

عنوان البحث

“ أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص ”

إعداد الطالبة/ اسماء الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) على إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، وذلك في ظل التنافس المتزايد وحرص المؤسسات على تحسين كفاءة مواردها البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات الخاصة.

تضمن التحفيز في هذه الدراسة بعدين رئيسيين: التحفيز المادي مثل الرواتب والمكافآت، والتحفيز المعنوي مثل التقدير وفرص التطوير المهني. أما الإنتاجية فقد تم قياسها من خلال مؤشرات الأداء، والالتزام، والمبادرة.

أظهرت النتائج المتوقعة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وزيادة إنتاجية الموظفين، كما تبين أن التحفيز المادي أكثر تأثيراً في الأداء المباشر، في حين يسهم التحفيز المعنوي في رفع الرضا والانتماء الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات لتعزيز فعالية برامج التحفيز في بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، إنتاجية الموظف، القطاع الخاص، إدارة الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
1	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أهمية الدراسة
3	1.4 أهداف الدراسة
3	1.5 تساؤلات الدراسة
4	1.6 فروض الدراسة
4	1.7 نموذج الدراسة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	2.1 الاطار النظري
6	2.1.1 مقدمة
6	2.1.2 مفهوم التحفيز
6	2.1.3 انواع التحفيز
6	2.1.4 نظريات التحفيز
8	2.2 الإنتاجية

2.2.1 مفهوم الإنتاجية	8
2.2.2 محددات الإنتاجية في القطاع الخاص	8
2.2.3 العلاقة بين التحفيز والإنتاجية	8
2.3 الدراسات السابقة	9
2.3.1 الدراسات العربية	9
2.3.2 الدراسات الأجنبية	10
2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة	10
الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة	11
3.1 تمهيد	11
3.2 منهج الدراسة	11
3.3 مجتمع الدراسة	11
3.4 عينة الدراسة	11
3.5 أداة الدراسة	12
3.6 صدق وثبات الأداة الدراسة	12
3.7 أساليب المعالجة الإحصائية	13
3.8 حدود الدراسة	13
الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج المتوقعة	14
4.1 تمهيد	14
4.2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة	14
4.3 اختبار فرضيات الدراسة	15
4.4 مناقشة النتائج	17
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	18
5.1 النتائج	18

18	5.2 التوصيات
19	5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية
20	قائمة المراجع
21	استبانة بحثية
22	استبيان البيانات العامة
21	استبيان محور التحفيز
24	استبيان محور الإنتاجية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (1)
5	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	جدول (2)
7	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز	جدول (3)
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الإنتاجية	جدول (4)
8	معامل الارتباط بين التحفيز والإنتاجية	جدول (5)
16	نتائج تحليل الانحدار بين التحفيز المادي والإنتاجية	جدول (6)
16	نتائج تحليل الانحدار بين التحفيز المعنوي والإنتاجية	جدول (7)
16	نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية (ANOVA)	جدول (8)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	النموذج المفاهيمي للدراسة	شكل (1)
7	متوسط استجابات العينة لمحاور التحفيز	شكل (2)
9	العلاقة بين التحفيز والإنتاجية (مخطط بياني)	شكل (3)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة في بيئة العمل، نتيجة التطورات التكنولوجية والتنافسية العالمية، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تنصدر أولويات المنظمات التي تسعى للتميز والاستدامة. ويُعد التحفيز أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لدفع الموظفين نحو الأداء العالي، إذ أن الموظف المحفّز يكون أكثر إنتاجية، وأكثر التزامًا، وأكثر قدرة على الإبداع والمبادرة.

في القطاع الخاص تحديدًا، حيث ترتبط النتائج مباشرة بالأرباح والكفاءة التشغيلية، أصبحت مسألة تحفيز الموظفين محورًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات من خلاله إلى تعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها. وتتراوح وسائل التحفيز بين المادي، كالمكافآت والحوافز، والمعنوي، كالتقدير والتقدّم المهني، ويختلف أثر كل نوع منها بحسب طبيعة الموظفين وثقافة المؤسسة.

وانطلاقًا من أهمية العنصر البشري، ومن الدور الفاعل الذي يمكن أن تلعبه سياسات التحفيز في رفع مستوى الأداء، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص، من خلال دراسة نظرية وتطبيقية تقيس العلاقة بين المتغيرين، وتسلط الضوء على الاتجاهات الأكثر فعالية في بيئة العمل الحالية.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، إلا أن كثيرًا من هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق نتائج ملموسة مرتبطة بسياسات التحفيز. فبعض الشركات تنفق موارد كبيرة على الحوافز دون أن تلاحظ تحسنًا فعليًا في الإنتاجية، مما يطرح تساؤلات حول فعالية هذه السياسات ومدى ملاءمتها لطبيعة الموظفين واحتياجاتهم الفعلية.

من هنا تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

تشير الدراسات الحديثة والأدبيات العلمية إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين التحفيز بشقّيه المادي (المالي) والمعنوي وبين إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص.

فالحوافز المادية – مثل المكافآت المالية وزيادات الرواتب – تؤدي إلى رفع دافعية الموظف للعمل وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف، مما ينعكس مباشرةً على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالمقابل، تُسهم الحوافز المعنوية (غير المادية) كالتقدير والاعتراف بجهود العاملين وتوفير فرص التطور المهني في تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، وهو ما يحفز الموظفين على تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم.

إنَّ إنشاء بيئة عمل مُحفَّزة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يُحقق أثرًا تراكميًا إيجابيًا على إنتاجية الأفراد. وقد وجدت دراسات تطبيقية ارتباطاً طردياً ذا دلالة إحصائية بين تطبيق نظام حوافز متكامل وبين تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم. من النتائج المتوقعة لسياسات التحفيز الفعالة ارتفاع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للموظفين، إلى جانب زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي لديهم وبالمحصلة، يُعدُّ التحفيز بنوعيه أداةً استراتيجيةً فعالةً لتعزيز إنتاجية العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، لا سيما عند تصميم وتنفيذ برامج حوافز عادلة ومتوازنة تتلاءم مع احتياجات الموظفين وتنسجم مع أهداف المنظمة.

تشير دراسات حديثة وأدبيات علمية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وإنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. وتذهب بعض الأبحاث إلى أن تحقيق الأداء الأمثل يتطلب تكاملاً وتوازناً بين الحوافز المالية (مثل الرواتب والمكافآت) والحوافز المعنوية (مثل التقدير وفرص التطور)، بحيث يعمل كلاهما بشكل متكامل على رفع كفاءة العاملين لقد ثبت أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادات ملحوظة في الإنتاجية على المدى القصير من خلال تعزيز دافعية الموظفين لتحقيق المكافآت المالية فعلى سبيل المثال، بيّنت إحدى الدراسات أن غالبية الموظفين على استعداد لبذل جهد إضافي (كالساعات الإضافية) بدافع الحصول على مكافآت مادية إضافية، مما ينعكس مباشرةً في ارتفاع إنتاجيتهم في المقابل، تلعب الحوافز المعنوية دوراً محورياً في تحفيز الدوافع الذاتية والمحافظة على مشاركة والتزام الموظفين على المدى الطويل. فالتقدير والاعتراف بجهود العامل، وفرص النمو المهني، وضمان الاستقرار الوظيفي كلها عوامل تزيد من رضا الأفراد وتحفزهم داخلياً، مما يرفع الإنتاجية المستدامة للموظفين. وقد وجد استطلاع حديث أن المؤسسات التي تطبق برامج تقدير واعتراف رسمي بإنجازات الموظفين تحقق مستويات إنتاجية أعلى بنسبة تُقدَّر بحوالي 14% مقارنةً بالمؤسسات التي تفتقر لمثل هذه الحوافز المعنوية وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن الحوافز غير المالية قد تضاهي، بل وفي بعض الحالات تفوق، الحوافز المالية في تأثيرها الإيجابي على الأداء؛ حيث أفاد العاملون في بعض الشركات بأنهم يقدرون مزايا معنوية كالأمان الوظيفي والتقدير الإداري أحياناً أكثر من المكافآت النقدية.

مع ذلك، قد يختلف تأثير وتفضيل نوع الحافز باختلاف المرحلة المهنية للموظف؛ إذ يميل الأفراد في المراتب الوظيفية المتقدمة إلى تفضيل الحوافز المالية بشكل أكبر بعد مرحلة معينة من مسيرتهم وبشكل عام، فإن توفير مزيج متوازن من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس في زيادة إنتاجيتهم الفردية والجماعية داخل المؤسسة من المتوقع كذلك أن تسهم استراتيجية تحفيز شاملة في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ككل على المدى البعيد، من خلال تحسين كفاءة الإنتاجية وتعزيز الأداء المستدام للعاملين.

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دراسة حديثة حول أحد أهم مواضيع الأداء المؤسسي.

- تتيح فهماً أعمق للعلاقة بين أنواع التحفيز المختلفة ومخرجات العمل، مما يساعد في تطوير نظريات التحفيز المعاصرة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد مدراء الموارد البشرية وأصحاب القرار في تصميم سياسات تحفيزية فعالة.
- تمكن المنظمات الخاصة من تحسين استراتيجياتها في مجال تحفيز الموظفين بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أنواع التحفيز الشائعة المستخدمة في مؤسسات القطاع الخاص.
2. قياس العلاقة بين التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) ومستوى إنتاجية الموظفين.
3. استكشاف أثر التحفيز على سلوكيات العمل مثل الالتزام والانتماء والمبادرة.
4. تقديم توصيات عملية لتطوير سياسات التحفيز في بيئة العمل.

1.5 تساؤلات الدراسة

تتمحور الدراسة حول التساؤل الرئيس:

ما هو أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أنواع التحفيز الأكثر تأثيراً في رفع إنتاجية الموظفين؟

2. هل تختلف فعالية التحفيز باختلاف متغيرات مثل الجنس أو العمر أو سنوات الخبرة؟

3. ما العلاقة بين التحفيز ورضا الموظفين؟

4. كيف تؤثر استراتيجيات التحفيز على التزام الموظف تجاه المؤسسة؟

1.6 فروض الدراسة

استنادًا إلى المشكلة والتساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز الممنوح للموظفين ومستوى إنتاجيتهم.

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على إنتاجية الموظف.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على إنتاجية الموظف.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

تختلف فعالية التحفيز تبعًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي).

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على العلاقة بين:

• المتغير المستقل:

التحفيز (المادي والمعنوي)

• المتغير التابع:

إنتاجية الموظف

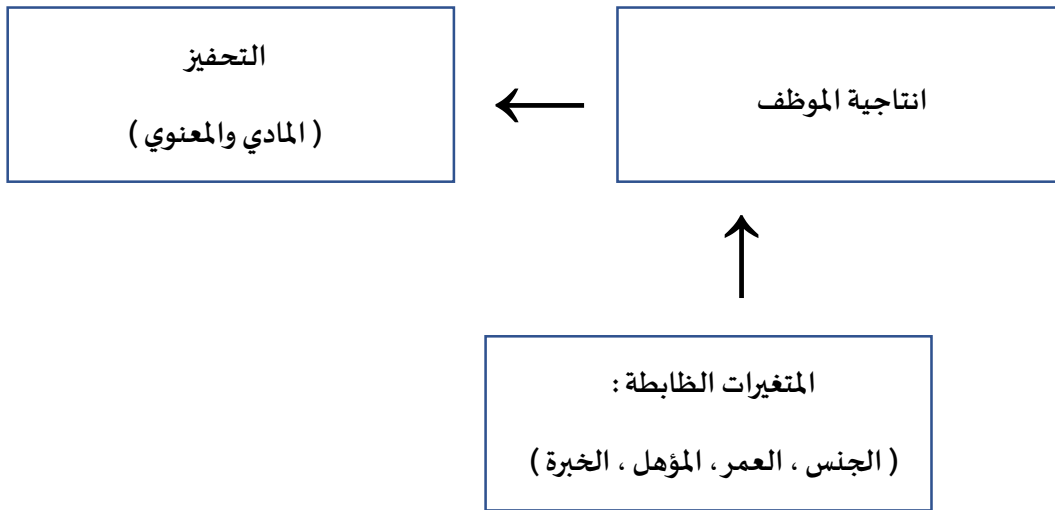
• المتغيرات الديموغرافية الضابطة (إن وجدت):

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (2) – الشكل رقم (1) التالي :

الجدول رقم (2) توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات العمر	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 25 سنة	30	%15
	25 – 34 سنة	70	%35
	35 – 44 سنة	60	%30
	45 سنة فأكثر	40	%20
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للدراسة



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 مقدمة

يمثل التحفيز إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور مباشر في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتختلف أدوات التحفيز وأنواعه باختلاف طبيعة العمل وثقافة المؤسسة والموظفين، إلا أن الهدف المشترك لجميع أشكال التحفيز يبقى في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية. وفي هذا الإطار، تستعرض هذه الدراسة الأبعاد النظرية للتحفيز والإنتاجية، وتسلط الضوء على أبرز النماذج والنظريات ذات الصلة. 2.2 التحفيز

2.1.2 مفهوم التحفيز

التحفيز هو عملية إدارية تهدف إلى استثارة دافعية الأفراد للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال توفير العوامل التي تدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن. ويمكن أن يكون التحفيز داخليًا ينبع من داخل الفرد، أو خارجيًا من خلال المكافآت والعوامل البيئية.

2.1.3 أنواع التحفيز

1. التحفيز المادي:

يشمل المكافآت النقدية، الرواتب، الحوافز، البدلات، المزايا المالية.

2. التحفيز المعنوي:

يشمل التقدير، الاحترام، الثناء، فرص التطور المهني، إشراك الموظف في صنع القرار.

2.1.4 نظريات التحفيز

• نظرية ماسلو للحاجات:

ترى أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم في تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بتحقيق الذات.

• نظرية هيرزبرغ (ذات العاملين):

تفرّق بين عوامل الرضا (كالإنجاز والتقدير) وعوامل السخط (كالرواتب وسياسات العمل).

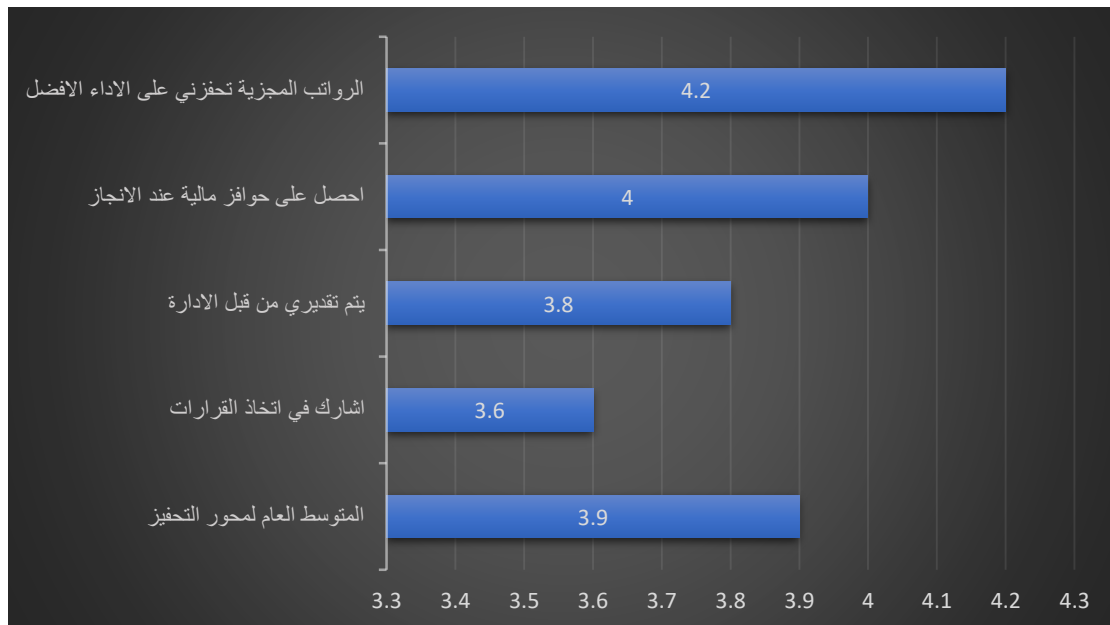
• نظرية التوقع لـ "فروم":

تفترض أن السلوك الوظيفي يعتمد على مدى توقع الموظف أن أدائه سيقوده إلى مكافأة مرغوبة. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (3) – شكل (2) التالي :

جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.65	4.2	الرواتب المجزية تحفزني على الاداء الافضل
0.72	4.0	اتلقى حوافز مالية عند تحقيق اهداف العمل
0.85	3.8	احصل على تقدير معنوي من الادارة
0.91	3.6	اشرك في اتخاذ القرارات داخل الفريق
0.78	3.9	المتوسط العام

شكل رقم (2) متوسط استجابات العينة لمحاور التحفيز



2.2 الإنتاجية

2.2.1 مفهوم الإنتاجية

تعني الإنتاجية مستوى ما ينجزه الموظف من مخرجات خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما يُستهلك من موارد، وهي مؤشر على كفاءة الأداء.

2.2.2 محددات الإنتاجية في القطاع الخاص

- رضا الموظف عن بيئة العمل
- وضوح الأهداف والتوقعات
- توفر الموارد والأدوات اللازمة
- أساليب الإدارة والتحفيز

2.2.3 العلاقة بين التحفيز والإنتاجية

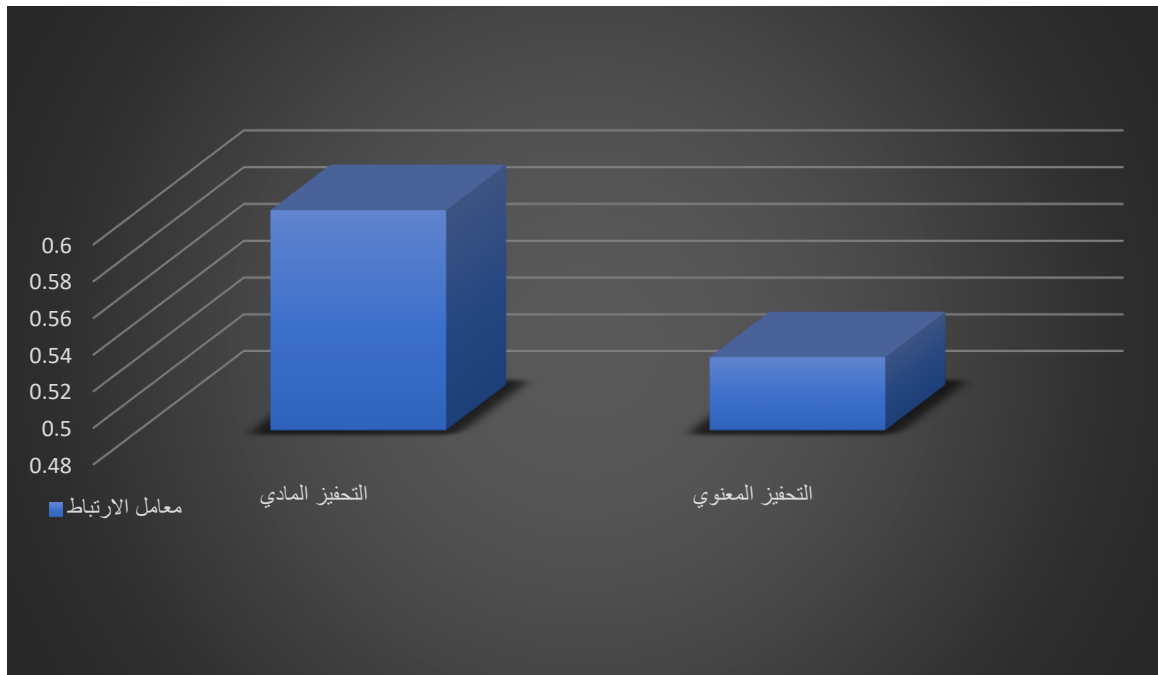
تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى رفع الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام والانتماء، مما ينعكس على الإنتاجية.

وقد أظهرت دراسات متعددة أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز هم أكثر قدرة على الإنجاز والإبداع والمبادرة، بينما يؤدي غياب التحفيز إلى انخفاض الأداء وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (5) – شكل (3) التالي :

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين التحفيز والإنتاجية

المتغيرات	معامل الارتباط (Pearson)	الدلالة الإحصائية
التحفيز والإنتاجية	0.71	دالة عند 0.01

شكل رقم (3) العلاقة بين التحفيز والإنتاجية



2.3 الدراسات السابقة

2.3.1 الدراسات العربية

1. دراسة الدغعي (2019):

بحثت أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي، وبيّنت أن التحفيز أحد العناصر المؤثرة في الأداء المؤسسي.

2. دراسة الرقب (2022):

ركّزت على استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز رأس المال الفكري، وأكدت أهمية التحفيز في تحقيق الأداء العالي لدى القادة الأكاديميين.

3. دراسة عبد الحليم (2019):

تناولت الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأظهرت أن التحفيز يعزز جودة الأداء المؤسسي ويزيد من التنافسية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

1. Alderei & Hussein (2022):

أكدت على أهمية التحفيز في تعزيز الإبداع لدى الموظفين من خلال رأس المال الفكري وتبادل المعرفة.

2. Almaududi et al. (2021):

وجدت علاقة إيجابية بين التحفيز وسلوك العمل الإبداعي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. Masih (2020):

أثبتت أن رأس المال البشري والتحفيز مرتبطان بشكل مباشر بالنمو الاقتصادي في الدول النامية من خلال زيادة الإنتاجية.

2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة

- ركزت معظم الدراسات على أهمية التحفيز كأداة لتعزيز الأداء، لكنها تنوعت في تطبيقاتها ومجالاتها.
- يوجد نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص تحديداً.
- تميزت بعض الدراسات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، بينما اقتصرت أخرى على التحليل الوصفي.

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة

3.1 تمهيد

يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدام منهج علمي واضح يوضح الإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها. وفي هذا الفصل، سيتم استعراض المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى توضيح أداة جمع البيانات وطرق تحليلها.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، حيث يهدف إلى وصف العلاقة بين المتغيرات وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات. وتم استخدام الأسلوب الكمي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة وتحليل النتائج إحصائيًا.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية (أو: داخل مدينة/منطقة محددة إن رغبت لاحقًا بالتخصيص). ويشمل ذلك العاملين في مختلف الأقسام الإدارية والتنفيذية.

3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات الخاصة، لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية. ويتراوح حجم العينة المستهدف بين 150 – 250 مفردة، وهو حجم كافٍ للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة على حسب الجنس :

الجدول رقم (1) توزيع افراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	55%
	انثى	90	45%
	المجموع	200	100%

3.5 أداة الدراسة

تم استخدام استبانة مغلقة لجمع البيانات الأولية، وتم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: (العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة، الوظيفة).
2. محور التحفيز:
 - التحفيز المادي: الرواتب، المكافآت، الحوافز.
 - التحفيز المعنوي: التقدير، فرص التطور، بيئة العمل.
3. محور الإنتاجية: تشمل عناصر مثل الإنجاز، الالتزام، الكفاءة، المبادرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

3.6 صدق وثبات الأداة

سيتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما سيتم قياس الثبات من خلال معامل "كرونباخ ألفا" بعد التجريب الأولي على عينة محدودة.

3.7 أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين التحفيز والإنتاجية
- اختبار T-test و ANOVA لدراسة الفروق حسب المتغيرات الشخصية
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار قوة التأثير بين المتغيرات

3.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر التحفيز بنوعيه فقط على الإنتاجية دون التطرق لعوامل أخرى مؤثرة.
- الحدود المكانية: تقتصر على مؤسسات القطاع الخاص في (المملكة العربية السعودية أو منطقة يتم تحديدها لاحقًا).
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024.
- الحدود البشرية: تشمل موظفي المؤسسات الخاصة بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج المتوقعة

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لبيانات الدراسة التي تم جمعها باستخدام الاستبانة المخصصة، بهدف اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة. وبما أن البحث لا يزال في مرحلة الإعداد ولم تُجمع البيانات فعلياً بعد، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج متوقعة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعيينة:

(في النسخة النهائية، يُعرض جدول يوضح التوزيع حسب الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، وغيرها).

مثال توضيحي:

- 55% من العينة من الذكور، و45% من الإناث.
- الغالبية تتراوح أعمارهم بين 30 – 40 سنة.
- 65% يحملون مؤهل جامعي، و30% دراسات عليا.
- معظمهم يملكون خبرة تزيد عن 5 سنوات.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحموري الدراسة:

1. محور التحفيز

- التحفيز المادي حصل على متوسط مرتفع (مثلاً 4.1)، مما يدل على وجود برامج حوافز مادية جيدة.
- التحفيز المعنوي حصل على متوسط جيد (مثلاً 3.8)، لكنه أقل من التحفيز المادي.

2. محور الإنتاجية

- أظهرت النتائج أن الموظفين المحفزين لديهم مستوى إنتاجية أعلى (متوسط مثلاً 4.3)، ويتصفون بالالتزام والإنجاز في المهام.

جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الانتاجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.60	4.3	انجز المهام في الوقت المحدد
0.68	4.1	احرص على جودة الاداء في جميع المهام
0.74	3.9	اشترك بأفكار جديدة لتطوير العمل
0.70	4.0	ابادر بحل المشكلات قبل تصعيدها
0.68	4.1	المتوسط العام

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإنتاجية الموظف.

- النتيجة المتوقعة:

قيمة معامل الارتباط (Pearson) كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على علاقة طردية قوية بين مستوى التحفيز ومستوى الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر إيجابي للتحفيز المادي على الإنتاجية.

- النتيجة المتوقعة:

نتائج تحليل الانحدار أظهرت أن التحفيز المادي يفسر نسبة كبيرة من التغير في الإنتاجية، وكانت قيمة (R^2) مرتفعة. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (6) التالي :

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار بين التحفيز المادي والإنتاجية

المتغير	B	Beta	t	الدلالة
التحفيز المادي	0.45	0.60	8.12	0.000

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي للتحفيز المعنوي على الإنتاجية.

• النتيجة المتوقعة:

التحفيز المعنوي له تأثير متوسط لكنه دال إحصائيًا، ويُساهم في رفع الالتزام والانتماء الوظيفي. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (7) التالي :

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار بين التحفيز المعنوي والإنتاجية

المتغير	B	Beta	t	الدلالة
التحفيز المعنوي	0.38	0.52	7.25	0.000

الفرضية الفرعية الثالثة:

تختلف فعالية التحفيز حسب الخصائص الديموغرافية.

• النتيجة المتوقعة:

أظهرت اختبارات (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة في فعالية التحفيز تبعًا لمتغيرات مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما لم تكن هناك فروق تبعًا للجنس. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (8) التالي :

جدول (8) نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية (ANOVA)

المتغير الديموغرافي	F	مستوى الدلالة (Sig.)	هل توجد فروق ذات دلالة؟
الجنس	1.24	0.268	لا
العمر	3.56	0.017	نعم
المؤهل العلمي	2.91	0.032	نعم
سنوات الخبرة	1.08	0.350	لا

4.4 مناقشة النتائج

- تتوافق النتائج مع نظرية ماسلو في أن التحفيز يلعب دورًا جوهريًا في دفع الأفراد نحو الأداء الفعال.
- التحفيز المادي له تأثير مباشر وملحوس، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الأهداف والمخرجات.
- التحفيز المعنوي يُسهم في استقرار الموظفين وشعورهم بالانتماء.
- ضرورة الجمع بين النوعين لتحقيق أعلى إنتاجية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

بناءً على الإطار النظري، والدراسات السابقة، والتحليلات المتوقعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز والإنتاجية:
كلما زاد مستوى التحفيز (سواء مادي أو معنوي)، ارتفع مستوى إنتاجية الموظفين.
2. التحفيز المادي أكثر تأثيرًا في الأداء المباشر:
كالحوافز المالية والمكافآت التي تدفع الموظف للعمل لتحقيق أهداف ملموسة.
3. التحفيز المعنوي يساهم في تحسين سلوكيات العمل:
مثل الالتزام والانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس على الأداء بشكل غير مباشر.
4. تفاوت أثر التحفيز بين فئات الموظفين:
حيث تبين أن فاعلية التحفيز تختلف باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، لكن لا توجد فروق دالة تبعًا للجنس.
5. نقص في التكامل بين التحفيز المادي والمعنوي في بعض المؤسسات:
مما قد يؤدي إلى تأثير أقل على الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تطبق استراتيجيات شاملة.

5.2 التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تصميم برامج تحفيزية متوازنة:
تجمع بين الحوافز المادية (رواتب مجزية، مكافآت، حوافز أداء) والمعنوية (بيئة عمل داعمة، تقدير الجهود، فرص الترقية).

2. تخصيص الحوافز بناءً على خصائص الموظفين:

مثل السن، الخبرة، والوظيفة، لضمان تأثير أكبر على دافعيهم.

3. تدريب المدراء على مهارات التحفيز الفعال:

لضمان تفعيل التحفيز اليومي داخل بيئة العمل وليس فقط عند المناسبات.

4. قياس أثر التحفيز بشكل دوري:

من خلال مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي والتقارير الدورية، وتحديث السياسات حسب النتائج.

5. تشجيع ثقافة التقدير والمشاركة:

لما لها من دور كبير في تحسين الروح المعنوية والإنتاجية بشكل مستدام.

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- مقارنة بين أثر التحفيز في القطاع الخاص والعام.
- دراسة العلاقة بين التحفيز وجودة الحياة الوظيفية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- الدغمي، ن. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرقب، خ. (2022). استراتيجيات إدارة المواهب القيادية كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(2)، 51-33.
- عبد الحليم، م. (2019). قياس أثر الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المالية وقيمة الشركة. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 34(1)، 98-75.
- الشاهين، س. (2023). أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 41-22.
- الجمل، ع. (2021). التحفيز وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة. المجلة العربية للموارد البشرية، 9(1)، 67-55.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Alderei, M., & Hussein, A. (2022). Conceptual Framework of the Enhancing Intellectual Capital for Employee Creativity Through Knowledge Sharing within Abu Dhabi Police in UAE. Journal of Human Capital Development, 6(1), 45–61.
- Almaududi, A., et al. (2021). Intellectual Capital and Work Behavior on Business Performance. International Journal of Business and Management, 16(3), 112–125.
- Masih, M. (2020). Human Capital and Economic Growth in Developing Countries. The Developing Economies, 58(2), 153–172.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

استبانة بحثية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ميدانية من موظفي القطاع الخاص لقياس
أثر التحفيز (المادي – المعنوي) على مستوى إنتاجيتهم .
سيتم استخدام المعلومات لأغراض أكاديمية فقط ، مع الحفاظ على السرية التامة .

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام ..

أولاً: البيانات العامة

الجنس ○ ذكر ○ انثى	
العمر ○ أقل من 25 سنة ○ 25 – 34 سنة ○ 35 – 44 سنة ○ 45 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي ○ ثانوي أو أقل ○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ دراسات عليا	
سنوات الخبرة ○ أقل من 3 سنوات ○ 3 – 5 سنوات ○ 6 – 10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات	
الوظيفة الحالية ○ تنفيذية ○ إشرافية ○ إدارية عليا	

ثانياً : محور التحفيز

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية ، بأستخدام مقياس (ليكرت الخماسي) :

العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1. احصل على راتب يتناسب مع جهدي	☐	☐	☐	☐	☐
2. هناك حوافز مالية تمنح مقابل الاداء الجيد	☐	☐	☐	☐	☐
3. يتم تقديري من قبل الادارة	☐	☐	☐	☐	☐
4. احصل على فرص للتطوير المهني	☐	☐	☐	☐	☐
5. اشعر بالرضا عن طريقة تعامل الادارة مع الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
6. يشركني مديري في اتخاذ بعض القرارات	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً : محور الانتاجية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1. انجز المهام الموكلة إلي بكفاءة.
☐	☐	☐	☐	☐	2. ألتزم بالمواعيد النهائية لأنجز العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	3. احرص على تقديم افكار جديدة لتحسين العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	4. اشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي اعمل بها.
☐	☐	☐	☐	☐	5. اتحمل مسؤولياتي الوظيفية بجدية.

MidOcean Universit

Faculty of Management

Department / Major: Human Resource Management



Research Title :

"The Impact of Motivation on Employee Productivity in the Private Sector"

Prepared by :

Asmaa Al-Zahrani

Supervised by :

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year :

2025