة بغيرهم، كما يساعد التحفيز على توجيه طاقات الموظف نحو الأهداف المطلوبة، ويزيد من استعداده للاستجابة الإيجابية لمتطلبات الوظيفة، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء وكفاءة التنفيذ، وفي هذا السياق أوضحت دراسة (Elamalki, et al., 2024) أن التحفيز يرتبط بزيادة الجهد والإنتاجية والاستمرارية في الأداء، كما أظهرت دراسة (Nusraningrum, et al., 2024) وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحفيز على أداء العاملين، سواء بصورة مباشرة أو من خلال متغيرات وسيطة مثل الاندماج الوظيفي وبيئة العمل الداعمة.

كما تظهر أهمية التحفيز في رفع إنتاجية العاملين، لأن الموظف المتحفز لا يكتفي بأداء الحد الأدنى المطلوب، بل يصبح أكثر استعداداً لتنظيم جهده واستثمار وقته ومهاراته بصورة تحقق مخرجات أفضل من حيث الكم والجودة، وأظهرت بعض الدراسات (Siraj, & Hågen, 2023; Forson, et al., 2021) أن نظم التحفيز الفعالة تساعد المنظمات على تعظيم الاستفادة من قدرات العاملين، وتخفيض الفاقد في الجهد، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، ولهذا السبب يعد التحفيز من الأدوات الأساسية التي تلجأ إليها الإدارة عندما تسعى إلى رفع معدلات الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة في بيئات العمل المتغيرة.

وتتمثل أهمية التحفيز كذلك في تعزيز الاندماج الوظيفي، لأن الدافعية المرتفعة تجعل الموظف أكثر انخراطاً في عمله وأكثر ارتباطاً بما يؤديه من مهام، وقد أظهرت دراسة (Nusraningrum, et al., 2024) أن التحفيز لا يؤثر فقط في الأداء، بل يسهم أيضاً في رفع مستوى الاندماج الوظيفي، الذي يعمل بدوره كآلية تعزز أثر التحفيز على النتائج النهائية للأداء. ويعني ذلك أن التحفيز مهم ليس فقط لأنه يزيد الجهد المبذول، بل لأنه يرفع درجة الحضور النفسي والذهني للعامل في العمل أيضاً، ويجعله أكثر تفاعلاً مع أهداف المنظمة ومتطلبات دوره الوظيفي.

ومن أوجه أهمية التحفيز أيضاً تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الخبرة المهنية للعاملين، فكلما شعر الموظف بأن هناك تقديراً لجهده، وأن المنظمة توفر له بيئة عادلة ومحفزة، ارتفعت مستويات رضاه الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقراره النفسي وسلوكه المهني، وفي هذا الإطار أوضحت دراسة (Cinki, & Karakose, 2025) أن الدافعية الوظيفية والرضا الوظيفي يمثلان من المتغيرات الحرجة المؤثرة في النتائج الفردية والفاعلية التنظيمية، كما أن العوامل التنظيمية الإيجابية تؤثر إيجاباً في كل من الرضا والتحفيز معاً.

وتزداد أهمية التحفيز أيضاً بسبب دوره في تقوية الالتزام التنظيمي والرغبة في البقاء داخل المنظمة، فالموظف المتحفز يكون أكثر ميلاً إلى الاستمرار في العمل، ولا يفكر في الانسحاب أو ترك الوظيفة، خاصة

عندما يدرك أن جهده يؤدي إلى نتائج ذات قيمة بالنسبة له، وقد أوضحت دراسة (Yeh, et al., 2025) أن التحفيز يعد عاملاً هاماً في نية البقاء الوظيفي، وأن أثره يظهر بصورة غير مباشرة من خلال القيم التي يدركها العامل في عمله، سواء كانت قيماً داخلية مثل المعنى والنمو، أو خارجية مثل الاستقرار والمكافأة، ويكشف ذلك أن أهمية التحفيز لا تقتصر على تحسين الأداء الآني، بل تمتد إلى دعم الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمة.

كما تظهر أهمية التحفيز في خفض الآثار السلبية لبيئة العمل غير الملائمة، لأن غياب التحفيز يرتبط عادة بتراجع الروح المعنوية، وضعف الإنتاجية، وانخفاض الحماس نحو العمل، وفي المقابل فإن وجود نظم واضحة للتقدير والتغذية الراجعة والمكافآت يساعد على دعم المعنويات، ويجعل العاملين أكثر إحساساً بقيمة مساهمتهم، وقد أكدت دراسة (Siraj & Hågen, 2023) على أن غياب نظم فعالة لإدارة الأداء والاعتراف بالجهد قد ينعكس سلباً على المعنويات والإنتاجية، في حين يسهم وضوح التوقعات والتغذية الراجعة والتقدير في تحفيز العاملين وتحسين مخرجاتهم، ولذلك يكتسب التحفيز أهميته أيضاً من كونه وسيلة وقائية للحد من التراجع السلوكي والمهني في بيئة العمل.

وترتبط أهمية التحفيز كذلك بإرساء الشعور بالعدالة والتقدير داخل المنظمة، إذ إن العاملين لا يستجيبون للحوافز فقط بسبب وجودها، بل بسبب إدراكهم لعدالتها وارتباطها الحقيقي بالجهد والإنجاز، وعندما يشعر الموظف أن المنظمة تعترف بمساهمته، وتعامله بإنصاف، وتوفر له قيادة داعمة، فإن ذلك يعزز اندماجه ورضاه ويخفف من الاحتراق الوظيفي، وقد أظهرت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن عوامل مثل الاعتراف، والعدالة، والقيادة، وعبء العمل تؤثر في الاندماج الوظيفي والاحتراق والرضا الوظيفي، بما يؤكد أن التحفيز يكتسب أهميته أيضاً من خلال علاقته بالمناخ التنظيمي وجودة التجربة المهنية للعاملين.

ومن الجوانب الهامة أيضاً أن التحفيز يساعد على تحقيق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، فعندما ترتبط المكافآت والتقدير والفرص المهنية بمستوى الجهد والأداء، يصبح الموظف أكثر اقتناعاً بأن نجاحه الشخصي والمهني يمكن أن يتحقق من خلال نجاح المنظمة نفسها، ويعد هذا النوع من التوافق من أهم وظائف التحفيز في الإدارة المعاصرة، لأنه يساهم في توحيد الاتجاهات الفردية نحو غايات تنظيمية مشتركة، ويعزز فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعرفة، والجودة، والقدرة على التطوير المستمر (Siraj, & Hågen, 2023; Elamalki, et al., 2024).

وأخيراً، تبرز أهمية التحفيز في كونه عنصراً داعماً للاستدامة التنظيمية وبناء قوة عمل أكثر استقراراً وكفاءة. فالدراسات الحديثة تشير إلى أن المنظمات التي تنجح في خلق بيئة محفزة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعاملين، وتعزيز التزامهم، ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم على المدى الطويل، كما أن التحفيز يرتبط بمتغيرات

تنظيمية أوسع مثل التمكين النفسي، والالتزام، والرضا، والاحتفاظ بالعاملين، وهي كلها متغيرات تعزز استقرار المنظمة واستمرار قدرتها على الأداء والمنافسة (Menezes, et al., 2025)

ويتضح مما سبق أن أهمية التحفيز لا تنحصر في زيادة رغبة العاملين في أداء العمل، بل تمتد إلى كونه أداة إدارية وسلوكية متكاملة تؤثر في الأداء، والإنتاجية، والاندماج الوظيفي، والرضا، والالتزام، والاحتفاظ بالعاملين، وجودة المناخ التنظيمي، ومن ثم فإن التحفيز يمثل أحد المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في رفع كفاءة مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.

سابعاً: العوامل المؤثرة في التحفيز

يتأثر التحفيز في بيئة العمل بمجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والنفسية والفردية، ولا يمكن تفسيره بوصفه ناتجاً عن الحوافز المالية وحدها، فقد أشارت دراسة (Jo, & Shin, 2025) إلى أن دافعية الموظف تتشكل من خلال تفاعل عناصر متعددة، من أهمها نمط القيادة، ونظم الحوافز، والعدالة التنظيمية، وبيئة العمل، ودرجة التقدير، وعبء العمل، وإشباع الحاجات النفسية الأساسية، فضلاً عن اختلاف القيم والدوافع الفردية بين العاملين، ولذلك فإن فهم العوامل المؤثرة في التحفيز يعد ضرورياً لتفسير تباين مستويات الدافعية بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة، كما يعد أساساً لبناء سياسات إدارية أكثر فاعلية في رفع الأداء والإنتاجية.

ويأتي نظام الحوافز والمكافآت في مقدمة العوامل المؤثرة في التحفيز، لأن الموظف غالباً ما يربط بين الجهد المبذول والعائد المتوقع، سواء كان هذا العائد مالياً أو معنوياً، وأوضحت دراسة (Figueiredo, et al., 2025) أن نظم المكافآت تمثل مورداً تنظيمياً قوياً يؤثر في سلوك العاملين، كما تسهم في تعزيز تبادل المعرفة والابتكار وتوجيه السلوك المهني نحو أهداف المنظمة، كما أوضحت ذات الدراسة أن كلاً من الحوافز المادية وغير المادية يؤثر في مستوى الدافعية، وأن فاعلية هذه الحوافز تتراجع عندما تعمل المنظمة في مناخ سام أو غير داعم، ومن ثم فإن أثر الحوافز في التحفيز لا يتوقف على وجودها فقط، بل يرتبط أيضاً بنوعها وتوازنها ومدى إدراك العاملين لقيمتها.

كما يعد نمط القيادة من أكثر العوامل تأثيراً في التحفيز، لأن القائد لا يوجه العمل فقط، بل يوفر أيضاً المناخ النفسي والتنظيمي الذي تتشكل فيه دافعية العاملين، وانققت دراسة (Johri, et al., 2026) مع هذا الرأي وأوضحت أن القيادة الداعمة، وخاصة حين تتسم بالتمكين والوضوح والثقة، تؤدي إلى رفع مستوى التحفيز،

بينما تضعف الدافعية في البيئات التي يغيب فيها الدعم القيادي أو يسودها التسلط والغموض، كما أظهرت دراسة أخرى (Jo, & Shin, 2025) أن السياسات القيادية الواضحة والقياس الملائم للأداء والقيادة القوية تسهم جميعها في بناء قوة عمل أكثر دافعية وإنجازاً.

وتمثل العدالة التنظيمية أيضاً عاملاً جوهرياً في تشكيل التحفيز، لأن الموظف لا يستجيب للحافز استجابة إيجابية ما لم يدرك أن توزيعه يتم وفق أسس منصفة وواضحة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Jo, & Shin, 2025) وأكدت على أن الشعور بالعدالة في المعاملة، وفي توزيع المكافآت، وفي تقييم الأداء، يرتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستويات الرضا والاندماج، بينما يؤدي الشعور بالتحيز أو عدم المساواة إلى تقويض الدافعية حتى في وجود حوافز مادية جيدة، كما أوضحت ذات الدراسة أن العدالة كانت من العوامل التنظيمية الرئيسة المؤثرة في النتائج المرتبطة بالعاملين، إلى جانب الاعتراف والقيادة وعبء العمل، بما يؤكد أن العدالة ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل محدد أساسي لمستوى التحفيز داخل المنظمات.

كما يؤثر التقدير والاعتراف بجهود العاملين بدرجة كبيرة في التحفيز، لأن الموظف يحتاج إلى الشعور بأن مساهمته مرئية ومقدرة من قبل الإدارة، وقد أوضحت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن الاعتراف كان من العوامل المحورية المؤثرة في النتائج المتعلقة بالعاملين، بما في ذلك الجوانب المرتبطة بالحضور النفسي والمهني في العمل، لذا يكتسب التقدير أهميته من كونه يعزز القيمة المعنوية للعمل، ويقوي الصلة بين الجهد المبذول والشعور بالإنجاز، ويشجع العامل على الاستمرار في الأداء الجيد، لذلك فإن المنظمات التي تهمل الاعتراف بجهود موظفيها قد تواجه ضعفاً تدريجياً في الدافعية حتى لو حافظت على مستويات مقبولة من التعويض المالي.

كذلك تعد بيئة العمل من العوامل المؤثرة في التحفيز، سواء من حيث أبعادها المادية أو الاجتماعية أو النفسية. فكلما كانت بيئة العمل أكثر دعماً ومرونة ووضوحاً وتعاوناً، زادت قدرة العاملين على الانخراط في العمل والشعور بالرغبة في الاستمرار فيه، ووفقاً لنظرية التحديد الذاتي أوضحت دراسة (McAnally, & Hagger, 2024) أن الموظفين يكونون أكثر دافعية عندما يدركون أن بيئة العمل تدعم استقلاليتهم وكفاءتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، كما أظهرت دراسة (Nusraningrum, et al., 2024) تطبيقية في قطاع الخدمات اللوجستية أن بيئة العمل الداعمة أسهمت في تعزيز العلاقة بين التحفيز والأداء، وأن الاندماج الوظيفي والبيئة

الإيجابية عززا أثر الدافعية في النتائج النهائية، وبناءً عليه فإن التحفيز يتأثر بجودة البيئة التي يعمل فيها الموظف بقدر تأثيره بالمكافآت المباشرة.

ومن العوامل المؤثرة أيضاً إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين، وخاصة الحاجة إلى الاستقلالية، والشعور بالكفاءة، وإقامة علاقات مهنية إيجابية، فوفقاً لنظرية التحديد الذاتي ترتفع الدافعية الذاتية عندما يشعر العامل بأنه يملك قدراً من الاختيار والسيطرة على طريقة أداء عمله، وأنه قادر على الإنجاز، وأنه يعمل في سياق مهني يوفر له الدعم والارتباط الإنساني، كما أوضحت دراسة (McAnally, & Hagger, 2024) أن البيئات الداعمة للاستقلالية ترتبط بسلوكيات تكيفية ونتائج مهنية أفضل، وأن تدخلات القيادات التي تراعي هذه الحاجات يمكن أن تحسن الأداء والرضا والاندماج، ومن ثم فإن التحفيز لا يبنى فقط على ما يحصل عليه الموظف من المنظمة، بل يعتمد أيضاً على كيفية خبرته اليومية بالعمل نفسه.

ويعد عبء العمل والضغوط المهنية أيضاً من العوامل التي قد تعزز التحفيز أو تضعفه بحسب درجتها وطريقة إدارتها، فوجود متطلبات عمل واضحة ومعقولة قد يدفع العامل إلى بذل جهد منظم، لكن الإفراط في عبء العمل أو غموض الأدوار يؤدي غالباً إلى تآكل الدافعية وارتفاع الاحتراق المهني، وقد أشارت دراسة (Jo, & Shin, 2025) إلى أن عبء العمل كان من العوامل البارزة المؤثرة في النتائج المرتبطة بالعاملين، مع اختلافات بين القطاعين العام والخاص في حجم هذا الأثر، ويعني ذلك أن التحفيز لا يتحدد فقط بما تقدمه المنظمة من حوافز، بل بما تفرضه من أعباء أيضاً، وبقدرتها على تحقيق توازن معقول بين التوقعات والموارد المتاحة للعاملين.

كما تتأثر الدافعية بالقيم والدوافع الفردية والفروق الشخصية بين العاملين، لأن الموظفين لا يفسرون خصائص العمل بالطريقة نفسها ولا يستجيبون للمنبهات التنظيمية بدرجة واحدة، فقد أوضحت دراسة (Knardahl, & Christensen, 2024) أن القيم الدافعية الداخلية والخارجية تؤثر في كيفية تقييم الأفراد لخصائص العمل، مثل السيطرة على القرارات، والقيادة التمكينية، والمناخ الابتكاري، والتغذية الراجعة، كما أوضحت ذات الدراسة أن المستوى المهاري والدور الإداري يرتبطان باختلافات في القيم الدافعية، وهذا يعني أن ما يحفز موظفاً ما قد لا يكون بنفس الدرجة محفزاً لموظف آخر، وهو ما يفرض على الإدارة مراعاة الفروق الفردية عند تصميم نظم التحفيز.

وأخيراً، فإن مواءمة السياسات التنظيمية مع احتياجات العاملين تمثل عاملاً جامعاً يؤثر في جميع العوامل السابقة، فعندما تتكامل الحوافز مع العدالة، والقيادة الداعمة، والتقدير، وبيئة العمل الملائمة، وإشباع الحاجات النفسية الأساسية، تتكون بيئة تنظيمية قادرة على استثارة دافعية العاملين والمحافظة عليها، أما عندما تعمل هذه العناصر بصورة متعارضة، فإن أثر بعضها قد يضعف أثر البعض الآخر، أي أن التحفيز نتاج تفاعل بين الفرد والسياق التنظيمي، وليس نتاج عامل منفرد، ولذلك فإن فاعلية سياسات التحفيز تعتمد على شمولها واتساقها أكثر من اعتمادها على أداة واحدة بعينها (McAnally, & Hagger, 2024).

يتضح مما سبق للباحثة أن العوامل المؤثرة في التحفيز تتسم بالتعدد والتداخل، وتشمل الحوافز والمكافآت، والقيادة، والعدالة التنظيمية، والاعتراف، وبيئة العمل، وإشباع الحاجات النفسية، وعبء العمل، والفروق الفردية في القيم والدوافع، ومن ثم فإن التحفيز لا ينبغي التعامل معه بوصفه نتيجة مباشرة لعامل واحد، بل باعتباره حصيلة منظومة متكاملة من المؤثرات التنظيمية والشخصية، ويترتب على ذلك أن رفع دافعية الموظفين يتطلب منظمات قادرة على تصميم بيئة عادلة وداعمة ومرنة، تراعي احتياجات العاملين وترتبط بين جهودهم وبين ما يتلقونه من تقدير ومكافأة وفرص للإنجاز والنمو.

ثامناً: معوقات التحفيز التنظيمي

تتعدد معوقات التحفيز في بيئة العمل، ولا ترتبط فقط بغياب الحوافز المادية، بل تمتد إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والنفسية التي تحد من دافعية العاملين وتضعف رغبتهم في بذل الجهد والاستمرار في الأداء، فقد يتراجع التحفيز عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل غير داعمة، أو أن القيادة غير عادلة، أو أن عبء العمل يتجاوز الموارد المتاحة، أو أن جهوده لا تحظى بالتقدير الكافي. ومن ثم، فإن فهم معوقات التحفيز يعد أمراً ضرورياً لتفسير انخفاض الأداء وضعف الإنتاجية، كما يمثل أساساً لتصميم سياسات أكثر قدرة على تنشيط دافعية العاملين والمحافظة عليها (McAnally, & Hagger, 2024; Jo, & Shin, 2025).

ومن أبرز معوقات التحفيز ضعف القيادة أو خصائصها التنظيمية، لأن القيادة لا تؤثر فقط في توزيع المهام، بل تشكل أيضاً المناخ النفسي الذي يعمل داخله الموظفون، لذا أشارت بعض الدراسات (Ghamrawi, et al., 2024; Hassanein, et al., 2025) إلى أن القيادة السامة أو الهدامة ترتبط بانخفاض الرضا

الوظيفي، وتراجع الثقة، وارتفاع التوتر، وهي نتائج تؤدي بطبيعتها إلى إضعاف التحفيز، كما يقلل غياب القيادة الداعمة، أو الاعتماد على أساليب قائمة على التخويف والرقابة المفرطة من شعور العاملين بالأمان والتقدير، ويضعف رغبتهم في المبادرة والإنجاز.

كما تمثل العدالة التنظيمية المنخفضة عائقاً جوهرياً أمام التحفيز، لأن العامل لا يستجيب للحوافز بصورة إيجابية إذا شعر أن توزيعها أو تقييم الأداء أو توزيع الأعباء يتم بصورة غير منصفة، وفي ذلك أوضحت بعض الدراسات (Haines, et al., 2025; Jo, & Shin, 2025) أن العدالة في الرواتب، وتوزيع عبء العمل، ومعايير التقييم، والتعامل الإداري، ترتبط مباشرة بجودة التجربة المهنية للعاملين، وفي المقابل فإن الشعور بعدم الإنصاف والعدالة يؤدي إلى الإحباط، ويقوض الثقة في الإدارة، ويضعف الرغبة في بذل جهد إضافي حتى في وجود حوافز مادية مقبولة.

ومن المعوقات المهمة أيضاً ضعف التقدير والاعتراف بجهود العاملين، إذ يحتاج الموظف إلى الإحساس بأن مساهمته مرئية ومقدّرة من قبل المنظمة، وأشارت دراسة (Jo, & Shin, 2025) إلى أن الاعتراف كان من العوامل المحورية المؤثرة في نتائج العاملين، بما في ذلك الجوانب المرتبطة بالحضور النفسي والمهني في العمل، وعندما لا يشعر الموظف بأن جهده محل تقدير، فإن ذلك يضعف القيمة المعنوية للعمل، ويؤدي تدريجياً إلى تراجع الحماس والدافعية، حتى إذا استمرت المنظمة في تقديم تعويضات مالية مقبولة.

وتعد بيئة العمل غير الملائمة من أكثر المعوقات تأثيراً في التحفيز، سواء من حيث الجوانب المادية أو الاجتماعية أو النفسية، فكلما كانت بيئة العمل غير آمنة، أو تتسم بالغموض، أو تقتصر على الدعم والتعاون، انخفضت قدرة العاملين على الانخراط في العمل والشعور بالرغبة في الاستمرار فيه (Zhenjing et al., 2022)، وقد أوضحت دراسة (Nusraningrum, et al., 2024) أن بيئة العمل السلبية تحد من الالتزام والسعي للإنجاز، بينما تؤدي البيئة الداعمة إلى تعزيز الأداء والعوامل المرتبطة به، ولذلك فإن تدهور جودة البيئة التنظيمية يعد من المعوقات المباشرة التي تضعف التحفيز والإنتاجية معاً.

وكذلك يمثل عدم إشباع الحاجات النفسية الأساسية عائقاً هاماً أمام التحفيز، وخاصة عندما لا يشعر العامل بقدر كاف من الاستقلالية، أو الكفاءة، أو العلاقات المهنية الداعمة، ووفقاً لنظرية التحديد الذاتي فإن الدافعية الذاتية تتراجع عندما تعمل المنظمة في مناخ يضعف حرية الاختيار، أو يقلل من شعور العامل بقدرته على الإنجاز، أو يحد من الدعم والعلاقات الإيجابية داخل العمل، ومن ثم فإن بيئات العمل التي تقتصر على التمكين

والثقة والدعم الاجتماعي تمثل عائقاً حقيقياً أمام استئارة دافعية العاملين والمحافظة عليها (McAnally, & Hagger, 2024).

ويعد ارتفاع عبء العمل والضغوط المهنية من المعوقات الأساسية للتأفيز، لأن العبء الزائد وغموض الأدوار واستمرار الضغوط دون دعم كاف تؤدي إلى إنهالك العاملين وارتفاع مستويات الاحتراق المهني، ولذلك أوضحت بعض الدراسات (Jo, & Shin, 2025; Barokah, et al., 2025) أن عبء العمل غير المتوازن من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً في خبرة العاملين النفسية والمهنية، وأنه قد يحول العمل من مجال للإنجاز إلى مصدر دائم للتوتر والاستنزاف، ولذلك فإن التأفيز يتراجع في البيئات التي ترفع المتطلبات باستمرار دون أن توازيها موارد أو دعم تنظيمي مناسب.

ومن المعوقات أيضاً البيئة التنظيمية السامة أو العلاقات السلبية في العمل، مثل الإقصاء الوظيفي، وضعف التواصل، والمناخ القائم على الخوف أو الصمت الدفاعي، فهذه العوامل تخلق بيئة نفسية منفرة، وتؤدي إلى انسحاب العاملين نفسياً من العمل، حتى وإن استمروا شكلياً في أداء واجباتهم (Attia, et al., 2025)، وأوضحت دراسة (Saraiva, & Nogueiro, 2025) أن الإقصاء في مكان العمل يقود إلى سلوكيات دفاعية وصمت تنظيمي وانخفاض في التفاعل الإيجابي، وهي مظاهر ترتبط جميعها بتراجع واضح في الدافعية المهنية. كما يشكل ضعف نظم الحوافز أو عدم فاعليتها عائقاً رئيسياً أمام التأفيز، خاصة عندما تكون المكافآت غير مرتبطة بالأداء، أو تدار بصورة غير واضحة، أو تعمل داخل بيئة تنظيمية سامة (Figueiredo, et al., 2025)، وأوضحت دراسة (Mdhlalose, 2025) أن نظم المكافآت لا تحقق أثرها التأفيزي إلا إذا كانت عادلة، ومتوازنة بين الجوانب المادية والمعنوية، وواضحة في معاييرها، أما إذا افتقرت إلى الشفافية أو لم ترتبط بإنجاز فعلي، فإنها قد تفقد قيمتها التأفيزية، بل قد تصبح مصدراً للإحباط وعدم الثقة.

وأخيراً، فإن ضعف تكامل السياسات التنظيمية يمثل معوقاً جامعاً للتأفيز، لأن الدافعية لا تتشكل من عامل واحد، بل من تفاعل الحوافز مع القيادة، والعدالة، والتقدير، وبيئة العمل، والدعم النفسي، ووضوح الأدوار، وعندما تعمل هذه العناصر بصورة متعارضة، فإن أثر بعضها قد يبطل أثر البعض الآخر، فتفقد المنظمة قدرتها على بناء مناخ تأفيزي متماسك، ومن ثم تتطلب معالجة معوقات التأفيز منظوراً شاملاً يراعي اتساق السياسات والممارسات التنظيمية، لا مجرد التدخل في عامل منفرد دون غيره (McAnally, & Hagger, 2024; Figueiredo et al., 2025).

ويتضح مما سبق أن معوقات التحفيز تتسم بالتعدد والتداخل، وتشمل ضعف القيادة، وانخفاض العدالة التنظيمية، وغياب التقدير، ورداءة بيئة العمل، وعدم إشباع الحاجات النفسية، وارتفاع عبء العمل، والعلاقات السلبية، وضعف نظم الحوافز، وعدم اتساق السياسات التنظيمية، ومن ثم فإن انخفاض دافعية الموظفين لا ينبغي تفسيره بوصفه قصوراً فردياً فحسب، بل باعتباره في كثير من الأحيان نتيجة مباشرة لاختلالات تنظيمية وإدارية تحد من رغبتهم في الإنجاز والاستمرار، ويترتب على ذلك أن رفع مستوى التحفيز يتطلب معالجة هذه المعوقات بصورة متكاملة، من خلال بناء بيئة عمل عادلة وداعمة ومرنة، تعزز الثقة والتقدير وتربط الجهد بالعائد بصورة واضحة وعادلة.

المبحث الثاني : مستوى إنتاجية الموظفين

تمهيد

يعد مستوى إنتاجية الموظفين من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها، إذ لا يقتصر مفهوم الإنتاجية على كمية العمل المنجز فقط، بل يمتد ليشمل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وحسن استغلال الوقت والموارد المتاحة، ومن ثم فإن دراسة مستوى إنتاجية الموظفين تكتسب أهمية خاصة في الفكر الإداري المعاصر، لأنها تمثل انعكاساً مباشراً لفاعلية السياسات الإدارية، وكفاءة نظم العمل، ومدى نجاح المنظمة في تهيئة بيئة داعمة للإنجاز. كما أن مستوى الإنتاجية لا يتحدد بعامل منفرد، بل يتأثر بجملة من العوامل الفردية والتنظيمية، مثل التحفيز، وبيئة العمل، والقيادة، والمهارات، والعدالة التنظيمية، وهو ما يجعل تحليله ضرورياً لفهم الفروق في الأداء بين العاملين وبين المنظمات. ولذلك يركز هذا المبحث على بيان مفهوم مستوى إنتاجية الموظفين، وأبعاده، وأهميته، والعوامل المحددة له، بما يسهم في بناء أساس نظري واضح للعلاقة بين الإنتاجية وبقية متغيرات الدراسة.

أولاً: مفهوم إنتاجية الموظفين

تعرف إنتاجية الموظفين بأنها مقدار القيمة التي يضيفها العامل للمنظمة مقابل كل وحدة من المدخلات التي يستخدمها أو يبذلها، سواء تمثلت هذه المدخلات في الوقت أو الجهد أو المهارة أو الموارد المتاحة له، وبذلك فإن الإنتاجية لا تعكس مجرد حجم ما ينجزه الموظف، وإنما تعكس أيضاً مدى كفاءته في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة تنظيمية واقتصادية (Kc, 2020).

كما يمكن وصفها بأنها مؤشراً على كفاءة استخدام الموارد البشرية في المنظمة، فهي تقاس من خلال مقارنة ما يحققه العامل من نتائج أو مخرجات بما يستهلك من وقت وجهد وتكلفة، وهو ما يجعلها مفهوماً يرتبط بالفاعلية الاقتصادية والتشغيلية في آن واحد (Kadoya et al., 2020).

وعرفت دراسة (Mello & Tomei, 2021) بأنها ناتج الأداء الوظيفي الذي يظهر في صورة كمية المخرجات المتحققة نتيجة السلوكيات والأفعال المرتبطة بالعمل، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الناتج يتأثر كذلك بعوامل تنظيمية وبيئية خارجية، لذلك فهي تمثل محصلة التفاعل بين أداء الموظف والظروف المحيطة به داخل بيئة العمل.

كما أوضحت دراسة (Bui et al., 2021) أنه يمكن التعبير عنها من خلال إدراك العامل نفسه لمدى جودة أدائه، وكمية العمل الذي ينجزه، وقدرته على الوفاء بمتطلبات وظيفته خلال فترة زمنية محددة، بما يعني أن الإنتاجية في هذا السياق لا تقوم فقط على القياس الموضوعي، بل تشمل التقييم الذاتي للكفاءة والإنجاز أيضاً. ومن منظور أوسع، اعتبرت دراسة (Isham et al., 2021) انعكاساً لقدرة العامل على الاستمرار في تقديم عمل منتج وذو جودة مع المحافظة على مستوى مناسب من الرفاهية والقدرة الوظيفية، بما يربط بين الإنتاجية من جهة وصحة العامل ورضاه وقدرته على الاستمرار من جهة أخرى.

بينما تناولتها دراسة (Afrianty et al., 2022) على أنها عبارة عن كفاءة العاملين وفعاليتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، بحيث تعكس الفاعلية مدى تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة، بينما تعكس الكفاءة قدرتهم على تحقيق هذه النتائج بأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت والموارد والجهد.

كما ترى دراسة (Abane et al., 2022) بأن إنتاجية الموظفين تعبر عن حجم السلع أو الخدمات التي يستطيع العامل إنتاجها خلال إطار زمني محدد، وهو ما يبرز عنصر الزمن بوصفه مكوناً رئيسياً في الحكم على مستوى الإنتاجية، لأن إنجاز العمل ذاته في وقت أقل يعكس إنتاجية أعلى .

ومن المنظور الكمي أيضاً تعرف إنتاجية الموظف بأنها نسبة المخرجات المرجحة أو المنجزة إلى ساعات العمل أو المدخلات الزمنية المبذولة، بما يجعلها مؤشراً رقمياً يربط بين حجم الإنجاز الفعلي والزمن الذي استغرقه هذا الإنجاز (Nuutinen et al., 2022) .

وقد ينظر أيضاً إلى إنتاجية الموظفين باعتبارها النسبة بين المخرجات والمدخلات اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة، بما يشمل الوقت والجهد والعمليات والموارد الاستراتيجية، وهو تعريف يركز على الكفاءة التشغيلية، ويستخدم لتقييم مدى قدرة العامل على تحقيق أكبر قدر من النتائج باستخدام قدر معين من الموارد (Nikmanesh, et al., 2023).

كما قدمتها دراسة (Siraj, & Hågen, 2023) على أنها قدرة العامل على تحقيق نتائج العمل المطلوبة ضمن منظومة تنظيمية توفر الموارد والدعم اللازمين، بما يعني أن الإنتاجية ليست خاصية فردية خالصة، بل نتاج تفاعل بين قدرات الموظف وبيئة العمل .

بينما ترى دراسة (Ajlouni, et al., 2024) أنها تعبر عن العلاقة بين جودة المهام التي يؤديها العاملون وحجم تلك المهام بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يجمع بين البعد الكمي المتمثل في حجم الإنجاز، والبعد النوعي المتمثل في جودة الأداء وملاءمته للأهداف المؤسسية .

فيما ترى دراسة أنها عبارة عن كفاءة استخدام الفرد أو مجموعة العاملين للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبذلك فإنها لا ترتبط فقط بما ينجزه العامل من أعمال، بل ترتبط أيضاً بكيفية استخدامه للوقت والموارد والدعم التنظيمي لتحقيق هذه الأهداف بأفضل صورة ممكنة (Crooney, et al., 2025) .

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن التعريف الإجرائي لإنتاجية الموظفين بأنها تعبر عن درجة قدرة الموظف على أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، من حيث كمية العمل المنجز، وجودته، وسرعة إنجازه، والالتزام بالوقت المحدد، بما يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن مستوى أدائه الوظيفي.

ثانياً: أهمية إنتاجية الموظفين

تتبع أهمية إنتاجية الموظفين من كونها أحد المؤشرات المركزية التي تعكس قدرة المنظمة على تحويل مواردها البشرية إلى نتائج فعلية قابلة للقياس، سواء في صورة مخرجات أعلى، أو جودة أفضل، أو كفاءة أكبر في استخدام الوقت والجهد والموارد، ولذلك لا تعد إنتاجية الموظفين مجرد مؤشر تشغيلي مرتبط بكمية العمل المنجز، بل تمثل متغيراً استراتيجياً يرتبط مباشرة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والمحافظة على تنافسيتها، والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، إذ ترتبط الإنتاجية بعوامل تنظيمية مثل الاندماج الوظيفي، وبيئة العمل، والخبرة الوظيفية، وهو ما يجعلها مفهوماً يتجاوز الأداء الفردي الضيق إلى كونه انعكاساً للكفاءة التنظيمية بصورة أوسع (Abdelwahed, & Doghan, 2023).

وتظهر أهمية إنتاجية الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، إذ إن ارتفاع إنتاجية العاملين يعني قدرة أكبر على إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب وبمستوى جودة ملائم، وهو ما ينعكس في النهاية على فاعلية المنظمة ككل، وقد أوضحت دراسة (Abdelwahed & Doghan, 2023) أن تطوير إنتاجية العاملين يرتبط بعوامل تنظيمية واندماجية تؤثر في الأداء المؤسسي، كما أظهرت دراسة

(Gede, & Huluka, 2024) أن رفع اندماج العاملين يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم النظر إلى إنتاجية الموظفين بوصفها ركيزة أساسية في تحقيق النتائج المؤسسية.

كما تبرز أهمية إنتاجية الموظفين في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، لأن المنظمة الأكثر إنتاجية هي القادرة على تحقيق مخرجات أعلى باستخدام المستوى نفسه من الموارد أو أقل، وهو ما يقلل الهدر ويرفع العائد من العنصر البشري، ومن هذا المنظور فإن الإنتاجية لا ترتبط فقط بمقدار ما ينجزه الموظف، بل ترتبط أيضاً بمدى حسن استخدامه للوقت والموارد المتاحة له، وبقدرته على تحويل الإمكانيات التنظيمية إلى نتائج ذات قيمة، ولهذا السبب تعد الإنتاجية من المؤشرات الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم كفاءة العمل وتحسين قدرتها على الاستدامة والتنافس (Abdelwahed & Doghan, 2023).

وتتمثل أهمية إنتاجية الموظفين كذلك في دعم القدرة التنافسية والاستمرارية التنظيمية، لأن المنظمة التي تتمتع بقوة عاملة منتجة تكون أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق، وتحسين جودة خدماتها أو منتجاتها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وهو ما يعني أن الإنتاجية تمثل أحد المسارات التي تنتقل من خلالها جودة البيئة التنظيمية إلى نتائج استراتيجية أوسع تخص بقاء المنظمة وتطورها (Dumitriu et al., 2025).

ومن أوجه أهمية إنتاجية الموظفين أيضاً ارتباطها بالاندماج الوظيفي والرضا والخبرة المهنية للعاملين، وذلك لأن الموظف الأكثر اندماجاً وتفاعلاً مع عمله يميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أن ظروف العمل الملائمة والخبرة الوظيفية الإيجابية تعزز هذا الأثر، وقد أوضحت دراسة (Crooney, et al., 2025) أن ترتيبات العمل المرنة تؤثر في الخبرات الوظيفية للعاملين وفي إنتاجيتهم المدركة، كما أوضحت دراسة (Abdelwahed & Doghan, 2023) أن الاندماج الوظيفي يمثل عاملاً هاماً في تطوير الإنتاجية والأداء، وهذا يعني أن أهمية الإنتاجية لا تقتصر على المنظمة فقط، بل تمتد إلى العامل نفسه من خلال ما يرتبط بها من شعور بالإنجاز والمعنى والفاعلية المهنية.

كما تكمن أهمية إنتاجية الموظفين في دورها في تقوية العلاقة بين بيئة العمل والنتائج التنظيمية، لأن الإنتاجية تمثل مخرجاً مباشراً لجودة التصميم التنظيمي، ووضوح الأدوار، وتوافر الدعم، والظروف المادية والاجتماعية المناسبة، وقد أظهرت دراسة (Dumitriu et al., 2025) أن البيئة المادية والاجتماعية للعمل تؤثر بصورة مهمة في رفاهية العاملين، وأن هذا النوع من التأثير يرتبط بالجوانب الجوهرية للعمل وتصورات

الموظفين تجاه أدوارهم، وهي عناصر ترتبط بدورها بالقدرة على الإنجاز والإنتاجية، ومن ثم فإن الاهتمام بإنتاجية الموظفين يؤدي بالضرورة إلى الاهتمام بجودة بيئة العمل ذاتها.

وتظهر أهمية إنتاجية الموظفين أيضاً في دعم المرونة التنظيمية والتكيف مع أنماط العمل الحديثة، خاصة مع اتساع الاعتماد على العمل المرن، والعمل الهجين، والتقنيات الرقمية، فالإنتاجية هنا لا تُهم فقط بوصفها نتاجاً لحضور الموظف المادي، بل بوصفها قدرة على الحفاظ على مستوى الأداء والإنجاز من خلال ترتيبات عمل مختلفة، وقد أشارت دراسة (Crooney, et al., 2025) إلى أن ترتيبات العمل المرنة ترتبط بإنتاجية مدركة أعلى من خلال تأثيرها في خبرة العاملين واستقلاليتهم ومتطلبات العمل، وهو ما يدل على أن الإنتاجية أصبحت معياراً أساسياً في تقييم نجاح النماذج الحديثة للعمل.

وأخيراً تتمثل أهمية إنتاجية الموظفين تتمثل في كونها مؤشراً تكاملياً يجمع بين الأداء الفردي والكفاءة المؤسسية والنتائج الاستراتيجية، فهي من جهة تعبر عن قدرة الموظف على الإنجاز، ومن جهة ثانية تكشف عن جودة الممارسات التنظيمية، ومن جهة ثالثة ترتبط مباشرة بقدرة المنظمة على النمو وتحقيق أهدافها، ولذلك تحتل إنتاجية الموظفين مكانة محورية في الدراسات الإدارية المعاصرة، لأنها تمثل نقطة التقاء بين إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الأداء، والاستدامة المؤسسية (Abdelwahed & Doghan, 2023).

وترى الباحثة أن أهمية إنتاجية الموظفين لا تنحصر في زيادة حجم العمل المنجز، بل تمتد إلى كونها أداة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الاندماج الوظيفي، وتحسين الخبرة المهنية للعاملين، وتقوية أثر بيئة العمل في النتائج المؤسسية، ومن ثم فإن الاهتمام بإنتاجية الموظفين يمثل مدخلاً محورياً لأي منظمة تسعى إلى تحسين أدائها واستدامة نجاحها في بيئة عمل متغيرة.

ثالثاً: أهداف إنتاجية الموظفين

تعد إنتاجية الموظفين من المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لأنها لا ترتبط فقط بحجم العمل المنجز، بل تعكس أيضاً قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، لذا لا تنحصر أهداف إنتاجية الموظفين في زيادة المخرجات فقط، وإنما تمتد إلى تحسين جودة الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية، وتهيئة بيئة عمل أكثر دعماً للإنجاز والاستدامة،

فقد أوضحت دراسة (Abdelwahed, & Doghan, 2023) أن الإنتاجية تمثل نقطة التقاء بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، والاندماج الوظيفي، والنتائج التنظيمية الأوسع.

إذ يتمثل الهدف الأول لإنتاجية الموظفين في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تسعى المنظمة من خلال تحسين إنتاجية العاملين إلى ضمان إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفي الوقت المناسب وبجودة ملائمة، وكلما ارتفعت إنتاجية الموظفين، زادت قدرة المنظمة على تحويل خططها وأهدافها إلى نتائج فعلية، وهو ما يجعل الإنتاجية هدفاً إدارياً مباشراً لرفع فعالية الأداء المؤسسي. وقد أوضحت دراسة (Abdelwahed, & Doghan, 2023) أن تطوير إنتاجية العاملين يرتبط بعوامل تنظيمية وبالاندماج الوظيفي، بينما أوضحت دراسة (Siraj, & Hågen, 2023) أن نظم إدارة الأداء تؤدي دوراً هاماً في تعزيز الإنتاجية وتحسين النتائج التنظيمية.

كما تهدف إنتاجية الموظفين إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر، لأن الإنتاجية في جوهرها تعني تحقيق مخرجات أفضل باستخدام الوقت والجهد والموارد المتاحة بصورة أكثر كفاءة، ولذلك فإن رفع إنتاجية العاملين يساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية، ويحد من الفاقد في الوقت والتكاليف، ويدعم القدرة على تحقيق نتائج أعلى دون زيادة موازية في المدخلات، ويعد هذا الهدف من الأهداف الجوهرية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تعظيم العائد من مواردها المحدودة وتحسين استدامة أدائها التشغيلي (Abbasi, et al., 2024).

ومن أهداف إنتاجية الموظفين أيضاً دعم القدرة التنافسية والاستمرارية التنظيمية، لأن المنظمات الأكثر اعتماداً على قوة عاملة منتجة تكون عادة أكثر قدرة على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، والمحافظة على مكانتها في السوق، وقد أشارت دراسة (Kassa, & Worku, 2025) إلى أن الإنتاجية لا تفهم فقط كمقياس داخلي للكفاءة، بل بوصفها أحد العوامل التي ترتبط مباشرة بالنتائج التنظيمية العامة، بما في ذلك النمو، والقدرة على التكيف، وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها المنظمة من مواردها البشرية.

ويتمثل هدف مهم آخر في تحسين جودة العمل والنتائج الوظيفية، لأن الاهتمام بالإنتاجية لا يعني فقط زيادة الكم، بل يشمل أيضاً رفع جودة الإنجاز وتقليل الأخطاء وتحسين سرعة التنفيذ ودقته، ومن ثم فإن المنظمات لا تستهدف من الإنتاجية مجرد إنجاز مهام أكثر، بل تسعى كذلك إلى إنجازها على نحو أفضل

وأكثر اتساقاً مع معايير الجودة والكفاءة، وفي هذا السياق ترتبط الإنتاجية بوضوح الأدوار، وفاعلية نظم المتابعة والتقييم، وتوافر الدعم والأدوات المناسبة للعمل (Siraj, & Hågen, 2023)

وكذلك تهدف إنتاجية الموظفين إلى تعزيز اندماج العاملين وتحسين خبرتهم المهنية، لأن ارتفاع الإنتاجية يرتبط غالباً بوجود موظفين أكثر تفاعلاً مع عملهم، وأكثر وضوحاً في أهدافهم، وأكثر شعوراً بقيمة ما ينجزونه، وقد أوضحت دراسة (Abdelwahed & Doghan, 2023) أن الاندماج الوظيفي يمثل عنصراً هاماً في تطوير الإنتاجية، كما أكدت دراسة على أن جودة الخبرة المهنية والظروف المحيطة بالعاملين تسهم في دعم قدرتهم على الإنجاز المستدام، وبذلك يعد أحد أهداف تنمية الإنتاجية بناء قوة عمل أكثر التزاماً وتفاعلاً وقدرة على الاستمرار في الأداء.

ومن ضمن الأهداف الهامة أيضاً دعم المرونة التنظيمية والتكيف مع أنماط العمل الحديثة، خاصة في ظل التوسع في العمل المرن، والعمل الهجين، والاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، ففي هذا السياق أصبحت الإنتاجية هدفاً مركزياً لقياس مدى نجاح ترتيبات العمل الجديدة، ومدى قدرة العاملين على الحفاظ على مستوى مناسب من الإنجاز في ظل تغيرات بيئة العمل، ولذلك أصبحت الإنتاجية أحد المسارات الأساسية التي تقيم من خلالها آثار التحول الرقمي والتكنولوجي على الأداء المؤسسي والعاملين (Kassa, & Worku, 2025).

وأخيراً، تهدف إنتاجية الموظفين إلى تعزيز التكامل بين الأداء الفردي والنتائج الاستراتيجية للمنظمة، لأنها تمثل الرابط العملي بين ما ينجزه العامل على المستوى اليومي وما تحققه المنظمة على المستوى الكلي، فالإنتاجية ليست هدفاً فردياً منعزلاً، بل هي أداة تنظيمية تسهم في مواءمة جهود العاملين مع الأهداف المؤسسية، وتحويل الأداء الفردي إلى قيمة جماعية ومؤسسية مستدامة، ولهذا السبب تحتل إنتاجية الموظفين مكانة محورية في الأدبيات الإدارية الحديثة بوصفها أحد المداخل الأساسية لتحقيق الفاعلية الشاملة للمنظمة (Abdelwahed & Doghan, 2023).

ويتضح مما سبق أن أهداف إنتاجية الموظفين لا تقتصر على زيادة حجم العمل المنجز، بل تشمل رفع الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة النتائج، وتقوية القدرة التنافسية، ودعم الاندماج الوظيفي، وتمكين المنظمة من التكيف مع أنماط العمل الحديثة، ومن ثم فإن الاهتمام بإنتاجية الموظفين يمثل

مدخلاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة واستدامة نتائجها على المدى الطويل.

رابعاً: النظريات المفسرة لإنتاجية الموظفين

لم يعد تفسير إنتاجية الموظفين قائماً على القياس الكمي للمخرجات فقط، بل أصبح يعتمد على أطر نظرية تشرح كيف تتأثر الإنتاجية بالأهداف، والموارد، وتصميم العمل، وممارسات الموارد البشرية، والتكامل بين الإنسان والتكنولوجيا، ومن أكثر النظريات الإدارية التي اعتمدت عليها المقالات الإدارية الحديثة في تفسير إنتاجية الموظفين، وهما: نظرية تحديد الأهداف، وإطار القدرة-الدافعية-الفرصة (AMO)، ونظرية النظم الاجتماعية الفنية، ونموذج متطلبات العمل-موارده، ومنظور الموارد التنظيمية، وفيما يلي توضيح لتفسير هذه النظريات:

١- نظرية تحديد الأهداف

تعد نظرية تحديد الأهداف من أكثر النظريات الإدارية استخداماً في تفسير إنتاجية الموظفين، لأنها تفترض أن العاملين يحققون مستويات أعلى من الإنجاز عندما تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة، ومحددة، وقابلة للمتابعة، وتمثل تحدياً معقولاً، وقد دعمت دراسة (Schkolski, 2025) حول إنتاجية عمال المعرفة هذا الاتجاه، إذ أوضحت أن وضوح الهدف، وقابليته للتحقيق، والمتابعة المستمرة ترتبط بتحسين نتائج الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي، ومن ثم يؤدي تحديد الأهداف إلى تحسن أداء العاملين حتى في غياب الحوافز المالية المباشرة، وعليه تفسر هذه النظرية إنتاجية الموظفين من خلال أثر وضوح الهدف والتغذية الراجعة في تركيز الجهد ورفع الإنجاز.

٢- إطار القدرة-الدافعية-الفرصة (AMO)

يفسر إطار القدرة-الدافعية-الفرصة إنتاجية الموظفين على أساس أن العامل لا يكون منتجاً بدرجة مرتفعة إلا إذا توافرت له ثلاثة عناصر متكاملة: القدرة على أداء العمل، والدافعية التي تدفعه إلى بذل الجهد، والفرصة التي تمكنه من استخدام مهاراته والمشاركة في العمل بفاعلية، ومن ثم يتضح أن الكفاءة الرقمية، والدافعية للتعلم، وإتاحة الفرصة للمشاركة والتطبيق، تعمل معاً على تحسين الأداء الوظيفي، ولذلك يعد هذا الإطار من أكثر الأطر الإدارية ملائمة لتفسير إنتاجية الموظفين، لأنه يربط بين المهارة والتحفيز والتمكين الفعلي داخل المنظمة (Zhou, et a., 2025).

٣- نظرية النظم الاجتماعية الفنية

تفسر نظرية النظم الاجتماعية الفنية إنتاجية الموظفين من خلال فكرة أن الأداء المرتفع لا يتحقق بمجرد تحسين التكنولوجيا أو رفع كفاءة العنصر البشري بشكل منفصل، بل من خلال التكامل بين البعد الاجتماعي والبعد الفني في تصميم العمل، ومن ثم يتضح أن بيئة العمل، والأمان الوظيفي، والتواصل، وترتيبات العمل عن بعد، كلها تعمل في إطار اجتماعي وفني متكامل يحدد مستوى الإنتاجية، إذ ترتفع الإنتاجية التنظيمية عندما تتحقق مواءمة بين التكنولوجيا المستخدمة واحتياجات العاملين وطبيعة العمليات، ومن ثم تفسر هذه النظرية إنتاجية الموظفين بوصفها نتيجة للتصميم المتكامل للعمل وليس فقط لجهد الفرد أو كفاءة التقنية (AI-Suwaidi, et al., 2025).

٤- نموذج متطلبات العمل-موارده (JD-R)

يعد نموذج متطلبات العمل من النماذج الإدارية والتنظيمية المعاصرة التي اعتمدت عليها المقالات الحديثة في تفسير إنتاجية الموظفين، لأنه يربط بين الأداء والإنتاجية من جهة، وبين التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة من جهة أخرى، ووفقاً لهذا النموذج فإن ارتفاع الضغوط والمتطلبات دون دعم كاف يؤدي إلى الإجهاد وتراجع الأداء، بينما يؤدي توافر الموارد مثل الاستقلالية، والدعم، والتغذية الراجعة، والتجهيزات المناسبة إلى رفع الاندماج وتحسين الإنتاجية، ومن ثم يظل التوازن بين المتطلبات والموارد من أكثر المحددات تأثيراً في الأداء والإنتاجية، ولذلك يفسر هذا النموذج إنتاجية الموظفين باعتبارها مخرجاً للتوازن الوظيفي والتنظيمي، وليس مجرد انعكاس لحجم الجهد المبذول (Dumitriu et al., 2025).

٥- منظور الموارد التنظيمية

ينظر منظور الموارد التنظيمية إلى إنتاجية الموظفين باعتبارها نتيجة لقدرة المنظمة على امتلاك وتطوير واستثمار موارد ذات قيمة، خاصة الموارد البشرية والمعرفية والتقنية، وبالتالي ترتفع الإنتاجية عندما تتجج المنظمة في توظيف التكنولوجيا والمهارات البشرية بوصفها موارد استراتيجية ترفع القيمة والأداء، ومن ثم تعد مصدراً لرفع الإنتاجية والميزة التنافسية، وعليه يفسر هذا المنظور إنتاجية الموظفين من خلال جودة الموارد التي تمتلكها المنظمة وقدرتها على استثمارها بصورة فعالة (Kassa, & Worku, 2025).

وترى الباحثة أن النظريات المفسرة لإنتاجية الموظفين تتكامل فيما بينها أكثر من تعارضها، إذ إن كل نظرية تسلط الضوء على جانب معين من الجوانب المؤثرة في إنتاجية العاملين داخل المنظمة، فنظرية الإدارة العلمية تبرز أهمية تنظيم العمل وتبسيط الإجراءات ورفع الكفاءة التشغيلية، في حين تؤكد نظرية تحديد الأهداف

أن وضوح الأهداف ودقتها يسهمان في توجيه جهد العاملين ورفع مستوى إنجازهم، كما يوضح إطار القدرة-الدافعية-الفرصة أن إنتاجية الموظفين لا يمكن تفسيرها من خلال المهارة فقط، بل تتطلب أيضاً توافر الدافعية والفرصة المناسبة للأداء، بينما تؤكد نظرية النظم الاجتماعية الفنية أن الإنتاجية الحقيقية تتحقق من خلال التوافق بين العنصر البشري والجانب التقني في بيئة العمل، كذلك يضيف منظور الموارد التنظيمية بعداً استراتيجياً هاماً، من خلال النظر إلى العاملين بوصفهم مورداً أساسياً في تحقيق القيمة والميزة التنافسية.

خامساً: محددات إنتاجية الموظفين

تتحدد إنتاجية الموظفين في المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة متشابكة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، بحيث لا يمكن تفسيرها بوصفها نتيجة مباشرة لجهد العامل وحده، بل باعتبارها محصلة تفاعل قدراته مع ظروف العمل، ونمط الإدارة، والموارد المتاحة، والسياسات التنظيمية السائدة، وعليه تشمل محددات الإنتاجية القيادة، والدافعية، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والعدالة والاعتراف، وعبء العمل، والكفاءة الرقمية، وترتيبات العمل الحديثة، وهي كلها عوامل تؤثر بدرجات متفاوتة في قدرة العاملين على تحقيق نتائج مرتقعة ومستدامة (Alsobaey, & Alkhateeb, 2025).

حيث يعد نمط القيادة من أهم محددات إنتاجية الموظفين، لأن القيادة لا توجه الجهد فقط، بل تسهم في تشكيل المناخ النفسي والتنظيمي الذي يعمل داخله الموظفون، حتي ترفع القيادة الفعالة والداعمة الاندماج والثقة والوضوح، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية، بينما تؤدي القيادة الضعيفة أو غير الداعمة إلى تراجع الأداء المستدام، ومن ثم أصبحت القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في البيئات الافتراضية والهجينة، لأنها تساعد على الحد من الإجهاد التقني ودعم القدرة على الإنجاز في ظل التحولات الرقمية (Lukito et al., 2025).

كما تمثل الدافعية والحوافز محدداً جوهرياً لإنتاجية الموظفين، لأن العامل الأكثر تحفزاً يكون عادة أكثر رغبة في بذل الجهد، وأكثر التزاماً بتحقيق النتائج المطلوبة، وذلك لأن الدافعية لا ترتبط فقط بالحوافز المالية، بل تشمل أيضاً التقدير، والإنصاف، والارتباط بالعمل، والشعور بقيمة الدور المهني، ولذلك فإن الإنتاجية ترتفع في البيئات التي تتجح في خلق مزيج متوازن من الحوافز المادية والمعنوية، وفي ربط الأداء بنتائج واضحة ومجزية للعاملين (Lukito et al., 2025).

وتعد بيئة العمل كذلك من المحددات الأساسية للإنتاجية، سواء من حيث أبعادها المادية أو الاجتماعية أو النفسية، فكلما كانت بيئة العمل أكثر دعماً ووضوحاً وتعاوناً، زادت قدرة العاملين على إنجاز المهام بكفاءة

والمحافظة على مستوى مرتفع من الأداء، وذلك لأن البيئة المادية والاجتماعية الجيدة تؤثر في رفاة العاملين واندماجهم وإدراكهم الإيجابي للعمل، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، ومن ثم تعد البيئة الداعمة من أقوى العوامل المرتبطة بتحسين الأداء المهني (Dumitriu et al., 2025).

ومن المحددات الهامة أيضاً الثقافة التنظيمية، لأنها تحدد طبيعة القيم والسلوكيات والمعايير التي تحكم العمل اليومي داخل المنظمة، وعندما تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على التعاون، والتعلم، والتغيير، والتركيز على النتائج، فإنها تسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ترتبط بانخفاض الدوران الوظيفي، وزيادة التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتعزيز الحلول الإبداعية، وكلها عوامل تدعم الإنتاجية على المدى الطويل (Vasumathi, et al., 2025).

كما تمثل العدالة التنظيمية والاعتراف بجهود العاملين محددات رئيسية للإنتاجية، لأن الموظف يكون أكثر استعداداً للإنجاز عندما يشعر بأن المنظمة تتعامل معه بإنصاف، وتقدر جهده، وتعترف بمساهمته، وذلك لأن الاعتراف، والعدالة، والقيادة، وعبء العمل من أكثر العوامل تأثيراً في النتائج المرتبطة بالعاملين، ويعني ذلك أن الإنتاجية لا تتحدد فقط بما يملكه العامل من مهارات، بل تحدد أيضاً بإدراكه لجودة المعاملة التنظيمية وعدالة التقييم والمكافأة (Jo, & Shin, 2025).

ويعد عبء العمل وتنظيم المتطلبات الوظيفية من المحددات المؤثرة في إنتاجية الموظفين، لأن التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة يحدد إلى درجة كبيرة قدرة العاملين على المحافظة على الأداء المرتفع، فالمتطلبات المعقولة والواضحة قد تدفع إلى الإنجاز، إذ يؤدي ارتفاع عبء العمل بصورة مزمنة أو غموض الأدوار أو ضعف الدعم عادة إلى الإجهاد وتراجع الفاعلية (Jo, & Shin, 2025).

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت الكفاءة الرقمية والجاهزية التكنولوجية من المحددات الحديثة لإنتاجية الموظفين، لأن إنجاز العمل في كثير من القطاعات أصبحت مرتبطاً بقدرة العاملين على استخدام الأدوات الرقمية والاندماج في أنماط العمل المعتمدة على التكنولوجيا، وقد أشارت دراسة (Alsobaey, & Alkhateeb, 2025) إلى أن الكفاءة الرقمية، والتحول الرقمي، والقيادة الرقمية، والجاهزية النفسية والتقنية للمشاركة في التحول، كلها ظهرت كعوامل مؤثرة في الأداء والإنتاجية.

كذلك تعد ترتيبات العمل الحديثة مثل العمل عن بعد والعمل الهجين والمرن من المحددات المهمة للإنتاجية، خاصةً بعد اتساع الاعتماد عليها في السنوات الأخيرة، وأوضحت دراسة (Al-Suwaidi, et al., 2025) أن

نجاح هذه الترتيبات يعتمد على جودة الاتصال، وتوافر الدعم الإداري، ووضوح التوقعات، ووجود مناخ عمل يسمح بالتنسيق والثقة، ففي بعض القطاعات أتضح أن الاتصال الفعال والبيئة الإيجابية يعدوا من أهم إمكانات الإنتاجية في ترتيبات العمل الحديثة، بينما قد تتحول هذه الترتيبات إلى عائق إذا غاب الدعم أو ضعفت القدرة على إدارة العمل من خلال الوسائط الرقمية.

وأخيراً يمثل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية محدداً جامعاً لإنتاجية الموظفين، لأن القيادة، والتحفيز، وبيئة العمل، والعدالة، والتعلم، والدعم، لا تعمل في الواقع بصورة منفصلة، بل في إطار منظومة إدارية واحدة، لذا تشكل ممارسات الموارد البشرية، والدعم التنظيمي، والثقافة، وتهيئة بيئة العمل الإيجابية، معاً الأساس الذي يبنى عليه الأداء العالي والإنتاجية المستدامة، ومن ثم فإن رفع إنتاجية الموظفين يتطلب تدخلاً متكاملًا يعالج هذه المحددات بوصفها منظومة مترابطة لا عوامل منفصلة (Al-Suwaidi, et al., 2025).

ويتضح مما سبق للباحثة أن محددات إنتاجية الموظفين تتسم بالتعدد والتداخل، وتشمل القيادة، والدافعية، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والعدالة والاعتراف، وعبء العمل، والكفاءة الرقمية، وترتيبات العمل الحديثة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن إنتاجية الموظفين لا ينبغي تفسيرها بوصفها نتاجاً فردياً، بل باعتبارها حصيلة تفاعل مستمر بين الفرد والسياق التنظيمي الذي يعمل فيه، ويترتب على ذلك أن المنظمات الراغبة في رفع إنتاجية موظفيها تحتاج إلى بناء بيئة عمل متوازنة وعادلة وداعمة، قادرة على تمكين العاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالموارد والمهارات اللازمة للإنجاز المستدام.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات

تمهيد

يتناول هذا الفصل العلاقات التفسيرية بين التحفيز ومستوى الإنتاجية، فلم يعد التحفيز مجرد أداة لدفع العاملين إلى أداء العمل، بل أصبح يعد متغيراً محورياً يؤثر في سلوك الموظفين، ومستوى التزامهم، وقدرتهم على الإنجاز، ومن ثم في مستوى إنتاجيتهم الفردية والجماعية، وفي هذا الإطار يسعى الفصل إلى تحليل طبيعة العلاقة بين التحفيز بأبعاده المختلفة، سواء المادي أو المعنوي، وبين إنتاجية الموظفين، مع توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنعكس الحوافز على جودة الأداء، وحجم الإنجاز، والالتزام بالأهداف، وفاعلية العمل داخل الفريق. كما يهتم الفصل ببيان أن أثر التحفيز لا يتحقق في فراغ، بل يتشكل في ضوء مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي قد تعزز هذا الأثر أو تحد منه، ومن ثم يمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي يربط بين متغيرات الدراسة، ويمهد لبناء الفروض البحثية وتفسير النتائج التطبيقية في ضوء ما قدمته الأدبيات السابقة من أطر ونماذج تفسيرية.

أولاً: تأثير التحفيز المادي على مستوى إنتاجية الموظفين

يعد التحفيز المادي من أكثر أدوات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً بإنتاجية الموظفين، لأنه يستند إلى منطق تبادلي ينص على أن العامل كلما أدرك وجود مقابل مالي عادل وملموس لجهده، زادت استعداده لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، ويشمل هذا النوع من التحفيز الرواتب، والمكافآت، والحوافز المالية المرتبطة بالأداء، والبدلات، وغيرها من العوائد النقدية أو شبه النقدية التي تقدمها المنظمة بقصد التأثير في سلوك العاملين ورفع مستوى إنجازهم، أي أن أنظمة المكافآت في بيئة العمل ترفع الرضا والدافعية والمشاركة، وتؤثر بوضوح في تكثيف الجهد والأنشطة المرتبطة بالأداء، وهو ما يجعلها مدخلاً هاماً لتفسير التحسن في الإنتاجية عند توافرها بصورة عادلة ومنظمة (Figueiredo, et al., 2025).

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التوقع التي تفترض أن الموظف يزيد جهده عندما يقتنع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء أعلى، وأن الأداء الأعلى سيؤدي إلى مكافأة مالية ذات قيمة بالنسبة له، وقد استندت دراسة (Wang, & Ge, 2025) على هذا المنظور بالتطبيق على العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت أن الحوافز النقدية تؤثر إيجابياً في الأداء، وأن القيمة المدركة للمكافأة تؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، وهو ما يعني أن الراتب أو المكافأة أو الحافز المالي يرفع الإنتاجية عندما يدرك العامل أن العائد

المالي مرتبط فعلاً بالإنجاز، كما دعمت دراسة (Mohapi, et al., 2025) هذا المنظور، وأوضحت أن العاملين يتوقعون أن يكافأ الأداء المتميز مالياً، وأن هذا التوقع يعزز بقاءهم والتزامهم، وهو ما ينعكس في النهاية على استقرار الإنتاجية وتحسينها.

كما تكمن أهمية التحفيز المادي في كونه يشبع الاحتياجات الاقتصادية الأساسية للعاملين، ويخفف الضغوط المالية التي قد تشتت تركيزهم أو تقلل التزامهم، كما يبعث رسالة تنظيمية تقيد بأن الجهد والأداء محل تقدير فعلي، ولهذا السبب غالباً ما يكون أثره أكثر وضوحاً في الوظائف الروتينية أو التشغيلية أو في البيئات التي ترتفع فيها حساسية العاملين لمستوى الأجر والعائد المباشر، ويمكن تدعيم هذا التفسير أيضاً من خلال نظرية التعزيز، إذ إن المكافأة المالية تعمل بوصفها تعزيزاً إيجابياً يدفع الموظف إلى تكرار السلوك المنتج والمحافظة عليه (Unger, et al., 2020; Wietrak, et al., 2021).

وقد أظهرت دراسة (Unger, et al., 2020) على موظفي الطباعة الطبية داخل مستشفى عام ألماني أن الانتقال من الأجر الثابت إلى التعويض الجزئي المرتبط بالأداء رفع الإنتاجية بنسبة ٩.٥٣٪، مع استمرار هذا الأثر عبر الزمن ومن دون مؤشرات على تراجع الجودة، كما أظهرت دراسة أخرى (Cai, et al., 2022) في قطاع التصنيع بالصين أن نظام الدفع غير الخطي القائم على الحافز والمكافأة حقق زيادة في المخرجات بلغت ٤٪ مقارنة بنظام الدفع الخطي عند مستوى التكلفة ذاته، وبالتالي تدعم هذه النتائج بقوة فكرة أن التصميم المالي الجيد للحافز يمكن أن يترجم إلى زيادة فعلية في الإنتاجية لا إلى مجرد ارتفاع مؤقت في الحماس.

وبالرغم من ذلك لا يعمل التحفيز المادي في جميع الحالات بالطريقة نفسها، إذ أشارت دراسة إلى أن أثره يتوقف على عدالة التوزيع، ووضوح معايير الاستحقاق، ومدى ارتباط الحافز بمخرجات قابلة للقياس، وطبيعة المهارة المطلوبة، وهنا قدمت نظرية العدالة تفسيراً هاماً لأنها تفترض أن العامل لا يستجيب للحافز استجابة إيجابية إلا إذا شعر بأن العلاقة بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من عائد علاقة منصفة وعادلة مقارنة بالآخرين (Gowda, & Suvarna, 2025).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Gutierrez, et al., 2025) حول الشفافية في الأجور والإنتاجية أنها اعتمدت صراحة على نظرية العدالة، وأظهرت أن الموظفين الذين اكتشفوا أنهم يحصلون على أجر أعلى مما تبرره إنتاجيتهم زادوا إنتاجيتهم، بينما انخفضت إنتاجية من شعروا أنهم أقل أجراً من المستحق، خاصة عندما كان لديهم أمان وظيفي، كما أكدت دراسة (Clemens, & Sauermann, 2025) على أن العاملين الصحيين في

إيران ينظرون إلى الحوافز المالية بوصفها من أكثر المحفزات المعنوية تأثيراً، لكنهم يشددون في الوقت نفسه على ضرورة أن تكون المدفوعات عادلة ومتناسبة مع الجهد وطبيعة الدور الوظيفي.

ومن منظور آخر، فسرت نظرية العاملين لهيرزبيرج تأثير التحفيز المادي، إذ تفترض النظرية أن الراتب من عوامل الصيانة أو الوقاية من عدم الرضا، أي أنه شرط مهم لمنع الإحباط الوظيفي، لكنه لا يكفي وحده دائماً لخلق دافعية مستدامة ما لم يقترن بعوامل أخرى مثل الاعتراف والإنجاز والتقدم (Alrawahi, et al., 2020)، ويتلاءم هذا التفسير مع نتيجة دراسة تطبيقية على القطاعات الصناعية في المنطقة الشمالية بالسعودية (Alkandi, et al., 2023)، والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر معنوي للحوافز والمكافآت على الأداء، بالرغم من وجود تأثير غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي، بما يعني أن التحفيز المادي قد يؤثر في الإنتاجية من خلال تحسين الرضا أولاً، كما أكدت دراسة (Figueiredo, et al., 2025) على أن تأثير المال على السلوك الوظيفي يكون أقوى عندما يفهم ضمن نظام أوسع يجمع بين العدالة، والاعتراف، وتصميم الحافز بطريقة واضحة.

كما أوضحت دراسة (Wang, & Ge, 2025) أن الرواتب والمكافآت والحوافز المالية لا ينبغي النظر إليها بوصفها مجرد مبالغ نقدية، بل بوصفها نظاماً تحفيزياً يوجه السلوك نحو نتائج محددة، فعندما تربط الرواتب بالأداء، أو تمنح مكافآت على الإنجاز المتميز، أو تخصص حوافز مالية على تجاوز المستهدفات، فإن ذلك يعزز إدراك الموظف أن زيادة الجهد تقود إلى زيادة العائد، وهو ما يتفق أيضاً مع نظرية التوقع من ناحية، ومع نظرية العدالة من ناحية أخرى، لأن العامل يكون أكثر ميلاً إلى الإنتاج حين يدرك أن العلاقة بين الجهد والعائد واضحة وعادلة.

وقد أظهرت دراسة (Ce, et al., 2025) على الإداريين غير الأكاديميين في الجامعات الصينية وجود علاقة إيجابية معنوية بين الدوافع النقدية وبين الأداء المالي وغير المالي، بل أشارت إلى أن الحوافز النقدية كان لها الأثر الأقوى في مؤشرات الأداء المالي، واتفقت معها دراسة (Yong-Chung, et al., 2025) على أن المكافآت والحوافز تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي، وإن كانت فعاليتها ترتبط كذلك بسياق أوسع من الاعتراف والالتزام، ومن ثم تفيد هذه النتائج بأن التحفيز المادي يظل أداة قوية، لكن أقصى فاعليته تتحقق عندما يدمج داخل نظام موارد بشرية متوازن.

واستناداً لما سبق يتضح أن تأثير التحفيز المادي على إنتاجية الموظفين إيجابي، ولكنه يتعزز عندما تكون الرواتب كافية، والمكافآت مرتبطة بمعايير أداء واضحة، والحوافز موزعة بعدالة، والمهام قابلة للقياس، والعاملون قادرين على تحويل الحافز إلى جهد منتج، أما إذا غابت العدالة أو ضعف الارتباط بين الجهد والعائد أو كانت الحوافز غير مصممة بما يناسب طبيعة العمل، فإن أثر التحفيز المادي قد يضعف أو يصبح غير متجانس بين العاملين، ولذلك فإن التحفيز المادي لا ينبغي أن يُفهم فقط كزيادة في الأجر، بل كنظام إداري متكامل لتوجيه السلوك ورفع الإنتاجية وتحسين نتائج العمل.

ثانياً: تأثير التحفيز المعنوي على مستوى إنتاجية الموظفين

يعد التحفيز المعنوي من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في رفع إنتاجية الموظفين، لأنه لا يستند إلى المقابل النقدي المباشر، بل إلى إشباع الاحتياجات النفسية والمهنية والاجتماعية للعاملين من خلال التقدير، والاعتراف بالإنجاز، وفرص الترقية، والتطور المهني، والمشاركة، والثقة، والاحترام التنظيمي، ويمكن تفسير هذا الأثر في ضوء نظرية العاملين لهيرزبيرج، التي ترى أن العوامل الدافعة، مثل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والتقدم، هي التي تخلق الرضا والتحفيز الحقيقي، بخلاف عوامل الصيانة التي تمنع عدم الرضا فقط، ومن هذا المنطلق فإن التحفيز المعنوي يرفع إنتاجية الموظفين لأنه يجعل العمل نفسه أكثر قيمة ومعنى للعامل، ويقوي ارتباطه النفسي به، ويدفعه إلى بذل جهد أكبر والمحافظة على مستوى أعلى من الأداء (Bing, & Wan, 2025)، كما أظهرت دراسة (Rasool, et al., 2025) أن الحوافز غير المالية ترتبط بتحسين الاندماج الوظيفي، ورفع الدافعية الداخلية، وتعزيز الالتزام، وهي كلها متغيرات تنعكس في النهاية على إنتاجية الموظفين ومخرجاتهم الوظيفية.

ويظهر تأثير التحفيز المعنوي بوضوح في التقدير والاعتراف بالإنجاز، إذ أشارت دراسة (Presslee, et al., 2023) إلى أن الموظف الذي يشعر بأن جهده مرئي ومقدر من قبل الإدارة أو الزملاء يكون أكثر ميلاً للمشاركة في العمل، وأكثر استعداداً لبذل جهد إضافي، وأشد التزاماً بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يعني أن التقدير المعنوي لا يرفع فقط المشاعر الإيجابية لدى العاملين، بل ينعكس كذلك في سلوكيات عملية مرتبطة مباشرة بالإنتاجية، ويمكن تفسير ذلك أيضاً في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العامل عندما يتلقى منظمته معاملة إيجابية في صورة احترام وتقدير واعتراف، فإنه يميل إلى رد هذا الدعم من خلال سلوكيات إيجابية، مثل زيادة الالتزام وتحسين الأداء وبذل جهد إضافي (Ndiango, et al., 2024).

كما يظهر أثر التحفيز المعنوي في فرص الترقية والنمو المهني، لأن الموظف عندما يدرك أن المنظمة تتيح له مسارًا واضحًا للتقدم، وأن الأداء الجيد يمكن أن يقوده إلى مكانة أفضل ومسؤوليات أرفع، فإنه يصبح أكثر رغبة في تحسين إنجازاته والمحافظة على جودة أدائه، ويمكن تدعيم هذا التفسير من خلال نظرية تحديد الأهداف، إذ إن الترقية أو فرص التقدم تعمل بوصفها إشارة تنظيمية تدفع الموظف إلى رفع مستوى طموحه والمحافظة على الأداء العالي من أجل الوصول إلى أهداف مهنية أعلى، فهذه النظرية ترى أن الموظف يكون أكثر إنتاجية عندما يعمل في إطار أهداف واضحة، ويحصل على إشارات تنظيمية تؤكد أن جهده محل تقدير وأن تقدمه ممكن ومتاح، وفي هذا السياق فإن التقدير المعنوي لا يعمل فقط بوصفه مكافأة نفسية، بل بوصفه آلية تدفع الموظف إلى رفع مستوى طموحه والمحافظة على الأداء العالي من أجل الوصول إلى مكانة أفضل أو تقدير أكبر داخل المنظمة، ولذلك يفسر هذا المنظور كيف تتحول الحوافز المعنوية إلى جهد منظم ومستمر ينعكس في صورة إنتاجية أعلى (Abdelwahed, & Doghan, 2023).

وقد أوضحت دراسة (Ouabi et al., 2024) أن فرص الترقية الداخلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، كما انعكس ذلك على الأداء داخل الدور الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن الحوافز المعنوية لا تعمل فقط من خلال رفع المعنويات، بل من خلال خلق تصور مهني إيجابي يجعل الموظف يرى أن المنظمة تكافئ الإنجاز بالتقدم والاعتراف، لا بالأجر فقط، وهو ما يدعم استدامة الإنتاجية على المدى المتوسط والطويل.

ويزداد أثر التحفيز المعنوي وضوحاً عندما يرتبط ببيئة عمل داعمة تعزز الثقة والاحترام والتواصل الإيجابي، لأن التقدير المعنوي لا يُنتج أثره الكامل إذا كان معزولاً عن المناخ التنظيمي العام، وهنا تقدم نظرية العدالة التنظيمية تفسيراً هاماً، لأن الموظف لا يتفاعل إيجابياً مع التقدير أو الترقية أو الاعتراف ما لم يدرك أن هذه الحوافز تمنح بصورة عادلة ومنصفة، فإذا شعر العامل بأن الاعتراف بإنجازه حقيقي وعادل، وأن فرص التقدم متاحة وفق معايير واضحة، فإن ذلك يعزز ثقته في المنظمة ويدفعه إلى مزيد من الالتزام والإنتاجية (Jo, & Shin, 2025).

أما إذا شعر بأن التقدير انتقائي أو أن الترقية لا تستند إلى الجدارة، فقد يضعف الأثر التحفيزي وربما يتحول إلى مصدر للإحباط. وقد أوضحت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن الاعتراف، والعدالة، والقيادة تؤدي معاً دوراً مهماً في تفسير الاندماج الوظيفي والرضا، كما أشارت دراسة (Ndiango et al., 2024) إلى أن

الاعتراف في العمل، والدافعية، والتطور المهني، والاندماج تؤثر في الأداء الوظيفي؛ وهو ما يعني أن التحفيز المعنوي يكون أكثر فعالية عندما يفهم بوصفه جزءاً من منظومة إدارية متكاملة تشمل التقدير، وتكافؤ الفرص، والدعم القيادي، وإتاحة النمو، لا مجرد كلمات ثناء متفرقة.

وتدعم نظرية التحديد الذاتي أيضاً فكرة أن التحفيز المعنوي قد يكون أشد استدامة من التحفيز المادي في بعض السياقات، لأنها تفترض أن الدافعية تكون أقوى وأكثر رسوخاً عندما تشبع بيئة العمل ثلاث حاجات نفسية أساسية هي الاستقلالية، والكفاءة، والعلاقات الإيجابية، فالحوافز المعنوية، مثل التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص تنمية المهارات، والاعتراف بقيمة الجهد، تعزز شعور الموظف بالكفاءة والانتماء والسيطرة على عمله، وهو ما يرفع الدافعية الذاتية ويقود إلى مستويات أعلى من الاندماج والأداء والإنتاجية (McAnally, & Hagger, 2024).

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (Ce, et al., 2025) أن الدوافع غير النقدية ترتبط إيجابياً بالأداء غير المالي، كما ترتبط بالأداء عمومًا إلى جانب الدوافع النقدية. كما أوضحت دراسة (Yong-Chung et al., 2025) على العاملين المهنيين في بيرو أن المكافآت والحوافز لا تكتسب معناها الكامل من بعدها الاقتصادي وحده، بل تكون أكثر تأثيراً عندما تفهم ضمن سياق أوسع من الاعتراف بالعمل المنجز والالتزام المهني، وهذا يدعم القول إن التحفيز المعنوي لا ينافس التحفيز المادي فحسب، بل يضيف إليه بعداً أعمق يتعلق بالمعنى والانتماء والاعتبار المهني، وهي عناصر ترتبط بقوة بالإنتاجية.

ومع ذلك، لا يعمل التحفيز المعنوي على نحو آلي أو موحد في جميع الظروف، إذ تشير دراسة إلى أن أثره يعتمد على طريقة تصميمه وتطبيقه، فليس كل نظام اعتراف أو تقدير يحقق تأثيراً إيجابياً بالضرورة، حيث أظهرت دراسة (Black, et al., 2024) عن نظام الاعتراف العلني بين الزملاء أن تطبيق النظام قد يؤدي أحياناً إلى نتائج أقل إيجابية مما تتوقعه الإدارة إذا لم يصمم بطريقة تراعي ثقافة العاملين وإدراكهم للعدالة والصدق، وهذا يعني أن التحفيز المعنوي يكون أكثر فاعلية عندما يتسم بالموضوعية، والإنصاف، والاتساق، ويرتبط بإنجازات حقيقية، ويقدم بطريقة تجعل الموظف يشعر بأن التقدير أصيل وليس شكلياً أو استعراضياً، ولذلك فإن أثر التحفيز المعنوي في الإنتاجية يتعزز عندما يكون التقدير موثقاً، وفرص الترقية عادلة، والاعتراف نابعاً من معايير واضحة ومقبولة، وهو ما يتفق مع كل من نظرية العدالة ونظرية التبادل الاجتماعي في تفسير استجابة العاملين للحوافز المعنوية.

ومن ثم يمكن القول إن تأثير التحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين إيجابي في الغالب في الأدبيات الأكاديمية، لأنه يعزز الاندماج، ويرفع الجهد، ويحسن الرضا، ويقوي الالتزام، ويدعم الأداء داخل الدور الوظيفي، وهي كلها متغيرات تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى الإنتاجية، غير أن هذا الأثر لا يتحقق بالقدر نفسه إلا عندما يمنح التحفيز المعنوي بعدالة، ويرتبط بإنجاز حقيقي، ويأتي في إطار بيئة تنظيمية داعمة تسمح للعاملين بإدراك قيمته والاستجابة له، ومن ثم فإن التحفيز المعنوي لا ينبغي أن ينظر إليه بوصفه عنصراً ثانوياً أو مكماً للتحفيز المادي فقط، بل بوصفه مدخلاً إدارياً مستقلاً يسهم في توجيه سلوك العاملين ورفع إنتاجيتهم وتحسين استدامة أدائهم داخل المنظمة.

ثالثاً: تأثير التحفيز في تحسين الأداء الفردي والجماعي

يُعد التحفيز من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في مخرجات العمل على المستويين الفردي والجماعي، لأن أثره لا يقتصر على زيادة رغبة الموظف في بذل الجهد، بل يمتد إلى توجيه هذا الجهد، والمحافظة على استمراره، ورفع جودة الأداء، وتحسين درجة التنسيق داخل فرق العمل، وهذا ما دعمته دراسة (Layek, & Koodamara, 2024) وأكدت على أن التحفيز يمثل آلية تربط بين قدرات العاملين من ناحية، ونتائجهم الفردية والجماعية من ناحية أخرى، بحيث ينعكس ارتفاعه في صورة إنجاز أفضل للمهام، واندماج أعلى في العمل، وتعاون أكبر داخل الفريق، ومن ثم تحسن الأداء التنظيمي بصورة عامة.

ويظهر أثر التحفيز أولاً في تحسين الأداء الفردي، لأن الموظف الأكثر تحفزاً يكون غالباً أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي، وأكثر التزاماً بإنجاز مهامه بكفاءة وفاعلية، وأعلى قدرة على المثابرة في مواجهة ضغوط العمل ومتطلباته، وقد أظهرت دراسة (Layek, & Koodamara, 2024) أن الدافعية الداخلية والخارجية ترتبطان إيجابياً بأداء العاملين، مع وجود دور معدل لخبرة العمل في تفسير هذا الأثر، بما يعني أن التحفيز لا يحسن الأداء فقط، بل قد يصبح أكثر فاعلية عندما يقترن بخبرة مهنية تمكن الموظف من تحويل دافعيته إلى نتائج عملية، كما أوضحت دراسة (Madzík, et al., 2025) أن التحفيز الفردي يؤثر معنوياً في الأداء الفردي، وأن هذا الأداء الفردي ينتقل بدوره إلى مستوى الأداء التنظيمي العام، وهو ما يدل على أن التحفيز يمثل نقطة البداية في سلسلة تحسين النتائج المؤسسية.

ويمكن تفسير هذا الأثر من خلال أن التحفيز يرفع مستوى تركيز الموظف على الهدف، ويزيد رغبته في الإنجاز، ويجعله أكثر ميلاً إلى تحسين جودة مخرجاته، سواء في الأداء المالي أو غير المالي، وبدعم هذا

المنظور دراسة (Ce, et al., 2025) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الدوافع النقدية وغير النقدية وبين الأداء المالي وغير المالي، وهو ما يعني أن التحفيز، بصوره المختلفة، لا ينعكس فقط في كمية العمل المنجز، بل ينعكس أيضاً في نوعية النتائج المتحققة، كما أشارت دراسة (Nicuță, et al., 2025) إلى أن الدافعية التي قد تعمل وسيطاً بين السمات الإيجابية للأفراد وبين الأداء الوظيفي، بما يؤكد أن التحفيز ليس مجرد شعور داخلي، بل قوة تشغيلية تؤثر فعلياً في مستوى الإنجاز الفردي.

أما على مستوى الأداء الجماعي، فإن تأثير التحفيز يظهر من خلال رفع درجة التفاعل والتنسيق والالتزام المشترك داخل الفريق، فالفريق الذي يعمل في مناخ تحفيزي داعم يكون أعضاؤه أكثر ميلاً إلى التعاون وتبادل المعرفة ومساندة بعضهم بعضاً، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء الجماعي، وفي هذا السياق أوضحت دراسة (Mansoor, et al., 2025) أن تمكين الفريق يؤثر إيجابياً في أداء الفريق، وأن هذا الأثر يمر من خلال القيادة المشتركة، بما يعني أن التحفيز الجماعي لا يعمل فقط من خلال رفع حماس الأفراد، بل عن طريق تعزيز آليات القيادة والتأثير المتبادل داخل الفريق، كما أظهرت دراسة (Haeckl, et al., 2024) أن بعض صور التحفيز في العمل الجماعي، مثل الحوافز الجماعية والملاحظة الاجتماعية، تؤدي إلى رفع متوسط المخرجات على مستوى الفريق، وإن كان حجم الاستجابة يختلف بحسب مستويات الدافعية الداخلية لدى الأفراد.

ويعني ذلك أن التحفيز يسهم في تحسين الأداء الجماعي بطريقتين مترابطتين: الأولى من خلال رفع أداء الأفراد داخل الفريق، والثانية من خلال تحسين ديناميات الفريق نفسها، مثل الثقة، وتقاسم المسؤولية، والقيادة المشتركة، والانخراط الجماعي، ولهذا السبب لا يكفي في فرق العمل أن يكون كل عضو متحفزاً على نحو فردي فقط، بل ينبغي أن تبني بيئة تحفيزية تسمح بمواءمة الدوافع الفردية مع أهداف الفريق (Haeckl, et al., 2024)، وأشارت دراسة (Mansoor, et al., 2025) إلى أن الأداء الجماعي يتضرر عندما تكون الدوافع متباعدة أو عندما تصمم الحوافز بطريقة تعزز الإنجاز الفردي على حساب التعاون، في حين يرتفع عندما تربط الحوافز بالنتائج المشتركة ويدعم التمكين والتواصل بين الأعضاء.

كما أوضحت دراسة (Zhou, et al., 2025) أن أثر التحفيز في الأداء الفردي والجماعي لا ينفصل عن نظم الإدارة والموارد التنظيمية، فالدافعية تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء عندما تعمل في إطار إداري يوضح الأهداف، ويقدم التغذية الراجعة، ويدعم التعلم، ويمنح العاملين قدراً مناسباً من الاستقلالية والتمكين، أي أن الأداء الوظيفي يتحسن عندما يسهم التحول التنظيمي في رفع كفاءة العاملين، ودافعيتهم إلى التعلم، واستقلاليتهم

في العمل، ثم يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء، ويدل ذلك على أن التحفيز، حتى عندما يبدو عاملاً نفسياً أو سلوكياً، يظل مرتبطاً بترتيبات إدارية وتنظيمية تحدد كيف يترجم إلى أداء فعلي.

وعليه، يمكن القول إن تأثير التحفيز في تحسين الأداء الفردي والجماعي تأثير إيجابي، لكنه ليس تأثيراً آلياً، فعلى المستوى الفردي، يسهم التحفيز في رفع الجهد والالتزام وجودة الإنجاز، وعلى المستوى الجماعي، يدعم التعاون والقيادة المشتركة والنتائج المشتركة، غير أن قوة هذا الأثر تتحدد بدرجة توافق نظم الإدارة والحوافز والتمكين مع طبيعة العمل، وبمدى قدرة المنظمة على خلق بيئة تسمح بتحويل الدافعية إلى أداء فردي مرتفع وأداء جماعي منسق، ومن ثم فإن التحفيز لا ينبغي النظر إليه فقط كوسيلة لإثارة العاملين، بل كمدخل إداري متكامل لتحسين الأداء الفردي والجماعي معاً.

رابعاً: تأثير العوامل التنظيمية والمعوقات على العلاقة بين فاعلية برامج التحفيز والإنتاجية

لا تتوقف فاعلية برامج التحفيز على وجود الحوافز في حد ذاتها، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالسياق التنظيمي الذي تصمم وتطبق داخله، فقد أوضحت دراسة (Figueiredo et al., 2025) أن الحوافز قد تفشل في رفع الإنتاجية إذا عملت داخل بيئة تنظيمية تقتصر على العدالة، أو تتسم بضعف القيادة، أو ارتفاع عبء العمل، أو سوء تصميم نظم المكافآت، أو غياب التكامل بين الحوافز وبقيّة ممارسات إدارة الموارد البشرية، فأن أثر الحوافز يصبح أضعف عندما تدار بوصفها أداة منفصلة، لا جزءاً من منظومة تنظيمية متكاملة.

ويعد ضعف العدالة التنظيمية وغياب الشفافية من أبرز العوامل التي تحد من تأثير برامج التحفيز على الإنتاجية، لأن العاملين لا يستجيبون للحوافز استجابة إيجابية إذا شعروا أن توزيعه غير منصف أو أن معايير الاستحقاق غير واضحة، وقد أوضحت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن العدالة كانت من العوامل التنظيمية الرئيسية المؤثرة في الاندماج والرضا والاحتراق، وهي متغيرات ترتبط مباشرة بالأداء والإنتاجية، كما أظهرت دراسة أن إدراك العاملين للإنصاف أو عدمه ينعكس على السلوك الإنتاجي نفسه، لا على الرضا فقط، وهو ما يعني أن الحوافز قد تفقد أثرها أو تنقلب إلى مصدر إحباط إذا لم تُصمم وتُوزع بعدالة.

كما تمثل القيادة الضعيفة أو السامة عائقاً تنظيمياً هاماً أمام فاعلية برامج التحفيز، لأن القائد لا يقتصر دوره على نقل السياسات التحفيزية، بل يشكل المناخ النفسي الذي يحدد كيفية استقبال العاملين لها، فإذا اتسمت القيادة بالسلط أو التحيز أو ضعف الدعم، تراجعت الثقة في الإدارة، وأصبح تأثير الحوافز أقل استقراراً، وقد أظهرت دراسة (Wolor et al., 2022) أن القيادة السامة ترتبط بانخفاض الرضا والدافعية والأداء، كما

أوضحت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن ضعف القيادة يعد من العوامل المؤثرة بقوة في نتائج العاملين إلى جانب الاعتراف والعدالة وعبء العمل، ولذلك فإن أي برنامج تحفيزي يعمل في مناخ قيادي سلبي تكون قدرته على رفع الإنتاجية محدودة مهما كانت قيمة الحوافز نفسها.

ومن العوامل التنظيمية التي تضعف أثر الحوافز أيضاً سوء تصميم نظام المكافآت نفسه، مثل غموض المؤشرات، أو ضعف الربط بين الحافز والأداء، أو عدم اتساق الحوافز مع طبيعة الوظائف والمهارات، حيث أشارت دراسة (Figueiredo et al., 2025) إلى أن فاعلية الحوافز تعتمد على ملاءمة التصميم، ووضوح القواعد، وقابلية النتائج للقياس، وتوافق النظام مع أهداف المنظمة وسياق العمل، وعندما تكون الحوافز غير مصممة بما يلائم طبيعة الوظيفة أو يصعب على العاملين فهم آلية استحقاقها، فإنها قد تفشل في توجيه السلوك نحو إنتاجية أعلى، كما أوضحت دراسة (Alkandi & Alowayr, 2023) في القطاع الصناعي السعودي أن الحوافز والمكافآت لم تظهر أثراً مباشراً معنوياً على الأداء، بل ظهر أثرها من خلال الرضا الوظيفي، بما يدل على أن مجرد وجود النظام التحفيزي لا يكفي إذا لم يكن مصمماً ومتكاملاً بصورة فعالة.

ويعد ارتفاع عبء العمل وسوء توزيع المتطلبات الوظيفية من العوامل التي قد تحد من فاعلية الحوافز، لأن العاملين قد يعجزون عن تحويل الحافز إلى أداء أعلى إذا كانت المتطلبات تفوق الموارد والوقت المتاح، وقد أوضحت دراسة (Jo, & Shin, 2025) أن عبء العمل من المحددات الأساسية لنتائج العاملين، فيما أظهرت دراسة (Zhenjing et al., 2022) أن الظروف السلبية أو الضاغطة تقلل من الأداء والإنجاز حتى عند وجود دعم تحفيزي، وبذلك فإن الحافز قد يفقد أثره في البيئات التي تتسم بالإجهاد المزمن، أو غموض الأدوار، أو عدم التوازن بين المتطلبات والموارد، لأن العامل يصبح مشغولاً بإدارة الضغط أكثر من الاستجابة للحافز.

كذلك تمثل رداءة بيئة العمل المادية والاجتماعية عاملاً معوقاً لفاعلية برامج التحفيز، لأن الموظف قد لا يستجيب للحوافز كما ينبغي إذا كان يعمل في مناخ يفتقر إلى الدعم أو التعاون أو الثقة أو الظروف المناسبة للعمل. وقد بينت دراسة (Zhenjing et al., 2022) عن أثر بيئة العمل أن البيئة الإيجابية تؤثر في الأداء من خلال تنشيط السعي للإنجاز والالتزام، بينما أشارت دراسة (Figueiredo et al., 2025) إلى أن البيئة الداعمة تُعزز أثر الموارد التنظيمية على النتائج المهنية، وهذا يعني أن الحوافز تعمل على نحو أفضل عندما تطبق داخل بيئة تسمح للعاملين بالإنجاز أصلاً، لا داخل بيئة تقيدهم أو تستنزفهم.

ومن المعوقات المهمة أيضاً ضعف التكامل بين برامج التحفيز وممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التقييم، والتدريب، والتطوير، والاتصال الداخلي، وإدارة الأداء، فقد أوضحت دراسة (Figueiredo et al., 2025) أن الحوافز تحقق تأثيراً أقوى عندما تدمج ضمن نظام أوسع لإدارة الأداء والموارد البشرية، لا عندما تستخدم في عزلة، ولذلك فإن غياب الربط بين المكافأة، ومعايير التقييم، وفرص التطور، والتغذية الراجعة، يجعل الحوافز أقل قدرة على تغيير السلوك أو رفع الإنتاجية بصورة مستدامة، كما أكدت دراسة (Alkandi & Alowayr, 2023) على أن تكامل العوامل التنظيمية مع نظم الحوافز، والتي توصلت إلى أن الأداء والإنتاجية يتأثران بالبناء التنظيمي ككل، لا بنظام المكافآت وحده.

وأخيراً، فإن الثقافة التنظيمية السلبية أو السامة قد تفرغ الحوافز من مضمونها التحفيزي، خاصة عندما تسود قيم عدم الثقة، أو التحيز، أو ضعف الاعتراف الحقيقي بالجهد، وفي هذه الحالات قد ينظر إلى الحوافز بوصفها انتقائية أو شكلية، لا كوسيلة عادلة لتقدير الأداء، وهو ما يحد من أثرها على الإنتاجية، كما أشارت بعض الدراسات (Wolor et al., 2022; Mdhlalose, 2025) إلى أن البيئة السامة يمكن أن تعدل أثر الحوافز وتضعفه، بما يؤكد أن نجاح البرامج التحفيزية يتوقف ليس فقط على عناصرها الفنية، بل على المناخ الثقافي أيضاً الذي يحتضنها .

ويتضح للباحثة مما سبق أن فاعلية برامج التحفيز لا تعتمد على قيمة الحوافز فقط، بل على مجموعة من العوامل التنظيمية التي قد تدعم أثرها أو تحد منه، وفي مقدمتها العدالة والشفافية، ونمط القيادة، وجودة تصميم النظام التحفيزي، وعبء العمل، وبيئة العمل، وتكامل سياسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن أي منظمة تسعى إلى رفع إنتاجية موظفيها من خلال الحوافز تحتاج إلى معالجة هذه العوامل التنظيمية بالتوازي مع تصميم الحوافز نفسها، لأن الحافز مهما كان قوياً قد يفشل في تحقيق أثره إذا طبق داخل سياق تنظيمي غير داعم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

تستعرض الباحثة في هذا الفصل تصميم لدراسة وطريقة جمع البيانات المطلوبة والمدة الزمنية لجمعها، وطريقة تصميم قائمة الاستقصاء ومقاييس الدراسة فضلاً عن مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات الأولية، واختبار الصدق والثبات للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم الدراسة

يشير تصميم الدراسة إلى خطة رئيسية تحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل المعلومات المطلوبة، كما أنه يوفر إطار أو خطة عمل للبحث، حيث يتم تضمين أهداف الدراسة التي تم تحديدها خلال المراحل المبكرة من الدراسة لضمان أن المعلومات التي تم جمعها مناسبة لحل المشكلة، كذلك تحديد مصادر جمع المعلومات، وأسلوب جمعها (على سبيل المثال، المسح أو التجربة) ومنهجية أخذ العينات وأساليب تحليل البيانات (Zikmund et al., 2010).

ويتم تقسيم البحوث وفقاً للغرض منها إلى ثلاثة أنواع وهما: البحوث الاستكشافية Exploratory research، والبحوث السببية Causal Research والبحوث الوصفية Descriptive research، ولقد اعتمدت الباحثة على البحث السببي أو التفسيري في هذه الدراسة حيث يعتمد على شرح العلاقات السببية (السبب والنتيجة) بين متغيرات الدراسة (Zikmund et al., 2010).

وبالنسبة لاستراتيجية الدراسة فهي تسعى إلى تحديد مصادر جمع البيانات والمساعدة في إيجاد إجابة للتساؤلات البحثية وتحقيق أهداف الدراسة، يوجد عدة أنواع من الاستراتيجيات البحثية منها: التجربة والمسح ودراسة الحالة ودراسة النشاط (Saunders et al., 2009)، ولقد تبنت الدراسة استراتيجية المسح حيث أنها الأكثر ارتباطاً بالمنهج الاستنباطي كما أنها تساعد في جمع البيانات الكمية التي تساعد على اقتراح الأسباب المحتملة لعلاقات معينة بين المتغيرات.

ثانياً: جمع البيانات

قامت الباحثة بعملية جمع البيانات من خلال العناصر الموضحة على النحو التالي:

١/٢ أسلوب جمع البيانات:

يوجد العديد من أساليب جمع البيانات من بينها استخدام الاستقصاء أو مجموعات التركيز أو مقابلات شخصية، ولقد تبنت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الاستقصاء، ويعد أحد الأساليب الفعالة لجمع البيانات، حيث يتكون من عدة أسئلة يتم توجيهها للمستقصي منهم والتي تعبر عن متغيرات الدراسة، ويمكن توزيعها وجهاً لوجه أو بالبريد العادي والالكتروني أو عبر الهاتف (Adams, et al., 2007).

٢/٢ المدى الزمني لجمع البيانات:

يوجد نوعين من الدراسات وفقاً للمدى الزمني لجمع البيانات وهما الدراسة المقطعية Cross Sectional Studies وهي تركز على وقت معين (أي مرة واحدة خلال فترة زمنية معينة)، والدراسة الطولية longitudinal studies وهي تهتم بدراسة التغير والتطور المتعلق بمتغيرات معينة وبالتالي يتم جمعها على فترات زمنية متعاقبة (Saunders, et al., 2009)، ويعتبر المدى الزمني المناسب للدراسة الحالية هو الدراسة المقطعية حيث تم جمع البيانات من العاملين بشركة الاتصالات السعودية مرة واحدة خلال فترة محددة.

ثالثاً: الاستقصاء

يمكن للباحثة عرض الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية أو الهاتف Interviewer-administered questionnaires حيث تطرح الباحثة الأسئلة بنفسه على المستقصي منهم، أو يمكن أن يوزع الاستقصاء ذاتياً self-administered عن طريق البريد أو الفاكس أو الكمبيوتر أو البريد الإلكتروني أو الإنترنت أو مجموعة من تلك الوسائل معاً حيث يقوم المستقصي منهم بالإجابة عن الأسئلة بأنفسهم دون تدخل من الباحثة (Cooper and Schindler, 2013)، ولقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على الاستقصاء عن طريق البريد الإلكتروني باستخدام Google Form وذلك بسبب التباعد الجغرافي بين الباحثة وشركات الاتصالات السعودية بالرياض، ويمكن تناوله في العناصر التالية:

١/٣ تصميم الاستقصاء:

يوجد ثلاثة أنواع لقوائم الاستقصاء وهم: الاستقصاء المنظم (Structured)، والاستقصاء غير المنظم (Unstructured) والاستقصاء شبه المنظم (Semi-Structured)، وتحتوي قائمة الاستقصاء المنظمة على عدد من الأسئلة المكونة ومنسقة بتسلسل محدد كما يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات الكمية، ومن مزاياها تخفيض التناقضات في الاجابات وسهولة إدارة القائمة وتنسيق إجابات المستقصي منهم، وكذلك سهولة إدارة البيانات، لذا اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تصميم قائمة استقصاء منظمة (Acharya,, 2010).

كما أشارت دراسة (Dawson, 2009) إلى أنه يمكن تصنيف أسئلة الاستقصاء إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة - المفتوحة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسئلة المغلقة حيث تتميز بأنها أسهل وأسرع في تسجيل استجابات المستقصي منهم، حيث يمكنهم الإجابة بطريقة محددة مسبقاً واختيار الإجابة من بين البدائل الموجودة، وكذلك سهولة الترميز والإدخال للبرامج الإحصائية استعداداً لتحليلها.

وأوضحت دراسة (Saunders, et al., 2009) أن هناك ثلاثة أنواع من المتغيرات يمكن جمعها من خلال قائمة الاستقصاء، متغيرات الرأي: وتتعرف على شعور المستقصي منهم حول متغير ما أو مدى تفكيرهم واعتقادهم أنه صحيح أو خاطئ، والمتغيرات السلوكية وتحتوي على بيانات عن أفعال الناس في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل، ومتغيرات السمات (الخصائص): تحتوي على بيانات عن خصائص المستقصي منهم مثل النوع والمستوى التعليمي والدخل الشهري وسنوات الخبرة، وقد ركزت الدراسة على المتغيرين الرئيسيين الخاصين بالرأي والخصائص الديموغرافية للعاملين بشركة الاتصالات السعودية.

٢/٣ تصميم قائمة الاستقصاء

وفيما يتعلق بتصميم قائمة الاستقصاء فقد تكونت من قسمين رئيسيين يتمثلان في:

القسم الأول من قائمة الاستقصاء: ويهدف الى التأكد من قيام المستقصي منهم بإبداء الرأي بشأن أبعاد البحث، وذلك من خلال التعرف على رأي العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالرياض من خلال وضع ١٦ عبارة لقياس أبعاد التحفيز، بالإضافة إلى ١٠ عبارات لقياس الإنتاجية.

القسم الثاني من قائمة الاستقصاء: ويتعلق بسؤال العاملين بشركة الاتصالات السعودية عن بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة).

٣/٣ مقاييس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثلان في:

المتغير الأول: التحفيز التنظيمي: ويتم قياسه من خلال بعدين رئيسيين تتمثل في التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وذلك وفقاً لدراسة (Ce, et al., 2025)، وقد تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس ١٦ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير الثاني: الإنتاجية: ويتم قياسه من خلال مقياس لدراسة (Kessler, et al., 2003)، وقد تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس ١٠ عبارات تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: مجتمع وحجم عينة الدراسة

١ - المجتمع والعينة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009)، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة العاملين بشركة الاتصالات السعودية حوالي 19,863 موظف، وذلك طبقاً للتقارير الخاصة بالشركة على موقع الإنترنت على الرابط التالي:

<https://www.stc.com.sa/content/stcgroupwebsite/sa/ar/investors/financial-reports/reports/annual-reports.html>

٢ - وحدة المعاينة:

تعد وحدة المعاينة عبارة عن عنصر واحد من أعضاء العينة، كما أن العنصر عبارة عن فرد من أفراد المجتمع (Adams, et al., 2007) ، وبالتالي في هذه الدراسة تتمثل وحدة المعاينة في كل فرد عامل بشركة الاتصالات السعودية.

٣ - حجم العينة:

نظراً لتوافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث الذين يعملون بشركة الاتصالات السعودية بالرياض وعددهم ١٩٨٦٣ موظف، فإن الحد الأدنى لعينة الدراسة يبلغ ٣٧٧ مفردة بالاعتماد على برنامج (Sample size Calculator)، وذلك عند مستوي ثقة (٩٥٪) ومعامل خطأ (٥٪) وسوف يتم الاعتماد على العينة الطبقية. وقد قامت الباحثة بالاعتماد على استخدام الاستقصاء عبر الإنترنت واتاحتها للعاملين بشركة الاتصالات السعودية بالرياض باستخدام Google Form وذلك بما يطابق الشروط المطبقة لدراسة (Saunders, et al., 2009)، حيث أنه لتطبيق الاستقصاء عبر الإنترنت لابد أن تكون مفردات مجتمع البحث قادرة على التعامل مع الإنترنت، ويجب أن تكون الأسئلة الخاصة بالاستقصاء مغلقة وقصيرة قدر الإمكان، كما أنه من الأفضل

نشر الاستقصاء عبر الإنترنت من أسبوعين إلى ستة أسابيع، وكانت الاستجابة بواقع ٣٦٠ قائمة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً.

٤- أسلوب جمع البيانات من العينة:

لقد اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث وتوزيعها عبر الإنترنت على العاملين بشركة الاتصالات السعودية على أن تتم الإجابة خلال فترة زمنية معينة بالشروط المطلوبة في عينة الدراسة، بالاعتماد على عينة طبقية، بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.

خامساً: اختبارات الصدق والثبات

١- اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة (Adams, et al., 2007)، ولقد اعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل مما يلي:

٢- الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري أن الأسئلة أو عناصر القياس تبدو أنها تقيس المفهوم المرغوب قياسه من حيث المظهر. ويعتمد الصدق الظاهري على الحكم الشخصي، حيث يركز بالدرجة الأولى على تقدير الخبراء والمحكمين، وذلك من خلال التعرف على القواعد المستخدمة في أداة القياس، ووضوح اللغة، وملائمتها للقياس، ولذلك يعد الصدق الظاهري من أضعف المقاييس المستخدمة في قياس الصدق (DeVon, et al., 2007; Sekaran & Bougie, 2016).

٣- صدق المحتوى:

يشير صدق المحتوى إلى المدى الذي تغطي فيه الأسئلة المفهوم المراد قياسه، وأن محتوى العناصر يمثل بدقة جميع الأبعاد لكافة المتغيرات، ويمكن تقييم صدق من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المستقصي منهم للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير له عبارات المقياس .

٤ - صدق البناء

- يشير صدق البناء إلى مدى جودة العبارات المستخدمة في المقياس للمفاهيم الخاصة بالدراسة، ويمكن التأكد من ذلك من خلال (Saunders, et al., 2009):
- الصدق التقاربي (Convergent Validity): الذي يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد (Cooper & Schindler, 2013).
 - الصدق التمايزي (Discriminant Validity): الذي يشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر (Hair, et al., 2014).

٥ - اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ويعد معامل الثبات ألفا كرونباخ هو الطريقة التي استخدمها الباحثة لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26) ، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠.٦ إلى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. وبالتالي، قامت الباحثة بقياس مستوى ثبات المقياس على عينة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية وعددها ٣٦٠ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول (٣-١) ما يلي:

جدول رقم (٣-١): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط الإجمالي المصحح	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الثبات		معامل الصدق
					عدد العبارات	معامل ألفا	
التحفيز المادي	التحفيز المادي	Q1	.551	.833	8	.847	.920
		Q2	.548	.833			
		Q3	.557	.833			
		Q4	.491	.840			
		Q5	.656	.820			
		Q6	.657	.820			
		Q7	.600	.827			
		Q8	.615	.825			
التحفيز التنظيمي	التحفيز المعنوي	Q9	.612	.891	8	.897	.947
		Q10	.686	.884			
		Q11	.700	.883			
		Q12	.710	.882			
		Q13	.689	.884			
		Q14	.691	.884			
		Q15	.651	.888			
		Q16	.710	.882			
مستوى الإنتاجية	مستوى الإنتاجية	Q17	.582	.923	10	.923	.961
		Q18	.729	.914			
		Q19	.688	.916			
		Q20	.732	.914			
		Q21	.679	.917			

معامل الصدق	معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الارتباط الإجمالي المصحح	رقم العبارة	الأبعاد	المتغير
	معامل ألفا	عدد العبارات					
			.914	.731	Q22		
			.912	.765	Q23		
			.912	.758	Q24		
			.912	.758	Q25		
			.917	.666	Q26		

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول نتائج اختبار الاتساق الداخلي والثبات والصدق لمقاييس الدراسة، وذلك لكل من متغير التحفيز التنظيمي بأبعاده، ومتغير مستوى الإنتاجية. وبوجه عام، تعكس النتائج مستوى مرتفعاً من الجودة الإحصائية لأداة القياس، سواء من حيث معاملات الارتباط الإجمالي المصحح لعبارات المقياس، أو من حيث معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)، أو من حيث معاملات الصدق، وهو ما يدعم صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

ففيما يتعلق ببعد التحفيز المادي، يتضح أن جميع العبارات الثمانية قد حققت معاملات ارتباط إجمالي مصحح تراوحت بين 491 و 657، وهي قيم مقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لهذا البعد 847، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع البعد بدرجة عالية من الثبات، ويعزز ذلك أن قيم معامل الثبات عند حذف العبارة جاءت جميعها أقل من أو قريبة من معامل الثبات الكلي للبعد، بما يدل على أن حذف أي عبارة لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات، ومن ثم فإن جميع العبارات تسهم في قياس البعد بصورة مناسبة. كما بلغ معامل الصدق لهذا البعد 920، وهو ما يعكس قوة تمثيل العبارات لمفهوم التحفيز المادي.

أما بعد التحفيز المعنوي، فقد أظهرت نتائجه مستوى أعلى من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط الإجمالي المصحح لعبارته بين 612 و 710، وهي قيم مرتفعة نسبياً وتشير إلى تجانس واضح بين العبارات، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لهذا البعد 897، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد تمتع البعد بدرجة قوية من الثبات والاعتمادية. كذلك فإن قيم الثبات عند حذف العبارة لم تكشف عن وجود أية عبارة تؤثر سلباً في

اتساق المقياس، بما يدعم الإبقاء على جميع العبارات الثماني. وقد بلغ معامل الصدق لهذا البعد 0.947، وهو مستوى مرتفع للغاية، يعكس قوة صلاحية العبارات في قياس التحفيز المعنوي.

وفيما يخص متغير مستوى الإنتاجية، فقد تبين أن العبارات العشر حققت معاملات ارتباط إجمالي مصحح تراوحت بين 0.582 و0.765، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول، بما يشير إلى جودة اتساق العبارات مع المقياس الكلي. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمستوى الإنتاجية 0.923، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وبالنظر إلى معامل الثبات عند حذف العبارة، يتضح أن حذف أي عبارة لا يحقق تحسنًا ملحوظًا في الثبات الكلي، الأمر الذي يدل على أهمية جميع العبارات في بناء المقياس. كما سجل المتغير معامل صدق بلغ 0.961، وهو أعلى معامل بين متغيرات الدراسة، بما يؤكد أن عبارات هذا المقياس تمثل بدرجة كبيرة مفهوم مستوى الإنتاجية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الجدول تشير بوضوح إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الثبات والصدق والاتساق الداخلي، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المتغيرات الكلية. كما أن جميع العبارات الواردة في المقاييس جاءت مقبولة إحصائيًا، ولم تظهر الحاجة إلى حذف أي منها، وهو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني والاعتماد على بياناتها في اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا الفصل التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة يليه اختبار فروض الدراسة لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقدير مقاييس النموذج أحادي المستوى First order، وبناء النموذج الهيكلي للدراسة من خلال استخدام المعادلة البنائية اعتماداً على برنامج SMART PLS4، وذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف عينة الدراسة

من خلال استخدام الإحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة الدراسة وذلك على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٤-١) على النحو التالي:

جدول رقم (٤-١): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	عدد المفردات	الخصائص الديموغرافية	
59.4%	214	ذكر	النوع
40.6%	146	أنثى	
28.6%	103	دبلوم	المستوى التعليمي
48.3%	174	جامعي	
23.1%	83	دراسات عليا	
37.5%	135	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
21.9%	79	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
21.7%	78	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
18.9%	68	من ١٥ سنة فأكثر	
37.2%	134	أقل من ٣٠ سنة	فئة العمر
40.6%	146	من ٣٠ سنوات إلى أقل من ٤٠ سنوات	
13.3%	48	من ٤٠ سنوات إلى أقل من ٥٠ سنة	
8.9%	32	من ٥٠ سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة، ويبين أن العينة جاءت متنوعة من حيث النوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على عكس وجهات نظر فئات مختلفة من العاملين.

فمن حيث النوع، يتضح أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من مفردات العينة، إذ بلغ عددهم 214 مفردة بنسبة 59.4%، مقابل 146 مفردة من الإناث بنسبة 40.6%، ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل لكلا الجنسين داخل العينة، وإن كان يميل نسبياً لصالح الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بـ المستوى التعليمي، فقد جاءت الفئة الحاصلة على مؤهل جامعي في المرتبة الأولى بعدد 174 مفردة بنسبة 48.3%، تليها فئة الدبلوم بعدد 103 مفردات بنسبة 28.6%، ثم فئة الدراسات العليا بعدد 83 مفردة بنسبة 23.1%، ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي فأعلى، وهو ما يعزز من قدرة المفردات على فهم عبارات الاستبانة والتفاعل معها بصورة دقيقة.

وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، يتبين أن الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بعدد 135 مفردة بنسبة 37.5%، وهو ما يشير إلى أن شريحة معتبرة من العينة تقع ضمن فئة العاملين الأقل خبرة نسبياً، تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بعدد 79 مفردة بنسبة 21.9%، ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بعدد 78 مفردة بنسبة 21.7%، وأخيراً فئة 15 سنة فأكثر بعدد 68 مفردة بنسبة 18.9%، ويعكس هذا التوزيع توازناً نسبياً بين الفئات المختلفة، مع ميل طفيف نحو الفئات الأقل خبرة، بما يسمح بتضمين تصورات العاملين الجدد وذوي الخبرات المتوسطة والطويلة.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد جاءت الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة في المرتبة الأولى بعدد 146 مفردة بنسبة 40.6%، تليها فئة أقل من 30 سنة بعدد 134 مفردة بنسبة 37.2%، ثم فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بعدد 48 مفردة بنسبة 13.3%، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بعدد 32 مفردة بنسبة 8.9%k، ويشير ذلك إلى أن غالبية مفردات العينة تنتمي إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات الأكثر حضوراً عادة في بيئات العمل وأكثر تفاعلاً مع النظم الإدارية والتحفيزية.

وبصورة عامة، يمكن القول إن الخصائص الديموغرافية للعينة تكشف عن تنوع مقبول في خصائص العينة، مع ارتفاع نسبي للفئات الجامعية، والأصغر سناً، والأقل خبرة نسبياً، وهو ما يوفر قاعدة مناسبة لتحليل اتجاهات العاملين نحو متغيرات الدراسة واختبار الفروق بينهم وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات:

تم قياس عبارات الاستقصاء اعتماداً على مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس والذي يتراوح درجاته ما بين الدرجة ١ وتعني غير موافق تماماً، والدرجة ٥ وتعني موافق تماماً، وذلك كما موضح في الجدول رقم (٤-٢):

جدول رقم (٤-٢) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتجدر الإشارة إلي أنه تم تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستقصاء من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٣)، حيث ترتب العبارات حسب أهميتها اعتماداً على أكبر قيمة متوسط حسابي وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين يتم اختيار العبارة ذات أقل قيمة في الانحراف المعياري لتصبح الأكبر قيمة في المتوسط الحسابي.

جدول رقم (٤-٣) متوسط مقياس ليكرت

المتوسط	درجة الموافقة
1:1.79	منخفضة جداً
1.80: 2.59	منخفضة
2.60: 3.39	متوسطة
3.40: 4.19	مرتفعة
5: 4.20	مرتفعة جداً

وقامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مجموعة من أساليب التحليل الوصفي كما يلي:

١ - التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في ثلاث متغيرات رئيسية وهي التحفيز المادي والمعنوي ومستوى الإنتاجية للموظفين، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما يوضحها الجدول رقم (٤-٤):

جدول رقم (٤-٤): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد والمتغيرات	Mean	Std. Deviation	Rank
التحفيز المادي	4.4264	.49621	2
التحفيز المعنوي	4.3986	.56572	3
الإنتاجية	4.4436	.54809	1

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول رقم (٤-٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، والإنتاجية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب النسبي لكل متغير. وبوجه عام، تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع المتغيرات جاءت بمستويات مرتفعة، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة، كما يدل على إدراكهم المرتفع لتوافر ممارسات التحفيز ومستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل.

وفيما يتعلق بمتغير الإنتاجية، فقد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.4436 وانحراف معياري قدره 0.54809، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى الإنتاجية في بيئة العمل محل الدراسة مرتفع بدرجة واضحة، كما يعكس الانحراف المعياري المتوسط وجود قدر مناسب من التجانس في استجابات المبحوثين حول هذا المتغير، بما يدل على تقارب آرائهم بشأن مستوى الإنجاز وجودة الأداء وكفاءة العمل داخل المنظمة.

أما التحفيز المادي فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.4264 وانحراف معياري قدره 0.49621، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لتوافر الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء، كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبياً يعكس وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا البعد، بما يدل على أن التحفيز المادي يمثل عنصراً حاضراً وملحوظاً في بيئة العمل من وجهة نظرهم.

وفيما يخص التحفيز المعنوي، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.3986 وانحراف معياري قدره 0.56572، وبرغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية المتغيرات، فإن متوسطه يظل مرتفعاً، بما يعكس أن العاملين يدركون أيضاً وجود مستوى جيد من الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف وفرص الترقية والتطور المهني والعدالة. كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تباين أكبر نسبياً في آراء المبحوثين حول هذا المتغير مقارنة بالتحفيز المادي، وهو ما قد يعكس اختلاف خبرات العاملين أو تفاوت إدراكهم لممارسات التحفيز المعنوي داخل المنظمة.

وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج الجدول تعكس مستوى مرتفعاً لجميع متغيرات الدراسة، مع تصدر الإنتاجية للترتيب، تليها الحوافز المادية ثم الحوافز المعنوية، وتشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل محل الدراسة تتسم بوجود مستوى جيد من التحفيز بنوعيه، الأمر الذي قد يفسر ارتفاع مستوى الإنتاجية لدى العاملين، كما تمهد هذه النتائج الوصفية للانتقال إلى التحليلات الاستدلالية اللاحقة بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين التحفيز بأبعاده المختلفة والإنتاجية بصورة أكثر دقة.

١- التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذا التحليل إلى استخدام الوسط الحسابي للتعبير عن إجابات المستقضي منهم نحو الموافقة أو عدم الموافقة على بعض العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وبناء على ذلك، يتم تحديد التوزيع الطبيعي لعببارات قياس المتغيرات تمهيداً للقيام بإجراء المزيد من التحليل الإحصائي من أجل اختبار فروض الدراسة. ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعببارات قياس متغيرات الدراسة بالجدول رقم (٤-٥):

جدول رقم (٤-٥): التحليل الوصفي لقياس عبارات متغيرات الدراسة

المتغير	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التحفيز المادي	Q1	4.51	.615	-.994	.672
	Q2	4.41	.706	-1.200	1.581
	Q3	4.53	.633	-1.332	2.528
	Q4	4.51	.704	-1.512	2.583
	Q5	4.38	.721	-1.068	.987
	Q6	4.38	.725	-1.119	1.410
	Q7	4.40	.784	-1.639	3.766
	Q8	4.31	.801	-.967	.446
	Q9	4.44	.755	-1.423	2.312

المتغير	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التحفيز المعنوي	Q10	4.40	.755	-1.476	2.835
	Q11	4.40	.729	-1.222	1.698
	Q12	4.38	.694	-1.132	1.911
	Q13	4.46	.764	-1.536	2.542
	Q14	4.37	.701	-1.158	2.005
	Q15	4.34	.780	-.879	-.127
	Q16	4.39	.750	-1.381	2.715
إنتاجية الموظفين	Q17	4.38	.774	-1.327	1.609
	Q18	4.52	.659	-1.357	2.161
	Q19	4.38	.718	-1.348	2.910
	Q20	4.43	.697	-1.067	.781
	Q21	4.40	.717	-1.227	1.883
	Q22	4.45	.670	-.981	.490
	Q23	4.52	.676	-1.396	1.887
	Q24	4.44	.755	-1.392	1.713
	Q25	4.43	.743	-1.296	1.646
	Q26	4.48	.716	-1.467	2.440

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول النتائج التفصيلية للتحليل الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الالتواء، ومعامل التفرطح، بما يسمح بتكوين صورة أكثر دقة عن اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة، وكذلك عن طبيعة توزيع البيانات ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي. وبصفة عامة، يتبين من الجدول أن جميع العبارات جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت 4.31، وهو ما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على مختلف عبارات التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، وإنتاجية الموظفين. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية، التي تراوحت في حدود منخفضة إلى متوسطة، إلى وجود قدر مناسب من التجانس في استجابات المبحوثين.

ففيما يتعلق بمتغير التحفيز المادي، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعباراته تراوحت بين 4.31 و4.53، وهي جميعها قيم مرتفعة تعكس إدراكًا إيجابيًا واضحًا لتوافر عناصر التحفيز المادي داخل بيئة العمل. وقد

سجلت العبارة Q3 أعلى وسط حسابي بلغ 4.53، تلتها العبارة Q1 بمتوسط 4.51 ثم Q4 بالمتوسط نفسه، وهو ما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل أكثر صور التحفيز المادي حضورًا وتأثيرًا من وجهة نظر أفراد العينة. في المقابل، جاءت العبارة Q8 في أدنى ترتيب نسبي داخل هذا البعد، بمتوسط بلغ 4.31، إلا أن هذا المتوسط يظل مرتفعًا، بما يؤكد أن التقييم العام لجميع عبارات التحفيز المادي جاء إيجابيًا.

أما من حيث التشتت، فقد تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز المادي بين 0.615 و0.801، وهي قيم تعكس تشتتًا محدودًا نسبيًا في إجابات المبحوثين، بما يدل على وجود درجة مقبولة من الاتفاق بينهم. كما يتبين من معاملات الالتواء أن جميعها جاءت سالبة، وتراوحت بين -0.967 و-1.639، وهو ما يشير إلى تركيز الاستجابات في الفئات العليا من المقياس، أي في اتجاه الموافقة والموافقة الشديدة. كما جاءت معاملات التفرطح موجبة في معظم العبارات، وتراوحت بين 0.446 و3.766، مما يدل على أن التوزيع يميل في بعض العبارات إلى قدر من التركيز حول المتوسط مع ارتفاع نسبي في الاستجابات المرتفعة.

وفيما يخص التحفيز المعنوي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين 4.34 و4.46، وهي أيضًا قيم مرتفعة تؤكد أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى جيد من الحوافز المعنوية في بيئة العمل. وقد حققت العبارة Q13 أعلى وسط حسابي بلغ 4.46، تلتها العبارة Q9 بمتوسط 4.44، وهو ما يعكس أهمية هذا الجانب من التحفيز المعنوي لدى العاملين. في المقابل، جاءت العبارة Q15 في أدنى ترتيب بمتوسط 4.34، غير أن هذا المستوى يظل مرتفعًا، بما يشير إلى أن جميع عناصر التحفيز المعنوي محل قبول وتقدير من جانب المبحوثين.

أما من حيث الانحراف المعياري لهذا المتغير، فقد تراوح بين 0.694 و0.780، وهي قيم تدل على درجة مناسبة من التقارب في استجابات أفراد العينة. كما جاءت معاملات الالتواء لجميع العبارات سالبة أيضًا، وتراوحت بين -0.879 و-1.036، وهو ما يعكس ميل التوزيع نحو الطرف الأعلى من المقياس، بما يتفق مع ارتفاع المتوسطات الحسابية. أما معاملات التفرطح فقد تراوحت بين -0.127 و2.835، وهو ما يشير إلى أن بعض العبارات اقتربت توزيعها من التوزيع المعتدل، في حين أظهرت عبارات أخرى قدرًا أعلى من التركيز في الاستجابات المرتفعة.

وبالنسبة لمتغير إنتاجية الموظفين، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين 4.38 و4.52، مما يدل على أن مستوى تقييم أفراد العينة لعبارات الإنتاجية جاء مرتفعًا بوجه عام. وقد سجلت العبارتان Q18 وQ23

أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52، وهو ما يشير إلى أن هذين البعدين من أبعاد الإنتاجية يحظيان بدرجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة. بينما جاءت العبارتان Q17 و Q19 في أدنى المتوسطات نسبياً، إذ بلغ متوسط كل منهما 4.38، غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن مستوى الإنتاجية المدرك ظل مرتفعاً في جميع العبارات. كما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات إنتاجية الموظفين بين 0.659 و 0.774، وهي قيم تشير إلى تباين محدود نسبياً في إجابات المبحوثين. وجاءت معاملات الالتواء سالبة في جميع العبارات أيضاً، وتراوحت بين -0.981 و -1.467**، وهو ما يعكس تركيز الاستجابات عند مستويات الموافقة العليا. أما معاملات التفرطح فقد تراوحت بين 0.490 و 2.910، وهي تشير إلى أن توزيع الإجابات يتسم عموماً بقدر من التركيز والارتفاع النسبي حول الفئات العليا من المقياس.

وبصورة عامة، تكشف النتائج الوصفية للعبارات أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية حظيت بدرجة مرتفعة من الموافقة، وهو ما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ومستوى إنتاجية الموظفين. كما أن قيم الالتواء والتفرطح تشير إلى أن البيانات تميل بوضوح نحو الطرف الإيجابي للمقياس، مع عدم وجود انحرافات حادة للغاية تثير مشكلات جوهرية في التوزيع. وعليه، فإن هذه النتائج تدعم صلاحية البيانات للانتقال إلى التحليلات الإحصائية اللاحقة، سواء لاختبار العلاقات بين المتغيرات أو لفحص تأثير أبعاد التحفيز في إنتاجية الموظفين.

ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذا الجزء على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM)، والتي تُعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة، وقد تم تنفيذ هذا التحليل من خلال ثلاث مراحل رئيسية، تبدأ بـ التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)، يليه التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA)، ثم تنتهي بـ اختبار فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

١. التحليل العاملي الاستكشافي: (EFA)

يُعد التحليل العاملي الاستكشافي من الأساليب الإحصائية واسعة الاستخدام في مختلف العلوم، كعلوم الإدارة ونظم المعلومات والعلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية. ويهدف هذا النوع من التحليل إلى تقليص عدد

العوامل، واكتشاف البنية الكامنة بين المتغيرات، وتحديد مدى ترابطها، بالإضافة إلى تقييم الصدق البنائي لقائمة الاستبانة، والتحقق من مدى صلاحية النموذج المقترح نظرياً. (Taherdoost et al., 2014)

كما يسهم التحليل العاملي الاستكشافي في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في النموذج من خلال تجميع المتغيرات التي تشترك في خصائص مشتركة ضمن بُعد واحد، واستبعاد العوامل ذات التأثير المحدود أو غير الدال، بما يؤدي إلى تطوير نموذج يتضمن فقط أكثر العوامل فاعلية (Henson & Roberts, 2006).

وفي إطار الدراسة الحالية، تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد البنية الكامنة لمتغيرات الدراسة، وفحص مقدار التباين الذي تفسره العوامل المستخرجة. وقد تم الاعتماد على تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) كأسلوب استخراجي، مع استخدام مقياس كفاية العينة KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) الذي يُستخدم للتحقق من ملاءمة العينة لإجراء التحليل العاملي. وتجدر الإشارة إلى أن القيمة المقبولة لمعامل KMO يجب ألا تقل عن (0.50) لضمان صلاحية البيانات.

وقد تم تنفيذ هذا التحليل باستخدام برنامجي SPSS الإصدار 26 و Smart PLS 4، على عينة مكونة من (360) مفردة، موزعة على (26) عبارة، منها (16) لقياس التحفيز التطبيقي، و(10) لقياس إنتاجية الموظفين. وأظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، كما وردت في الجدول رقم (٤-٦)، البنية العاملية الأولية لمتغيرات الدراسة، تمهيداً لإجراء التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من ثبات وصدق المقاييس.

جدول رقم (٤-٦): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	KMO معامل	Bartlett's Test	
		مربع كاي	مستوى المعنوية
التحفيز المادي	.888	934.838	.000
التحفيز المعنوي	.886	1482.992	.000
إنتاجية الموظفين	.914	2224.483	.000

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من 0.5 بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

٢. التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي يتم استخدامه في حالة إذا كانت هناك معرفة لدى الباحثة بوجود علاقة بين المتغيرات، ووفقاً للدراسات السابقة فإنه يفترض وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ثم يؤكد هذه العلاقة من خلال هذا التحليل (Byrne, 2010). كما يتم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة من خلال برنامج Smart PLS 4. كما هو موضح بالشكل رقم (٤-١) وتقييمه ثم محاولة تعديده من خلال حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة، وبعد ذلك يتم صياغة نموذج القياس وتقييمه وفقاً لمعايير تقييم الصدق التقاربي والتمييزي، ثم يتم اختبار الفروض، وذلك من خلال نموذج القياس أحادي المستوي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- نموذج القياس أحادي المستوي

ـ صلاحية نموذج الدراسة للقياس أحادي المستوي:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.

- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE & Root of AVE)

ويوضح الجدول التالي رقم (٧-٤) نتائج التحليل الإحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٧-٤): صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			المتغيرات
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معاملات التحميل	العبارة	
.940	.660	.847	.749	Q1	التحفيز المادي
			.881	Q2	
			.834	Q3	
			.817	Q4	
			.792	Q5	
			.754	Q6	
			.730	Q7	
			.922	Q8	
.961	.750	.897	.770	Q9	التحفيز المعنوي
			.898	Q10	
			.917	Q11	
			.810	Q12	
			.939	Q13	
			.911	Q14	
			.823	Q15	
			.843	Q16	
.953	.675	.923	.854	Q17	إنتاجية الموظفين
			.706	Q18	
			.790	Q19	
			.652	Q20	
			.712	Q21	
			.732	Q22	
			.934	Q23	
			.897	Q24	
			.928	Q25	
			.946	Q26	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحثة من النتائج المعروضة بالجدول (٤-٧) مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

١. جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

٢. أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٥، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 0.5 حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5.

٣. أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى (Hair, et al. 2010) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين 0.6 إلى 0.7 في حين أن القيم أكبر من 0.7 تشير إلى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

- مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

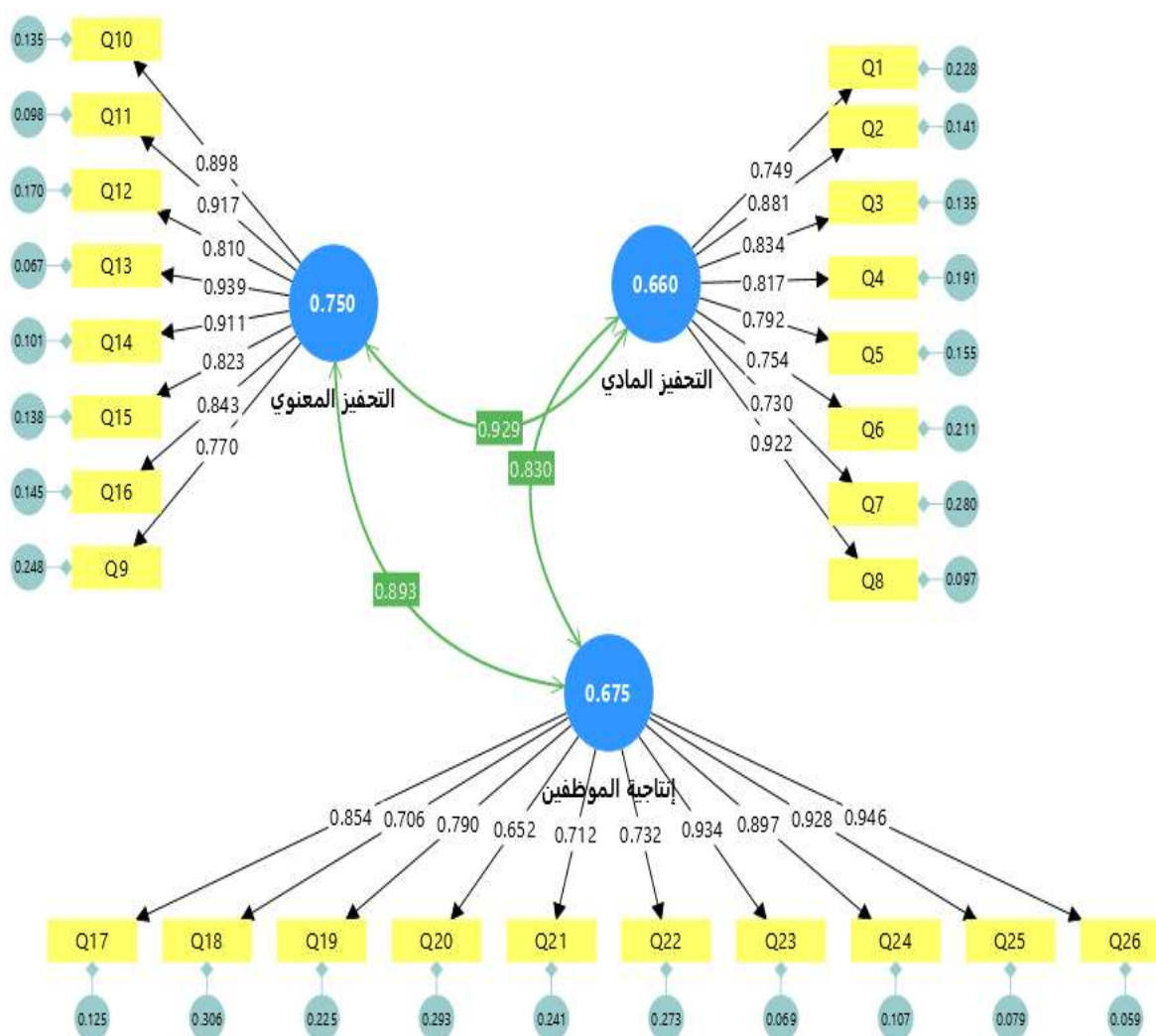
تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية، ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٨) والشكل رقم (٤-١) على النحو التالي:

جدول رقم (٤-٨): مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	.991	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
مؤشر تولر لويس	TLI	.955	مقبول	أكبر من ٠,٩٠
المطابقة المقارنة	CFI	.959	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي المعياري	SRMR	.061	مقبول	أقل من ٠,٠٨
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	.072	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (٤-١): نموذج القياس أحادي المستوى

رابعاً: اختبارات الفروض وتفسير النتائج

تم اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

١- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الأول:

ينص الفرض الإحصائي الأول على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (التحفيز التنظيمي - إنتاجية الموظفين).

ولاختبار صحة الفرض قامت الباحثة باستخدام مصفوفة الارتباط بيرسون، والذي يستخدم في معرفة مدى وجود ارتباط بين المتغيرات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٩): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات

Correlations				
		التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	الإنتاجية
التحفيز المادي	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	360		
التحفيز المعنوي	Pearson Correlation	.782**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	360	360	
الإنتاجية	Pearson Correlation	.732**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	360	360	360
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح جدول الارتباطات وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية إحصائية بين أبعاد التحفيز والإنتاجية، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التحفيز لدى العاملين يرتبط بارتفاع مستوى إنتاجيتهم. كما أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى معنوية 0.01، بما يؤكد قوة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

ففيما يتعلق بالعلاقة بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.782، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً ودالة إحصائياً عند مستوى 0.000، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البعدين. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى التحفيز المادي داخل المنظمة غالباً ما يتزامن مع ارتفاع مستوى التحفيز المعنوي، وهو ما يعكس تكامل هذين البعدين وعدم عمل كل منهما بمعزل عن الآخر داخل بيئة العمل. أما العلاقة بين التحفيز المادي والإنتاجية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.732، وهي أيضاً علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.000. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء، ارتفع مستوى إنتاجية العاملين. وتعد هذه العلاقة دليلاً أولياً مهماً على أن التحفيز المادي يمثل أحد العوامل المرتبطة بتحسين الإنجاز ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمة.

وفيما يخص العلاقة بين التحفيز المعنوي والإنتاجية، فقد سجلت أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت 0.782، وهي علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.000. ويعكس ذلك أن التحفيز المعنوي، بما يتضمنه من تقدير واعتراف وعدالة وفرص نمو وتطوير، يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى إنتاجية الموظفين. كما قد يشير ارتفاع هذا المعامل مقارنة بمعامل ارتباط التحفيز المادي بالإنتاجية إلى أن التحفيز المعنوي قد يكون أكثر قوة نسبياً في تفسير التغيرات في الإنتاجية داخل بيئة الدراسة.

وبوجه عام، تكشف نتائج مصفوفة الارتباط عن وجود اتجاه طردي واضح بين جميع متغيرات الدراسة، بما يدعم الافتراض القائل بأن التحفيز، بنوعيه المادي والمعنوي، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإنتاجية الموظفين. كما تشير النتائج إلى أن التحفيز المعنوي يرتبط بالإنتاجية بدرجة مساوية تقريباً لارتباطه بالتحفيز المادي، بل ويظهر أثراً ارتباطياً أقوى مع الإنتاجية من التحفيز المادي، وهو ما يمكن أن يمثل مؤشراً مهماً عند الانتقال إلى تحليلات الانحدار أو اختبار الفروض، لتحديد أي البعدين أكثر تأثيراً في تفسير الإنتاجية.

ومن ثم يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على النحو البديل والذي ينص على : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (التحفيز التنظيمي - إنتاجية الموظفين).

٢- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثاني:

ينص الفرض الإحصائي الثاني على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مستوى إنتاجية الموظفين. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على مستوى إنتاجية الموظفين

ولاختبار صحة الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بمتغيرات مستقلة، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ) الفرض الفرعي الأول (H_{1a}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي (كالرواتب والمكافآت والحوافز المالية) على مستوى إنتاجية الموظفين، ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (١٠-٤).

جدول رقم (١٠-٤): نتيجة تأثير التحفيز المادي على إنتاجية الموظفين

H	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
H_{1a}	التحفيز المادي	إنتاجية الموظفين	.808	20.320	.000
R		.732			
R ²		.536			
Adj. R ²		.534			
F(Sig.)		412.915			

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (١٠-٤) إلى وجود تأثير موجب ومعنوي إحصائياً للتحفيز المادي على إنتاجية الموظفين، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الأول H_{1a} القائل بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز المادي، المتمثل في الرواتب والمكافآت والحوافز المالية، على مستوى إنتاجية الموظفين.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.808$)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، بما يدل على أن التحفيز المادي يؤثر تأثيراً طردياً في إنتاجية الموظفين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز المادي،

ارتفع معه مستوى إنتاجية العاملين. كما بلغت قيمة $T = 20.320$ ، وهي قيمة مرتفعة جدًا، وجاءت عند مستوى معنوية $Sig = 0.000$ ، وهو ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائيًا عند المستويات المعتمدة، وأن العلاقة المكتشفة ليست علاقة عشوائية، بل علاقة حقيقية يمكن الاستناد إليها في تفسير التغير في المتغير التابع.

كما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.732$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التحفيز المادي وإنتاجية الموظفين، وهو ما يعزز نتيجة الانحدار ويؤكد أن العلاقة بين المتغيرين تتسم بالقوة والاتجاه الإيجابي. أما معامل التحديد $R^2 = 0.536$ ، فيوضح أن التحفيز المادي يفسر نحو 53.6% من التغيرات في إنتاجية الموظفين، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبيًا، بما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا البعد في تفسير مستوى الإنتاجية. كما أن قيمة $Adjusted R^2 = 0.534$ جاءت قريبة جدًا من قيمة R^2 ، وهو ما يدل على استقرار النموذج وعدم وجود تضخم في القدرة التفسيرية نتيجة حجم العينة.

ويعزز ذلك أيضًا قيمة اختبار $F = 412.915$ عند مستوى معنوية 0.000، وهي نتيجة تؤكد أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن التحفيز المادي يمثل متغيرًا ذا قدرة تفسيرية معتبرة في التأثير على إنتاجية الموظفين. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء، تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع مستوى إنتاجية العاملين، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي تؤكد أن المقابل المالي العادل والواضح يشجع العاملين على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل.

وعليه، يتم قبول الفرض الفرعي الأول $H1a$ ، والقول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على مستوى إنتاجية الموظفين. كما تكشف هذه النتيجة عن أهمية التحفيز المادي كأداة إدارية فعالة يمكن للمنظمة من خلالها دعم كفاءة العاملين ورفع مستوى إنجازهم.

(ب) الفرض الفرعي الثاني ($H1b$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي (كالاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري) على مستوى إنتاجية الموظفين ، ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (٤-١١).

جدول رقم (٤-١١): نتيجة تأثير التحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين

H	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
H_{1a}	التحفيز المعنوي	إنتاجية الموظفين	.758	23.762	.000
R		.782			
R ²		.612			
Adj. R ²		.611			
F(Sig.)		564.625			

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (٤-١١) إلى وجود تأثير موجب ومعنوي إحصائياً للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الثاني H1b القائل بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي، المتمثل في الاعتراف بالجهود، وفرص الترقية، والتقدير الإداري، على مستوى إنتاجية الموظفين.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.758$)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، بما يدل على أن التحفيز المعنوي يؤثر تأثيراً طردياً في إنتاجية الموظفين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز المعنوي داخل المنظمة، ارتفع معه مستوى إنتاجية العاملين. كما بلغت قيمة $T = 23.762$ ، وهي قيمة مرتفعة جداً، وجاءت عند مستوى معنوية $Sig = 0.000$ ، مما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية، بل علاقة حقيقية يمكن الاستناد إليها في تفسير التغير في الإنتاجية.

كما تشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.782$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التحفيز المعنوي وإنتاجية الموظفين، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. أما معامل التحديد $R^2 = 0.612$ ، فيوضح أن التحفيز المعنوي يفسر نحو 61.2% من التغيرات في إنتاجية الموظفين، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة، بل تفوق النسبة التي فسرها التحفيز المادي في النموذج السابق، الأمر الذي يشير إلى أن التحفيز المعنوي يتمتع بقدرة تفسيرية أكبر نسبياً في التأثير على الإنتاجية داخل بيئة الدراسة. كما أن قيمة $Adjusted R^2 = 0.611$ جاءت مقاربة جداً مع قيمة R^2 ، بما يدل على استقرار النموذج ودقته وعدم وجود مبالغة في تقدير القوة التفسيرية.

ويعزز ذلك أيضاً ارتفاع قيمة اختبار $F = 564.625$ عند مستوى معنوية 0.000، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً بدرجة عالية، وأن التحفيز المعنوي يمثل متغيراً مؤثراً في تفسير مستوى

إنتاجية الموظفين. وتكشف هذه النتيجة عن أن عناصر التحفيز المعنوي، مثل الاعتراف بالجهود، والتقدير الإداري، وإتاحة فرص الترقية، لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل قد تكون أكثر قوة في بعض البيئات التنظيمية، نظراً لما تحدثه من شعور بالإنصاف والاهتمام والارتباط بالمنظمة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الجهد والالتزام وجودة الإنجاز.

وعليه، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني H1b ، والقول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على مستوى إنتاجية الموظفين. كما تشير النتائج، عند مقارنتها بنتائج الفرض الفرعي الأول، إلى أن التحفيز المعنوي يبدو أكثر تأثيراً نسبياً من التحفيز المادي في تفسير إنتاجية الموظفين، وهو ما يمثل دلالة مهمة على أن بناء بيئة عمل تقوم على التقدير والاعتراف وفرص النمو قد يكون من أكثر المداخل فاعلية في رفع إنتاجية العاملين.

ووفقاً لنتيجة الفرض الفرعي الأول والثاني يتم قبول الفرض الإحصائي الثاني للدراسة الذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على مستوى إنتاجية الموظفين.

٣- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثالث:

ينص الفرض الإحصائي الثالث على أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع- العمر - مستوى الخبرة- المستوى التعليمي).

وتم اختبار هذا الفرض في ضوء الفروض الفرعية التالية:

أ- الفرض الفرعي الأول: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين وفقاً للنوع، تم استخدام اختبار مان وتي لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وإنتاجية الموظفين) وفقاً للنوع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤-١٢)

جدول (٤-١٢) نتيجة اختبار مان وتي للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	الفئة	العدد	النوع
			Mann-Whitney

Result	Sig.	Z	Sum Rank	Mean Rank			
**	.021	-2.307	24139.50	165.34	146	أنثي	التحفيز المادي
			40840.50	190.84	214	ذكر	
**	.045	-2.008	24435.50	167.37	146	أنثي	التحفيز المعنوي
			40544.50	189.46	214	ذكر	
**	.001	-3.234	23256.00	159.29	146	أنثي	إنتاجية الموظفين
			41724.00	194.97	214	ذكر	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

شير نتائج الجدول رقم (٤-١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير النوع، وذلك بالنسبة لكل من التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، وإنتاجية الموظفين، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الأول القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف النوع.

ففيما يتعلق بمتغير التحفيز المادي، أظهرت نتائج اختبار مان-ويتني أن قيمة مستوى المعنوية بلغت 0.021، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم للتحفيز المادي. وبالنظر إلى متوسط الرتب، يتبين أن الذكور حصلوا على متوسط رتب بلغ 190.84 مقابل 165.34 للإناث، وهو ما يشير إلى أن الذكور كانوا أكثر إدراكاً أو أكثر ميلاً نحو تقييم التحفيز المادي بمستوى أعلى مقارنة بالإناث.

أما بالنسبة لمتغير التحفيز المعنوي، فقد بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.045، وهي أيضاً أقل من 0.05، بما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم للتحفيز المعنوي. كما أظهرت النتائج أن متوسط رتب الذكور بلغ 189.46 مقابل 167.37 للإناث، مما يدل على أن الذكور كذلك كانوا أكثر إيجابية في تقييمهم للتحفيز المعنوي مقارنة بالإناث.

وفيما يخص متغير إنتاجية الموظفين، فقد أظهرت النتائج وجود فروق أكثر وضوحاً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.001، وهي قيمة منخفضة جداً تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية قوية بين الذكور

والإناث. كما سجل الذكور متوسط رتب بلغ 194.97 مقابل 159.29 للإناث، وهو ما يشير إلى أن الذكور كانوا أعلى في إدراكهم لمستوى إنتاجية الموظفين مقارنة بالإناث.

وبصفة عامة، تكشف هذه النتائج أن الذكور أظهروا متوسطات رتب أعلى من الإناث في جميع متغيرات الدراسة، سواء في التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي أو إنتاجية الموظفين، مما يعني أن هناك اختلافاً واضحاً في اتجاهات أفراد العينة نحو هذه المتغيرات باختلاف النوع، وكان هذا الاختلاف في صالح الذكور. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الخبرات الوظيفية أو طبيعة الأدوار والمسؤوليات أو طريقة تلقي الحوافز وإدراكها بين الذكور والإناث داخل بيئة العمل.

وعليه، يمكن القول إن نتائج اختبار مان-ويتني تؤكد قبول الفرض الفرعي الأول، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور في جميع المتغيرات محل الدراسة.

ب-الفرض الفرعي الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين وفقاً للعمر، تم استخدام اختبار مان وتتي لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وإنتاجية الموظفين) وفقاً للعمر، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤-١٣)

جدول رقم (٤-١٣): نتيجة اختبار كروسكال والس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً

للعمر

العمر			المتغير
Kruskal – Wallis			
Result	Sig.	Chi-Square	
**	.003	14.261	التحفيز المادي
**	.040	8.289	التحفيز المعنوي

إنتاجية الموظفين	10.357	.016	**
------------------	--------	------	----

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج جدول رقم (٤-١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وهو ما يدعم قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف الفئة العمرية. فقد بلغت قيمة اختبار كروسكال-والس بالنسبة لمتغير التحفيز المادي 14.261 عند مستوى معنوية 0.003، وهي قيمة دالة إحصائية، بما يشير إلى وجود تباين بين الفئات العمرية في إدراكها للتحفيز المادي. كما بلغت قيمة الاختبار بالنسبة لمتغير التحفيز المعنوي 8.289 عند مستوى معنوية 0.040، وهي أيضاً دالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق بين الفئات العمرية في نظرتها إلى التحفيز المعنوي. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين وفقاً للعمر، حيث بلغت قيمة كروسكال-والس 10.357 عند مستوى معنوية 0.016. وبوجه عام، تكشف هذه النتائج أن العمر يمثل متغيراً ديموغرافياً مؤثراً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي ومستوى الإنتاجية، بما يعني أن استجابة العاملين للحوافز وإدراكهم لأثرها في الإنتاجية تختلف باختلاف المرحلة العمرية، الأمر الذي يستدعي مراعاة هذا التباين عند تصميم السياسات التحفيزية داخل المنظمة.

ج- نتيجة الفرض الفرعي الثالث: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين وفقاً للمستوى التعليمي، تم استخدام اختبار مان وتي لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وإنتاجية الموظفين) وفقاً للمستوى التعليمي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤-١٤)

جدول رقم (٤-١٤): نتيجة اختبار كروسكال واليس للفروق في لآراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

التعليم			المتغير
Kruskal – Wallis			
Result	Sig.	Chi-Square	
**	.049	6.033	التحفيز المادي
NS	.419	1.739	التحفيز المعنوي

إنتاجية الموظفين	9.643	.008	**
------------------	-------	------	----

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج جدول رقم (٤-١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية جزئية في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وهو ما يعني أن أثر المستوى التعليمي لم يكن موحدًا على جميع المتغيرات. فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لـ التحفيز المادي، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال-والس 6.033 عند مستوى معنوية 0.049، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يشير إلى أن تقدير العاملين لمستوى التحفيز المادي يختلف باختلاف مستواهم التعليمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين وفقاً للمستوى التعليمي، إذ بلغت قيمة الاختبار 9.643 عند مستوى معنوية 0.008، وهو ما يدل على أن إدراك العاملين لمستوى الإنتاجية يختلف أيضًا باختلاف مؤهلاتهم العلمية. وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز المعنوي، حيث بلغت قيمة كروسكال-والس 1.739 عند مستوى معنوية 0.419، وهي قيمة غير دالة إحصائية، بما يشير إلى أن العاملين - على اختلاف مستوياتهم التعليمية - يتقاربون في نظرتهم إلى التحفيز المعنوي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرض الفرعي الثالث قد تحقق جزئيًا، حيث وُجدت فروق دالة في بعض متغيرات الدراسة دون بعضها الآخر، مما يعكس أن المستوى التعليمي يؤثر في إدراك العاملين لبعض أبعاد التحفيز والإنتاجية، لكنه لا يؤثر بالدرجة نفسها في جميع الأبعاد.

د- الفرض الفرعي الرابع: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على

مستوى الإنتاجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين وفقاً للمستوى الخبرة، تم استخدام

اختبار مان وتي لتحديد دلالة الفروق بين آراء العاملين حول (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي

وإنتاجية الموظفين) وفقاً للمستوى الخبرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤-١٥)

جدول رقم (٤-١٥): نتيجة اختبار كروسكال واليس للفروق في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً

لمستوى الخبرة

سنوات الخبرة			المتغير
Kruskal – Wallis			
Result	Sig.	Chi-Square	
NS	.216	4.464	التحفيز المادي
NS	.149	5.339	التحفيز المعنوي

إنتاجية الموظفين	1.437	.697	NS
------------------	-------	------	----

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج جدول رقم (٤-١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وهو ما يعني عدم تحقق الفرض الفرعي المتعلق بوجود اختلافات في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية تبعاً لسنوات الخبرة. فقد بلغت قيمة اختبار كروسكال-والس بالنسبة لمتغير التحفيز المادي 4.464 عند مستوى معنوية 0.216، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى تقارب آراء العاملين على اختلاف مستويات خبرتهم بشأن التحفيز المادي. كما بلغت قيمة الاختبار بالنسبة لمتغير التحفيز المعنوي 5.339 عند مستوى معنوية 0.149، وهي أيضاً غير دالة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة في إدراكها للتحفيز المعنوي. كذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كروسكال-والس 1.437 عند مستوى معنوية 0.697، وهي قيمة مرتفعة تؤكد تجانس استجابات العاملين في هذا المتغير. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سنوات الخبرة لم تمثل عاملاً مميزاً في تفسير اختلافات آراء العاملين حول التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي أو مستوى الإنتاجية، بما يعكس قدرًا من الاتساق في تصورات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة بغض النظر عن تفاوت خبراتهم الوظيفية.

وتأسيساً لما سبق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على الإنتاجية وفقاً للنوع والعمر والمستوى التعليمي. لكن لم تظهر فروق معنوية بين آراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد:

تستعرض الباحثة في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصل إليها في الفصل السابق ومناقشة تلك النتائج ، كما قدم الباحثة مجموعة من التوصيات المرتبطة بنتائجها وآليات تنفيذ هذه التوصيات، بالإضافة إلى بعض المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي في هذا المجال ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص النتائج

١. اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول للدراسة على: وجود علاقة ارتباط بين التحفيز المادي والمعنوي وإنتاجية الموظفين. لاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام معاملات ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وإنتاجية الموظفين. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، وإنتاجية الموظفين. حيث تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً من التحفيز المادي والمعنوي على زيادة الإنتاجية، وهو ما يثبت أهمية التحفيز في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل.

٢. اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني للدراسة على: وجود تأثير معنوي للتحفيز المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين. لاختبار صحة هذا الفرض، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (التحفيز المادي والمعنوي) على المتغير التابع (إنتاجية الموظفين). ولقد تم اختبار الفرض في ضوء مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

أ- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للتحفيز المادي على إنتاجية الموظفين.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المادي على إنتاجية الموظفين، حيث ثبت أن الحوافز المالية والمكافآت تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية.

ب- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين، مما يبرز أهمية الاعتراف بالجهود والتقدير في تعزيز الدافع لدى الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ج- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي للتحفيز المادي والمعنوي معاً على إنتاجية الموظفين.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي مشترك للتحفيز المادي والمعنوي على إنتاجية الموظفين، حيث تبين أن دمج الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بشكل أكبر.

٣. اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث للدراسة على: وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على مستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

تم استخدام اختبار مان وتني واختبار كروسكال والس لاختبار هذا الفرض، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على الإنتاجية وفقاً للنوع والعمر والمستوى التعليمي. لكن لم تظهر فروق معنوية بين آراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة.

ومن ثم تشير النتائج إلى أن التحفيز المادي والمعنوي له تأثير قوي وذو دلالة إحصائية على زيادة إنتاجية الموظفين. كما أن هناك اختلافات في آراء العاملين حول أثر التحفيز على إنتاجيتهم بناءً على النوع، العمر، والمستوى التعليمي، وتبرز هذه النتائج أهمية تطوير برامج تحفيزية متكاملة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أفضل مستوى من الإنتاجية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر التحفيز المادي والمعنوي على مستوى إنتاجية الموظفين في شركات الاتصالات السعودية، وكذلك الكشف عن مدى اختلاف إدراك العاملين لهذه العلاقة باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة كما يلي:

١- وجود علاقة ارتباط بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وإنتاجية الموظفين

أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي من ناحية، وإنتاجية الموظفين من ناحية أخرى، كما ظهرت علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي نفسيهما. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التحفيز، بمختلف صوره، يمثل بيئة داعمة

تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر، وتحسين جودة إنجازهم، والالتزام بدرجة أعلى بمتطلبات العمل، وهو ما ينعكس في النهاية على ارتفاع مستوى الإنتاجية. كما تعكس هذه النتيجة أن الحوافز المادية والمعنوية لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتكامل في تشكيل مناخ وظيفي مشجع على الإنجاز، حيث يسهم المقابل المادي في تعزيز الشعور بالإنصاف والعائد المباشر، بينما يسهم التحفيز المعنوي في إشباع حاجات التقدير والانتماء والاعتراف المهني.

واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Alam, et al., 2020) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الأجور والمزايا وإنتاجية الموظفين، ودراسة (Ce, et al., 2025) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الدوافع النقدية وغير النقدية وبين الأداء المالي وغير المالي، وكذلك دراسة (Ghasemi & Shakerian (2025) التي بينت أن الحوافز المالية وغير المالية معًا تؤدي دورًا مهمًا في تحسين الدافعية والأداء.

٢- وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المادي على إنتاجية الموظفين

أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المادي على إنتاجية الموظفين، بما يعني أن ارتفاع مستوى الرواتب، والمكافآت، والحوافز المرتبطة بالأداء يسهم في رفع مستوى الإنتاجية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية المقابل المالي في تحفيز العاملين، خاصة في بيئات العمل التي ترتبط فيها الجهود الفردية بمخرجات قابلة للقياس، حيث يدفع العائد المالي الواضح العاملين إلى زيادة الجهد، وتحسين الإنجاز، والحرص على تحقيق مستويات أداء أعلى. كما تشير هذه النتيجة إلى أن التحفيز المادي ما يزال يمثل أداة فعالة في دعم الإنتاجية، متى ارتبط بمعايير واضحة وعادلة للأداء. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، مثل دراسة (Ponta, et al., 2020) التي بينت أن الحوافز النقدية القائمة على الجدارة ترتبط إيجابيًا بأداء الموظفين، ودراسة (Unger, et al. (2020 التي أوضحت أن الأجر المرتبط بالأداء رفع الإنتاجية بنسبة معنوية، ودراسة (Cai, et al., 2022) التي أكدت أن تصميم الحافز المالي نفسه يمكن أن يؤدي إلى زيادة المخرجات، بالإضافة إلى دراسة (Yong-Chung, et al., 2025) التي أظهرت أن المكافآت والحوافز تؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي.

٣- وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين

أوضحت نتائج التحليل أيضًا وجود تأثير معنوي إيجابي للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظفين، كما تبين أن هذا التأثير كان أقوى نسبيًا من تأثير التحفيز المادي من حيث القدرة التفسيرية. ويُعلق الباحث على هذه النتيجة بأنها تعكس أهمية الأبعاد المعنوية، مثل الاعتراف بالجهود، والتقدير الإداري، وفرص الترقية، والتطور المهني، والعدالة التنظيمية، في رفع مستوى إنتاجية العاملين. فهذه الممارسات لا تمنح العامل فقط شعورًا بقيمة ما يقدمه، بل تعزز أيضًا انتماءه للمنظمة، وتزيد من اندماجه الوظيفي، وتجعله أكثر استعدادًا للاستمرار في الإنجاز وتحسين جودة أدائه. كما تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في بيئة الاتصالات قد يستجيبون بدرجة كبيرة للحوافز التي تمس مكانتهم المهنية وتقديرهم داخل المنظمة، لا سيما في ظل طبيعة العمل التي تتطلب التزامًا وتفاعلًا واستمرارية في الأداء.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (Presslee, et al., 2023) التي أوضحت أن الاعتراف الجماعي غير المالي يحسن الاندماج والجهد، ودراسة (Ndiango, et al., 2024) التي أكدت أن الاعتراف بالموظفين يرتبط إيجابيًا بالرضا والاحتفاظ، ودراسة (Ouabi, et al. (2024) التي بينت أن فرص الترقية الداخلية تؤثر إيجابيًا في الرضا والالتزام ثم الأداء، وكذلك دراسة (Jo, &Shin, 2025) التي أوضحت أن الاعتراف والعدالة والقيادة من أكثر العوامل تأثيرًا في النتائج المرتبطة بالعاملين.

٤- تفوق التأثير النسبي للتحفيز المعنوي على التحفيز المادي في تفسير إنتاجية الموظفين

كشفت نتائج الدراسة أن التحفيز المعنوي كان أكثر قدرة على تفسير التغير في إنتاجية الموظفين مقارنة بالتحفيز المادي، وهو ما يمثل نتيجة مهمة في سياق الدراسة الحالية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى طبيعة بيئة العمل في شركات الاتصالات، التي لا تعتمد فقط على الإنجاز الكمي المباشر، بل تتطلب أيضًا تفاعلًا مستمرًا، والتزامًا تنظيميًا، واستجابة عالية للأهداف، وهي أمور تتأثر بشدة بمشاعر التقدير والاعتراف والعدالة وفرص التطور. كما أن العاملين في هذا القطاع قد لا يكتفون بوجود المقابل المالي، بل يحتاجون إلى الشعور بأن جهودهم محل تقدير وأن لديهم فرصة للنمو المهني داخل المنظمة. وتتفق هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة (Ce, et al., 2025) التي أوضحت أن الحوافز النقدية وغير النقدية تؤثران معًا في الأداء، وإن كان التحفيز المادي أكثر ارتباطًا بالأداء المالي، كما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة

(Alkandi, & Alowayr, 2023) من أن أثر نظم الحوافز قد يمر عبر الخبرة النفسية للعامل، مثل الرضا الوظيفي، لا من خلال المقابل المادي فقط.

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التحفيز على الإنتاجية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي في بعض الأبعاد، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لـ سنوات الخبرة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدراك العاملين للتحفيز وأثره على الإنتاجية لا يتحدد فقط بوجود الحافز ذاته، بل يتأثر أيضاً بخصائصهم الشخصية والوظيفية، وما يرتبط بها من توقعات واحتياجات وخبرات تنظيمية مختلفة. فاختلاف النوع قد يرتبط باختلاف التجارب الوظيفية وطبيعة الاستجابة للحوافز، كما أن اختلاف العمر قد يعكس تباين الأولويات بين الفئات العمرية المختلفة، في حين قد يؤدي اختلاف المستوى التعليمي إلى تفاوت في إدراك قيمة بعض صور التحفيز، خاصة المادية منها أو المرتبطة بالإنتاجية. أما عدم وجود فروق وفقاً لسنوات الخبرة، فقد يشير إلى أن العاملين، على اختلاف مستويات خبرتهم، يتقاسمون تصورات مقارنة نسبياً بشأن دور التحفيز في بيئة العمل محل الدراسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من أن أثر التحفيز قد يختلف باختلاف الخصائص الفردية وسياق التطبيق، وأن الاستجابة للحوافز ليست دائماً موحدة بين جميع العاملين.

ثالثاً: التوصيات وآليات تنفيذها

وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة تستعرض الباحثة مجموعة من التوصيات المنبثقة من تلك النتائج ، وبعض الآليات المقترحة التي يراها ملائمة لتفعيل تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ كما يلي:

١ - توصيات لشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية:

سوف تعرض الباحثة توصيات الدراسة والموجهة للعاملين بشركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، وآلية تنفيذ كل توصية كما هو موضح بالجدول (٥-١):

جدول (٥-١): توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
إدارة الموارد البشرية+ الإدارة العليا	- إجراء مراجعة دورية لهيكل الرواتب والأجور - الربط بين الأجر وطبيعة الوظيفة ومستوى المسؤولية. - مقارنة مستويات الأجور بالسوق لضمان التنافسية	تطوير نظام الرواتب بما يعزز الشعور بالعدالة والتناسب مع الجهد	التحفيز المادي
إدارة الموارد البشرية+ الإدارة العليا	- وضع معايير واضحة ومعلنة لصرف المكافآت. - ربط المكافآت بمؤشرات أداء قابلة للقياس. - منح مكافآت دورية للعاملين المتميزين.	تفعيل نظام المكافآت المرتبط بالأداء	
إدارة الموارد البشرية+ الإدارة العليا	- تقديم حوافز شهرية وسنوية مرتبطة بالإنجاز. - تخصيص حوافز مالية للمبادرات المتميزة. - اعتماد بدلات أو مزايا إضافية لبعض الوظائف الحيوية	تنوع الحوافز المالية بما يتناسب مع احتياجات العاملين	
الإدارة العليا + مديري الإدارات	- تنفيذ برامج دورية لتكريم الموظفين المتميزين. - الإعلان عن الإنجازات الفردية والجماعية داخل الشركة. - توجيه خطابات شكر وتقدير للعاملين ذوي الأداء المرتفع.	تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود	التحفيز المعنوي
إدارة الموارد البشرية + الإدارة التنفيذية	- وضع معايير موضوعية وواضحة للترقية.	تحسين فرص الترقية والتقدم الوظيفي	

		- الإعلان عن الفرص الوظيفية الداخلية بشفافية. - ربط الترقية بالكفاءة والإنجاز والتطوير المستمر.	
إدارة التدريب والتطوير + إدارة الموارد البشرية	- إعداد خطط تدريبية مبنية على الاحتياجات الفعلية للعاملين. - إتاحة برامج تطوير مهني وشهادات تخصصية. - تشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات وورش العمل.	دعم التطور المهني والتدريب المستمر	
إدارة الموارد البشرية + الإدارة القانونية	- تطوير آليات تقييم أداء عادلة وشفافة. - ضمان وضوح أسس الحوافز والترقيات. - إنشاء قنوات لتلقي التظلمات والملاحظات ومعالجتها.	ترسيخ العدالة التنظيمية في المعاملة والتقييم	
إدارة الأداء + مديري الإدارات	- تحديد أهداف أداء واضحة لكل وظيفة. - متابعة معدلات الإنجاز بشكل دوري. - توفير أدوات العمل اللازمة لتقليل الوقت الضائع.	رفع كمية الإنجاز لدى العاملين	إنتاجية الموظفين
إدارة الجودة + مديري الأقسام	- وضع معايير جودة واضحة للمهام المختلفة. - تفعيل الرقابة والمتابعة المستمرة للأداء. - تقديم تغذية راجعة منتظمة للعاملين لتحسين جودة العمل.	تحسين جودة العمل والمخرجات	
إدارة العمليات + إدارة تقنية المعلومات	- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد الروتيني. - تطوير نظم العمل الإلكترونية لتسريع تنفيذ المهام.	دعم سرعة الإنجاز والالتزام بالمواعيد	

	- متابعة الالتزام بالجدول الزمنية للأعمال.		
إدارة الموارد البشرية + مديري الإدارات	- تدريب العاملين على إدارة الوقت وترتيب الأولويات. - تحسين توزيع المهام بين العاملين. - ترشيد استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أفضل النتائج.	تعزيز الكفاءة في استخدام الوقت والموارد	

المصدر: إعداد الباحثة

٢- مقترحات لبحوث مستقبلية:

اعتماداً على النتائج النظرية والإحصائية التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للبحث المستقبلي، ومن أهمها:

أ- إجراء دراسة مقارنة لتحديد الفروق في تأثير التحفيز على إنتاجية الموظفين في المنظمات السعودية الحكومية والخاصة.

ب- دراسة العلاقة بين التحفيز التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال.

ج- قياس أثر التحول الرقمي وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة على تعزيز التحفيز التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبد الحميد، منى محمد موسى. (٢٠١٩). تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (٣)، ١٥٠ - ١٧٩.
- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (٢٠٢٢). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض ٢٠١٩ / ٢٠٢٠. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٣)، ١ - ٢٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 34.
- Abbasi, A., Shirazi, B., & Mohamadi, S. (2024). A multilevel model for organizational productivity management: an interpretive structural modeling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(10), 3363-3387.
- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3), 65.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Afrianty, T. W., Artatanaya, I. G., & Burgess, J. (2022). Working from home effectiveness during Covid-19: Evidence from university staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 50-57.
- Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12.

- Ajlouni, A., Bastida, F., & Nurunnabi, M. (2024). Corporate Governance and Employee Productivity: Evidence from Jordan. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 97.
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4).
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9).
- Alsobaey, T. M., & Alkhateeb, F. Q. (2025). A Contextual Analysis of Factors Influencing Employee Performance in the Public Sector: The Case of Bahrain. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, 12(1), 1-38.
- Al-Suwaidi, K., Alsyouf, I., Tahboub, Z., Alsaad, A., & Alsyouf, A. (2025). Factors impacting employee productivity in the UAE public sector embracing the Fourth Industrial Revolution. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101706.
- Attia, N. M., Saleh, M. S. M., El-Sayed, S. H., Ali El-slamoni, M. A. E. F., Ahmed Elnabawy, M. G. A. E., Ata, A. A., ... & Mohamed, H. M. (2025). From exclusion to deviance: understanding the impact of workplace ostracism on nurses' deviant behaviors through emotional exhaustion and defensive silence. *BMC nursing*, 24(1), 786.
- Barokah, R. A., Sutisna, D., & Pratminingsih, S. A. (2025). Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102102.

- Bing, X., & Wan, X. (2025). Configurational impact of motivational factors on postdoctoral job satisfaction. *Scientific Reports*, 15(1), 41146.
- Black, P. W., Cecchini, M. S., & Newman, A. H. (2024). When being recognized makes employees feel less appreciated: Evidence regarding when and why peer-to-peer recognition could backfire. *Accounting, Organizations and Society*, 113, 101565.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. (New York : Routledge).
- Cai, X., Jiang, W., Song, H., & Xie, H. (2022). Pay for performance schemes and manufacturing worker productivity: evidence from a kinked design in China. *Journal of Development Economics*, 156, 102840.
- Ce, Z., Ab-Rahim, R., Siali, F., & Mokhtar, N. (2025). Employee Motivation and Job Performance of Non-Academic Staff in Chinese Universities. *Societies*, 15(8), 227.
- Cinki, T., & Karakose, T. (2025). Investigation of the correlation between job motivation, job satisfaction, and perceived organizational reputation in an educational context. *Acta Psychologica*, 261, 105970.
- Clemens, M., & Sauermann, J. (2025). Making the right call: The heterogeneous effects of individual performance pay on productivity. *Labour Economics*, 94, 102694.
- Crooney, L., Tootell, B., & Scott, J. (2025). Employee Experiences and Productivity in Flexible Work Arrangements: A Job Demands–Resources Model Analysis from New Zealand. *Businesses*, 5(3), 41.
- Davlembayeva, D., & Alamanos, E. (2023). Equity theory. In S. Papagiannidis (Ed.), *TheoryHub Book* (pp. 45–58). Newcastle University Business School.
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The role of the workplace environment in shaping employees' well-being. *Sustainability*, 17(6), 2613.
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53.

- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(5), 16525-16559.
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30.
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2024). Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1), 32.
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*, 126, 102382.
- Ghasemi, M., & Shakerian, S. (2025). Incentives on the motivation and job performance; insights from community health workers in Iran. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1429.
- Gowda, V. R., & Suvarna, A. (2025). The impact of financial and non-financial incentives on employee motivation and performance: Evidence from the corporate sector in Karnataka, India. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 7(6), 99–115.
- Gutierrez, C., Obloj, T., & Zenger, T. (2025). Pay transparency and productivity. *Strategic Management Journal*, 46(8), 1831-1860.
- Haeckl, S., Sausgruber, R., & Tyran, J. R. (2024). Work motivation and teams. *Economics Letters*, 244, 112020.
- Haines, S. L., Lee, K. C., Gable, K. N., Thigpen, J., Gibson, C. M., Morley, S., ... & Nola, K. (2025). Exploration of psychosocial hazards: core values, justice and fairness, and social support to address workforce well-being. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 101460.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.

- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). Toxic leadership and job satisfaction in the middle eastern education sector: The influence of organizational culture and trust. *Administrative Sciences*, 15(5), 171.
- Heintalu, K., Saks, K., Edisherashvili, N., & Dekker, I. (2025). The conceptualisation of goal setting and goal orientation in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 100709.
- Henson, R. K. and J. K. Roberts (2006). "Use of exploratory factor analysis in published research common errors and some comment on improved practice." *Educational and Psychological measurement* 66(3): 393-416.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). The impact of intrinsic motivation on the sustainable extra-role performance with the mediating role of job engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643.
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PloS one*, 20(1), e0312951.
- Johri, F., Bisht, D. S. B., & Mishra, P. A. K. M. (2026). The role of employee motivation in linking sustainable leadership and organizational effectiveness: evidence from higher education institutions in India. *Future Business Journal*, 12(1), 20.
- Kadoya, Y., Khan, M. S. R., Watanapongvanich, S., & Binnagan, P. (2020). Emotional status and productivity: Evidence from the special economic zone in Laos. *Sustainability*, 12(4), 1544.
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare professionals. *Materia socio-medica*, 34(3), 216.
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 11(1), 100474.

- Kc, D. (2020). Worker productivity in operations management. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 13(3), 151-249.
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., ... & Wang, P. (2003). The world health organization health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of occupational and environmental medicine*, 45(2), 156-174.
- Khondaker, M. R. (2022). A Review of Motivation Theories in Management. *Journal of Management and Science*, (40), 119-136.
- Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2024). Individual work-motive values: determinants and consequences for the appraisal of specific health-related work characteristics. *Frontiers in Psychology*, 15, 1332687.
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta psychologica*, 245, 104217.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340.
- Madzík, P., Soukup, P., Zimon, D., Droppa, M., Štichhauerová, E., Šírová, E., & Lysenko-Ryba, K. (2025). The impact of motivation and management system on individual and organizational performance. *The TQM Journal*.
- Mansoor, T., Umer, M., & Duenas, A. (2025). Unlocking team performance: the interplay of team empowerment, shared leadership, and relationship conflict in healthcare sector. *Strategy & Leadership*, 53(2), 188-214.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral sciences*, 14(6), 428.

- Mdhlalose, D. (2025). The impact of employee rewards on employee motivation: Toxic environment as a moderating variable. *Journal of Economics and Business Letters*, 5(1), 1-11.
- Mello, S. F., & Tomei, P. A. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on expatriates: A pathway to work-life harmony?. *Global business and organizational excellence*, 40(5), 6-22.
- Menezes, D. B., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277.
- Mohapi, P., Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2025). The relationship between pay-for-performance and turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2935.
- Munir, A., & Hameed, S. (2024). The Impact of Motivation and Job Satisfaction on Performance and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour in the Telecom Sector. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 5(2), 81-103.
- Mutuyimana, V., & Sikubwabo, C. (2024). Employees' Motivation Practices and the Performance of Public Institutions: A Case of Musanze District Rwanda. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(3), 103-121.
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Chagalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101053.
- Nicuță, E. G., Opariuc-Dan, C., Diaconu-Gherasim, L. R., & Constantin, T. (2025). Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 246, 113310.
- Nikmanesh, M., Feili, A., & Sorooshian, S. (2023). Employee productivity assessment using fuzzy inference system. *Information*, 14(7), 423.
- Nurhaeda, Z., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S. (2024). The relationship between employee motivation, creativity and performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466-480.

- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in sociology*, 9, 1392229.
- Nuutinen, S., Ahola, S., Eskelinen, J., & Kuula, M. (2022). How job resources influence employee productivity and technology-enabled performance in financial services: the job demands–resources model perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 233-252.
- Ponta, L., Delfino, F., & Cainarca, G. C. (2020). The role of monetary incentives: bonus and/or stimulus. *Administrative sciences*, 10(1), 8.
- Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59, 100829.
- Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 230.
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and realities of disengagement among younger generation Y and Z workers in contemporary work dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schkolski, A. (2025). The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers: a systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 93-118.
- Seitl, M., Manuoglu, E., & Hrbáčková, A. (2024). Daily state of motivation as the effect of appreciation in a diary study. *Current Issues in Personality Psychology*, 12(3), 185.
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11).
- Skinner, B. (1938). *The behavior of organisms*. New York, Appleton-Century-Crofts.

- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory factor analysis; concepts and theory. *Advances in Applied and Pure Mathematics*.
- Unger, O., Szczesny, A., & Holderried, M. (2020). Does performance pay increase productivity? Evidence from a medical typing unit. *Management Accounting Research*, 47, 100649.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054.
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Wang, Y., & Ge, Y. (2025). Construction of incentive and constraint mechanism based on the valence tool expectation theory in the economic environment. *Acta Psychologica*, 260, 105712.
- Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). *Work motivation: an evidence review. Scientific summary*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551.
- Yeh, S. H., & Huang, K. C. (2025, November). The Impact of Organizational Commitment and Work Motivation on Retention Intention: Evidence from Long-Term Care Institution Caregivers Based on Expectancy Theory. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 22, p. 2832). MDPI.
- Yong-Chung, F. E., García-Salirrosas, E. E., Arroyo, R. R. J., & Escobar-Farfán, M. (2025). Determinants of Job Performance in Professional Workers and Moderating Effect of Gender: The Peruvian Case. *Administrative Sciences*, 15(10), 391.
- Younus, S., Sharif, S., Mumtaz, R., & Zubair, S. S. (2024). Employee's Motivation and Organizational Performance: Role of Employee's Novelty. *Pakistan JL Analysis & Wisdom*, 3, 133.

- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400.
- Zhou, Q., Huang, R., & Mao, J. Y. (2025). A serial mediation effect of digital transformation on employee performance: An ability-motivation-opportunity framework and employee unlearning. *Journal of Business Research*, 201, 115696.

الملاحق

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان " التحفيز وأثره على إنتاجية الموظفين". وذلك جزء من متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقامت الباحثة بإعداد استقصاء لهذا الغرض، لذا ارجو التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم بشأن عبارات الاستقصاء فيما إذا كان مناسباً وانتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وآية مقترحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة علماً بأن خيارات الإجابة علي الفقرات هي موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثة

عبير فرحان العنزي

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
أ- التحفيز المادي						
١	أنا راضٍ عن مستوى الراتب الذي أتلّقه مقابل عملي					
٢	المكافآت المالية التي أستلمها تحفزني على تحسين أدائي الوظيفي.					
٣	الحوافز المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اهتمامي بالعمل.					
٤	أعتقد أن زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة إنتاجيتي في العمل.					
٥	الرواتب التي تقدمها الشركة عادلة مقارنة مع مستوى الجهد الذي أبذله.					
٦	الحوافز المالية هي عامل أساسي في دفع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.					
٧	المكافآت المالية التي أتلّقاها تشجّعني على تقديم المزيد من الجهد في العمل.					
٨	أرى أن النظام المالي للشركة يدعمني لتحقيق أداء متميز					
ب- التحفيز المعنوي						
٩	أستفيد بشكل كبير من التقدير الذي أتلّقه من مديري.					
١٠	شعور الموظف بالتقدير والتكريم يساهم في تعزيز مشاركته الفعالة.					
١١	أقدر أن الشركة تمنح فرصاً للترقية بناءً على الجهد المبذول وليس الأقدمية فقط					
١٢	الاعتراف بالإنجازات الشخصية في العمل يعزز من رغبتني في تحسين الأداء					

١٣	تتبنى الشركة ثقافة العدالة والمساواة في التعامل مع موظفيها، مما يحفزني على أداء أفضل				
١٤	الثناء على الجهود المبذولة في العمل يعزز من حوافز الإنجاز لدي				
١٥	أرى أن فرص التدريب والتطوير المتاحة في العمل تزيد من دوافعي للإبداع				
١٦	أعتبر التقدير المعنوي من مديري كحافز قوي للاستمرار في بذل جهد إضافي في العمل.				
ثانياً: إنتاجية الموظفين					
١٧	أتمكن من إنجاز مهامي في الوقت المحدد وبجودة عالية.				
١٨	لدي القدرة على الوفاء بمواعيد تسليم المهام التي أوكلت إلي.				
١٩	أستطيع تحسين جودة العمل الذي أنجزه يوميًا				
٢٠	أشعر بأنني أتمتع بكفاءة عالية في أداء مهامي الوظيفية.				
٢١	أعمل بجد لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات المقررة.				
٢٢	أحرص على استخدام الموارد المتاحة لي بكفاءة وفعالية.				
٢٣	أنا ملتزم بتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في عمل الفريق				
٢٤	أتمكن من تحقيق نتائج مثمرة في وقت قصير دون التأثير على الجودة.				
٢٥	أعتبر إدارة الوقت أحد العوامل الأساسية التي تساعدني على تحسين أدائي في العمل				
٢٦	أستطيع زيادة إنتاجيتي من خلال تحسين طرق العمل والعمليات.				

ثانياً: المتغيرات الديمغرافية:

١- النوع: ذكر () أنثى ()

٢- المستوى التعليمي: دبلوم ()

مؤهل جامعي ()

دراسات عليا ()

٣- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ()

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ()

من ١٥ سنة فأكثر ()

٤- فئة العمر: أقل من ٣٠ سنة ()

من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ()

من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة ()

من ٥٠ سنة فأكثر ()