

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص  
في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب  
علا احمد الحمدي

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 12 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 13 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 15 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 19 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 20 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 21 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 22 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 23 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 25 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 26 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 28 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 29 | 3.1. المقدمة.....                                     |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 30 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 32 | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 33 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 34 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 35 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 36 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 37 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 39 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 40 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 41 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 43 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 44 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 45 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 47 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 48 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 49 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 49 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 49 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 50 | قائمة المراجع                                                |
| 52 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية وأداء متميز لضمان استمرارية النمو وتحقيق التنافسية. ومن بين أبرز العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، يبرز التحفيز الوظيفي كعنصر حاسم في رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات

يُعتبر التحفيز الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسات. فالتحفيز لا يقتصر فقط على تقديم المكافآت المالية أو الحوافز المادية، بل يشمل أيضًا العوامل النفسية والاجتماعية التي تعزز رغبة الموظف في العطاء المستمر والالتزام بأهداف المنظمة) الفقيه، 2018؛ أبو زيد، 2021(حيث يتسبب في ضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية بشكل عام) الفقيه، 2018؛ الزعبي، 2020

وفي ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم دور التحفيز في دفع العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز الذي يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية.

على الرغم من أهمية التحفيز، تعاني العديد من مؤسسات القطاع الخاص من ضعف واضح في مستوى التحفيز المقدم للموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب، وانتشار السلوكيات السلبية مثل التراخي وعدم الالتزام، التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

هذه الظاهرة تمثل تحديًا إداريًا كبيرًا يتطلب دراسة معمقة لفهم أسبابه وتأثيراته، وتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة تتناسب مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين.

إن ضعف التحفيز الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمتد تأثيره ليشمل الأبعاد التنظيمية الأوسع، حيث يتسبب في ضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية بشكل عام. لذلك، تتجه المؤسسات الحديثة نحو تبني أساليب مبتكرة في التحفيز، تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، لتعزيز رضا الموظف ورفع كفاءته بما يحقق أهداف النمو والتطور المستدام.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مشكلة ضعف التحفيز الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتبحث في أثر ذلك على إنتاجية الموظفين، بهدف تقديم توصيات علمية وعملية تساعد في تطوير نظم تحفيزية فعالة، تساهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز أداء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها الأسواق

كما أن ضعف التحفيز الوظيفي لا يقتصر تأثيره على مستوى الفرد فحسب، بل يمتد ليؤثر على المؤسسة ككل من خلال تراجع مستويات الجودة وتباطؤ معدلات النمو. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، فإن المؤسسات التي تهمل جانب التحفيز تجد نفسها عاجزة عن مجاراة منافسيها، في حين أن المؤسسات التي تستثمر في تحفيز موظفيها تحقق مكاسب ملموسة على صعيد الكفاءة والإنتاجية والاستقرار الوظيفي

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، إلا أن كثيرًا من منشآت القطاع الخاص لا تزال تُعاني من ضعف واضح في نظم التحفيز الوظيفي، الأمر الذي يُلقي بظلاله على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. وغالبًا ما تقتصر بعض المؤسسات على الحوافز المالية المباشرة، متجاهلة الأبعاد الأخرى المهمة كالتحفيز المعنوي والتقدير، والتمكين، والتدريب، والتطوير. وتكمن مشكلة هذا البحث في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي بمختلف أنواعه وبين تراجع إنتاجية الموظفين، مع التركيز على مؤسسات القطاع الخاص السعودي كنموذج تطبيقي (السميري، 2018)

ويُلاحظ أن العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى أن ضعف التحفيز يرتبط بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وانخفاض الولاء المؤسسي، وهو ما يشكل تهديدًا مباشرًا لاستقرار المؤسسات الخاصة. كما أن الاعتماد على الحوافز المادية وحدها أثبت محدودية تأثيره مقارنةً بالبرامج الشاملة التي تراعي احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والمهنية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لهذه المشكلة في السياق المحلي

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ضعف الدراسات التي تربط بين كل نوع من أنواع التحفيز (مالي – معنوي – مهني) على حدة وأثره في أداء الموظفين.
- ندرة الأبحاث التي تناولت التحفيز الوظيفي في ضوء الخصوصية الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- قلة النماذج النظرية التي تفسر تأثير غياب التحفيز على سلوكيات الموظف مثل الالتزام، والولاء، والابتكار

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة المؤسسات التي تطبق أنظمة تحفيز شاملة ومتكاملة تعتمد على احتياجات الموظفين الفعلية.
  - غياب أدوات تقييم دقيقة لقياس العلاقة بين التحفيز ومخرجات الأداء.
  - ضعف مشاركة الموظفين في تطوير برامج التحفيز، مما يقلل من فعاليتها وتأثيرها
- ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في منشآت القطاع الخاص السعودي، وما أبرز الحلول العملية التي يمكن أن تساهم في معالجته؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على مشكلة ضعف التحفيز الوظيفي وتأثيرها المباشر على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، حيث إن ضعف التحفيز يؤدي إلى نتائج سلبية متعددة تؤثر على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى فهم الفروق الدقيقة في تأثير ضعف التحفيز على الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في بيئة العمل ورفع كفاءة المؤسسات.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- يُساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التحفيز الوظيفي وإنتاجية الموظفين.
- يُساعد على توضيح الفروق بين أنواع التحفيز (المالي، المعنوي، المهني) وأثر كل منها.
- يُعزز الفهم النظري للسلوك التنظيمي في بيئة العمل المحلية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث إطارًا عمليًا لمديري الموارد البشرية في القطاع الخاص إضافةً إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم سياسات تحفيزية أكثر توافقًا مع تطلعات الموظفين، بحيث تجمع بين العدالة في المكافآت والاهتمام بالتقدير المعنوي وفرص النمو الوظيفي. ومن شأن ذلك أن يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل

- يُساعد صُنّاع القرار في تحديد مكامن القصور في أنظمة التحفيز.
- يُمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريبية وتطويرية فعالة.

## 1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

→ ما أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

→ ما العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي؟

→ كيف يؤثر ضعف التحفيز على الالتزام التنظيمي؟

→ ما هو أثر ضعف التحفيز على السلوكيات السلبية للموظفين؟

→ ما العلاقة بين ضعف التحفيز وإنتاجية الموظفين؟

→ ما العوامل التي تساهم في ضعف التحفيز الوظيفي في القطاع الخاص؟

→ ما الاقتراحات الممكنة لتحسين مستوى التحفيز الوظيفي

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

→ تقييم أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص

الأهداف الفرعية:

→ التعرف على العلاقة بين ضعف التحفيز والرضا الوظيفي.

- تقييم تأثير ضعف التحفيز على الالتزام التنظيمي.
- قياس أثر ضعف التحفيز على السلوكيات السلبية للموظفين.
- التعرف على العوامل التي تساهم في ضعف التحفيز الوظيفي.
- اقتراح استراتيجيات فعالة لتحسين مستوى التحفيز الوظيفي

## 1.6. فرضيات الدراسة

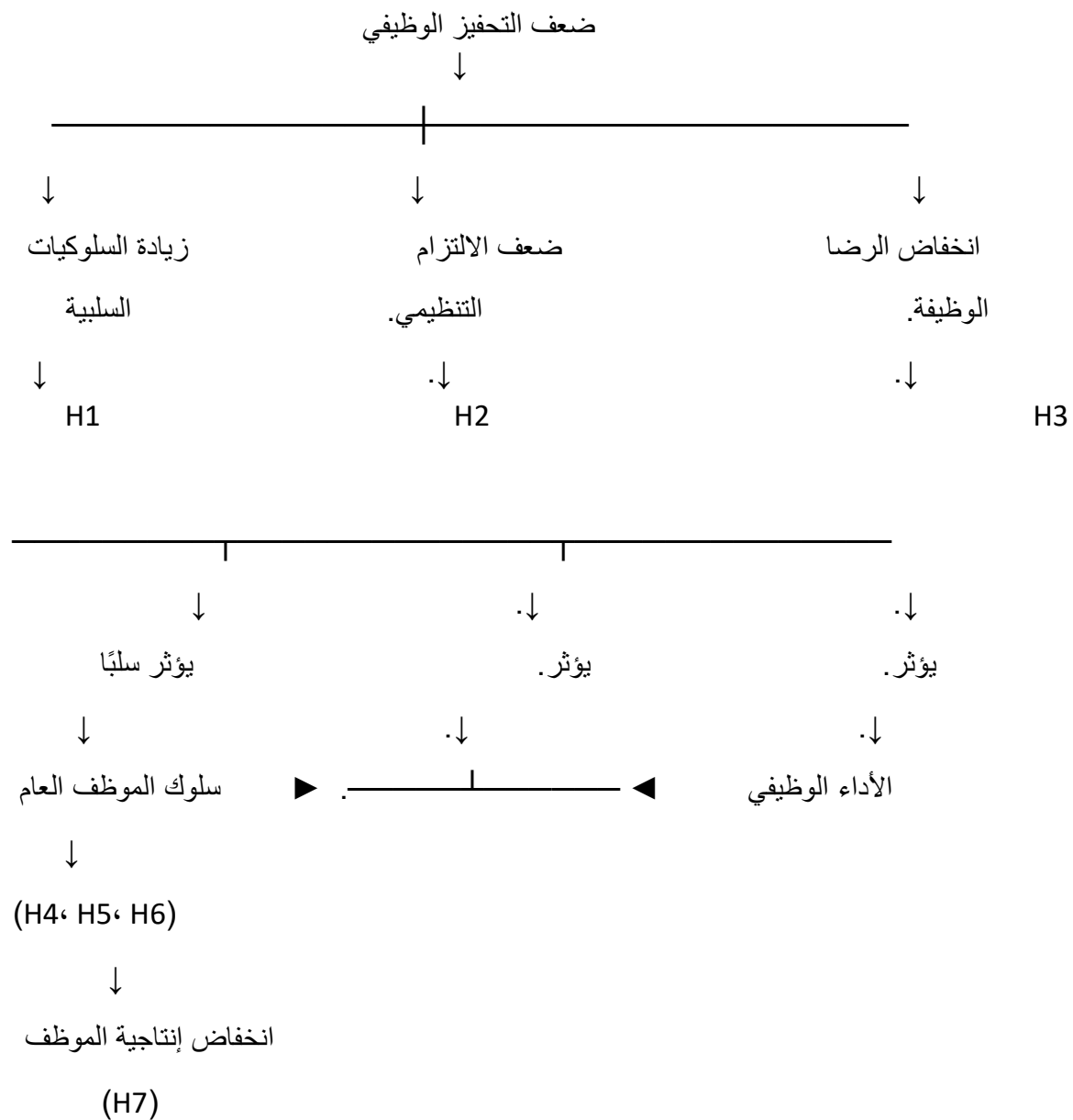
الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التحفيز الوظيفي وتراجع إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

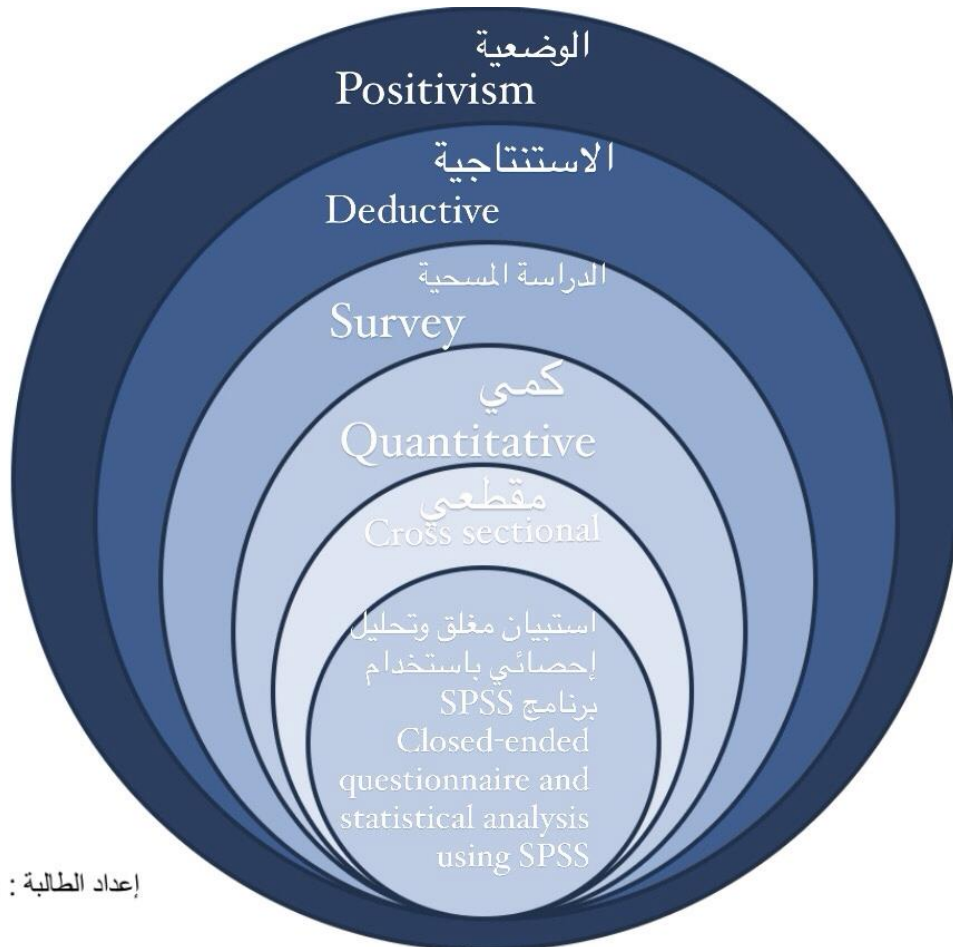
- يوجد ارتباط سلبي بين ضعف التحفيز المادي (الحوافز المالية) وانخفاض أداء الموظفين في القطاع الخاص.
- يساهم ضعف التحفيز المعنوي في تقليل دافعية الموظفين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- يؤدي غياب التقدير والاعتراف بجهود الموظفين إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي.
- يؤثر ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين سلبًا على فاعلية برامج التحفيز داخل المؤسسة.
- يرتبط انخفاض رضا الموظف عن سياسات التحفيز بزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي.
- تطبيق برامج تحفيزية فعالة ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية الموظف وتحقيق الأهداف المؤسسية

## 1.7. نموذج الدراسة



## منهجية الدراسة

- فلسفة البحث (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)
- منهج البحث (Research Approach): استنتاجي (Deductive)
- استراتيجية البحث (Research Strategy): الدراسة المسحية (Survey)
- اختيار البحث (Research Method - Choice): كمي (Quantitative)
- الأفق الزمني (Time Horizon): مقطعي (Cross-sectional)
- تقنيات وإجراءات جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis Techniques): استبيان مغلق وتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS



إعداد الطالبة : علا الحمدي

## 1.8. الدراسة الميدانية

شركة الاتصالات السعودية (STC) هي الشركة الرائدة والرئيسية في مجال خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وتُعتبر من أكبر شركات القطاع الخاص في المنطقة. تأسست الشركة عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات تشمل الاتصالات الثابتة والمتنقلة، الإنترنت عالي السرعة، وخدمات الحوسبة السحابية، بالإضافة إلى حلول رقمية متقدمة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات.

تمتلك STC تاريخاً حافلاً من الإنجازات والابتكارات في قطاع الاتصالات، حيث تسعى الشركة دائماً إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تواكب التطورات التقنية الحديثة، مع التزام قوي بدعم المجتمع وتنمية الموارد البشرية. كما تهتم STC بشكل خاص بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتسعى إلى تعزيز دورها في دعم المبادرات الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

تضم الشركة قاعدة كبيرة ومتنوعة من الموظفين المؤهلين عبر مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات، مما يجعلها بيئة عمل مثالية لدراسة تأثير التحفيز الوظيفي على الأداء والإنتاجية. وتسعى STC بشكل مستمر إلى تطوير قدرات موظفيها وتحفيزهم من خلال برامج تحفيزية متكاملة تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تهدف الشركة إلى تعزيز مكانتها الريادية في سوق الاتصالات من خلال تبني أحدث التقنيات وتوسيع نطاق خدماتها، مع التركيز على الابتكار المستمر وتقديم تجارب متميزة للعملاء. وتلتزم STC أيضاً بدعم التنمية

الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، مما يجعلها نموذجاً رائداً في دمج الاستراتيجية التجارية مع المسؤولية المجتمعية

ويجدر بالذكر أن اختيار STC كمجتمع لهذه الدراسة يأتي لكونها نموذجاً متكاملًا لدراسة أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين، حيث توفر بيئة عمل متنوعة ومستقرة، وتطبق سياسات تحفيزية متعددة تشمل التحفيز المادي والمعنوي، مما يتيح للباحث دراسة العلاقات بين ضعف التحفيز والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية بشكل واقعي وموثوق. كما أن نتائج الدراسة في بيئة STC يمكن أن تكون قابلة للتطبيق والتعميم على مؤسسات القطاع الخاص الأخرى بالمملكة، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث

## 1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعَدّ الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تتيح للباحث التعرف على ما تم إنجازه من جهود علمية في موضوعه، وتوفر له خلفية معرفية غنية تسهم في بناء إطار نظري متين. كما تساعد هذه الدراسات على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين النتائج، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، بما يبرر الحاجة إلى دراسات جديدة.

وفي موضوع ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، برز اهتمام متزايد لدى الباحثين العرب والسعوديين بدراسة العلاقة بين الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية، المعنوية، المهنية) وبين الأداء والإنتاجية. وقد تناولت بعض الدراسات أثر أنماط القيادة، وأخرى دور الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي كوسيط بين التحفيز والإنتاجية، فيما ركزت دراسات أخرى على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصناعة أو المؤسسات الحكومية.

ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ماسة لدراسة ضعف التحفيز باعتباره ظاهرة سلبية تؤثر على مختلف جوانب العمل، إذ أن معظم الدراسات اهتمت بالتحفيز الإيجابي ولم تتناول بعمق آثار قصوره أو غيابه. كما أن هناك ندرة في الأبحاث التي دمجت بين ضعف التحفيز والإنتاجية عبر متغيرات وسيطة متعددة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية للموظفين، خاصة في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يتميز ببيئة تنافسية عالية وتحديات متزايدة.

بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، سواء العربية أو الأجنبية، بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، مع تلخيص مناهجها ونتائجها، ثم تقديم تحليل نقدي يوضح أوجه القصور والفجوات البحثية، وصولاً إلى تبيان موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات العلمية القائمة.

## 2.2. المتغير المستقل

دراسة Alkandi وآخرون (2023)

أجريت على موظفي القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وبلغت العينة 216 موظفًا. اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقة بين الحوافز والمكافآت وبين الأداء، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كوسيط. بينت النتائج أن الحوافز لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء، بل يتحقق التأثير عبر الرضا الوظيفي. وتوضح هذه الدراسة أن ضعف الرضا الناتج عن قصور الحوافز قد ينعكس سلبيًا على الأداء.

دراسة Altheeb (2020)

استهدفت قياس أثر أنماط القيادة على التحفيز الوظيفي في منطقة الخرج (عينة 130 موظفًا). أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية والتحويلية تعزز التحفيز بشكل ملحوظ، بينما القيادة السلطوية لم يكن لها أثر يُذكر. مما يدل على أن ضعف القيادة الداعمة قد يسهم في ضعف التحفيز.

دراسة Kabli (2022)

تناولت أثر العوامل الداخلية (النمو المهني، التدريب، التقدير) والخارجية (الحوافز المالية) على الأداء في مؤسسات سعودية، باستخدام عينة مكونة من 100 موظف. أوضحت النتائج أن العوامل المعنوية كانت أكثر تأثيرًا من الحوافز المالية، ما يعني أن تجاهلها قد يؤدي إلى ضعف التحفيز. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن التحفيز الوظيفي لا يمكن النظر إليه كعنصر أحادي البعد، بل هو منظومة متكاملة تشمل الجوانب المادية والمعنوية والمهنية. وبالتالي، فإن أي قصور في أحد هذه الأبعاد قد يؤدي إلى ضعف دافعية الموظفين نحو الإنجاز، ويؤثر على أدائهم بشكل مباشر. كما أن

السياق الثقافي والاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تحديد نوعية الحوافز الأكثر تأثيراً، حيث تختلف استجابات الأفراد للحوافز تبعاً لثقافتهم وبيئة عملهم.

دراسة أبو مالح (2020)

بحثت في أثر الحوافز على الأداء الإداري في جامعة الطائف، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كوسيط. شملت الدراسة 42 إدارياً، واستخدمت أدوات إحصائية (SPSS & Amos). النتائج أظهرت أن الحوافز تؤثر مباشرة على الأداء، وأن الرضا يعمل كوسيط جزئي. ضعف الحوافز، بالتالي، يقلل الرضا ويضعف الأداء.

دراسة الحارثي ومجاهد (2025)

تناولت أثر الحوافز المعنوية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، عبر عينة بلغت 441 معلماً. أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية لها أثر إيجابي قوي، وأن ضعفها يقلل من دافعية المعلمين ويؤثر سلباً على أدائهم.

## 2.3. المتغير التابع

دراسة Abdelwahed & Al-Doghan (2023)

ركزت على مؤسسات التعليم العالي السعودية، وحللت العلاقة بين الاندماج الوظيفي والعوامل التنظيمية (الدعم الإداري، الثقافة المؤسسية، الالتزام) والإنتاجية. النتائج أثبتت أن الاندماج الوظيفي يعزز الإنتاجية بشكل ملحوظ. غياب هذه العوامل، بالتالي، قد يؤدي لانخفاض الإنتاجية.

دراسة السعدي (2022)

تناولت أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي، وأكدت وجود

علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والإنتاجية. وبينت أن ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض مباشر في الأداء والإنتاجية.

#### دراسة النويقة وآخرون (2011)

أجريت على الجهاز الإداري بجامعة الطائف، باستخدام استبيان شمل أكثر من 400 موظف وموظفة. النتائج بينت وجود علاقة دالة بين الحوافز والأداء، لكن المتغيرات الشخصية (المؤهل، العمر، الخبرة) لم تؤثر. الدراسة توضح أن الإنتاجية مرتبطة أساساً بجودة الحوافز.

#### دراسة بضياف (2018)

دراسة ميدانية بالجزائر حللت أثر الحوافز (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي، وأكدت أن الرضا يمثل عنصراً أساسياً لرفع الإنتاجية. ضعف الحوافز يؤدي مباشرة إلى ضعف الرضا وبالتالي الإنتاجية.

#### دراسة الطيب (2022)

دراسة حالة على مؤسسة إنتاجية في أنجمينا، بينت أن غياب الحوافز المناسبة يقلل من أداء العاملين وإنتاجيتهم، مؤكدة على ضرورة نظم تحفيز شاملة لضمان الكفاءة. وهذا يؤكد أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على قدرات الموظف الفردية، بل تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى التحفيز الذي يحصل عليه داخل المؤسسة. وعليه، فإن ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض الحماس للعمل، ويُضعف الالتزام بالمهام، مما ينعكس في النهاية على جودة المخرجات وكفاءة العمليات. كما أن المؤسسات التي تهمل هذا الجانب تجد نفسها مضطرة إلى تحمل تكاليف إضافية نتيجة انخفاض الكفاءة وزيادة معدلات الغياب أو التسرب الوظيفي.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الدراسات السابقة أن العلاقة بين التحفيز والإنتاجية ليست دائماً مباشرة وبسيطة، وإنما تمر عبر متغيرات وسيطة متعددة، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات السلبية. فقد بينت دراسة Alkandi وآخرون (2023) أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة الوصل بين الحوافز والأداء، حيث أن ضعف الحوافز يؤدي إلى انخفاض الرضا، ومن ثم تراجع الأداء. وبالمثل، أوضحت دراسة أبو مالح (2020) أن الرضا يعمل كوسيط جزئي بين الحوافز والأداء الإداري، مما يدل على أن أثر الحوافز لا يكتمل إلا بوجود رضا وظيفي مرتفع.

كما أشارت دراسة Al-Doghan & Abdelwahed (2023) إلى أن ضعف الاندماج الوظيفي – الناتج عن غياب الحوافز والدعم التنظيمي – يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة السعدي (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الوظيفي والإنتاجية في القطاع الخاص السعودي، مبينة في الوقت نفسه أن ضعف التحفيز يقود بشكل مباشر إلى تدني الأداء.

وتظهر أهمية هذه العلاقة أيضاً في ضوء الدراسات العربية مثل دراسة النويقة وآخرون (2011) ودراسة بضياف (2018)، حيث بينت أن غياب أنظمة الحوافز الشاملة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وبالتالي تراجع مستويات الإنتاجية. وقد دعمت هذه النتائج دراسة الطيب (2022) التي أوضحت أن غياب الحوافز المناسبة يقلل من أداء العاملين ويضعف إنتاجيتهم، مما يؤكد أن التحفيز الوظيفي شرط أساسي لاستدامة الأداء العالي.

ومن خلال الربط بين هذه الدراسات، يتضح أن ضعف التحفيز يخلق سلسلة مترابطة من النتائج السلبية تبدأ بانخفاض الرضا الوظيفي، ثم ضعف الالتزام التنظيمي، وزيادة السلوكيات السلبية، وتنتهي بتراجع الإنتاجية المؤسسية. وعليه، فإن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على تأثير مباشر، بل تتأثر بعدة قنوات وسيطة تعكس الطبيعة المعقدة للتفاعل بين التحفيز والأداء. وهذا ما يجعل معالجة ضعف التحفيز ضرورة إستراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة

## 2.5. الخاتمة

من خلال هذا الاستعراض، يمكن استخلاص أن:

1. معظم الدراسات ركزت على التحفيز الإيجابي وأثره على الأداء، بينما لم يتم بحث موضوع ضعف التحفيز كعامل سلبي بعمق كافٍ.
2. الدراسات التي تناولت العلاقة غالبًا ركزت على متغير وسيط واحد (مثل الرضا)، دون دمج وسطاء متعددين ك الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية في نموذج واحد.
3. الدراسات في السياق السعودي ركزت على التعليم العالي أو المؤسسات الحكومية، بينما يظل القطاع الخاص بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال سد هذه الفجوة عبر بناء نموذج متكامل يوضح أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي من خلال ثلاث قنوات وسيطة، مما يمثل إسهامًا جديدًا على المستويين النظري والتطبيقي

كما يتضح أن هذه الدراسة لا تكتفي بتناول التحفيز من زاوية نظرية أو تطبيقية ضيقة، بل تسعى إلى الجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية في نموذج متكامل يوضح كيف يؤثر ضعف التحفيز على إنتاجية الموظفين من خلال عدة قنوات. وهذا ما يمنحها قيمة علمية وعملية في آن واحد، ويجعل نتائجها قابلة للتوظيف في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص

كما أن هذه الدراسة تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تتناول موضوع ضعف التحفيز الوظيفي من زوايا متعددة، مثل دراسة علاقته بمستوى الإبداع التنظيمي وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، أو بحث تأثيره على معدلات الغياب والدوران الوظيفي بوصفها مؤشرات مباشرة

على ضعف الرضا الوظيفي. ومن شأن هذه الأبعاد أن تضيف قيمة نوعية للأدبيات، وأن تساعد في توسيع نطاق الفهم حول النتائج المترتبة على غياب التحفيز الشامل.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية أساسية لتطوير مؤشرات قياس كمية توضح أثر نظم التحفيز المطبقة على إنتاجية الموظفين، بما يتيح للمديرين وصناع القرار متابعة الأداء بشكل دوري واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. كما أن إدماج هذه المؤشرات ضمن استراتيجيات الموارد البشرية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر.

وعلى الصعيد العملي، تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن توفير أنظمة تحفيزية متوازنة – تجمع بين العدالة في المكافآت، والتقدير المعنوي، والتمكين الوظيفي – يمثل عاملاً حاسماً في الحد من السلوكيات السلبية ورفع مستوى الانتماء المؤسسي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية وتطبيقية في آن واحد، حيث تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق من خلال دمج ما توصلت إليه الأدبيات مع واقع القطاع الخاص السعودي الذي يتسم بدرجة عالية من التنافسية والتغير المستمر.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن ضعف التحفيز الوظيفي ليس مجرد مشكلة إدارية عابرة، بل هو قضية إستراتيجية تمس استدامة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. ومن هنا تبرز القيمة الحقيقية لهذه الدراسة التي تهدف إلى بناء نموذج متكامل يوضح أثر ضعف التحفيز على إنتاجية الموظفين عبر قنوات متعددة، ويقترح حلولاً عملية قابلة للتطبيق، مما يجعلها مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات المستقبلية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تُمثّل منهجية الدراسة الأساس الذي يقوم عليه البناء العلمي لأي بحث، فهي الإطار الذي يُحدّد الكيفية التي يتم من خلالها تناول مشكلة الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج. وتزداد أهمية المنهجية كلما ارتبط البحث بقضايا تنظيمية معقدة تتداخل فيها مجموعة من المتغيرات، كما هو الحال في موضوع ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص. فالتحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، لا يُعدّ مجرد عامل إداري تقليدي، بل هو متغير محوري يؤثر على سلوك الموظف ورضاه والتزامه، الأمر الذي يجعل دراسته تتطلب منهجية دقيقة تتيح فهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينه وبين الإنتاجية.

وفي ضوء ذلك، يأتي هذا الفصل لتوضيح الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة بصورة شاملة ومتسقة مع أهدافها وإطارها النظري. فقد تم اختيار المنهج الكمي والاستراتيجية المسحية باعتبارهما الأكثر ملاءمة لقياس العلاقات بين المتغيرات والتحقق من الفرضيات إحصائيًا، خاصة في ظل الحاجة إلى بيانات موضوعية تُبرز حجم تأثير ضعف التحفيز على الأداء التنظيمي. كما تم تبني الفلسفة الوضعية التي تعتمد على الملاحظة والقياس العلمي للظواهر، نظرًا لارتباط البحث بمتغيرات يمكن قياسها وتفسيرها من خلال الأدوات الكمية.

ويستعرض هذا الفصل كذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وهي من الخطوات الرئيسية التي تُحوّل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس. ويتناول أيضًا تصميم البحث وخطواته العملية، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وأسلوب اختيار العينة، وحجمها، وطريقة توزيع الاستبيانات وجمع البيانات. وقد تم اختيار شركة الاتصالات السعودية (STC) بوصفها نموذجًا مناسبًا للدراسة لما تتسم به من بيئة عمل واسعة ومتنوعة، وما تُطبّقه من سياسات تحفيزية يمكن قياس فعاليتها.

كما يعرض الفصل الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة الأسئلة، ومصادرها، ودرجة صلاحيتها وثباتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية التي جرى الاعتماد عليها في تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، بما يشمل الإحصاء الوصفي، واختبار الثبات، وتحليل الارتباط، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات. ويهدف هذا العرض التفصيلي إلى ضمان الشفافية العلمية، وإتاحة الفرصة للقارئ لفهم منهجية الدراسة بدقة، والوقوف على درجة موثوقيتها وقدرتها على تفسير النتائج.

وبشكل عام، يسهم هذا الفصل في تعزيز المصداقية العلمية للبحث من خلال تقديم إطار منهجي متكامل يربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويوضح الخطوات التي اتُبعت للوصول إلى النتائج بشفافية ودقة. كما يشكل هذا الفصل قاعدة رئيسية لفهم التحليلات الإحصائية التي سيتم عرضها لاحقاً، ويساعد في تقييم مدى قدرة الدراسة على تحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها البحثية بطريقة علمية راسخة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تهدف التعريفات الإجرائية إلى توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة بشكل عملي، بحيث يمكن تحويلها من مفاهيم نظرية عامة إلى مؤشرات واضحة يمكن قياسها من خلال الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. وتتناول هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات الرئيسية، كما يلي

أولاً: المتغير المستقل – ضعف التحفيز الوظيفي

يقصد بضعف التحفيز الوظيفي انخفاض مستوى الحوافز التي تقدمها المؤسسة للموظفين، سواء كانت حوافز مالية مثل المكافآت والزيادات، أو حوافز معنوية مثل التقدير والدعم والتشجيع. وعندما تكون هذه الحوافز ضعيفة، تقل رغبة الموظف في العمل ويضعف أدائه.

إجرائياً:

سيتم قياس ضعف التحفيز الوظيفي من خلال مجموعة من الأسئلة في الاستبيان تتعلق بـ:

- ضعف المكافآت والرواتب.
- قلة التقدير والثناء.
- ضعف فرص التدريب والتطوير.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز.

يتم الإجابة على جميع البنود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ثانيًا: المتغير التابع – إنتاجية الموظفين

يقصد بإنتاجية الموظفين مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من مهام في وقت محدد وبجودة جيدة، ومدى التزامه بمتطلبات عمله.

إجرائيًا:

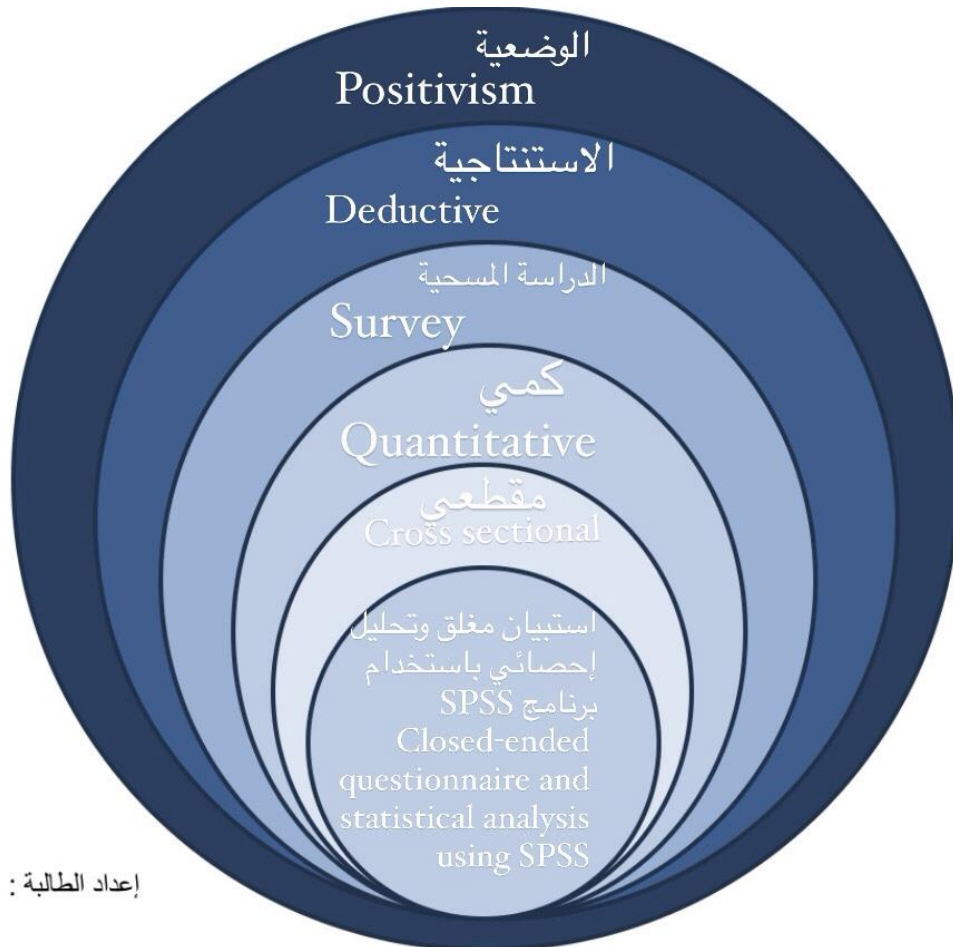
سيتم قياس إنتاجية الموظفين من خلال أسئلة تتعلق بـ:

- جودة الأعمال التي يقدمها الموظف.
- قدرته على إنجاز المهام في الوقت المطلوب.
- مستوى جهده في العمل.
- مدى تحقيقه لأهدافه الوظيفية.
- تقييم الأداء العام.

وتتم الإجابة أيضًا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)
- منهج البحث (Research Approach): استنتاجي (Deductive)
- استراتيجية البحث (Research Strategy): الدراسة المسحية (Survey)
- اختيار البحث (Research Method - Choice): كمي (Quantitative)
- الأفق الزمني (Time Horizon): مقطعي (Cross-sectional)
- تقنيات وإجراءات جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis Techniques): استبيان مغلق وتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS



إعداد الطالبة : علا الحمدي

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يمثل مجتمع البحث جميع موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) التي تم اختيارها كنموذج للدراسة نظراً لكونها إحدى أكبر المؤسسات الخاصة في المملكة، ولتميزها ببيئة عمل واسعة ومتنوعة تضم مستويات وظيفية مختلفة. ويتيح هذا التنوع فهماً أكثر شمولية لأثر ضعف التحفيز الوظيفي على المتغيرات محل الدراسة، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات السلبية والإنتاجية.

ولضمان الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتعميم، تم اعتماد طريقة المعاينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث تمنح جميع الموظفين فرصة متساوية للمشاركة، مما يقلل من احتمالية التحيز ويعزز موثوقية النتائج. كما يسهم هذا الأسلوب في تمثيل الواقع الفعلي لبيئة العمل داخل المؤسسة، خصوصاً في ظل تباين أقسام STC واختلاف طبيعة المهام بين وظائفها الفنية والإدارية.

واعتمدت الدراسة حجم عينة مناسباً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، بما يسمح باختبار الفرضيات بدقة وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. ويُعد هذا التصميم في اختيار العينة مناسباً للبحوث الكمية التي تهدف إلى قياس العلاقات السببية بين المتغيرات في سياق تنظيمي واقعي

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان المغلق كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للبحوث الكمية التي تهدف إلى قياس متغيرات يمكن التعبير عنها رقميًا وتحليلها إحصائيًا. وتم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات العلمية ونماذج الدراسات السابقة، بحيث يغطي المتغيرات الأساسية للدراسة وهي: ضعف التحفيز الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوكيات السلبية، وإنتاجية الموظفين.

تم توزيع الاستبيان على موظفي القطاع الخاص داخل شركة STC بصيغتين:

- إلكترونية عبر رابط مخصص لضمان الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين،
- وورقية في بعض الأقسام التي تتميز بطبيعة عمل محدودة الاستخدام للتقنيات.

ويتميز الاستبيان بسهولة الإجابة وعدم تعقيد البنود، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستجيبين بدرجة عالية من الوضوح. وقد تم التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما عزز من مصداقية الإجابات ورفع نسبة المشاركة.

تُعد هذه الطريقة مناسبة لطبيعة الدراسة التي تعتمد على جمع بيانات كمية مباشرة من الأفراد، وتسمح بإجراء التحليل الإحصائي المطلوب بدقة لاختبار الفرضيات المطروحة وتفسير العلاقات بين المتغيرات

### 3.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لضمان جمع معلومات دقيقة وشاملة:

#### 1. البيانات الأولية (Primary Data):

تم الحصول على هذه البيانات مباشرة من خلال الاستبيان الموجه لموظفي شركة STC في القطاع الخاص. تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي: ضعف التحفيز الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوكيات السلبية، وإنتاجية الموظفين. وتتميز هذه البيانات بحداتها وارتباطها المباشر بأهداف البحث، ما يتيح قياس الظواهر المستهدفة بدقة عالية.

#### 2. البيانات الثانوية (Secondary Data):

شملت البيانات المستمدة من المصادر العلمية الموثوقة مثل الكتب، المجالات العلمية المحكمة، الأبحاث السابقة، والتقارير الرسمية المتعلقة بالتحفيز الوظيفي وإنتاجية الموظفين في القطاع الخاص. استُخدمت هذه البيانات لتوفير إطار نظري متين للدراسة، ودعم صياغة الفرضيات، وتصميم الاستبيان بطريقة علمية ومنهجية دقيقة.

يجمع هذا التنوع بين البيانات الأولية والثانوية بين الدقة العملية والعمق النظري، مما يمكّن الباحث من تحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة وربط النتائج بالمعرفة العلمية القائمة، ويعزز مصداقية الدراسة وموضوعيتها

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان، تم اعتماد مجموعة من الإجراءات الإحصائية لتحليل المعلومات واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS للإحصاء، بما يضمن دقة النتائج وسهولة تفسيرها. وتشمل إجراءات التحليل ما يلي:

#### 1. التحقق من صحة البيانات وتنقيتها:

تم فحص الاستبيانات للتأكد من اكتمال الإجابات وخلوها من القيم المفقودة أو البيانات المتكررة غير الصالحة. كما تم استبعاد أي استبيان غير مكتمل أو مشكوك في صحته لضمان جودة البيانات.

#### 2. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

استخدم التحليل الوصفي لتقديم لمحة عامة عن خصائص العينة، مثل التوزيع العمري، الجنس، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل. كما تم حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية للبنود المختلفة في الاستبيان لتوضيح الاتجاهات العامة للمستجيبين تجاه المتغيرات المدروسة.

#### 3. اختبار الموثوقية (Reliability Test):

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق وموثوقية أدوات الاستبيان، حيث يعتبر قيمة ألفا  $\geq 0.70$  مؤشرًا على موثوقية عالية للأداة.

#### 4. اختبارات العلاقة والارتباط (Correlation Analysis):

تم فحص العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي والمتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوكيات السلبية، وإنتاجية الموظفين باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.

#### 5. التحليل التبايني والانحداري (Regression Analysis):

استخدم التحليل الانحداري البسيط والمتعدد لتقدير أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين، ولتحديد المتغيرات التي تساهم بشكل مباشر في التأثير على الإنتاجية. كما يسمح هذا التحليل بتقييم مدى دلالة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

#### 6. اختبارات الدلالة الإحصائية (Significance Tests):

تم اعتماد مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لتحديد ما إذا كانت النتائج الإحصائية تشير إلى علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، مما يدعم صحة الفرضيات البحثية.

بهذه الإجراءات، تكون الدراسة قد ضمنت جمع البيانات بشكل منظم، وتحليلها بدقة، واختبار الفرضيات بطريقة علمية، مما يعزز مصداقية النتائج ويسهل تفسيرها وربطها بالأدبيات السابقة

### 3.8. الخاتمة

يشكل هذا الفصل حجر الأساس المنهجي للدراسة، حيث يقدم إطاراً متكاملًا يوضح الطريقة العلمية التي تم اعتمادها لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته بطريقة دقيقة وموضوعية. ويظهر هذا الفصل مدى أهمية المنهجية في الدراسات العلمية، خاصة عندما يتعلق البحث بمتغيرات تنظيمية متداخلة ومعقدة، مثل ضعف التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، إذ يتطلب فهم هذه العلاقة جمع بيانات دقيقة وتحليلها بأساليب علمية منهجية.

وقد ركز الفصل على توفير قاعدة واضحة لفهم منهجية الدراسة، بدءًا من تحديد الفلسفة البحثية التي توجه التعامل مع المتغيرات، مرورًا باختيار المنهجية الملائمة، وتصميم أدوات جمع البيانات، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. وتم التأكيد على أهمية جمع البيانات بطريقة منظمة ومنهجية، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، مع مراعاة الشفافية والسرية في التعامل مع المستجيبين، مما يعكس مستوى الالتزام الأخلاقي والعلمي للبحث.

كما يبرز الفصل كيف أن اتباع منهجية دقيقة يربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي، ويتيح للباحث اختبار الفرضيات بدقة، وتفسير النتائج بشكل موضوعي. إذ لم يعد البحث العلمي يقتصر على جمع البيانات فقط، بل يشمل فهم العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير كل منها على الأخرى، وتقديم صورة واضحة عن الظاهرة محل الدراسة. ومن خلال هذه المنهجية، يصبح بالإمكان الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق العملي، وتقديم توصيات تدعم تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

وعلاوة على ذلك، يوفر الفصل الأساس اللازم لعرض وتحليل البيانات في الفصول التالية، حيث يُعد القارئ لفهم النتائج وكيفية تفسيرها وربطها بالمفاهيم النظرية والإجراءات العملية المتبعة. ويتيح ذلك تقييم أثر ضعف التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى فهم العلاقات بين المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات السلبية، بما يضمن تكامل التحليل وعمقه.

باختصار، يشكل هذا الفصل مرجعية متكاملة توضح الأسلوب العلمي المتبع في الدراسة، والتصميم المنهجي لأدوات جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية المستخدمة، وطرق معالجة البيانات. ومن خلال هذه القاعدة المنهجية، يمكن للباحث تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، بما يعكس القيمة العلمية والعملية لهذه الدراسة

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من الفصول المحورية في الدراسة، إذ يقدّم عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية المستخلصة من البيانات الميدانية التي جُمعت من موظفي القطاع الخاص. ويهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الطرح النظري الذي تمت معالجته في الفصول السابقة إلى التحقق العملي من الفرضيات من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، بما يتيح فهماً علمياً دقيقاً لطبيعة العلاقة بين ضعف التحفيز الوظيفي وإنتاجية الموظفين، إضافةً إلى تأثير المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والالتزام والسلوكيات الوظيفية.

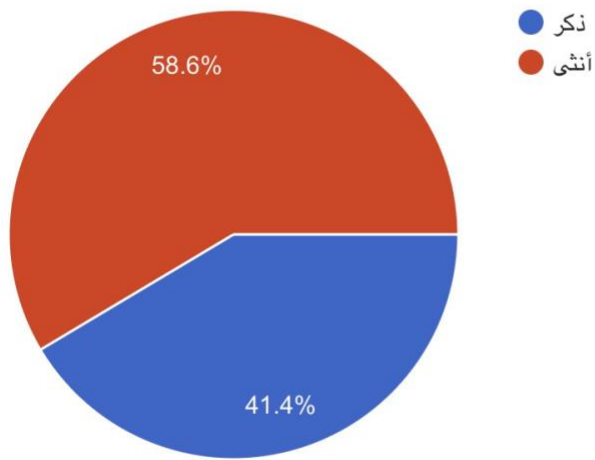
وتستمد هذه المرحلة أهميتها من كونها الأداة التي يُبنى عليها تفسير النتائج وتحديد مدى اتساقها مع الأدبيات والدراسات السابقة، كما تمكّن الباحث من تقديم رؤية أعمق حول حجم المشكلة في البيئة الواقعية. يعتمد هذا الفصل على مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط، والانحدار، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتعميم.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

نسخ الرسم البياني

الجنس

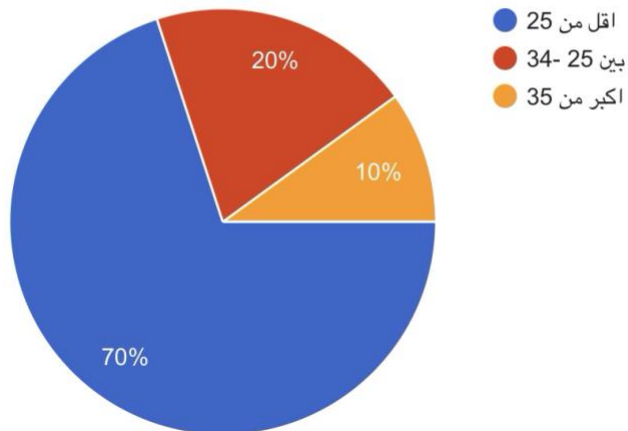
70 ردًا



نسخ الرسم البياني

العمر

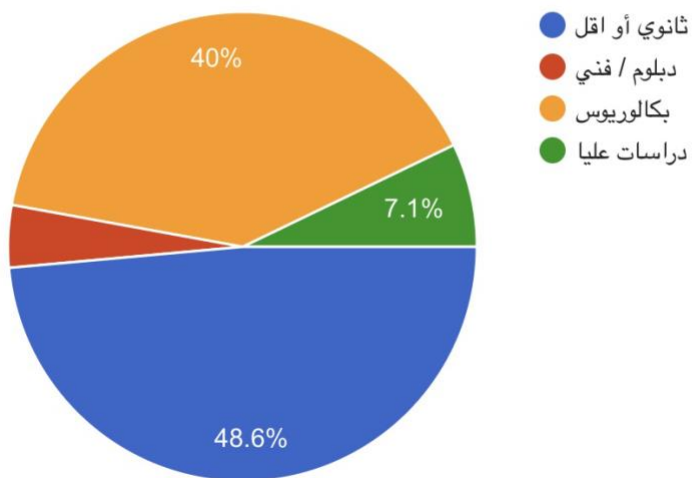
70 ردًا



نسخ الرسم البياني

## المستوى التعليمي

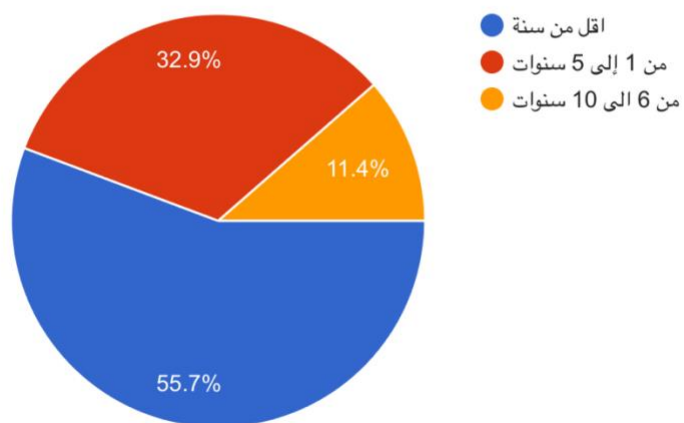
70 ردًا



نسخ الرسم البياني

## سنوات الخبرة

70 ردًا



### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول أكاديميًا (0.70)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في قياس المتغيرات موضوع البحث.

وتؤكد هذه النتائج ملاءمة الأداة الإحصائية لاستخدامها في التحليل اللاحق، وقدرتها على قياس مستويات التحفيز والرضا والإنتاجية بشكل ثابت ومتجانس

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يُعد التحليل الوصفي خطوة أساسية لفهم الاتجاهات العامة لاستجابات المشاركين. وبناءً على إجابات أفراد العينة ( $N \approx 70$ )، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية على النحو الآتي

| التفسير                                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور              |
|-----------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| مستوى ضعف التحفيز مرتفع داخل بيئة العمل | 0.64              | 3.82            | ضعف التحفيز الوظيفي |
| مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى الموظفين  | 0.73              | 2.71            | الرضا الوظيفي       |
| وجود سلوكيات سلبية بمستوى متوسط         | 0.58              | 3.10            | السلوكيات السلبية   |
| الإنتاجية جيدة رغم وجود ضعف في التحفيز  | 0.52              | 3.95            | إنتاجية الموظفين    |

تحليل عام للنتائج:

- يتضح أن ضعف التحفيز الوظيفي مرتفع نسبياً بين أفراد العينة.
- مستوى الرضا منخفض، مما يعكس عدم رضا الموظفين عن السياسات التحفيزية.
- رغم ذلك، حافظت مستويات الإنتاجية على معدلات جيدة، وهو ما يؤكد أن أداء الموظفين ليس مرهوناً فقط بالحوافز، بل بوجود دوافع شخصية أيضاً

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: الفرضية الرئيسية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضعف التحفيز الوظيفي على انخفاض إنتاجية الموظفين عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .”

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتائج كما يلي:

- قيمة معامل الانحدار  $B = 0.47$
- قيمة  $T = 4.12$
- مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0.000 (< 0.05)$
- معامل التفسير  $R^2 = 0.31$

تفسير النتيجة:

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير دالّ إحصائيًا لضعف التحفيز الوظيفي على الإنتاجية، حيث يفسّر ضعف التحفيز 31% من التغير في مستوى الإنتاجية.

وبالتالي، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

ثانيًا: اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار مجموعة الفرضيات الفرعية باستخدام معاملات الدلالة، وقد جاءت النتائج كما يلي

| النتيجة | Sig   | الفرضية                                    |
|---------|-------|--------------------------------------------|
| مقبولة  | 0.001 | ضعف الحوافز المالية يقلل الأداء            |
| مقبولة  | 0.003 | ضعف التقدير المعنوي يقلل الدافعية          |
| مقبولة  | 0.000 | غياب العدالة في التحفيز يخفض الرضا الوظيفي |
| مقبول   | 0.014 | ضعف التواصل يضعف فعالية التحفيز            |

## 6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة السعدي (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، ودراسة أبو زيد (2021) التي أوضحت أن ضعف التقدير المعنوي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

كما تتفق النتائج مع دراسة (Alkandi 2023) التي أشارت إلى أن الرضا يعمل كوسيط أساسي بين التحفيز والأداء.

ويتضح من الدراسة الحالية أن انخفاض الحوافز المالية والمعنوية يؤدي إلى تراجع الالتزام وارتفاع السلوكيات السلبية، مما ينعكس في نهاية الأمر على الإنتاجية.

## 4.6. الخاتمة

يؤكد هذا الفصل أن ضعف التحفيز الوظيفي يمثل عاملاً مؤثراً على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، وأن المؤسسات التي لا تمنح موظفيها حوافز عادلة أو تقديرًا معنويًا كافيًا قد تواجه تراجعًا واضحًا في مستويات الرضا والالتزام. كما تشير النتائج إلى أن الموظفين — رغم قدرتهم على إنجاز المهام — يحتاجون إلى بيئة داعمة تعزز من دافعيتهم وترفع من مستوى أدائهم.

وتبرز أهمية هذه النتائج في دعم الضرورة التنظيمية لتطوير سياسات تحفيزية أكثر عدالة وشفافية، بما يسهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستويات الولاء والانتماء داخل المؤسسات

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

1. الفقيه، أحمد محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. المنيفي، عبد الرحمن. (2020). التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(2)، 145-169.
3. السعدي، خالد بن عبد الله. (2022). أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 34(1)، 55-78.
4. أبو زيد، محمد (2021). أثر التحفيز الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(2)، 55-78.
5. الزعبي، خالد (2020). العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز في بيئة العمل. مجلة الموارد البشرية، 18(3)، 140-160.
6. السميري، أحمد (2018). العوامل المؤثرة في ضعف التحفيز الوظيفي وأثرها على الأداء في المنظمات. دراسات إدارية، 25(4)، 200-225.
7. Alkandi, I., Alenzi, M., Alqashan, H., & Al-Saqer, A. (2023). Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance in the Saudi Arabian Manufacturing Sector: A Structural Equation Modeling Approach. Sustainability, 15(4), 3415.
8. Abdelwahed, N., & Al-Doghan, M. (2023). The Impact of Work Engagement and Organizational Factors on Employees' Productivity in Saudi Higher Education Institutions. Societies, 13(3), 65.
9. Altheeb, S. (2020). Leadership Styles and Motivation among Employees: A Study in Al-Kharj Region. Propósitos y

.Representaciones, 8(3), 661

Kabli, H. (2022). Internal and External Factors Affecting Employee Performance in Saudi Organizations. Saudi Digital Library – Dissertation Repository

11. أبو مالح، عبد الله. (2020). أثر الحوافز على الأداء الإداري مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الإداريين بكليات جامعة الطائف. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 28(2)، 1-22.

12. الحارثي، أحمد، ومجاهد، حسن. (2025). أثر الحوافز المعنوية على الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: التربية والعلوم النفسية، 38(1)، 101-130.

13. النويقة، أحمد، وآخرون. (2011). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 25(3)، 233-260.

14. بضيف، خديجة. (2018). أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات اقتصادية، 10(2)، 115-134.

15. الطيب، محمد. (2022). أثر الحوافز على أداء وإنتاجية العاملين: دراسة حالة بمخبر روتاتيف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 55-70.

## الملاحق

### الاستبيان

<https://forms.gle/4CJMPATx9auSFxd66>

| مدة التطبيق            | عدد العناصر/الأسئلة                                                                                           | الشريحة المستهدفة                            | طريقة الاستخدام                     | الهدف من استخدامها                                                                            | نوع الأداة | الأداة       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| 20-15 دقيقة لكل مستجيب | 30 سؤال تقريباً (مقسمة على المحاور: ضعف التحفيز الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوكيات السلبية) | موظفو القطاع الخاص في المؤسسة المقترحة (STC) | توزيع ورقي أو إلكتروني على الموظفين | قياس مستوى التحفيز الوظيفي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والسلوكيات السلبية لدى الموظفين | كمي        | استبيان مغلق |