

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

أثر بيئة الأعمال التنافسية على تحفيز الموظفين: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد الطالب/

مكرم نايف توفيق سريس

251002051

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

اهداء

اهدي هذا العمل الى اسرتي العزيزة الداعمة التي اهتمتي بالصبر والجد والاجتهاد وبذل الجهد للوصول

الى النجاح المحقق

الى الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا العلم النافع وكانوا دافعاً اضافياً لبذل المزيد من اجل العلم، فكان

لتوجيهاتهم الأثر العظيم في انجاز هذا العمل واتمامه على خير اتمام

والى زملائي في العمل المبادرين بالافكار والدعم المتواصل لي في هذه المرحلة الدراسية

والى كل من داعمني وساندني في أصعب الأوقات والظروف، سائلاً العلي القدير ان نجعل هذا العمل

ثمرة علم مفيدة واداة نجاح

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من قدم لي الدعم والأمل في هذا العمل واخص بالذكر الأساتذة الأفاضل في جامعة ميداوون الموقرة، د. الفصيل عبد الحميد و د. فايز جراد على حرصهم المستمر والدؤوب على تقديم النصح والإرشاد في مراحل إتمام هذا العمل

والشكر الموصول الى زملائي الداعمين الذين بادروا على الدوام بتقديم التشجيع والتحفيز لمواجهة الصعاب والتحديات مما ساهم في دفع المعنويات نحو هذا الإنجاز

سائلا المولى عز وجل ان ينعم علينا جميعا بموفور الصحة والعافية وان يوفقنا لما هو خير

المستخلص

عملت هذه الدراسة على بيان أثر العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث جُمعت البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 125 موظفًا يعملون في شركات خاصة متنوعة داخل دولة الامارات العربية المتحدة، وكانت العينة قابلة للتحليل الاحصائي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الأعمال التنافسية ومستوى تحفيز الموظفين. فقد بينت الدراسة أن المنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل تسهم في رفع معدلات الأداء، وتعزز من روح المبادرة، وتزيد من التزام الموظفين بأهداف المؤسسة. كما وكشفت الدراسة أن وضوح الأهداف، وتوفر فرص التقدم، والاعتراف بالإنجازات، تُعد من أبرز العوامل التي تربط بين التنافسية والتحفيز.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية تدعم المنافسة البناءة، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة تركز على التنافسية الإيجابية وتعزز مفهوم تطوير المهارات وتعزيز ثقافة الإنجاز، بما ينعكس إيجابًا على إنتاجية الموظفين وتحقيق اهداف المؤسسة واستدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: بيئة الاعمال التنافسية، تحفيز الموظفين، القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة

قائمة المحتويات

البند	رقم الصفحة
اهداء	ب
شكر وتقدير	ج
المستخلص	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ز
قائمة الاشكال	ح
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أهمية الدراسة	5
4.1 أهداف الدراسة	6
5.1 تساؤلات الدراسة	7
6.1 فروض الدراسة	8
7.1 نموذج الدراسة	10
8.1 الدراسات السابقة	11
9.1 مراجعة الدراسات السابقة	21
10.1 المنطلقات النظرية للدراسة	22
الفصل الثاني: الإطار النظري	34
المبحث الأول: بيئة الأعمال التنافسية	34
1.1.2 تعريف بيئة الأعمال التنافسية	34
2.1.2 خصائص بيئة الأعمال التنافسية	34
3.1.2 أنواع المنافسة في بيئة الأعمال	35
4.1.2 أهمية بيئة الأعمال التنافسية	35
5.1.2 العوامل المؤثرة في البيئة التنافسية	36
المبحث الثاني: تحفيز الموظفين	37
1.2.2 تعريف تحفيز الموظفين	37
2.2.2 أنواع التحفيز	37
3.2.2 أهمية تحفيز الموظفين	38
4.2.2 استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين	38

البند	رقم الصفحة
العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين	39
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	40
1.3 مقدمة	40
2.3 المنهج المستخدم	40
3.3 مجتمع الدراسة	40
4.3 عينة الدراسة	41
5.3 أدوات الدراسة	44
6.3 ثبات أداة الدراسة	45
7.3 حدود الدراسة	45
8.3 المعالجة الإحصائية	46
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	47
1.4 مقدمة	47
2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الأول (الفرضية الأولى)	47
3.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (الفرضية الثانية)	47
4.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (الفرضية الثالثة)	48
5.4 النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (الفرضية الرابعة)	48
6.4 النتائج المتعلقة بالمحور الخامس (الفرضية الخامسة)	49
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	50
1.5 النتائج	50
2.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	50
3.5 التوصيات	54
Abstract	55
المراجع	56
أولاً: المراجع العربية	56
ثانياً: المراجع الأجنبية	56
ثالثاً: المواقع الإلكترونية الرسمية	58
الملاحق	I
استمارة استبيان	II

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
41	الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
42	الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
42	الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
43	الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
45	الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل محور من محاور الدراسة
47	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول ارتفاع مستوى المنافسة وتحفيز الموظفين
48	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول المنافسة غير المدارة والرضا الوظيفي والتوتر المهني
48	الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير القيادة الداعمة والاستفادة من البيئة التنافسية
49	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير البيئة التنافسية بحسب القطاع أو طبيعة العمل
49	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول النظام التحفيزي المرن وأثره في الاستفادة من المنافسة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
41	الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
42	الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
43	الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
43	الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تسارع في وتيرة العولمة والانفتاح الاقتصادي، أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة تمر بمراحل أكثر تعقيدًا وتغيرًا من أي وقت مضى. فقد أدت العديد من العوامل مثل: الثورة التكنولوجي انفتاح الأسواق وتكامل الاقتصادات العالمية إلى فرض مشهد تنافسي غير مسبوق، تتنافس فيه المؤسسات على تحقيق التميز والابتكار كاهداف اساسية، ليس فقط على مستوى المنتجات والخدمات، بل أيضًا في استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها كأحد اهم مواردها. ووفقًا لما أشار إليه تقرير فوستر كابيتل فإن المشهد التنافسي في عالم الأعمال لم يعد مجرد خلفية، بل أصبح عنصرًا محوريًا يشكل جوهر دوافع الشركة واتجاهها الاستراتيجي (FasterCapital, 2024).

وفي ضوء ذلك، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من التحديات والصعوبات المتزايدة والتي تتطلب منها التعامل السريع والدقيق مع المتغيرات المحيطة بها داخلياً وخارجياً، واصبح من الأهمية بمكان أن تتبنى استراتيجيات أكثر مرونة وفاعلية لتعزيز أدائها المؤسسي. ومن أبرز تلك التحديات: المنافسة المتصاعدة التي لم تعد مقتصرة على السوق أو الحصة السوقية، بل امتدت لتشمل الابتكار، وولاء العملاء، وسمعة العلامة التجارية، بل وحتى أساليب الإدارة الداخلية والثقافة التنظيمية.

وتُعد بيئة العمل التنافسية من أبرز سمات هذا العصر، إذ أن المنافسة بين الموظفين جانب حاضر في مختلف بيئات العمل، وهنا تسعى الإدارة إلى تمكين المتميزين من الموظفين وتحفيزهم لتعزيز المنافسة بهدف تشجيع الموظفين على التطور المستمر بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (الشمري، 2024). ومع ذلك، فإن هذا الإطار التنافسي يمثل سيفًا ذا حدين، فقد تكون البيئة التنافسية دافعاً مهماً وقويًا نحو الابتكار والإبداع والتميز المهني، إلا أنها في الوقت ذاته قد تسهم في خلق ضغوط نفسية تؤثر سلباً على بيئة العمل وبالتالي إنتاجية الموظفين وتحفيزهم، في حال لم تُدار بشكل متوازن وعادل وفعال.

إن التحفيز الوظيفي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظف المحفز يؤدي مهامه بكفاءة أعلى، ويظهر التزامًا أكبر تجاه المؤسسة وتحقيق اهدافها، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل ورضا العملاء. ووفقًا لأكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي (2024)، فإن "التحفيز يخلق بيئة إيجابية تعزز من الانتماء والالتزام، مما ينعكس على نتائج العمل بشكل ملحوظ."

وتتعدد أشكال التحفيز بين المادي والمعنوي، بحيث يشمل التحفيز المادي المكافآت والزيادات المالية، بينما يتضمن التحفيز المعنوي التقدير الشخصي وفرص التطوير والمشاركة في اتخاذ القرار. وتشير الأدبيات الإدارية بهذا الخصوص إلى أن التحفيز المعنوي قد يكون يحظى بدرجة أهمية يقابل التحفيز المالي، بل وقد يفوقه في بعض السياقات، خاصة عندما يتعلق الأمر ببناء ثقافة تنظيمية صحية ومستدامة.

من هنا، تبرز أهمية فهم العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين، لا سيما في ظل ما تشير إليه العديد من الدراسات والابحاث من أن المنافسة الإيجابية في بيئة العمل هي من تغذي روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وتحسّن من جودة العمل من خلال التحفيز على تطوير المهارات التي تجعل البيئة التنافسية بين الموظفين بيئة عظيمة تمتاز بالثقة، والرغبة في الاكتشاف، والحرص على الإنجاز.

غير أن هذه العلاقة ليست دائماً إيجابية، إذ قد تتحول المنافسة إلى مصدر للتوتر والصراع الداخلي الذي يؤدي بالنتيجة إلى العديد من السلبيات التي تؤثر على انجاز المهام وتحقيق الاهداف، في حال غابت العدالة التنظيمية أو افتقرت المؤسسة إلى آليات واضحة لضبط التنافس بين الموظفين وتوجيهه. كما أن الدور الاساسي للقائد أو المدير يكمن في وضع الآليات والأطر الموجهة لحدود ونوعية الحالة التنافسية بين الموظفين، مما يعني أن الإدارة الواعية قادرة على تحويل التنافس إلى أداة تحفيزية فعالة، بدلاً من أن يكون مصدراً للإجهاد أو الإقصاء (الشمري، 2024).

ومن الضروري فهم العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين، ولا يقتصر ذلك على كونه موضوعاً بحثياً، بل هو ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة، كما وان هذه العلاقة تتقاطع مع مجالات متعددة، كإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ان الإجابة عن عدد من التساؤلات الجوهرية، من بينها: ما مدى تأثير بيئة العمل التنافسية على مستوى رضا الموظفين؟ وهل تسهم المنافسة في تعزيز الانتماء المؤسسي أم أنها تؤدي إلى العكس؟ وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لضمان أن تكون المنافسة محفزاً لا معوقاً؟ سيساعد على تسليط الضوء على العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين، بهدف استكشاف التأثيرات المحتملة لبيئة الأعمال التنافسية على دوافع الموظفين، سواء الداخلية منها كالشعور بالإنجاز والانتماء، أو الخارجية كالحوافز والمكافآت.

2.1 مشكلة الدراسة:

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة خلال العقود الأخيرة نهضة اقتصادية شاملة، جعلتها من بين أبرز الاقتصادات النامية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بل ومن أكثرها ديناميكية على المستوى العالمي. وقد ارتكز هذا النمو على رؤية استراتيجية واضحة، تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتقليل الاعتماد على المصادر النفطية، وتعزيز مكانة الدولة كمركز عالمي للأعمال والاستثمار والابتكار.

في قلب هذه النهضة، برز القطاع الخاص كأحد الركائز الأساسية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث أصبح شريكاً فاعلاً في تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع الوطنية وتوفير فرص العمل وتحقيق القيمة المضافة في مختلف القطاعات الحيوية. وتؤكد البيانات الرسمية أن مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للدولة تجاوزت 70% في السنوات الأخيرة، مما يعكس دوره المحوري في دعم النمو المستدام وتعزيز التنافسية الاقتصادية.

وقد أولت القيادة الإماراتية اهتماماً بالغاً بتمكين القطاع الخاص، من خلال إطلاق مبادرات تشريعية وتنظيمية تهدف إلى تحسين بيئة الأعمال، وتسهيل الإجراءات، وتوفير بنية تحتية متقدمة، وتطوير منظومة الابتكار وريادة الأعمال. ومن أبرز هذه المبادرات: قانون الشركات الجديد الذي يسمح بالتملك الأجنبي الكامل، ومبادرة "الجيل التالي للاستثمار الأجنبي المباشر"، واستراتيجية "مشاريع الخمسين" التي تستهدف جذب الاستثمارات النوعية وتعزيز الشراكات الدولية.

نتيجة لهذه السياسات، شهدت الدولة تدفقات متزايدة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث بلغت قيمتها نحو 30.7 مليار دولار أمريكي في عام 2023، بنسبة نمو بلغت 35% مقارنة بالعام السابق، وفقاً لتقرير وزارة الاستثمار الإماراتية. وقد ساهم هذا النمو في دخول عدد كبير من الشركات العالمية إلى السوق المحلي، سواء من خلال الاستثمار المباشر أو عبر تحالفات استراتيجية مع شركات وطنية، مما أدى إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى التنافسية داخل بيئة الأعمال الإماراتية.

هذا الواقع الجديد خلق بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغير السريع، والتنوع الثقافي، والتنافس الحاد على الموارد البشرية، والابتكار، والتميز المؤسسي. ولم تعد المنافسة مقتصرة على المنتجات أو الخدمات، بل امتدت لتشمل الكفاءات، والمهارات، وأساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية، مما فرض تحديات جديدة على المؤسسات، لا سيما في ما يتعلق بإدارة وتحفيز الموظفين.

في هذا السياق، تبرز إشكالية جوهرية تتعلق بتأثير بيئة الأعمال التنافسية المتصاعدة على تحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. فبينما يُنظر إلى المنافسة على أنها عامل محفز يدفع الأفراد إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقات، إلا أنها قد تتحول إلى مصدر للضغط النفسي والتوتر، إذا لم تُدار بشكل عادل ومتوازن. وتشير الأدبيات إلى أن التحفيز الوظيفي يُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، مما يجعل فهم العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية والتحفيز أمراً بالغ الأهمية.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل ما تشهده المؤسسات الإماراتية من تغيرات هيكلية، وتوسع في نطاق الأعمال، وتنوع في القوى العاملة، حيث باتت تضم موظفين من خلفيات ثقافية ومهنية متعددة، مما يتطلب سياسات تحفيزية أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع الجديد. كما أن المنافسة بين الشركات المحلية والأجنبية على استقطاب الكفاءات، وتقديم الحوافز، وتوفير بيئة عمل جاذبة، أصبحت من أبرز ملامح السوق الإماراتي، مما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها التحفيزية لضمان الحفاظ على مواردها البشرية وتعزيز ولائها.

من هنا، تتبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة، في ظل التغيرات الاقتصادية والاستثمارية المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة نتيجة الانفتاح على الاستثمارات الأجنبية. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات محورية، من بينها: كيف تؤثر المنافسة المتزايدة على دوافع الموظفين؟ وهل تسهم في تعزيز الأداء أم تؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي؟ وما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لضمان أن تكون المنافسة عاملاً إيجابياً في بيئة العمل؟

إن معالجة هذه الإشكالية تمثل مساهمة علمية ومهنية في آنٍ واحد، حيث تساعد على فهم أعمق لتحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة عمل تنافسية، وتوفير توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الخاص لتعزيز تحفيز الموظفين، وتحقيق التوازن بين متطلبات السوق ورفاهية العاملين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة النمو الاقتصادي.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة من تداخلها مع أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي، والذي يتمثل في كيفية إدارة بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية، دون الإضرار بتحفيز الموظفين أو استقرارهم النفسي والمهني. ففي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها دولة الإمارات العربية المتحدة، أصبح القطاع الخاص يشكل ركيزة أساسية في دفع عجلة التنمية، وتعزيز التنافسية الوطنية، وتحقيق أهداف الاستراتيجية الاقتصادية للدولة.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة من كونها تسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين، لا سيما في سياق اقتصادي يتميز بالتنوع الثقافي والانفتاح على الاستثمارات الأجنبية. إذ تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً لفهم كيف تؤثر المنافسة المؤسسية على الدوافع الداخلية والخارجية للعاملين، ومدى ارتباط ذلك بمستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يثري الحقل المعرفي في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة توفر رؤى عملية لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص، تساعد على تصميم بيئات عمل تنافسية متوازنة، تعزز من تحفيز الموظفين دون أن تخلق ضغوطاً سلبية أو تؤدي إلى تآكل روح الفريق. كما تقدم توصيات قابلة للتنفيذ حول السياسات التحفيزية، وآليات إدارة المنافسة الداخلية، وأفضل الممارسات في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء المؤسسي المستدام.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من تركيزها على بيئة الأعمال في دولة الإمارات، التي تُعد من أكثر البيئات الاقتصادية جذباً للاستثمار في المنطقة، وتشهد دخولاً متزايداً للشركات العالمية، مما يرفع من مستوى المنافسة ويضع المؤسسات المحلية أمام تحديات جديدة في الحفاظ على مواردها البشرية وتحفيزها. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تسهم في دعم جهود الدولة في تعزيز التنافسية المؤسسية، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي ورفاهية العاملين.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على تقديم تحليل نظري للعلاقة بين التنافسية والتحفيز، بل تسعى إلى تقديم أدوات معرفية وتطبيقية تساعد المؤسسات على تحويل المنافسة من تحدٍ إلى فرصة، ومن ضغط إلى دافع نحو التميز والابتكار.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي منهجي لأثر بيئة الأعمال التنافسية على تحفيز الموظفين، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أبعاد البيئة التنافسية في المؤسسات المعاصرة من خلال دراسة مكونات البيئة التنافسية مثل السياسات الإدارية، ثقافة الأداء، أساليب التقييم، والحوافز.
2. قياس أثر المنافسة على دوافع الموظفين خاصة الدوافع النفسية والسلوكية، ومدى ارتباطها بمستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.
3. استكشاف العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعرقل التحفيز داخل بيئة العمل التنافسية مثل أسلوب القيادة، التفاعل بين الفرق، ومدى توفر الدعم المهني.
4. اقتراح آليات فعالة لتحسين التحفيز ضمن بيئات العمل عالية التنافس تهدف إلى تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل الآثار السلبية للمنافسة على الأداء الوظيفي.
5. بناء إطار نظري وتطبيقي يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين المنافسة والتحفيز بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة دون الإخلال بصحة الموظفين النفسية والمهنية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عدد من التساؤلات التي تمثل محاور البحث الأساسية، والتي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين، وهي:

1. ما مدى تأثير بيئة الأعمال التنافسية على مستويات التحفيز الداخلي والخارجي للموظفين؟ هل يشكل التنافس عاملاً محفزاً يدفع العاملين نحو الأداء العالي، أم أنه يولد توتراً يؤثر سلباً على الحافزية؟

2. ما هي الأساليب التحفيزية الأكثر فاعلية في ظل بيئة عمل تنافسية؟ وهل تختلف هذه الأساليب باختلاف طبيعة القطاع أو الثقافة المؤسسية؟

3. هل تؤدي المنافسة داخل المؤسسة إلى تعزيز روح الفريق أم تضعفها لصالح الإنجازات الفردية؟

وكيف يمكن بناء ثقافة تنافسية صحية لا تضر بالعلاقات الوظيفية؟

4. ما مدى قدرة القيادات الإدارية على توجيه المنافسة الداخلية بما يخدم تحقيق الأهداف المشتركة؟

وهل تمتلك القيادات مهارات إدارة التحفيز في سياق تنافسي؟

5. كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين أهدافها التنافسية وتحقيق رضا الموظفين؟ وهل هناك نماذج تنظيمية أو إدارية ناجحة في هذا المجال يمكن الاحتذاء بها؟

6.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى:

لا توجد دلالة إحصائية على أن الموظفين يتفوقون على أن المنافسة داخل بيئة العمل تؤدي إلى زيادة تحفيزهم.

- التحليل: رغم أن العديد من الدراسات تشير إلى أن المنافسة البناءة قد تكون محفزاً لتطوير المهارات وتحقيق أداء أعلى، إلا أن هذه الفرضية تفترض عدم وجود علاقة إحصائية مؤكدة لتأثير المنافسة على تحفيز الموظفين.
- الاعتبارات: يتحقق الأثر الإيجابي فقط في حال كانت المنافسة عادلة وتُكافأ الإنجازات بشفافية، وهو ما قد لا يتوفر دائماً في الواقع التطبيقي.
- أمثلة تطبيقية: بعض المؤسسات التي تطبق برامج تقييم ومكافآت دورية قد تشهد تحسناً في الأداء، لكن ذلك لا يعني بالضرورة وجود علاقة سببية مثبتة إحصائياً.

- الفرضية الثانية :

- لا توجد دلالة إحصائية على أن الموظفين يتفوقون على أن وجود منافسة غير مدارة داخل بيئة العمل تؤدي الى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي أو زيادة التوتر المهني.
- التحليل: تفترض هذه الفرضية أن غياب أنظمة تنظيم المنافسة لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية على الرضا أو الصحة النفسية للموظفين، من منظور إحصائي.
 - النتائج المحتملة: رغم وجود مؤشرات مثل النزاعات الداخلية أو الشعور بعدم الأمان، إلا أن هذه النتائج قد لا تكون مرتبطة إحصائياً بالمنافسة بشكل مباشر.
 - مؤشرات واقعية: ارتفاع معدل الدوران الوظيفي قد يُعزى لعوامل أخرى غير المنافسة، مثل ضعف القيادة أو غياب الحوافز.

- الفرضية الثالثة:

لا توجد دلالة إحصائية على أن الموظفين يتفوقون على أن وجود قيادة داعمة تؤثر على قدرة الموظفين على الاستفادة الإيجابية من بيئة العمل التنافسية.

- **التحليل:** على الرغم من أن القيادة الإيجابية تُعد عاملاً مؤثراً في توجيه التنافس نحو أهداف تطويرية، إلا أن هذه الفرضية تفترض عدم وجود تأثير إحصائي مباشر مثبت.
- **أدوار القائد المؤثر:** مثل إرساء قواعد التنافس النزيه أو دعم التعلم، قد تكون مفيدة نظرياً، لكنها لا تؤكد وجود علاقة سببية إحصائية.
- **نتائج مدعومة:** تحسن التحفيز في بعض المؤسسات قد يكون ناتجاً عن عوامل متعددة، وليس القيادة وحدها.

- الفرضية الرابعة :

- لا توجد دلالة إحصائية على أن الموظفين يتفقون على أن هناك تأثيرات للبيئة التنافسية على تحفيز الموظفين باختلاف القطاع أو طبيعة العمل.
- **التحليل:** تفترض هذه الفرضية أن طبيعة القطاع (صحي، مالي، صناعي، إبداعي) لا تؤثر بشكل إحصائي واضح على العلاقة بين التنافس والتحفيز.
- **الاعتبارات الخاصة:** مثل ثقافة المؤسسة أو نوع الوظيفة قد تؤثر على النتائج، لكنها لا تُعد عوامل حاسمة من منظور إحصائي في هذه الفرضية.
- **الاقتراح:** رغم أهمية تصميم استراتيجيات تحفيزية مخصصة، إلا أن الفرضية تنفي وجود فروق إحصائية مؤكدة بين القطاعات.

- الفرضية الخامسة:

- لا توجد دلالة إحصائية على أن الموظفين يتفقون على أن وجود نظام تحفيزي مرن وفعال يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من المنافسة.
- **التحليل:** تفترض هذه الفرضية أن وجود نظام تحفيزي متكامل لا يؤدي بالضرورة إلى تعزيز الاستفادة من بيئة العمل التنافسية بشكل إحصائي مثبت.
- **أركان النظام المرن:** مثل تخصيص المكافآت أو دمج التقدير المعنوي، قد تكون فعالة إدارياً، لكنها لا تؤكد وجود علاقة سببية إحصائية.
- **الأثر الفعلي:** تحفيز الموظفين قد يتأثر بعوامل أخرى مثل ثقافة القيادة أو ظروف السوق، وليس فقط بنظام الحوافز

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج الى دراسة اثر بيئة الاعمال التنافسية على تحفيز الموظفين في القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة.

المحور الأول

بيئة الأعمال التنافسية

وهو المتغير الذي يتم افتراض تأثيره على متغير آخر. في هذه الحالة، يشمل:

- مستوى المنافسة داخل المؤسسة
- وجود شركات أجنبية ومحلية في السوق
- طبيعة التحديات المهنية
- سياسات التقييم والمكافآت
- ثقافة الأداء والتميز

المحور الثاني

تحفيز الموظفين

وهو المتغير الذي يتم قياسه لمعرفة مدى تأثيره بالعامل المستقل. ويشمل:

- الدوافع الداخلية والخارجية
- الرضا الوظيفي
- الانتماء المؤسسي
- مستوى الإنجاز والإبداع
- الاستعداد لتحمل المسؤوليات

ملاحظة تحليلية

في التحليل الإحصائي وبالاعتماد على نتائج اختبار T لعينة واحدة، لبيان متوسط استجابات المشاركين على البنود التي تقيس ابعاد الدراسة المتعلقة ببيئة الاعمال التنافسية وتحفيز الموظفين فيما اذا تجاوزت القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت.

8.1 الدراسات السابقة:

يشكل هذا القسم ركيزة معرفية للدراسة الحالية، حيث يستعرض مجموعة من البحوث السابقة التي تناولت جانباً أو أكثر من العلاقة بين المنافسة والتحفيز في بيئات العمل، مع الإشارة إلى منهجياتها ونتائجها:

1.8.1 دراسة سميث – (Smith, 2018) المجلة الدولية للإدارة الحديثة

عنوان الدراسة: أثر بيئة العمل التنافسية على تحفيز الموظفين

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين طبيعة المنافسة داخل بيئة العمل ومستوى تحفيز الموظفين، مع التركيز على التمييز بين المنافسة الإيجابية والسلبية وتأثير كل منهما على الأداء والرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الكمي، من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العاملين في شركات التكنولوجيا داخل الولايات المتحدة، وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متعددة.

مجتمع الدراسة:

شمل المجتمع موظفين من شركات تقنية متوسطة وكبيرة الحجم، يعملون في بيئات عمل تتسم بدرجة عالية من التنافسية.

فرضيات الدراسة:

- المنافسة الإيجابية تؤدي إلى ارتفاع مستوى التحفيز والابتكار.
- المنافسة السلبية المرتبطة بالضغط والتقييم غير الموضوعي تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين المنافسة البناءة وزيادة معدلات الابتكار وتحقيق الأهداف الفردية.
- المنافسة غير العادلة أدت إلى تراجع في الرضا الوظيفي، وظهور مؤشرات على التوتر المهني.
- القيادة تلعب دوراً حاسماً في ضبط طبيعة المنافسة وتوجيهها نحو نتائج إيجابية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تدريب القادة على إدارة المنافسة الداخلية بشكل عادل وشفاف.
- تبني أنظمة تقييم موضوعية تضمن تحفيز الموظفين دون خلق ضغوط غير مبررة.
- تعزيز ثقافة التعاون إلى جانب المنافسة لتقليل الآثار السلبية المحتملة.

2.8.1 دراسة أحمد وآخرون (2020) - دار الفكر للنشر

عنوان الدراسة: دور التحفيز الداخلي في بيئات العمل التنافسية

هدف الدراسة:

سعت الدراسة إلى استكشاف أثر التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في بيئات عمل تنافسية، مع التركيز على القطاع المالي في الأردن.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع موظفين ومديرين في شركات مالية، وتحليل مضمون الإجابات لاستخلاص الأنماط السلوكية والتحفيزية.

مجتمع الدراسة:

شمل موظفين من شركات مالية أردنية، يعملون في أقسام تتسم بالتنافس على الإنجاز والمكافآت.

فرضيات الدراسة:

- التحفيز الداخلي أكثر تأثيرًا في الأداء من الحوافز المادية.
- بيئة المنافسة تساهم في تطوير الذات إذا كانت مدارة بشفافية وعدالة.

نتائج الدراسة:

- الموظفون الذين يشعرون بالشغف والإنجاز الذاتي أظهروا أداءً أعلى من أولئك الذين يعتمدون فقط على المكافآت المالية.
- المنافسة المدارة بوضوح وعدالة ساهمت في تعزيز الثقة والانتماء.
- غياب التوازن بين التحفيز الداخلي والخارجي أدى إلى شعور بالضغط والتشتت.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تصميم برامج تحفيزية تدمج بين الدوافع الذاتية والمكافآت الموضوعية.
- تعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات غير المادية مثل التطوير الشخصي والمبادرة.
- تدريب المديرين على فهم الفروق الفردية في دوافع الموظفين.

3.8.1 دراسة لوبيز – (Lopez, 2021) مجلة علم النفس الصناعي

عنوان الدراسة: الضغط التنافسي والانخراط الوظيفي في الشركات العالمية

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الضغط الناتج عن المنافسة على مستوى انخراط الموظفين في العمل، داخل شركات متعددة الجنسيات.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، من خلال تحليل بيئة العمل في أربع شركات عالمية، ومقارنة مستويات الالتزام والتحفيز بين الموظفين في سياقات مختلفة.

مجتمع الدراسة:

شمل موظفين من شركات دولية تعمل في قطاعات متنوعة، مثل التكنولوجيا، الخدمات المالية، والتسويق.

فرضيات الدراسة:

- الدعم الإداري في ظل المنافسة يعزز الانخراط الوظيفي.
- غياب التوجيه التحفيزي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- الموظفون الذين تلقوا دعمًا إداريًا منتظمًا أظهروا التزامًا أعلى وأداءً أكثر استقرارًا.
- في المقابل، الموظفون في بيئات تفتقر إلى التوجيه التحفيزي أظهروا علامات واضحة على الإرهاق المهني.
- المنافسة دون دعم تنظيمي تؤدي إلى نتائج عكسية على المدى الطويل.

توصيات الدراسة:

- ضرورة إدماج برامج تدريب قيادي تركز على إدارة المنافسة بشكل إيجابي.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين لتحديد مصادر الضغط ومعالجتها.
- تبني سياسات مرنة تسمح بإعادة توزيع المهام وتخفيف العبء في فترات التنافس الحاد.

4.8.1 دراسة كيلي وآخرون – (Kelly et al., 2019) جامعة كامبردج

عنوان الدراسة: التحفيز تحت الضغط: دراسة الأداء في بيئات عالية التنافسية

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الضغط الناتج عن المنافسة على تحفيز الموظفين، من خلال تجارب ميدانية في فرق المبيعات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تم مراقبة أداء فرق مبيعات في بيئات عمل ذات مستويات مختلفة من التنافس، وتحليل سلوكهم التحفيزي.

مجتمع الدراسة:

شمل موظفين في فرق مبيعات تعمل في شركات بريطانية، خضعت لتجارب تقييم مختلفة من حيث وضوح الأهداف ونظام المكافآت.

فرضيات الدراسة:

- وضوح الأهداف وتوزيع المكافآت العادل يعزز الحوافز.
- التقييم الفردي الصارم يؤدي إلى انخفاض الحافز.

نتائج الدراسة:

- ارتفعت مستويات التحفيز في الفرق التي تلقت أهدافاً واضحة ومكافآت عادلة.
- في المقابل، الفرق التي خضعت لتقييمات فردية صارمة أظهرت تراجعاً في الحافز، وشعوراً بالإقصاء.
- المرونة في تصميم أنظمة التحفيز كانت عاملاً حاسماً في الحفاظ على الأداء.

توصيات الدراسة:

- ضرورة اعتماد أنظمة تحفيزية مرنة تراعي الفروق الفردية بين الموظفين.
- تقليل الاعتماد على التقييم الفردي الصارم لصالح التقييم الجماعي التشاركي.
- تعزيز ثقافة الإنجاز الجماعي لتقليل التوتر الناتج عن المنافسة الفردية.

5.8.1 دراسة بوفروم وسام وصديقي سارة (2022) - جامعة محمد البشير الإبراهيمي

عنوان الدراسة: بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة برج

بوعريرج

هدف الدراسة:

تحليل أثر بيئة العمل بمختلف أبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعليمية حكومية.

منهج الدراسة:

وصفي تحليلي باستخدام استبيان مكون من 19 سؤالاً، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

مجتمع الدراسة:

49 موظفًا إداريًا وأكاديميًا من جامعة برج بوعريرج في الجزائر.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتحفيز الوظيفي.
- لا تؤثر بيئة العمل المادية والتنظيمية على الأداء بشكل مباشر.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل المريحة والتحفيز الذاتي.
- العاملون في بيئة منظمة أظهروا أداءً أعلى ورضا وظيفيًا أكبر.
- غياب العدالة التنظيمية أثر سلبًا على الدافعية.

توصيات الدراسة:

- تحسين بيئة العمل المادية والإدارية.
- تعزيز التواصل الداخلي وتقدير الجهود الفردية.

- تبني سياسات تحفيزية مرنة تراعي الفروق الفردية.

6.8.1 دراسة منى خالد عكر (2023) - جامعة الجنان، لبنان

عنوان الدراسة: أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي

هدف الدراسة:

استكشاف العلاقة بين بيئة العمل التنافسية والإبداع الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الإدارية.

منهج الدراسة:

نوعي تحليلي باستخدام مقابلات مع موظفين في مؤسسات تعليمية وخدمية.

مجتمع الدراسة:

عينة من موظفين إداريين في لبنان من قطاعات مختلفة.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي.
- لا تؤثر المنافسة على تطوير المهارات الإبداعية.

نتائج الدراسة:

- بيئة العمل التي تشجع على الابتكار ترتبط بارتفاع معدلات الإبداع.
- الموظفون الذين يعملون في بيئة تنافسية عادلة أظهروا قدرة أعلى على حل المشكلات بطرق غير تقليدية.

توصيات الدراسة:

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.
- توفير حوافز معنوية ومادية لدعم الإبداع.
- تدريب المديرين على إدارة بيئة العمل بطريقة تشجع التفكير الإبداعي.

7.8.1 دراسة أحمد جمال وآخرون (2024) – جامعة مدينة السادات

عنوان الدراسة: أثر تطبيق أبعاد بيئة العمل الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هدف الدراسة:

تحليل أثر بيئة العمل الابتكارية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة بالقاهرة.

منهج الدراسة:

دراسة ميدانية باستخدام استبيان وتحليل إحصائي (مان وتتي، كروسكال والاس، والانحدار الخطي).

مجتمع الدراسة:

موظفون من وكالات سياحة وسفر فئة "أ" في محافظة القاهرة.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الابتكارية والميزة التنافسية.
- لا تؤثر المشاركة وتفويض السلطات على الأداء المؤسسي.

نتائج الدراسة:

- لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الابتكارية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.
- بعض الأبعاد مثل المشاركة والتطوير أظهرت تأثيرًا محدودًا.

توصيات الدراسة:

- تعزيز بيئة العمل الابتكارية من خلال دعم أفكار الموظفين.
- تطوير بيئة العمل المادية والمكانية.
- إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات صناعية وخدمية أخرى.

8.8.1 دراسة (Chen & Huang (2020) – Journal of

Organizational Behavior

عنوان الدراسة – Competitive Climate and Employee Motivation: A Cross

Cultural Perspective

هدف الدراسة:

تحليل تأثير المناخ التنافسي في بيئة العمل على تحفيز الموظفين في ثقافات مختلفة.

منهج الدراسة:

تحليل كمي باستخدام استبيانات موزعة على موظفين في الصين والولايات المتحدة.

مجتمع الدراسة:

300 موظف من شركات متعددة الجنسيات في قطاع الخدمات.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنافسي والتحفيز في الثقافات المختلفة.
- لا تؤثر الثقافة التنظيمية على استجابة الموظفين للمنافسة.

نتائج الدراسة:

- الموظفون في الثقافة الأمريكية أظهروا تحفيزاً أعلى في بيئة تنافسية مقارنة بنظرائهم في الصين.
- الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تفسير العلاقة بين المنافسة والتحفيز.

توصيات الدراسة:

- ضرورة مراعاة الفروق الثقافية عند تصميم سياسات تحفيزية.
- تعزيز القيادة التشاركية في البيئات متعددة الجنسيات.

9.8.1 دراسة Al-Harthy & Al-Mutairi (2021) – Arabian Journal of Management

عنوان الدراسة : The Role of Competitive Work Environment in Enhancing Employee Performance in GCC Countries

هدف الدراسة:

دراسة العلاقة بين بيئة العمل التنافسية وأداء الموظفين في دول مجلس التعاون الخليجي.

منهج الدراسة:

تحليل كمي باستخدام استبيان إلكتروني وتحليل انحدار متعدد.

مجتمع الدراسة:

موظفون من شركات خاصة في السعودية، الإمارات، والكويت.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنافسة وأداء الموظفين.
- لا تؤثر الحوافز على استجابة الموظفين للمنافسة.

نتائج الدراسة:

- المنافسة الإيجابية ارتبطت بارتفاع الأداء في الإمارات والسعودية.
- الحوافز المعنوية كانت أكثر تأثيراً من المادية في بيئات العمل الخليجية.

توصيات الدراسة:

- تصميم برامج تحفيزية تراعي الخصوصية الثقافية.
- تعزيز العدالة التنظيمية في توزيع المكافآت.

10.8.1 دراسة González & Rivera (2022) – International Review of Human Resource Management

عنوان الدراسة : Competitive Pressure and Employee Wellbeing in Latin American Firms

هدف الدراسة:

تحليل تأثير الضغط التنافسي على رفاهية الموظفين في شركات أمريكا اللاتينية.

منهج الدراسة:

دراسة حالة باستخدام مقابلات واستبيانات في شركات صناعية.

مجتمع الدراسة:

150 موظفًا من شركات في المكسيك، كولومبيا، وتشيلي.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغط التنافسي والرفاهية النفسية.
- لا تؤثر القيادة على تخفيف آثار المنافسة.

نتائج الدراسة:

- الموظفون الذين تلقوا دعمًا إداريًا أظهروا مستويات أعلى من الرضا والرفاهية.
- المنافسة غير المدارة ارتبطت بزيادة معدلات الإجهاد والغياب.

توصيات الدراسة:

- تعزيز برامج الدعم النفسي داخل المؤسسات.
- تدريب القادة على إدارة المنافسة بطريقة إنسانية.

11.8.1 دراسة عبد الله الزهراني (2023) – مجلة الإدارة والتنمية

عنوان الدراسة: أثر المنافسة الداخلية على تحفيز الموظفين في المؤسسات السعودية

هدف الدراسة:

قياس أثر المنافسة بين الموظفين داخل المؤسسة على مستويات التحفيز والرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

وصفي تحليلي باستخدام استبيان موجه لموظفي شركات سعودية.

مجتمع الدراسة:

120 موظفًا من مؤسسات خدمية وتجارية في الرياض وجدة.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنافسة الداخلية والتحفيز.
- لا تؤثر العدالة التنظيمية على نتائج المنافسة.

نتائج الدراسة:

- المنافسة العادلة ارتبطت بارتفاع الحافز والرضا.
- المنافسة غير المنظمة أدت إلى شعور بالإقصاء وتراجع الأداء.

توصيات الدراسة:

- ضرورة وضع ضوابط واضحة للمنافسة الداخلية.
- تعزيز ثقافة التعاون إلى جانب التنافس.

9.1 مراجعة الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا الجزء ما كُتب ونُشر سابقًا حول موضوع الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسات السابقة

من خلال مراجعة 11 دراسة عربية وأجنبية، يمكن تلخيص أبرز النتائج المشتركة كما يلي:

- **المنافسة الإيجابية (المدارة بعدالة وشفافية) تؤدي إلى:**
 - ارتفاع معدلات التحفيز والابتكار (Smith, 2018)؛ (Kelly et al., 2019)
 - تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي (Lopez, 2021)؛ الزهراني، 2023)
 - تحسين الأداء في بيئات متعددة الجنسيات (Chen & Huang, 2020)

- المنافسة السلبية (غير المنظمة أو غير العادلة) تؤدي إلى:
 - انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر (أحمد وآخرون، 2020؛ González & Rivera, 2022)
 - شعور بالإقصاء واحتراق وظيفي (Lopez, 2021)؛ الزهراني، 2023)
 - دور القيادة كان محوريًا في:
 - توجيه المنافسة نحو نتائج إيجابية (Lopez, 2021)؛ (Kelly et al., 2019)
 - تخفيف الضغط وتحفيز الموظفين (Al-Harthy & Al-Mutairi, 2021)
 - التحفيز الداخلي (الشغف، الإنجاز) أثبت فعالية أكبر من الحوافز المادية في بعض السياقات (أحمد وآخرون، 2020؛ منى عكر، 2023)
- ثانيًا: الفجوات البحثية التي لم تغطيها الدراسات السابقة
- رغم تنوع الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة:
1. قلة الدراسات التطبيقية في بيئة الخليج العربي، خصوصًا في دولة الإمارات، رغم خصوصية سوقها وتنوعه الثقافي.
 2. غياب التركيز على تأثير الاستثمارات الأجنبية والتحالفات الدولية على بيئة العمل التنافسية داخل القطاع الخاص.
 3. قلة الدراسات التي تربط بين التنافسية والتحفيز في سياق القطاعات المتنوعة (خدمي، صناعي، تقني) ضمن الدولة نفسها.
 4. ضعف الربط بين أنظمة التحفيز المؤسسي وفعالية استثمار المنافسة كأداة استراتيجية.
 5. غياب التحليل الإحصائي المقارن بين مستويات المنافسة وأنواع التحفيز (داخلي/خارجي) في بيئة متعددة الجنسيات.

ثالثًا: كيف تسد الدراسة الحالية هذه الفجوات

الدراسة الحالية تسعى إلى معالجة هذه الثغرات من خلال:

- التركيز على القطاع الخاص في دولة الإمارات، وهو قطاع يشهد نموًا سريعًا وتنوعًا ثقافيًا كبيرًا.
- تحليل العلاقة بين بيئة الأعمال التنافسية وتحفيز الموظفين في ظل دخول شركات أجنبية وتحالفات محلية.

- استخدام منهج كمي تطبيقي على عينة من 125 موظفًا، ما يمنح نتائج قابلة للتعميم.
- التمييز بين أنواع المنافسة (إيجابية/سلبية) وأنواع التحفيز (داخلي/خارجي).
- اقتراح سياسات تحفيزية قابلة للتطبيق في بيئات تنافسية متعددة داخل الدولة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1.10.1 نظرية الدافع الثنائي – هرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

- فكرة النظرية:
- اقترحها عالم النفس الأمريكي فريدريك هرزبرغ عام 1959 بعد دراسة أجراها على 200 مهندس ومحاسب. وتقوم الدراسة على فكرة أن رضا الموظف لا ينتج فقط عن الحوافز بل يتطلب أيضًا وجود بيئة عمل صحية.
- هدفت الدراسة إلى فهم أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، من خلال تحليل تجارب الموظفين في العمل.
- وتوصل العالم إلى أن العوامل التي تؤثر على رضا الموظف تختلف عن تلك التي تؤثر على عدم رضاه إذ تنقسم العوامل المؤثرة في الدافعية إلى نوعين:
- عوامل النظافة: (Hygiene Factors) تمنع عدم الرضا لكنها لا تحفز.
- عوامل التحفيز: (Motivators) تخلق الرضا والتحفيز لكنها لا تمنع عدم الرضا إذا غابت.

2.10.1 عوامل النظافة (العوامل الوقائية) (Hygiene Factors)

لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي، لكنها ضرورية لتجنب الاستياء في حال عدم وجودها وتشمل:

1. الراتب والمزايا المالية.
2. ظروف العمل المادية.
3. السياسات الإدارية.
4. العلاقة مع الزملاء والرؤساء.
5. الأمن الوظيفي.
6. المركز الاجتماعي داخل المؤسسة.

فعلى سبيل المثال: إن وجود راتب جيد يمنع حدوث حالة من الاستياء لدى الموظفين، لكنه لا يخلق بالضرورة الحماس والحافز للعمل لدى الموظفين.

3.10.1 عوامل التحفيز (العوامل الدافعة) (Motivators)

ترتبط هذه العوامل بطبيعة العمل نفسه وفي حال وجودها فإنها تؤدي إلى حالة من الرضا والتحفيز لدى الموظفين وتشمل:

1. الإنجاز الشخصي.
2. الاعتراف والتقدير.
3. المسؤولية.
4. فرص النمو والتطور المهني.
5. محتوى العمل ذاته.

فعند وجود بيئة عمل تساعد الموظف على الشعور بأن عمله ذو قيمة وأهمية وإن أدائه مقدر ويتم الاعتراف به كعمل قيم فإن ذلك سينعكس إيجاباً على أدائه ويزداد تحفيزه من خلال تلك العوامل المحفزة، وبالتالي فإن بناء بيئة عمل ضمن هيكل يعتمد هذه المحفزات أساساً له يساعد بشكل مباشر على الحالة العامة للتحفيز ودفع الأداء نحو تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والمؤسسي.

وتستخدم هذه النظرية لتصميم وظائف محفزة داخل المؤسسة وتساعد المديرين على فهم ما يجب تحسينه داخل بيئة العمل عبر نطاقين رئيسيين:

أولاً: معالجة عوامل النظافة (Hygiene Factors) لتجنب الشعور بالاستياء.

ثانياً: تعزيز عوامل التحفيز (Motivators) لرفع الأداء والرضا.

فإذا كانت شركة تعاني من وجود معدل دوران وظيفي مرتفع، فإنها ستبدأ بتعزيز ظروف العمل مثل الرواتب والشعور بالأمان الوظيفية وبوجود بيئة عمل آمنة وتحرص على بناء علاقات عمل قوية بين الموظفين، ثم ستركز على منح الموظفين مسؤوليات وفرص تطوير والسعي لتقييم وتقدير الأداء المميز داخل العمل مما يضيف الشعور بالتقدير والاهتمام والتحفيز لما له من أثر على الاحتفاظ بالموظفين.

ويمكن للمؤسسات إعادة تشكيل الوظائف وتصميمها بحيث يساهم في تحفيز الموظفين مثل:

الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

هذا المفهوم ابتكره هيرزبرغ لتطبيق نظريته والذي يعني إعادة تصميم الوظائف لتشمل مهام أكثر تحدياً ومسؤولية وتكمن الهدف الرئيسي من ذلك زيادة عوامل التحفيز داخل الوظيفة نفسها.

الانتقادات الموجهة للنظرية

بعض الباحثين يرون أن الفصل بين العاملين غير دقيق، فبعض العوامل قد تؤدي إلى الرضا وعدم الرضا في آن واحد. كما أن النظرية تعتمد على منهجية مقابلات قد تكون عرضة للتحيز الشخصي ولا تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين.

أهمية النظرية في الإدارة الحديثة

تساهم نظرية هيرزبرغ في بناء ثقافة عمل إيجابية داخل المؤسسات كما أنها تساعد في تقليل معدل الدوران الوظيفي لما للعاملين الرئيسيين في النظرية من أثر مباشر على التحفيز والارتباط والانخراط في العمل. بالإضافة إلى أن النظرية تساعد على تعزيز إنتاجية الموظفين وولائهم للمؤسسة. نظرية هيرزبرغ لا تكتفي بتقديم قائمة بالعوامل المؤثرة، بل تقدم إطاراً عملياً لفهم كيف يشعر الموظف تجاه عمله. وهي تذكرنا بأن الرضا لا يتحقق فقط من خلال المال أو الظروف، بل من خلال الشعور بالإنجاز والقيمة والتقدير في العمل.

• أهميتها للدراسة:

بيئة العمل التنافسية قد ترفع من عوامل التحفيز (عندما تُوجّه نحو الإنجاز)، لكنها أيضاً تتطلب ضبط عوامل النظافة (مثل منع النزاع الداخلي أو الضغط الزائد).

• مثال تطبيقي:

موظف في بيئة تنافسية يشهد تقديراً لأفكاره (عامل محفز)، لكن إن كانت العلاقة مع الإدارة متوترة (عامل نظافة سلبي)، فإن الدافع الإجمالي سيتأثر سلباً.

4.10.1 نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تشير نظرية العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة، سواء من حيث توزيع الموارد، أو الإجراءات المتبعة، أو أسلوب التعامل الشخصي. وهي تتبع من علم النفس التنظيمي وتستخدم لتفسير سلوكيات الموظفين وردود أفعالهم تجاه القرارات الإدارية. العدالة التنظيمية لا تُقاس فقط بالنتائج، بل أيضًا بالعملية التي تؤدي إلى تلك النتائج. فالموظف لا يهتم فقط بما يحصل عليه، بل بكيفية حصوله عليه، وهل تم ذلك بطريقة عادلة ومنصفة. هذا الإدراك يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والثقة بالإدارة. وتعد العدالة التنظيمية من الركائز الأساسية لبناء ثقافة مؤسسية صحية ومستدامة.

أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات. العدالة التوزيعية تتعلق بمدى عدالة توزيع المكافآت، الرواتب، والفرص بين الموظفين. أما العدالة الإجرائية فتركز على مدى نزاهة وشفافية الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اتخاذ القرارات، مثل الترقيات أو التقييمات. وأخيرًا، عدالة التعاملات تشير إلى أسلوب المعاملة الشخصية، أي مدى احترام الموظف وتقديره أثناء التواصل مع الإدارة. هذه الأبعاد مترابطة، فغياب أحدها قد يؤدي إلى شعور الموظف بالظلم، حتى لو كانت الأبعاد الأخرى متوفرة. إدراك الموظف لهذه الأبعاد يُشكل أساسًا لتقييمه لعدالة المؤسسة، ويؤثر على سلوكه ومشاركته في العمل.

تأثير العدالة التنظيمية على سلوك الموظف

تلعب العدالة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظف بالعدالة، فإنه يميل إلى الالتزام بالعمل، ويظهر ولاءً أكبر، ويشارك في أنشطة تطوعية تعزز من أداء الفريق. في المقابل، يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاض الدافعية، وزيادة معدلات الغياب، وحتى السلوكيات السلبية مثل مقاومة التغيير أو الانسحاب النفسي. إن العدالة التنظيمية ترتبط أيضًا بانخفاض مستويات التوتر والاحتراق الوظيفي، وزيادة الرضا العام عن العمل. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق العدالة التنظيمية بفعالية تتمتع ببيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية. لذلك، فإن تعزيز العدالة التنظيمية يُعد استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

تطبيقات العدالة التنظيمية في بيئة العمل

يمكن تطبيق نظرية العدالة التنظيمية من خلال عدة ممارسات إدارية، مثل تصميم سياسات واضحة للترقيات والمكافآت، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير قنوات فعالة للتظلم والتغذية

الراجعة. كما يجب تدريب المديرين على التواصل العادل والاحترام المتبادل، وتجنب التحيز أو التمييز في المعاملة. في السياق الإماراتي، حيث تتنوع الجنسيات والثقافات، يصبح تطبيق العدالة التنظيمية أكثر أهمية لضمان الانسجام والتكامل بين الفرق. المؤسسات التي تنجح في تطبيق هذه النظرية تلاحظ تحسناً في سمعتها، قدرتها على الاحتفاظ بالموهب، وزيادة الابتكار. إن العدالة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل أداة عملية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

نقد النظرية وتطورها المعاصر

رغم أهمية نظرية العدالة التنظيمية، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، مثل صعوبة قياس العدالة بشكل موضوعي، وتأثر الإدراك الفردي بالعوامل الشخصية والثقافية. كما أن بعض الباحثين يرون أن الأبعاد الثلاثة لا تغطي جميع جوانب العدالة، فظهرت أبعاد إضافية مثل العدالة المعلوماتية (الشفافية في مشاركة المعلومات) والعدالة الأخلاقية.

تطورت النظرية لتشمل نماذج أكثر تعقيداً، مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المسؤولية الأخلاقية. في ظل التحولات الرقمية، إذ أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية تطبيق العدالة التنظيمية في بيئات العمل الافتراضية والهجينة. ومع ذلك، تبقى النظرية إطاراً قوياً لفهم العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتوجيه السياسات الإدارية نحو مزيد من الإنصاف والفعالية.

• أهميتها للدراسة:

في بيئة عمل تنافسية، إذا شعر الموظف بأن المكافآت تُمنح وفق أداء موضوعي وإجراءات نزيهة، فإن هذا يدفعه للمزيد من المشاركة والتحفيز.

• مثال تطبيقي:

نظام ترقية داخلي قائم على معايير واضحة، وليس المحاباة، يؤدي إلى منافسة صحية وتحفيز فعال.

5.10.1 نظرية المنافسة البناءة مقابل المنافسة التدميرية (Constructive vs.

Destructive Competition)

تندرج نظرية المنافسة البناءة مقابل المنافسة التدميرية ضمن نظريات السلوك التنظيمي والاستراتيجية، وتهدف إلى تفسير كيف تؤثر أنماط التنافس بين الأفراد أو الفرق أو المؤسسات على

الأداء العام. وهنا تُعرّف المنافسة البناءة بأنها التنافس الذي يحفز على الابتكار وتحسين الأداء وتطوير المهارات دون الإضرار بالآخرين. أما المنافسة التدميرية، فهي نمط سلبي من التنافس يقوم على الإقصاء، التشويه، أو تعطيل الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية أو مؤسسية.

تبرز هذه النظرية أهمية التوازن بين الطموح الفردي والمصلحة الجماعية، وتُستخدم لتقييم ثقافة العمل ومدى نضجها. في بيئات العمل الديناميكية مثل بيئة العمل في المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويصبح فهم هذه النظرية ضروريًا لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خصائص المنافسة البناءة

تتميز المنافسة البناءة بكونها قائمة على الاحترام المتبادل، الشفافية، والسعي نحو التميز دون الإضرار بالآخرين. من أهم خصائصها: تعزيز التعاون رغم التنافس، تبادل المعرفة، وتحفيز التفكير الإبداعي.

يشعر الموظفون في بيئة تنافسية بناءة بالأمان النفسي، ويظهرون مستويات أعلى من الالتزام والانتماء. كما أن هذه النوع من المنافسة يساهم في تحسين جودة القرارات، ودفع الفرق إلى تجاوز التحديات بشكل جماعي. في السياق العام لبيئة العمل في دولة الإمارات حيث تنتوع الخلفيات الثقافية، فإن المنافسة البناءة تُعد أداة فعالة لتعزيز التنوع والاندماج المؤسسي، إذ تتمتع المؤسسات التي تشجع هذا النمط من التنافس غالبًا بسمعة قوية وقدرة أعلى على الابتكار.

خصائص المنافسة التدميرية

تنشأ المنافسة التدميرية عندما يُنظر إلى النجاح على أنه لعبة صفرية، حيث لا يمكن أن ينجح أحد إلا على حساب الآخر. ومن خصائص المنافسة التدميرية: نشر الإشاعات، إخفاء المعلومات، تقويض جهود الزملاء، والسعي وراء المكاسب الشخصية على حساب الفريق.

إن هذا النوع من التنافس يؤدي إلى بيئة عمل سامة، ويُضعف الثقة بين الموظفين، ويزيد من معدلات الاحتراق الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي. كما أنه يُعيق التعلم التنظيمي ويُقلل من جودة القرارات. في المؤسسات الإماراتية التي تسعى للتميز العالمي، فإن وجود منافسة تدميرية يُعد تهديدًا مباشرًا لاستدامة والابتكار. لذلك، من الضروري رصد هذا السلوك مبكرًا ومعالجته من خلال السياسات والثقافة المؤسسية.

آليات التحول من التنافس التدميري إلى البناء

إن التحول من المنافسة التدميرية إلى البناء يتطلب تدخلًا إداريًا واعيًا، يبدأ بتحديد مصادر السلوك التنافسي السلبي، مثل غياب العدالة التنظيمية أو ضعف القيادة.

ومن أهم الآليات: تعزيز ثقافة الاعتراف بالجهود وتصميم أنظمة مكافآت عادلة وتدريب القادة على إدارة الفرق المتنوعة. كما يجب توفير قنوات آمنة للتغذية الراجعة وتشجيع الشفافية في تبادل المعلومات.

أهمية النظرية في تطوير الأداء المؤسسي

نظرية المنافسة البناءة مقابل التدميرية تُعد أداة تحليلية مهمة لفهم ديناميكيات الفرق، وتوجيه السياسات التنظيمية نحو تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي. من خلال تطبيق هذه النظرية، يمكن للمؤسسات قياس مدى نضج ثقافة العمل، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة التنافس. كما أنها تساعد في تصميم برامج تطوير مهني تستند إلى التحفيز الإيجابي، وتُقلل من النزاعات الداخلية.

في بيئة الأعمال في دولة الامارات العربية المتحدة والتي تشهد تحولًا نحو الاقتصاد المعرفي، فإن هذه النظرية تُساهم في بناء فرق عمل عالية الأداء، قادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. وهي بذلك تُعد حجر أساس في بناء مؤسسات مرنة ومنافسة عالميًا.

• أهميتها للدراسة:

من خلال فهم نوع المنافسة السائدة داخل المؤسسة، يمكن تحديد كيف تؤثر على التحفيز النفسي والسلوكي.

• مثال تطبيقي:

شركة تشجع الفرق على التفوق في المشاريع المشتركة عبر مكافآت جماعية، تحقق نتائج أفضل من مؤسسة تكرم فقط إنجازات فردية مما يثير الغيرة.

6.10.1 نظرية التوقع – فروم (Expectancy Theory – Vroom)

تعتبر نظرية التوقع إحدى نظريات التحفيز الحديثة التي وضعها فيكتور فروم عام 1964، وتركز على العمليات العقلية التي يستخدمها الفرد لاتخاذ قراراته السلوكية في بيئة العمل. وتفترض النظرية أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على توقعه بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيقود إلى نتائج مرغوبة. أي أن التحفيز لا ينبع فقط من المكافأة، بل من إيمان الفرد بقدرته على تحقيقها.

تدمج النظرية بين الإدراك الشخصي والنتائج المحتملة، وتستخدم لفهم كيف ولماذا يختار الموظفون سلوكًا معينًا دون غيره. وتُعد هذه النظرية أداة فعالة لفهم دوافع الموظفين وتوجيه السياسات التحفيزية.

المكونات الثلاثة الأساسية للنظرية

تقوم نظرية فروم على ثلاثة عناصر مترابطة: التوقع (Expectancy)، الوسيلة (Instrumentality)، والتكافؤ (Valence). ويشير التوقع إلى مدى إيمان الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد؛ ويتأثر بعوامل مثل الكفاءة الذاتية، التدريب، وصعوبة المهمة. في حين أن الوسيلة تعني مدى اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيقود إلى مكافأة معينة، مثل ترقية أو زيادة راتب. أما التكافؤ، فهو القيمة التي يمنحها الفرد للمكافأة نفسها، أي مدى رغبة الموظف في الحصول عليها.

إذا كانت هذه العناصر الثلاثة قوية ومترابطة، فإن دافعية الفرد للعمل تكون عالية. وتوضح المعادلة الأساسية للنظرية أن غياب أي عنصر يُضعف الدافعية بشكل كبير كما يلي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{التكافؤ}$$

تطبيقات النظرية في بيئة العمل

تُستخدم نظرية التوقع لتصميم أنظمة تحفيز فعالة داخل المؤسسات، من خلال ربط الأداء بالمكافآت بطريقة شفافة ومباشرة إذ يمكن للمديرين تعزيز التوقع عبر توفير التدريب والدعم، وتقوية الوسيلة من خلال ضمان عدالة التقييمات، وزيادة التكافؤ عبر تخصيص المكافآت بما يتناسب مع احتياجات الموظفين. كما يمكن تطبيق النظرية عبر برامج التميز المؤسسي، مثل ربط الأداء الفردي بجوائز مثل "جائزة الموظف المثالي" أو "مكافآت الأداء السنوية". كما تُستخدم النظرية في تصميم أنظمة إدارة الأداء، وتحديد أهداف قابلة للتحقيق، مما يعزز من التزام الموظفين ويقلل من مقاومة التغيير.

فوائد النظرية ومزاياها

من أبرز مزايا نظرية التوقع أنها تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، وتُشجع على تصميم أنظمة تحفيز مخصصة. كما أنها تربط بين الجهد، الأداء، والنتائج بطريقة منطقية، مما يساعد على بناء ثقافة عمل قائمة على العدالة والشفافية. وتُسهم النظرية أيضًا في تحسين جودة القرارات الإدارية، لأنها تُبرز أهمية إدراك الموظف للعلاقة بين جهده والمكافأة. في الشركات التي تسعى للتميز،

تُعد هذه النظرية أداة استراتيجية لفهم دوافع الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنها تُقلل من الإحباط الناتج عن غموض المكافآت أو ضعف التقدير.

الانتقادات والتحديات

رغم قوة نظرية التوقع، إلا أنها تواجه بعض الانتقادات، مثل افتراضها أن الأفراد يتصرفون دائماً بطريقة عقلانية ومنطقية، وهو ما لا ينطبق في جميع الحالات. كما أن قياس عناصرها الثلاثة قد يكون صعباً، خاصة في بيئات عمل غير شفافة أو ذات ثقافة سلطوية.

ويرى بعض الباحثين أن النظرية تهمل العوامل العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على الدافعية، مثل الانتماء أو القيم الشخصية. ومع ذلك، تبقى النظرية إطاراً قوياً لفهم التحفيز، خاصة إذا تم دمجها مع نظريات أخرى مثل نظرية العدالة التنظيمية أو نظرية الاحتياجات. ويُعد التحدي الأكبر هو مواءمة النظرية مع التنوع الثقافي والوظيفي داخل المؤسسات.

• أهميتها للدراسة:

في بيئة تنافسية، إذا فقد الموظف الإيمان بأن جهده سيُقدَّر ويُكافأ، فسينخفض حافزه.

• مثال تطبيقي:

موظف يبذل جهداً كبيراً لكن لا يحصل على أي اعتراف أو مكافأة، فيشعر بالإحباط ويضعف دافعه.

7.10.1 نظرية التقييم الذاتي (Self-Determination Theory – SDT)

نظرية التقييم الذاتي أو التحديد الذاتي (SDT) هي نظرية نفسية وضعها إدوارد ديسي وريتشارد رايان عام 1985، وتركز النظرية على فهم الدافعية الإنسانية من منظور داخلي. حيث تقترض النظرية أن الأفراد لديهم نزعة فطرية نحو النمو، التعلم، وتحقيق الذات، وأنهم يكونون أكثر دافعية عندما يشعرون بالتحكم في حياتهم.

تختلف هذه النظرية عن نظريات التحفيز التقليدية التي تركز على المكافآت الخارجية، إذ ترى أن الدافع الحقيقي ينبع من الداخل، من رغبة الشخص في الإتقان والانتماء والاستقلال. وتُستخدم هذه النظرية SDT في مجالات متعددة مثل التعليم، الصحة، العمل، والعلاقات الشخصية، لفهم كيف تؤثر البيئة على التحفيز والسلوك.

المكونات الأساسية للنظرية

ترتكز نظرية التقييم الذاتي على ثلاثة احتياجات نفسية فطرية تُعد ضرورية للنمو والتحفيز الداخلي:

1. **الاستقلالية (Autonomy)**: الحاجة إلى الشعور بأن الفرد يتحكم في قراراته وسلوكياته.
2. **الكفاءة (Competence)**: الحاجة إلى الشعور بالقدرة على إتقان المهام والتفاعل بفعالية مع البيئة.
3. **الارتباط أو العلاقة (Relatedness)**: الحاجة إلى الشعور بالانتماء والتواصل مع الآخرين. عندما تُلبى هذه الاحتياجات الثلاثة، يزداد الدافع الداخلي، ويصبح الفرد أكثر قدرة على التعلم، الإبداع، وتحقيق الأهداف. أما إذا تم إحباطها، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافعية، التوتر، أو الانسحاب من النشاطات المهمة.

أنواع الدافعية في نظرية التقييم الذاتي

تُميز النظرية بين نوعين رئيسيين من الدافعية:

- **الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation)**: تنبع من حب النشاط نفسه، مثل التعلم من أجل الفضول أو العمل لأنه ممتع.
- **الدافعية الخارجية (Extrinsic Motivation)**: تنبع من عوامل خارجية مثل المال، الجوائز، أو تجنب العقاب.

وتقترح نظرية التقييم الذاتي أن الدافعية الخارجية يمكن أن تتحول إلى داخلية إذا تم تلبية الاحتياجات النفسية الثلاثة. كما تقدم نموذجًا تدريجيًا للدافعية يبدأ من "اللا دافعية (Amotivation)" وصولاً إلى "الدافعية الذاتية المتكاملة"، حيث يصبح السلوك متماشياً مع قيم الفرد وهويته. هذا التدرج يساعد الباحثين على فهم تعقيد الدوافع البشرية وتفسير السلوكيات المختلفة في بيئات العمل والتعليم.

تطبيقات النظرية في بيئة العمل

في بيئة العمل، تُستخدم نظرية التقييم الذاتي لتحسين الرضا الوظيفي، الأداء، والابتكار من خلال تعزيز الدافعية الذاتية. ويمكن للمؤسسات دعم الاستقلالية عبر منح الموظفين حرية اتخاذ القرار، ودعم الكفاءة من خلال التدريب والتغذية الراجعة البناءة، وتعزيز الارتباط عبر بناء ثقافة تعاون واحترام.

في السياق الإماراتي، حيث تتنوع الخلفيات الثقافية، تُعد النظرية أداة فعالة لفهم دوافع الموظفين وتطوير بيئة عمل محفزة. كما أن تقليل الاعتماد على المكافآت الخارجية، وتجنب الإفراط في استخدامها، يُسهم في بناء دافعية مستدامة، ويقلل من ظاهرة "التبرير المفرط" التي تضعف الدافع الداخلي.

نقد النظرية وتطورها المعاصر

رغم قوة نظرية القيم الذاتي، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، مثل صعوبة قياس الدافعية الداخلية بدقة، وتأثرها بالعوامل الثقافية والاجتماعية. كما أن بعض البيئات التنظيمية قد لا تسمح بتلبية الاحتياجات الثلاثة بسهولة، مما يُحد من فاعلية النظرية. ومع ذلك، تطورت النظرية لتشمل نماذج فرعية مثل نظرية التنظيم الذاتي للدافعية الخارجية، ونظرية العلاقات الاجتماعية، مما زاد من مرونتها وتطبيقاتها. في بيئة العمل الإماراتية، يمكن دمج نظرية التقييم الذاتي مع نظريات أخرى مثل نظرية العدالة التنظيمية أو نظرية التوقع، لبناء نموذج تحفيزي شامل يعكس تعقيدات الواقع المؤسسي ويُسهم في تحسين الأداء والرفاهية النفسية للموظفين.

• أهميتها للدراسة:

المنافسة قد تدعم الشعور بالكفاءة إذا أُدرجت ضمن تحديات إيجابية، أو قد تضعفه إذا تم تقييد الموظف بأهداف لا يملك قرارها أو حُرْم من التقدير الجماعي.

• مثال تطبيقي:

فريق يُمنح فرصة تصميم مشروع جديد بحرية ويشعر بالتقدير الجماعي، يُظهر حافزية أعلى من فريق يُلزم بتنفيذ مهام تحت ضغط دون تواصل أو استقلالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة الأعمال التنافسية

1.1.2 تعريف بيئة الأعمال التنافسية

تُعرّف بيئة الأعمال التنافسية (Competitive Business Environment) على أنها الإطار الذي تتفاعل فيه الشركات والمؤسسات ضمن سوق معين، حيث تتنافس على الموارد، العملاء، الحصة السوقية، والربحية. وتشمل هذه البيئة جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التميز والبقاء في السوق.

تُعد المنافسة عنصراً جوهرياً في الاقتصاد الحر، إذ تدفع الشركات إلى الابتكار وتحسين الجودة، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. (Porter, 1980) وتختلف شدة المنافسة باختلاف طبيعة السوق وعدد اللاعبين، ومدى تشابه المنتجات أو الخدمات.

تتسم بيئة الأعمال في القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة بدرجة عالية من الانفتاح والتنوع، مع وجود شركات محلية وعالمية تتنافس في قطاعات مثل التكنولوجيا، الخدمات المالية، السياحة، والطاقة المتجددة (وزارة الاقتصاد الإماراتية، 2023).

2.1.2 خصائص بيئة الأعمال التنافسية

تتميز بيئة الأعمال التنافسية بعدة خصائص تجعلها ديناميكية ومعقدة، منها:

- تعدد اللاعبين في السوق، مما يزيد من الخيارات أمام المستهلكين ويزيد من الضغط على الشركات. (Kotler & Keller, 2016)
- الشفافية النسبية في المعلومات، ما يُمكن العملاء من المقارنة بين المنتجات والخدمات.
- الابتكار المستمر كوسيلة للبقاء والتفوق في السوق.
- المرونة والتغير السريع في اتجاهات السوق والتكنولوجيا.
- التركيز على رضا العملاء كعنصر أساسي في الاستراتيجية التنافسية.
- الضغط على التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية للحفاظ على الربحية.

هذه الخصائص تخلق بيئة تتطلب من المؤسسات أن تكون يقظة واستباقية في استراتيجياتها (Grant, 2019).

3.1.2 أنواع المنافسة في بيئة الأعمال

تتعدد أشكال المنافسة في بيئة الأعمال، ويمكن تصنيفها إلى:

1. المنافسة الكاملة: حيث توجد شركات كثيرة تقدم منتجات متجانسة، مثل الأسواق الزراعية

(Mankiw, 2014).

2. المنافسة الاحتكارية: حيث تقدم الشركات منتجات متشابهة لكن مع بعض التمايز، مثل المطاعم أو محلات الملابس.

3. احتكار القلة: حيث يسيطر عدد قليل من الشركات على السوق، مثل شركات الاتصالات.

4. الاحتكار التام: حيث توجد شركة واحدة فقط تقدم المنتج أو الخدمة، وغالبًا ما يكون ذلك في القطاعات الخدمية العامة.

كما يمكن التمييز بين المنافسة المباشرة وغير المباشرة، بحسب درجة التشابه بين المنتجات والخدمات (Hill & Jones, 2013) في الإمارات، يُلاحظ وجود منافسة احتكارية في بعض القطاعات مثل الطيران، إلى جانب منافسة احتكارية متميزة في قطاع التجزئة.

4.1.2 أهمية بيئة الأعمال التنافسية

تلعب البيئة التنافسية دورًا محوريًا في تطوير الاقتصاد والمؤسسات، ومن أبرز فوائدها:

- تحفيز الابتكار من خلال التحدي المستمر بين الشركات. (Schumpeter, 1942)
- تحسين الجودة نتيجة الضغط التنافسي.
- خفض الأسعار لصالح المستهلك.
- زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.
- تحقيق النمو الاقتصادي عبر تعزيز الإنتاجية والاستثمار.

- دفع المؤسسات نحو التميز المؤسسي، كما هو الحال في الإمارات من خلال جوائز مثل جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز (حكومة الإمارات، 2022).

هذه الفوائد تجعل من البيئة التنافسية عنصراً أساسياً في بناء اقتصاد مستدام ومتنوع.

5.1.2 العوامل المؤثرة في البيئة التنافسية

تتأثر البيئة التنافسية بعدة عوامل، منها:

- عدد المنافسين وحجمهم، فكلما زاد عددهم زادت شدة التنافس. (Porter, 2008)
- حواجز الدخول مثل التكاليف الرأسمالية أو القيود التنظيمية.
- الطلب السوقي، حيث تؤثر مستويات الطلب على جذب المنافسين.
- التكنولوجيا، التي قد تغير قواعد اللعبة وتفتح المجال لمنافسين جدد.
- القوانين والتشريعات، مثل قوانين حماية المنافسة ومنع الاحتكار. (OECD, 2021)
- سلوك المستهلك وتغير تفضيلاته.

في دولة الامارات العربية المتحدة، تلعب السياسات الحكومية دوراً كبيراً في تنظيم المنافسة، من خلال قوانين حماية المستهلك، تشجيع ريادة الأعمال، وتسهيل دخول المستثمرين الأجانب (وزارة الاقتصاد الإماراتية، 2023).

المبحث الثاني: تحفيز الموظفين

1.2.2 تعريف تحفيز الموظفين

تحفيز الموظفين هو العملية التي تهدف إلى إثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى العاملين لدفعهم نحو أداء أفضل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويُعد التحفيز أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يؤثر مباشرة على الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي. (Kotler & Keller, 2016)

ويُعرّف التحفيز بأنه "مجموعة القوى التي تدفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين لتحقيق هدف محدد" (Deci & Ryan, 1985)، وعندما تتسم بيئة العمل بالتنوع الثقافي والتنافسية العالية، يصبح التحفيز أداة استراتيجية للحفاظ على المواهب وتعزيز الأداء المؤسسي.

2.2.2 أنواع التحفيز

ينقسم التحفيز إلى نوعين رئيسيين:

- **التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation):** ينبع من داخل الفرد، مثل الرغبة في الإنجاز، حب التحدي، أو الشعور بالرضا الشخصي. هذا النوع يُعد أكثر استدامة لأنه لا يعتمد على المكافآت الخارجية. (Ryan & Deci, 2000)
- **التحفيز الخارجي (Extrinsic Motivation):** يعتمد على العوامل الخارجية مثل المكافآت المالية، الترقيات، أو الاعتراف الرسمي. رغم فعاليته، إلا أنه قد يفقد تأثيره إذا لم يُدمج مع التحفيز الداخلي.

كما يمكن تصنيف التحفيز إلى:

- **مالي:** مثل الرواتب، الحوافز، والمكافآت.
- **معنوي:** مثل التقدير، الثناء، وفرص التطوير المهني.

وقد أظهرت الدراسات أن الدمج بين النوعين يُحقق أفضل النتائج في بيئات العمل المتنوعة مثل الإمارات.

3.2.2 أهمية تحفيز الموظفين

تحفيز الموظفين يُعد عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، ومن أبرز فوائده:

- **زيادة الإنتاجية:** الموظف المحفّز يؤدي مهامه بكفاءة وسرعة، مما يرفع من كفاءة العمل (Robbins & Judge, 2019).
- **تقليل معدل دوران الموظفين:** التحفيز يعزز الانتماء، مما يقلل من رغبة الموظف في ترك المؤسسة.
- **تحسين بيئة العمل:** التحفيز يخلق مناخاً إيجابياً يعزز التعاون والثقة.
- **تعزيز الابتكار:** الموظف المحفّز يكون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- **تحقيق أهداف المؤسسة:** الموظفون المتحمسون يعملون بجدية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس على الأداء العام.

في دولة الإمارات العربية المتحدة، تُعد برامج التحفيز جزءاً من استراتيجيات التميز المؤسسي، مثل تلك المعتمدة في الجهات الحكومية والخاصة.

4.2.2 استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين

توجد عدة استراتيجيات يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز موظفيها، منها:

1. **مكافآت الأداء:** تقديم مكافآت مالية أو غير مالية عند تحقيق أهداف محددة يعزز الشعور بالإنجاز. (Armstrong, 2014)
2. **التقدير الشخصي:** الاعتراف بجهود الموظف أمام زملائه يرفع من معنوياته ويعزز ثقته بنفسه.
3. **التدريب والتطوير:** الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يشعّره بالتقدير ويحفّزه على النمو.
4. **المشاركة في اتخاذ القرار:** إشراك الموظفين في القرارات يعزز من انتمائهم ويشعّره بأهمية دورهم.
5. **بيئة عمل إيجابية:** توفير بيئة مريحة ومحفّزة نفسياً يزيد من رضا الموظفين ويقلل من التوتر.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل تحقق نتائج أفضل في الأداء والاحتفاظ بالمواهب.

5.2.2 العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين

يتأثر تحفيز الموظفين بعدة عوامل، منها:

- القيادة: أسلوب القيادة له تأثير مباشر على دافعية الموظفين، فالقادة الداعمون يعززون التحفيز.
 - العدالة التنظيمية: شعور الموظف بالعدالة في التقييم والمكافآت يؤثر على تحفيزه (Greenberg, 1990).
 - الثقافة المؤسسية: ثقافة العمل التي تشجع على التعلم والتقدير ترفع من مستوى التحفيز.
 - الوضوح الوظيفي: وضوح الأهداف والمسؤوليات يساعد الموظف على التركيز والتحفيز.
 - المرونة: توفير خيارات مرنة في العمل مثل ساعات العمل أو العمل عن بعد يعزز من رضا الموظف.
- كما وتُعد هذه العوامل جزءًا من مؤشرات التنافسية المؤسسية، وتُستخدم في تقييم بيئات العمل ضمن جوائز التميز الحكومية والخاصة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

يبين هذا الفصل المنهجية المتبعة في إتمام هذه الدراسة من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها وأداة الدراسة وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. تم اعتماد منهجية مدروسة لتحقيق أهداف الدراسة والرد على تساؤلاتها بطريقة علمية منظمة، وعلى النحو الآتي:

2.3 المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر المتعلقة ببيئة الأعمال التنافسية وتأثيرها على تحفيز الموظفين في القطاع الخاص في دولة الامارات العربية المتحدة، وتحليل العلاقات القائمة بينها باستخدام أدوات كمية ونوعية. وقام الباحث فيه بجمع بيانات مباشرة من العينة المستهدفة، وتحليلها للخروج بنتائج وتوصيات تستند إلى الواقع المؤسسي.

• مميزات الاختيار:

هذا المنهج يسمح بفهم العلاقة الديناميكية بين متغيري الدراسة من خلال عرض الحالات كما هي، وتحليل آثار المنافسة على مستويات التحفيز باستخدام أرقام ورؤى نوعية.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في القطاع الخاص داخل الإمارات العربية المتحدة، والتي تُعرف ببيئة عمل تنافسية بارزة.

• سبب الاختيار:

هذه المؤسسات تشهد مستويات ملحوظة من المنافسة الداخلية والخارجية، مما يوفر بيئة خصبة لقياس الأثر على الحافزية.

4.3 عينة الدراسة:

1.4.3 نوع العينة: عينة قصدية (غير عشوائية) من موظفين يعملون في مجالات ذات طابع تنافسي مثل المبيعات، التطوير، التسويق وإدارة المشاريع.

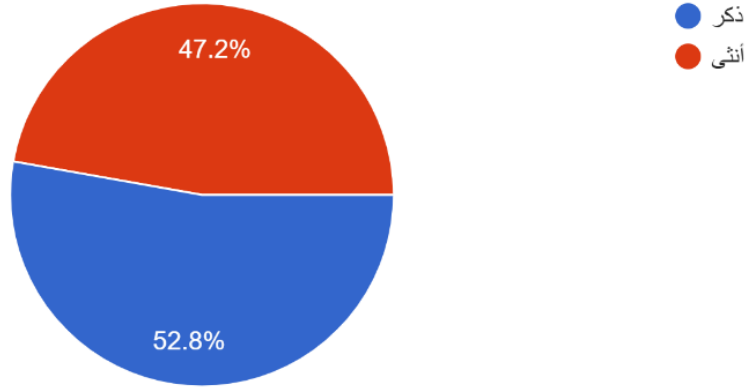
2.4.3 عدد أفراد العينة: 125 موظفًا من 6 شركات مختارة.

3.4.3 مواصفات العينة:

- تتوزع بين الجنسين بنسبة شبه متساوية.
- تتراوح أعمار المشاركين بين 25 و 45 سنة.
- تشمل مستويات وظيفية متعددة (تنفيذي، إشرافي، إداري).

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

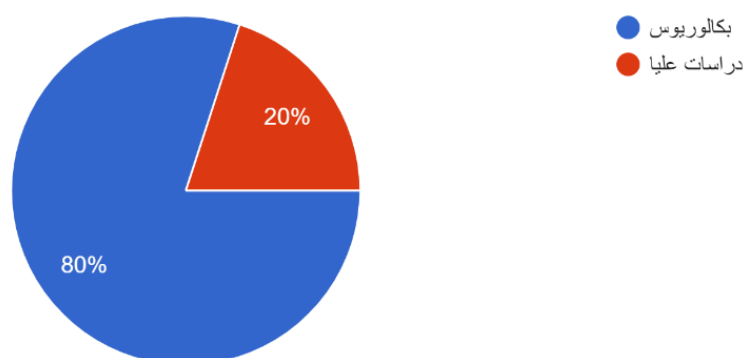
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	52.8%
	أنثى	59	47.2%
المجموع		125	100%



الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

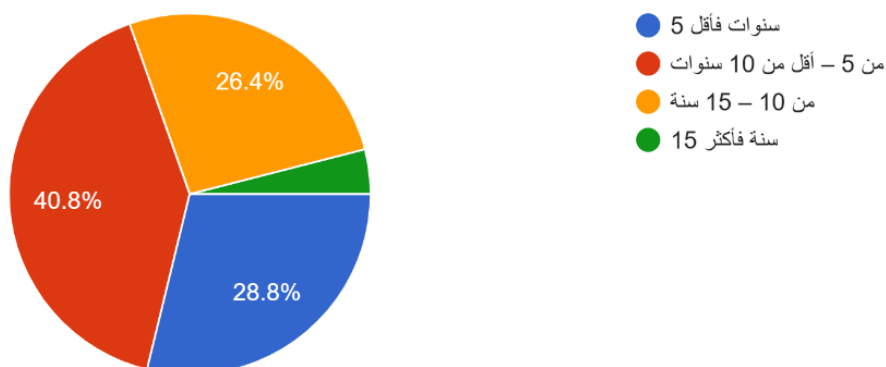
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	%80
	دراسات عليا	25	%20
المجموع		125	%100



الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

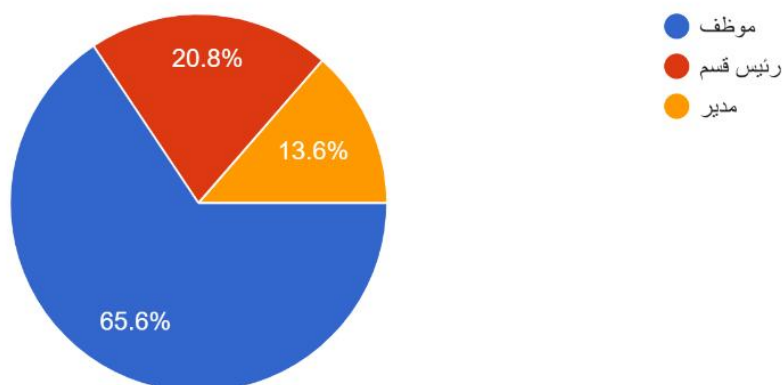
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	36	%28.8
	من 5 – أقل من 10 سنوات	51	%40.8
	من 10 – 15 سنة	33	%26.4
	15 سنة فأكثر	5	%4
المجموع		125	%100



الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الموقع الوظيفي	مدير	17	%13.6
	رئيس قسم / مشرف	26	%20.8
	موظف	82	%65.6
المجموع			%100



الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

تبين الجداول أعلاه أن نسبة تمثيل الذكور في العينة بلغت (52.8%) فيما بلغت نسبة الاناث (47.2%) من مجمل العينة، أما فيما يتعلق بالشهادات العلمية فقد بلغت نسبة حملة درجة البكالوريوس من مجمل العينة ما نسبته (80%) ومن حملة الشهادات العليا (ما بعد البكالوريوس) ما نسبته (20%) فقط. أما بخصوص عدد سنوات الخبرات العملية لدى عينة الدراسة فقد بلغت نسبة من لديهم عدد سنوات خبرة أقل من خمس سنوات (28.8%) ومن لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات وأقل من عشرة سنوات ما نسبته (40.8%) من عينة الدراسة، أما من لديهم خبرة من 10 سنوات وحتى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (26.4%) و(4%) لمن لديهم خبرات عملية لأكثر من 15 سنة.

وأخيراً نجد بأن ما نسبته (65.6%) من عينة الدراسة كانت لمن يشغلون وظائف بمستوى موظف وما نسبته (20.8%) لشاغلي وظائف بمستوى رئيس قسم / مشرف، فيما بلغت نسبة من يعملون بوظيفة مدير من عينة الدراسة (13.6%).

5.3 أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تصميمها بعناية لضمان دقة البيانات وارتباطها بأهداف وتوجهات الدراسة، إذ تضمن الاستبانة قسمين الأول تم تخصيصه للبيانات الشخصية وتمثلت بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي.

اما القسم الثاني فكان مخصصاً لمحاور الدراسة الخمسة (فرضيات الدراسة) وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الأولى: العلاقة بين ارتفاع مستوى المنافسة وتحفيز الموظفين
- الفرضية الثانية: المنافسة غير المدارة والرضا الوظيفي والتوتر المهني
- الفرضية الثالثة: القيادة الداعمة والاستفادة من البيئة التنافسية
- الفرضية الرابعة: اختلاف تأثير البيئة التنافسية حسب القطاع أو طبيعة العمل
- الفرضية الخامسة: النظام التحفيزي المرن والاستفادة من المنافسة

اعتمدت الإجابات في كل محور بشكل أساسي على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لكل محور في الاستبانة حيث كانت النتائج وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل محور من محاور الدراسة

المحور	معامل الثبات
- الفرضية الأولى: العلاقة بين ارتفاع مستوى المنافسة وتحفيز الموظفين	0.868
- الفرضية الثانية: المنافسة غير المدارة والرضا الوظيفي والتوتر المهني	0.818
- الفرضية الثالثة: القيادة الداعمة والاستفادة من البيئة التنافسية	0.851
- الفرضية الرابعة: اختلاف تأثير البيئة التنافسية حسب القطاع أو طبيعة العمل	0.958
- الفرضية الخامسة: النظام التحفيزي المرن والاستفادة من المنافسة	0.916
- لجميع فقرات الاستبيان	0.957

يتضح من الجدول أعلاه ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الفا = 0.957 (وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي).

7.3 حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة العوامل التي أثرت على تصميمها وتنفيذها، وتشمل الجوانب الجغرافية والمنهجية والزمنية والنظرية:

1.7.3 الحدود المكانية (الجغرافية)

- أجريت الدراسة داخل الشركات الخاصة العاملة في الإمارات العربية المتحدة، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو الدولي.
- تم اختيار شركات ذات طابع تنافسي قوي، مما قد لا يعكس البيئة في مؤسسات أخرى تقلّ فيها المنافسة.

2.7.3 الحدود الزمنية

- تغطي البيانات فترة زمنية محدودة بين يناير 2024 واکتوبر 2025، ما قد يؤثر على استقرار بعض الظواهر أو النتائج المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية أو التنظيمية التي حدثت لاحقاً.

3.7.3 الحدود البشرية والمنهجية

- اعتمدت الدراسة على عينة قصدية، قد لا تعكس تمثيلاً إحصائياً دقيقاً لكل العاملين في القطاع الخاص.
- اقتصرت أدوات البحث على الاستبانة، ولم تُستخدم تقنيات أخرى كالملاحظة الميدانية أو دراسة الحالة الموسعة.

4.7.3 الحدود النظرية

- تم التركيز على عدد محدد من النظريات الإدارية والسلوكية، رغم وجود نماذج ونظريات إضافية يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة لفهم العلاقة المدروسة.
- لم يتم التوسع في تأثير الثقافة التنظيمية أو الشخصية الفردية على استجابة الموظف للمنافسة، رغم أهميتها المحتملة.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية في التحليل (SPSS Statistical Package For Social Sciences)

حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة لتحليل متوسط الاجابات (One-Sample T-Test)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة:

في هذا الفصل يبين نتائج الدراسة والاجابات التي حصل عليها الباحث من الاستبانة حيث كانت النتائج على النحو التالي:

2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الأول (الفرضية الأولى):

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لتحليل متوسط استجابات المشاركين على الاسئلة الخمسة الأولى التي تقيس تصورهم لتأثير المنافسة على التحفيز . وقد أظهرت النتائج أن المتوسط كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين على أن المنافسة داخل بيئة العمل تساهم في زيادة تحفيزهم، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات حول ارتفاع مستوى المنافسة وتحفيز الموظفين

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحايدة
1	السؤال رقم (1)	4.51	0.502	3
2	السؤال رقم (2)	4.58	0.495	
3	السؤال رقم (3)	4.55	0.499	
4	السؤال رقم (4)	4.52	0.517	
5	السؤال رقم (5)	4.52	0.502	

3.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (الفرضية الثانية):

أظهرت النتائج أن المتوسط كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين على أن المنافسة غير المدارة بشكل صحيح تؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي والتوتر المهني لدى الموظفين، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات حول المنافسة غير المدارة والرضا الوظيفي والتوتر المهني

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحايدة
1	السؤال رقم (6)	4.57	0.497	3
2	السؤال رقم (7)	4.44	0.601	
3	السؤال رقم (8)	4.59	0.510	
4	السؤال رقم (9)	4.58	0.512	
5	السؤال رقم (10)	4.58	0.585	

4.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (الفرضية الثالثة):

تبين النتائج ادناه أن المتوسط الحسابي للاجابات كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين على أن القيادة الداعمة يمكنها الاستفادة من البيئة التنافسية بشكل إيجابي يعزز الممارسات المحفزة للموظفين، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات حول تأثير القيادة الداعمة والاستفادة من البيئة التنافسية

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحايدة
1	السؤال رقم (11)	4.53	0.630	3
2	السؤال رقم (12)	4.52	0.703	
3	السؤال رقم (13)	4.61	0.608	
4	السؤال رقم (14)	4.70	0.458	
5	السؤال رقم (15)	4.71	0.489	

5.4 النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (الفرضية الرابعة):

تظهر النتائج حول هذا المحور أن المتوسط الحسابي للاجابات كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين في الاستبيان على أن هناك تأثير البيئة التنافسية بحسب القطاع أو طبيعة العمل، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات حول تأثر البيئة التنافسية بحسب القطاع أو طبيعة العمل

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحايدة
1	السؤال رقم (16)	4.67	0.593	3
2	السؤال رقم (17)	4.65	0.663	
3	السؤال رقم (18)	4.70	0.557	
4	السؤال رقم (19)	4.71	0.551	
5	السؤال رقم (20)	4.71	0.593	

6.4 النتائج المتعلقة بالمحور الخامس (الفرضية الخامسة):

إن النتائج حول هذا المحور تبين بأن المتوسط الحسابي للاجابات كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين في الاستبيان على أن النظام التحفيزي المرن يساهم في الاستفادة من المنافسة، وهو ما يدعم الفرضية البديلة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات حول النظام التحفيزي المرن وأثره في الاستفادة من المنافسة

ت	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحايدة
1	السؤال رقم (21)	4.67	0.550	3
2	السؤال رقم (22)	4.76	0.429	
3	السؤال رقم (23)	4.74	0.438	
4	السؤال رقم (24)	4.78	0.413	
5	السؤال رقم (25)	4.79	0.408	

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

فيما يلي أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث بعد إتمام الاختبارات الخاصة بفرضيات الدراسة:

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1- بالاعتماد على نتائج اختبار T لعينة واحدة، يتضح أن متوسط استجابات المشاركين على البنود الخمسة التي تقيس تصورهم لتأثير المنافسة على التحفيز قد تجاوز القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن المنافسة داخل بيئة العمل تُعد عاملاً محفزاً لهم. هذه النتيجة تدعم الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى المنافسة وزيادة تحفيز الموظفين، وتتناقض مع الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذه العلاقة.

وتعكس هذه النتيجة أهمية المنافسة كعنصر ديناميكي في بيئة العمل، حيث يبدو أن الموظفين يستجيبون بشكل إيجابي لوجود تحديات مهنية وفرص لإثبات الذات، مما يعزز من دافعيتهم نحو الإنجاز والتطوير. كما أن البنود المستخدمة في القياس، والتي جمعت بين عناصر الحماس، الابتكار، وتطوير المهارات، تشير إلى أن المنافسة لا تُنظر إليها فقط كعامل ضغط، بل كوسيلة لتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

من الناحية النظرية، تتماشى هذه النتائج مع ما ورد في أدبيات التحفيز، مثل نظرية العوامل الثنائية لهيرزبرغ، التي تميز بين العوامل المحفزة والعوامل المثبطة، حيث يمكن اعتبار المنافسة الإيجابية ضمن العوامل المحفزة التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي. كما أن هذه النتائج تفتح المجال أمام المؤسسات لإعادة النظر في تصميم بيئات العمل بما يعزز المنافسة الصحية، دون أن تتحول إلى صراع أو ضغط نفسي.

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن هذه النتائج تعكس تصورات الموظفين، أي أنها مبنية على تقييمهم الذاتي لتأثير المنافسة، مما يستدعي الحذر عند تعميمها، ويفتح الباب أمام دراسات مستقبلية تعتمد على مؤشرات أداء موضوعية. وبناءً عليه، يمكن القول إن المنافسة داخل بيئة العمل، إذا ما تم تنظيمها بشكل إيجابي، قد تمثل أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

2- بناءً على نتائج اختبار T لعينة واحدة، يتضح أن متوسط استجابات المشاركين على البنود التي تقيس تصورهم لتأثير المنافسة غير المدارة على الرضا الوظيفي والتوتر المهني كان أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن المنافسة غير المنضبطة داخل بيئة العمل تُعد عاملاً سلبياً يؤثر على استقرارهم النفسي ورضاهم عن وظائفهم. هذه النتيجة تدعم الفرضية البديلة التي تقترض وجود تأثير سلبي للمنافسة غير المدارة على الجوانب النفسية والمهنية للموظف، وتتناقض مع الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا التأثير.

وتعكس هذه النتيجة وعي الموظفين بأهمية إدارة المنافسة داخل بيئة العمل، حيث يبدو أن غياب الضوابط التنظيمية أو العدالة في توزيع الفرص قد يؤدي إلى خلق بيئة مشحونة بالتوتر، ويقلل من شعور الموظف بالرضا والانتماء. كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما ورد في أدبيات السلوك التنظيمي، والتي تشير إلى أن المنافسة المفرطة أو غير العادلة قد تؤدي إلى صراعات داخلية، وتآكل الثقة بين الزملاء، وزيادة معدلات الاحتراق الوظيفي.

من منظور نظري، يمكن ربط هذه النتيجة بنظرية العدالة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بعدم الإنصاف عندما تُدار المنافسة بطريقة تقتصر على الشفافية أو تقضي إلى تمييز غير مبرر، مما ينعكس سلباً على حالتهم النفسية. كما أن هذه النتائج تبرز الحاجة إلى تدخل إداري وإع يوازن بين تشجيع الأداء الفردي وضمان بيئة عمل صحية ومستقرة.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعو المؤسسات إلى إعادة النظر في آليات إدارة المنافسة داخل أقسامها، وتبني سياسات واضحة تضمن العدالة والشفافية، وتحد من الآثار السلبية التي قد تتجم عن المنافسة غير المنضبطة، بما يعزز من رضا الموظفين ويقلل من مستويات التوتر المهني.

3- تشير نتائج اختبار T لعينة واحدة إلى أن المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين على البنود المتعلقة بالفرضية الثالثة كان أعلى من القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن القيادة الداعمة قادرة على توظيف البيئة التنافسية بشكل إيجابي يعزز من تحفيز الموظفين. هذه النتيجة تدعم الفرضية البديلة التي تقترض وجود دور إيجابي للقيادة في تحويل المنافسة إلى أداة فعالة لتحفيز العاملين، وتتناقض مع الفرضية الصفرية التي تنفي هذا التأثير.

وتعكس هذه النتيجة أهمية البعد القيادي في إدارة المنافسة داخل بيئة العمل، حيث يبدو أن الموظفين يدركون أن وجود قيادة داعمة وموجهة يمكن أن يحول المنافسة من مصدر ضغط إلى

مصدر إلهام وتحفيز. كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما ورد في أدبيات القيادة التحفيزية، والتي تؤكد أن القادة الذين يتبنون أساليب تشاركية وداعمة ينجحون في خلق بيئة عمل محفزة حتى في ظل وجود تحديات تنافسية.

من الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتيجة بنموذج القيادة التحويلية، الذي يركز على دور القائد في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، حيث تُعد المنافسة أداة لتعزيز الأداء وليس تهديدًا للاستقرار. كما أن هذه النتائج تبرز أهمية المهارات القيادية في إدارة التوترات المحتملة الناتجة عن المنافسة، وتحويلها إلى فرص للتطوير والابتكار.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعو المؤسسات إلى الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية، وتمكينهم من أدوات وأساليب تساعد على إدارة المنافسة بشكل إيجابي، بما يضمن تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، ويقلل من الآثار السلبية المحتملة للمنافسة غير المنضبطة. كما تفتح هذه النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف العلاقة بين أنماط القيادة وفعالية المنافسة في سياقات تنظيمية مختلفة.

4- بينت نتائج اختبار T لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين على البنود المرتبطة بالفرضية الرابعة كان أعلى من القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن تأثير البيئة التنافسية لا يكون موحدًا، بل يتباين بحسب القطاع الذي ينتمي إليه الموظف أو طبيعة العمل الذي يؤديه. هذه النتيجة تدعم الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة بين خصائص السياق المهني وتأثير المنافسة، وتتناقض مع الفرضية الصفرية التي تنفي هذا التباين.

وتعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لأهمية السياق التنظيمي في تشكيل تجربتهم مع المنافسة داخل بيئة العمل، حيث يبدو أن بعض القطاعات أو الوظائف قد تكون أكثر عرضة لتأثيرات المنافسة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مقارنة بقطاعات أخرى. كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما ورد في أدبيات السلوك التنظيمي، والتي تؤكد أن العوامل السياقية مثل نوع الصناعة، حجم المؤسسة، وطبيعة المهام، تلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية استقبال الموظفين للمنافسة وتفاعلهم معها.

من الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتيجة بنموذج "الملاءمة السياقية (Contextual Fit)" الذي يشير إلى أن فعالية أي ممارسة تنظيمية، بما في ذلك المنافسة، تعتمد على مدى توافقها

مع خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما أن هذه النتائج تبرز أهمية تبني سياسات مرنة في إدارة المنافسة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل قطاع وظيفي، بدلاً من تطبيق نماذج موحدة قد لا تناسب جميع السياقات.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعو المؤسسات إلى إجراء تقييمات دورية لطبيعة المنافسة داخل أقسامها المختلفة، وتكييف أساليب إدارتها بما يتناسب مع طبيعة العمل والقطاع، لضمان تحقيق أقصى استفادة من المنافسة دون الإضرار برضا الموظفين أو استقرارهم المهني. كما تفتح هذه النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف الفروق القطاعية في تأثير المنافسة، وتبحث في العوامل التي تعزز أو تحد من فعاليتها في سياقات مختلفة.

5- كان نتائج اختبار T لعينة واحدة تشير إلى أن المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين على البنود المرتبطة بالفرضية الخامسة كان أعلى من القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن النظام التحفيزي المرن يساهم في تعظيم الاستفادة من البيئة التنافسية داخل بيئة العمل. هذه النتيجة تدعم الفرضية البديلة التي تفترض أن وجود آليات تحفيزية مرنة يعزز من أثر المنافسة بشكل إيجابي، وتتناقض مع الفرضية الصفرية التي تنفي هذا التأثير.

وتعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لأهمية المرونة في تصميم أنظمة التحفيز، حيث يبدو أن النماذج التحفيزية التي تراعي الفروق الفردية وتسمح بتكييف المكافآت وفقاً للأداء والسياق، تساهم في تحويل المنافسة إلى دافع إيجابي نحو الإنجاز. كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما ورد في أدبيات التحفيز التنظيمي، والتي تؤكد أن الأنظمة الجامدة قد تحد من فعالية المنافسة، بينما تسمح الأنظمة المرنة بتعزيز الشعور بالعدالة والتمكين المهني.

من الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتيجة بنموذج "التحفيز التكيفي"، الذي يشير إلى أن فعالية الحوافز تعتمد على مدى توافقها مع احتياجات الموظف وظروف العمل، حيث تتيح المرونة في التحفيز استجابة أفضل للتحديات التنافسية. كما أن هذه النتائج تبرز أهمية التكامل بين السياسات التحفيزية والبيئة التنافسية، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والرضا الوظيفي.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعو المؤسسات إلى مراجعة أنظمتها التحفيزية، وتبني نماذج أكثر مرونة تسمح بتكييف المكافآت والتقدير وفقاً لمستوى المشاركة في المنافسة وأثرها على الأداء. كما

تفتح هذه النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف العلاقة بين نوع النظام التحفيزي وفعالية المنافسة في تعزيز الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسات.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر المنافسة داخل بيئة العمل على تحفيز الموظفين، والاعتبارات المرتبطة بطبيعة القيادة، القطاع، والنظام التحفيزي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز المنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل من خلال تصميم برامج وأنشطة تشجع الموظفين على بذل الجهد والابتكار، مع مراعاة أن تكون المنافسة عادلة وشفافة، بما يعزز من مستويات التحفيز والدافعية.
2. تجنب أشكال المنافسة غير المدارة التي قد تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر وتقليل الرضا الوظيفي، وذلك من خلال وضع ضوابط تنظيمية واضحة تحكم آليات التنافس، وتمنع تحولها إلى صراعات داخلية أو بيئة عمل سامة.
3. تمكين القيادات الإدارية من أدوات إدارة المنافسة، من خلال تدريبهم على أساليب القيادة الداعمة والتحويلية، بما يمكنهم من توجيه المنافسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الموظفين بطرق إيجابية ومستدامة.
4. مراعاة خصوصية القطاع وطبيعة العمل عند تصميم سياسات المنافسة، حيث أظهرت النتائج أن تأثير المنافسة يختلف باختلاف السياق المهني، مما يستدعي اعتماد نهج مرن يتناسب مع خصائص كل بيئة عمل.
5. تبني أنظمة تحفيزية مرنة ومتكاملة تعزز من فاعلية المنافسة، من خلال ربط المكافآت والتقدير بمستوى الأداء والمشاركة التنافسية، مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين واحتياجاتهم المختلفة.
6. تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والتعاون، بحيث تكون المنافسة وسيلة لتعزيز الأداء الجماعي لا الفردي فقط، مما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ومتوازنة.
7. إجراء تقييمات دورية لفعالية المنافسة داخل المؤسسة، من خلال استبيانات أو مؤشرات أداء، لضمان استمرار توافقها مع أهداف المؤسسة ورضا الموظف

Abstract

This study aimed to examine the impact of the relationship between a competitive business environment and employee motivation within private sector institutions in the United Arab Emirates. The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 125 employees working in various private companies across the country. Of these, 125 questionnaires were valid for statistical analysis.

The statistical analysis revealed a significant relationship between a competitive business environment and employee motivation. Positive competition within the workplace was found to enhance performance levels, foster initiative, and increase employee commitment to organizational goals. The study also highlighted that goal clarity, opportunities for advancement, and recognition of achievements are among the key factors linking competitiveness to motivation.

The study recommends adopting organizational policies that promote constructive competition and provide a stimulating and supportive work environment that emphasizes positive competitiveness. Such an environment should foster skill development and a culture of achievement, ultimately contributing to improved employee productivity, the attainment of institutional goals, and the sustainability of organizational performance.

Keywords: Competitive business environment, employee motivation, private sector in the United Arab Emirates

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، س.، وآخرون. (2020). دور التحفيز الداخلي في بيئات العمل التنافسية .
2. الطيطي، ح. (2018). *أسس التحفيز في بيئة العمل*. دار الشروق.
3. الشمري، م. (2024). تنافس الموظفين. القمة تتسع للجميع والعدالة تحسم الصراع. *مجلة التنمية الإدارية*.
4. شحادة، ل. (2019). *إدارة الموارد البشرية الحديثة (الطبعة الثالثة)*. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
5. عبد الرحمن، أ. (2022). *السلوك التنظيمي وتطبيقاته الإدارية*. دار زهران للنشر والتوزيع.
6. عودة، م. (2021). التنافس الوظيفي وتأثيره على الإنتاجية. *المجلة العربية للدراسات الإدارية*، 18(2)، 45-67.
7. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2024). *تحفيز الموظفين: الاستراتيجيات والأهمية وتأثيرها على الأداء*.
8. وزارة الاقتصاد الإماراتية. (2023). *تقرير التنافسية الاقتصادية لدولة الإمارات*.
9. حكومة الإمارات. (2022). *جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز*.
10. FasterCapital. (2024). *البيئة التنافسية كمحفز*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

3. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
4. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*.
5. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
6. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: Theory*. Cengage Learning.
7. Kelly, R., et al. (2019). *Motivation under Pressure: Examining Performance in High-Stakes Environments*. Cambridge University Press.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
9. Lopez, M. (2021). Competitive Stress and Employee Engagement in Global Corporations. *Journal of Industrial Psychology*, 29(3), 88–104.
10. Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Economics* (7th ed.). Cengage Learning.
11. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
12. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
14. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. *American Psychologist*.

15. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
16. Smith, J. (2018). The Impact of Competitive Work Environments on Employee Motivation. *International Journal of Modern Management*, 12(1), 25–39.
17. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
18. OECD. (2021). *Competition Policy in the Digital Age*.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية الرسمية:

1. CIPD. (n.d.). *Chartered Institute of Personnel and Development*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk>
2. Management Study Guide. (n.d.). *Management Study Guide*. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com>
3. SHRM. (n.d.). *Society for Human Resource Management*. Retrieved from <https://www.shrm.org>

الملاحق

استمارة استبيان

الأخوة والاحوات الكرام،،،

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "أثر بيئة الأعمال التنافسية على تحفيز الموظفين: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة" ويسرني مشاركتكم في هذا الاستبيان، والتي ستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

يرجى قراءة التعليمات التالية قبل البدء:

- جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وستُعامل بسرية تامة.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو رأيك الشخصي بكل صدق وموضوعية.
- يتكون الاستبيان من قسمين: معلومات عامة، وأسئلة حول بيئة العمل.
- استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على كل سؤال (من 1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة).
- يستغرق ملء الاستبيان حوالي 10 دقائق فقط.

شاكراً لكم ولوقتكم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: مكرم نايف سريس

القسم الأول: البيانات الشخصية

• الجنس:

◻ ذكر

◻ أنثى

• المؤهل العلمي:

◻ بكالوريوس

◻ دراسات عليا

• سنوات الخبرة:

◻ 5 سنوات فأقل

◻ من 5 – أقل من 10 سنوات

◻ من 10 – 15 سنة

◻ 15 سنة فأكثر

• الموقع الوظيفي:

◻ موظف

◻ رئيس قسم

◻ مدير

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات أدناه باستخدام المقياس التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

الفرضية الأولى: العلاقة بين ارتفاع مستوى المنافسة وتحفيز الموظفين

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البند
					1. المنافسة داخل القسم الذي أعمل فيه تدفعني لبذل جهد أكبر.
					2. أشعر بمزيد من الحماس للعمل عندما ألاحظ وجود تنافس إيجابي بين الزملاء.
					3. المنافسة المهنية تساهم في تطوير مهاراتي الشخصية.
					4. وجود أهداف واضحة للمنافسة يزيد من دافعيتي للعمل.
					5. المنافسة في بيئة العمل تُحفزني على الابتكار والإبداع.

الفرضية الثانية: المنافسة غير المدارة والرضا الوظيفي والتوتر المهني

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البند
					1. المنافسة غير العادلة تؤثر سلبًا على رضاي الوظيفي.
					2. أشعر بالتوتر عندما تكون المنافسة داخل الفريق غير منظمة.
					3. غياب قواعد واضحة للمنافسة يؤدي إلى نزاعات داخلية.
					4. المنافسة غير المدارة تقلل من روح التعاون بين الموظفين.
					5. المنافسة السلبية تؤثر على جودة أدائي المهني.

الفرضية الثالثة: القيادة الداعمة والاستفادة من البيئة التنافسية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البند
					1. القائد في مؤسستي يشجع المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
					2. أتلقي دعمًا من الإدارة للاستفادة من فرص المنافسة.
					3. القيادة توفر بيئة آمنة للتعبير عن الأفكار التنافسية.
					4. وجود قيادة داعمة يساعدني على تحويل المنافسة إلى فرص تطوير.
					5. أشعر أن القيادة توازن بين المنافسة والتحفيز الجماعي.

الفرضية الرابعة: اختلاف تأثير البيئة التنافسية حسب القطاع أو طبيعة العمل

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البند
					1. طبيعة عملي تؤثر على مدى استفادتي من المنافسة.
					2. القطاع الذي أعمل فيه يشجع المنافسة بشكل مختلف عن قطاعات أخرى.
					3. المنافسة في عملي تختلف عن المنافسة في وظائف مشابهة في قطاعات أخرى.
					4. تأثير المنافسة على تحفيزي يختلف حسب نوع المهام التي أؤديها.
					5. ألاحظ فروقًا في أسلوب المنافسة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة.

الفرضية الخامسة: النظام التحفيزي المرن والاستفادة من المنافسة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البند
					1. النظام التحفيزي في مؤسستي يتكيف مع الأداء التنافسي.
					2. وجود مكافآت مرنة يعزز من استفادة المؤسسة من المنافسة.
					3. النظام التحفيزي يشجع الموظفين على التميز في بيئة تنافسية.
					4. التحفيز الفعال يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التنافسية.
					5. أشعر أن النظام التحفيزي يعكس الأداء التنافسي بشكل عادل.

مع الشكر والتقدير لوقتكم ومشاركتكم،،،

MidOcean University

College of Management

Department / Major: Master's in Human

Resource Management



Research Title:

The Impact of Competitive Business Environment on Employee Motivation: An
Applied Study in the Private Sector of the United Arab Emirates

Prepared by:

Makram Nayef Tawfiq Sarris

Student ID: 251002051

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025