



**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر أساليب التحفيز على إنتاجية الموظفين في شركة باسح بجدة

أ

ث

ر

أسم الطالبة

رغد أحمد عبود بانافع

221001008

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الترم الثاني - 2025

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 8  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 9  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 9  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 7  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 10 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 12 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1.....                                                 |    |
|                                                        | 3  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 14 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 15 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 16 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 17 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 18 |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                               | رقم الشكل    |
|------------|-------------------------------------------|--------------|
| 9          | متغيرات البحث تصميم الطالبة<br>رغد بانافع | الشكل الأول  |
| 12         | منهجية البحث تصميم الطالبة<br>رغد بانافع  | الشكل الثاني |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد إنتاجية الموظفين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنمية مواردها. إذ تشير إنتاجية الموظف إلى قدرته على تنفيذ المهام والواجبات بكفاءة وفعالية خلال فترة زمنية محددة، مما يعكس مدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي العام. ومع تزايد التنافس بين الشركات، لم تعد الإنتاجية مجرد مؤشر على أداء الفرد، بل أصبحت عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسات، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية. ومن هذا المنطلق، تسعى الشركات إلى استكشاف العوامل المؤثرة في رفع مستوى الإنتاجية، وعلى رأسها العوامل النفسية والسلوكية التي تُعد أساليب التحفيز أحد أبرز تجلياتها. فالتحفيز، سواء أكان مادياً أو معنوياً، يلعب دوراً مركزياً في توجيه سلوك الموظف نحو الأداء الإيجابي، وتعزيز انتمائه المؤسسي، وتخفيض معدلات الغياب والاحترق الوظيفي.

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب التحفيز وإنتاجية الموظف، وقد أظهرت نتائج متباينة في مدى قوة هذا الارتباط. فمثلاً، يرى الباحث أحمد الطراونة في دراسته المعنونة "أثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص الأردني" (2020) أن التحفيز المالي يُعد المحرك الأساسي لرفع كفاءة العاملين، موضحاً أن المكافآت والمزايا المادية تخلق دافعاً فورياً لدى الموظف لتحقيق نتائج أعلى.

في المقابل، يذهب خالد الأحمد في بحثه "العوامل النفسية وتأثيرها على إنتاجية الموظف: دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي في الرياض" (2019) إلى أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والتعزيز المعنوي، تترك أثراً أعمق وأكثر استدامة من الحوافز المالية، لا سيما على المدى الطويل. وبينما اتفق الباحثان على أن التحفيز بجميع أشكاله يؤثر على الإنتاجية، إلا أن اختلافهما تمثل في نوعية الأسلوب الأكثر فعالية. من جهة أخرى، أشار حسين الزهراني في دراسته "فعالية نظم الحوافز في رفع الإنتاجية: دراسة حالة على إحدى الشركات السعودية" (2021) إلى أن فعالية الحوافز تعتمد على مدى مواءمتها لطبيعة العمل وطبيعة الموظفين، مما يدعو إلى نهج متوازن بين النوعين.

ورغم كثافة الدراسات في بعض الدول العربية حول هذا الموضوع، إلا أن هناك فجوة ملحوظة فيما يتعلق بتطبيق هذه المفاهيم في سياق بيئات العمل السعودية، خصوصاً في الشركات العائلية أو الخاصة ذات النطاق المحلي، مثل شركة باسمح بجدة.

فقلة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين التحفيز وإنتاجية الموظف في هذه البيئات تطرح إشكالية في مدى تعميم النتائج المتاحة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية أو الصناعية الكبرى، متجاهلة السياقات الإدارية والثقافية المختلفة في الشركات متوسطة الحجم، والتي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد المحلي. هذه الفجوة تستدعي مزيداً من البحث والتحليل لفهم كيفية تأثير أساليب التحفيز في سياقات تنظيمية وثقافية مغايرة.

من هذا المنطلق، تتبع مشكلة البحث الحالي من غياب الفهم الكافي لكيفية تأثير أساليب التحفيز المستخدمة في شركة باسمج بجدة على إنتاجية موظفيها. إذ تُعد الشركة نموذجاً للقطاع الخاص المحلي الذي يواجه تحديات مستمرة في الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي في ظل منافسة متزايدة. وقد يكون لأساليب التحفيز المطبقة حالياً تأثير غير مدروس بالشكل الكافي أو لا يتناسب مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، مما يتطلب دراسة علمية منهجية لرصد العلاقة بين نوعية التحفيز ومستوى الإنتاجية.

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يسّط الضوء على جانب حيوي في بيئة العمل داخل إحدى الشركات السعودية الرائدة، مما قد يساهم في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. كما يوفر البحث إطاراً مرجعياً يمكن للشركات المماثلة الاستفادة منه في تصميم أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذا البحث ستساهم في إثراء الأدبيات العلمية باللغة العربية حول موضوع التحفيز والإنتاجية، خصوصاً في البيئة السعودية، ما يعزز من فرص تحسين ممارسات الإدارة داخل مؤسسات القطاع الخاص الوطني.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعدّ إنتاجية الموظفين من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة بيئة العمل الداخلية. ومن أبرز العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموظف هي أساليب التحفيز المتبعة داخل المؤسسة، حيث تلعب دوراً محورياً في رفع الروح المعنوية، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وفي ظل التنافسية العالية بين الشركات، تسعى الإدارات إلى تبني أساليب تحفيزية فعّالة تستجيب لاحتياجات الموظفين وتساهم في تعزيز أدائهم. ومع ذلك، لا تزال بعض الشركات تواجه صعوبات في اختيار أساليب التحفيز المناسبة التي تتماشى مع خصائص موظفيها وثقافة العمل فيها، مما قد يؤدي إلى تدني مستويات الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر أساليب التحفيز المختلفة—سواء كانت مادية أو معنوية—على إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال تطبيق هذه الدراسة على شركة باسمج بجدة، باعتبارها من الشركات الكبرى التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين وتواجه تحديات إدارية مشابهة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود أدبيات بحثية تناولت العلاقة بين التحفيز والإنتاجية، إلا أن كثيراً من هذه الدراسات ركز على جوانب محددة دون النظر إلى الصورة الشاملة. على سبيل المثال، ركزت بعض الدراسات على التحفيز المالي دون أن تتناول بشكل كافٍ التحفيز المعنوي أو غير المادي، كالتقدير، وفرص النمو، والمشاركة في اتخاذ القرار. كما أن عدداً من البحوث اقتصر على دراسة الأثر النفسي للتحفيز دون الربط المباشر بينه وبين مخرجات الأداء والإنتاجية الفعلية. وهناك أيضاً نقص واضح في الدراسات التي تقدم تصنيفاً دقيقاً لأنواع التحفيز وفقاً لبيئة العمل وطبيعة الموظفين. بالتالي، لا تزال هناك حاجة علمية لتعميق الفهم النظري للعلاقة بين تنوع أساليب التحفيز ومستوى إنتاجية الموظف ضمن أطر نظرية متكاملة وشاملة.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر المراجعة التطبيقية للدراسات في السياق المحلي أن هناك قلة في الدراسات الميدانية التي بحثت العلاقة بين التحفيز والإنتاجية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في مدينة جدة. كما لم تحظ الشركات المحلية، مثل شركة باسح، باهتمام كافٍ في هذا الجانب، على الرغم من كونها بيئة عمل تحتوي على تباين واضح في المهام والوظائف والمستويات الوظيفية، ما يجعلها مناسبة لدراسة أثر التحفيز على الإنتاجية بشكل معمق. وبُضاف إلى ذلك أن السياق الثقافي والاجتماعي في المملكة يفرض خصوصية معينة على دوافع الموظفين وتوقعاتهم من بيئة العمل، ما يقتضي إجراء دراسة ميدانية لفهم هذا الأثر ضمن السياق السعودي، وليس فقط اعتمادًا على نتائج أبحاث أجريت في دول أخرى قد تختلف ظروفها وسياقاتها

ومن خلال الدراسة سيتم الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر أساليب التحفيز المختلفة على إنتاجية الموظفين في شركة باسح بجدة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

في بيئة العمل التنافسية التي يشهدها سوق العمل السعودي، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتركيز على أساليب تحفيز فعالة لتعزيز أداء الموظفين وضمان رفع مستويات إنتاجيتهم. ويُعد التحفيز - سواء المادي أو المعنوي - أحد أبرز أدوات الإدارة الناجحة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل نسب الغياب، وزيادة التزام الموظفين بأهداف المؤسسة. ومع تزايد التحديات في بيئات العمل، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسة أثر أساليب التحفيز على الإنتاجية بشكل علمي ومدرّس، خاصة في مؤسسات محلية كبرى مثل شركة باسح بجدة، والتي تمثل نموذجًا مهمًا لفهم العلاقة بين العوامل الإدارية والإنتاجية

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من الحاجة إلى سد فجوة في الدراسات السابقة، والتي غالبًا ما ركزت على التحفيز المالي كعامل وحيد مؤثر على الأداء، متجاهلة الأبعاد الأخرى كال دعم المعنوي، وتقدير الجهود، وفرص التطوير الوظيفي. كما أن كثيرًا من الدراسات لم تقدّم إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين أنواع التحفيز المختلفة وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الإنتاجية. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تقديم تصور نظري شامل يربط بين أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) ومستوى الإنتاجية، ويساهم في تطوير نماذج قياس تُستخدم لاحقًا في دراسات مماثلة في السياق المحلي والعربي

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه من قبل الإدارات التنفيذية و فرق الموارد البشرية داخل شركة باسح، وكذلك في مؤسسات سعودية أخرى تسعى لتحسين إنتاجية موظفيها. فالنتائج المتوقعة ستساعد متخذي القرار في اختيار الأساليب التحفيزية الأكثر فعالية بناءً على واقع الموظفين واحتياجاتهم، كما يمكن أن تساهم في إعادة تصميم سياسات التحفيز الوظيفي داخل المؤسسة. وسيكون لهذا البحث دور عملي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توصيات مدروسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل، وكفاءة العمليات، وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد

#### ٤.١ أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي " إلى أي مدى تؤثر أساليب التحفيز المختلفة على إنتاجية الموظفين في شركة باسح بجهة؟ " ولإلمام أكثر بموضوع البحث فإنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما تأثير الحوافز المادية (كالرواتب والمكافآت) على إنتاجية الموظفين في شركة باسح بجهة؟
- ٢- كيف يؤثر التحفيز المعنوي (مثل التقدير، والثناء، والاعتراف بالجهود) على أداء الموظفين؟
- ٣- ما دور برامج التدريب والتطوير في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم؟ -٤ كيف تؤثر فرص الترقى الوظيفي على دافع الموظفين للعمل بكفاءة أعلى؟ -٥ ما العوامل المحفزة في بيئة العمل التي تسهم في تعزيز إنتاجية الموظفين؟

## 1.4. أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر أساليب التحفيز المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، على إنتاجية الموظفين في شركة باسمح بمدينة جدة، من خلال تحليل العلاقة بين نماذج التحفيز المثبتة داخل بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك بهدف تقديم توصيات تساهم في تحسين ممارسات التحفيز وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة

### الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت على مستوى إنتاجية الموظفين في شركة باسمح. 2. تقييم تأثير أساليب التحفيز المعنوي مثل التقدير والاعتراف بالجهود على أداء الموظفين. 3. دراسة دور برامج التدريب والتطوير الوظيفي كوسيلة تحفيز في رفع إنتاجية الموظفين. 4. تحديد مدى تأثير فرص الترقية الوظيفية على دافع الموظفين لزيادة الإنتاجية. 5. تحليل العوامل البيئية في بيئة العمل التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم

## 1.5. فرضيات الدراسة

في دراسة تأثير أساليب التحفيز على إنتاجية الموظفين في شركة باسح بجدة، يمكن تصور عدة فرضيات قد تشمل:

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز المختلفة وإنتاجية الموظفين في شركة باسح بمدينة جدة.

:Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت وبين إنتاجية الموظفين في شركة باسح.

:Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي كالتقدير والاعتراف بالجهود وبين أداء الموظفين.

:Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المهني وبين مستوى إنتاجية الموظفين.

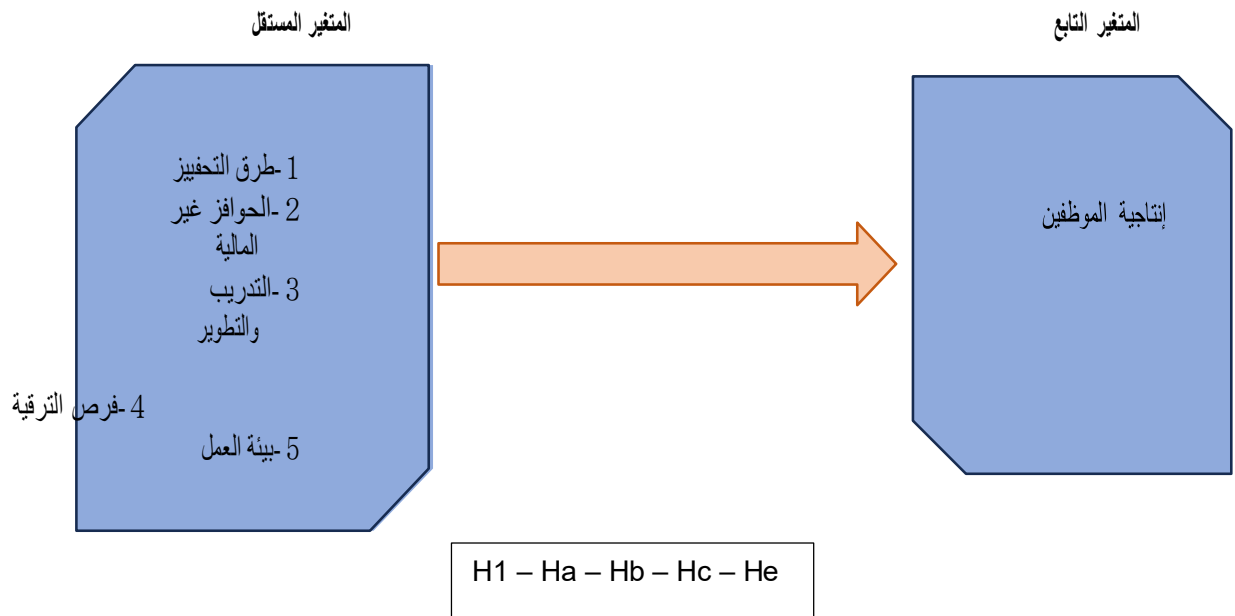
:Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية الوظيفية وبين دافعية الموظفين للعمل بكفاءة أعلى.

:He

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المحفزة وبين إنتاجية الموظفين في شركة باسح

## 1.6. نموذج الدراسة



الشكل ١: تم تصميمها بواسطة الطالبة رغد بانافع

## 1.7. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة باسمح التجارية والصناعية بمدينة جدة كمجال لتطبيق الدراسة النظرية في هذا البحث، وذلك نظرًا لما تتميز به هذه المنظمة من تاريخ طويل، وهيكل تنظيمي متكامل، وتنوع في أساليب الإدارة وتحفيز الموظفين. شركة باسمح تُعد واحدة من كبرى الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتعمل في قطاع توزيع وتصنيع السلع الاستهلاكية. وقد تأسست قبل أكثر من 75 عامًا، مما جعلها تمتلك قاعدة عريضة من الخبرات المتراكمة في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية.

ينتمي نشاط الشركة إلى قطاع التوزيع والتجارة، وهو من أكثر القطاعات التي تعتمد على أداء الموظفين بشكل مباشر، حيث إن الكفاءة في التوزيع والتسويق وخدمة العملاء تمثل عوامل حاسمة في نجاح الشركة واستمراريتها. لذا فإن الموظفين يمثلون العنصر البشري الأساسي في تنفيذ العمليات التشغيلية، مما يجعل التحفيز عاملاً مهماً في ضمان جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

تتوافق بيئة شركة باسمح مع طبيعة هذا البحث، حيث إن:

- المتغير المستقل يتمثل في أساليب التحفيز التي تعتمد عليها إدارة الشركة تجاه موظفيها. وتشمل هذه الأساليب الحوافز المادية (مثل: المكافآت، العلاوات، الحوافز السنوية)، والحوافز المعنوية (مثل: التقدير، بيئة العمل المشجعة، الفرص التدريبية).
- أما المتغير التابع فهو إنتاجية الموظفين، والتي تظهر من خلال تحقيق الأهداف، والالتزام بالمهام، ومستوى الإنجاز في الأداء اليومي.

وفقاً للمعلومات المتوفرة على الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة باسمح، فإنها تولي اهتماماً كبيراً بتطوير بيئة العمل، وتُشير إلى أن العنصر البشري هو أحد أهم ركائز نجاحها. كما تسعى الشركة إلى استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال تقديم برامج تطويرية وتحفيزية متنوعة. وهذا يتسق تماماً مع أهداف البحث الحالي الذي يسعى لتحليل أثر التحفيز على إنتاجية الموظف في بيئة سعودية حقيقية

( رابط الموقع الرسمي للشركة:  
<https://www.basamh.com>

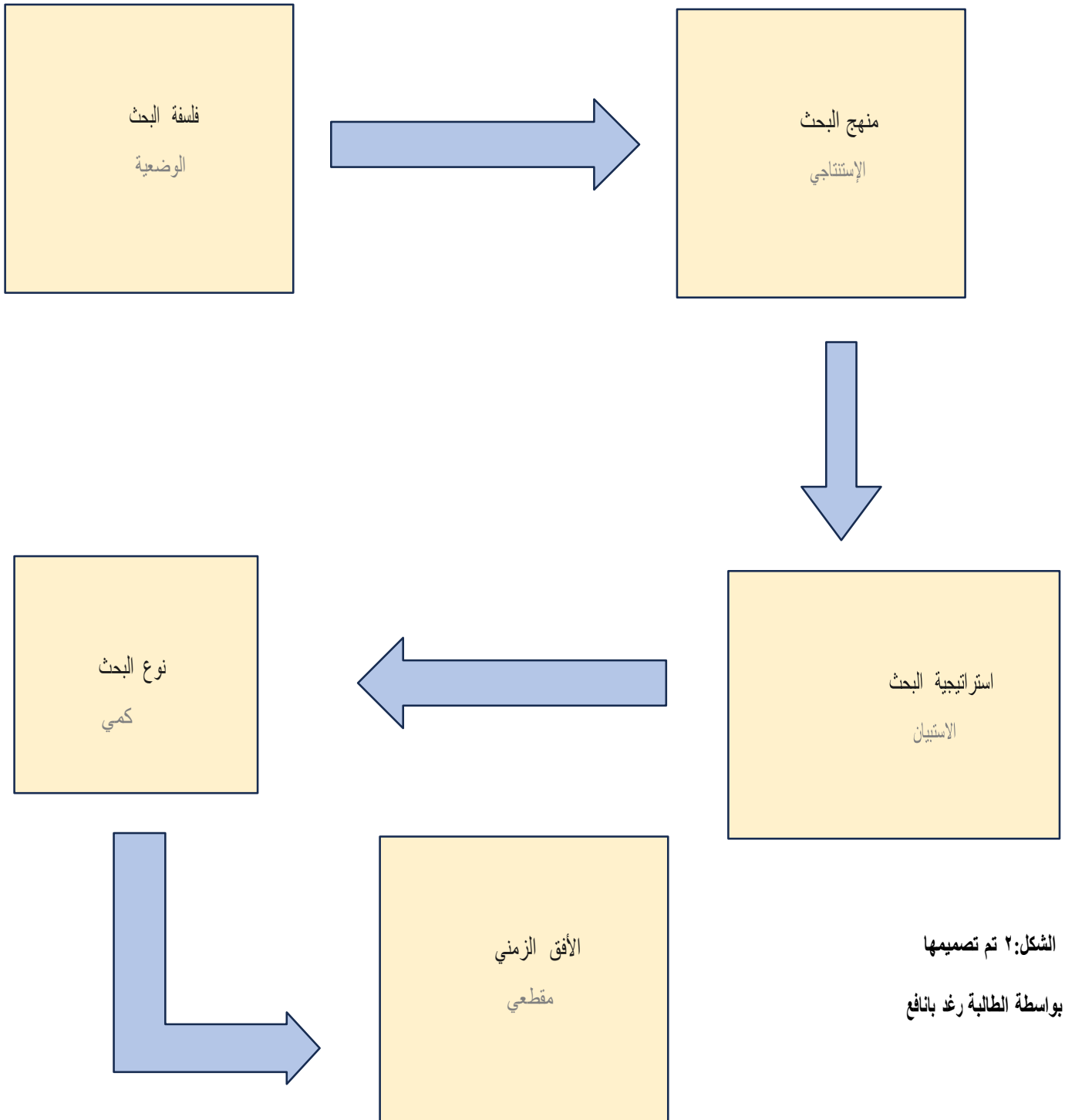
من خلال تحليل السياق الإداري للشركة، يُلاحظ أن التحفيز داخل المنظمة يتم بشكل منظم ومتنوع حسب الإدارات. ففي إدارات المبيعات والتوزيع، مثلاً، تعتمد الشركة بشكل أكبر على الحوافز المادية المرتبطة بتحقيق الأهداف البيعية، بينما تركز الإدارات الإدارية والتقنية على التحفيز غير المادي مثل بيئة العمل المرنة، وفرص التطوير المهني، والاعتراف بالجهود الفردية.

ولأن هذا البحث يتناول العلاقة بين التحفيز والإنتاجية من منظور نظري، فقد تم استخدام المعلومات المنشورة رسمياً كمصدر أساسي لتوصيف البيئة الميدانية، دون تطبيق ميداني فعلي أو جمع بيانات ميدانية من الموظفين. ومع ذلك، فإن اختيار شركة باسمح يُعتبر مناسباً جداً لأغراض هذه الدراسة، نظراً لتنوع موظفيها، وشمولية نظام التحفيز فيها، مما يجعل نتائج التحليل النظري قابلة للتعميم على بيئات عمل مشابهة داخل المملكة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن شركة باسمح تمثل نموذجاً فعالاً لدراسة أثر التحفيز على إنتاجية الموظفين، نظراً لتعدد برامج التحفيز لديها، ووجود ارتباط وثيق بين تلك البرامج وبين أداء الموظفين في مختلف الإدارات. كما أن كون الشركة تعمل في بيئة تنافسية شديدة يُبرز أهمية التحفيز في الحفاظ على مستوى مرتفع من الإنتاجية.

وبذلك، فإن الدراسة النظرية التي تم بناؤها على نموذج شركة باسمح تُعد دراسة ذات صلة قوية بواقع بيئة العمل السعودية، وتعكس الظروف الفعلية التي تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق التميز والنجاح من خلال الاستثمار في رأس المال البشري

## 1.8. مخطط المشروع المقترح



الشكل: ٢ تم تصميمها  
بواسطة الطالبة رغد باتافع

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم العناصر في البحث العلمي، إذ يمثلان المرجع الأساس الذي يستند عليه الباحث في تحديد منهجيته وفهم موضوعه بعمق. فالإطار النظري هو بمثابة الخريطة الفكرية التي تحدد معالم الطريق للبحث، حيث يتضمن المفاهيم والمصطلحات والنظريات التي تتعلق بالموضوع، إضافةً إلى استعراض الدراسات التي سبق أن تناولت المشكلة أو المتغيرات نفسها.

تكمن أهمية الدراسات السابقة في كونها توفر للباحث قاعدة معرفية قوية، وتمنحه فهماً أعمق للجوانب المختلفة لموضوعه. فهي تمكنه من التعرف على الجهود السابقة، والاطلاع على الأدوات والمنهجيات التي استخدمها الباحثون الآخرون، واستخلاص الدروس المستفادة من نتائجهم. كما تساعده على تجنب تكرار الأخطاء أو إعادة تنفيذ أبحاث مشابهة دون إضافة قيمة علمية جديدة.

من خلال الدراسات السابقة، يمكن للباحث أن يحدد الفجوة البحثية، أي المساحة المعرفية التي لم تتناولها الأبحاث الماضية بالشكل الكافي. وهذا بدوره يبرز أهمية بحثه ويؤكد مساهمته العلمية. وفي ضوء ذلك، فإن هذه الدراسة تركز على متغيرين أساسيين: أساليب التحفيز باعتبارها المتغير المستقل، وإنتاجية الموظفين باعتبارها المتغير التابع.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب التحفيز المطبقة في شركة باسح بمدينة جدة على مستوى إنتاجية الموظفين. ومن خلال تحليل الأطر النظرية واستعراض الدراسات السابقة، سيتم الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، مع تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم بيئة العمل وتريد من كفاءته

## 2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل هو أساليب التحفيز

### تعريف التحفيز

عرّف علماء الإدارة التحفيز بأنه مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد نحو أداء سلوك معين لتحقيق أهداف محددة. ويشير التحفيز في بيئة العمل إلى العوامل التي تدفع الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه العوامل مادية أو معنوية.

### تطوير مفهوم التحفيز

في بدايات القرن العشرين، كان يُنظر إلى التحفيز من منظور ضيق يركز على الأجر المادي كمحرك أساسي لسلوك الموظف. ومع مرور الزمن وتطور الفكر الإداري، اتسع المفهوم ليشمل الحوافز المعنوية مثل التقدير، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والإحساس بالانتماء. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الدوافع المعنوية قد تكون أكثر تأثيراً من المادية على المدى الطويل، إذ تسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الالتزام المؤسسي.

### أبعاد التحفيز

- التحفيز المادي: يشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، الحوافز النقدية، البدلات، والمزايا المالية الأخرى.
- التحفيز المعنوي: يشمل التقدير، الإشادة بإنجازات الموظف، منح فرص التدريب والتطوير، توفير بيئة عمل مريحة، وإشراك الموظف في القرارات المهمة.

### نظريات التحفيز

#### ١. نظرية ماسلو للحاجات:

وضع أبراهام ماسلو هرم الحاجات الذي يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية (كالطعام والسكن)، ثم احتياجات الأمان، ثم الاحتياجات الاجتماعية (الانتماء)، ثم حاجات التقدير، وأخيراً تحقيق الذات. يرى ماسلو أن الفرد ينتقل تدريجياً بين هذه المستويات كلما تم إشباع مستوى معين.

#### ٢. نظرية هيرزبرغ (العوامل المزدوجة):

فرّق هيرزبرغ بين نوعين من العوامل:

0 عوامل الرضا (المحفزات): مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية.

0 عوامل عدم الرضا (عوامل النظافة): مثل الرواتب، سياسات الشركة، ظروف العمل.

وبيّن أن إزالة عوامل عدم الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز الموظف، بل يجب إضافة المحفزات.

٣. نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory): تقوم على أن الموظف يبذل الجهد عندما يتوقع أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد،

وان الأداء الجيد سيكافأ بمكافأة ذات قيمة بالنسبة له

## 2.3. المتغير التابع

المتغير التابع هو إنتاجية الموظفين

### تعريف الإنتاجية

إنتاجية الموظفين هي مقياس لمدى قدرة العاملين على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بكفاءة، مع مراعاة الجودة والوقت والموارد المستخدمة

### تطور مفهوم الإنتاجية

في العصر الصناعي، كان التركيز على كمية الإنتاج باعتبارها المعيار الأهم. أما في الاقتصاد الحديث، فقد أصبحت الجودة، الابتكار، رضا العملاء، والالتزام بالمواعيد معايير أساسية لقياس الإنتاجية.

### أبعاد الإنتاجية

- **الكمية:** حجم المخرجات خلال فترة زمنية معينة.
- **الجودة:** مدى خلو المنتج أو الخدمة من الأخطاء ومدى مطابقتها للمعايير.
- **السرعة:** الزمن المستغرق لإنجاز العمل.
- **الكفاءة:** مدى استغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن.

### العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تشمل مهارات وخبرة الموظفين، التدريب المستمر، تكنولوجيا العمل، بيئة العمل المادية، أساليب القيادة، وأخيراً التحفيز

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الأبحاث إلى أن التحفيز يعد من أهم المحددات التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم داخل بيئة العمل. فالتحفيز يخلق لدى الموظف الرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، كما يرفع مستوى الالتزام والانتماء. ومن الملاحظ أن العلاقة بين التحفيز والإنتاجية ليست مجرد ارتباط مباشر، بل هي علاقة تفاعلية تتأثر بعدة عوامل وبسيطة مثل بيئة العمل، أسلوب القيادة، وطبيعة المهام الموكلة للموظفين.

### أولاً: الأثر الإيجابي المباشر للتحفيز على الإنتاجية

عندما يشعر الموظف أن جهوده مقدرة وأن المنظمة تكافئه بشكل عادل، فإن ذلك يزيد من حماسه وإقباله على العمل، مما ينعكس على كمية الإنتاج وجودته. فالموظف المحفز غالباً ما يكون أكثر التزاماً بالمواعيد، وأقل غياباً، وأكثر استعداداً لتقديم أفكار إبداعية.

### ثانياً: دور التحفيز في تحسين جودة العمل

لا يقتصر أثر التحفيز على زيادة كمية الإنتاج فحسب، بل يمتد ليشمل رفع جودة المخرجات. الموظفون الذين يحصلون على تحفيز مستمر يميلون إلى التركيز على التفاصيل، وتقليل الأخطاء، وتحسين أسلوب تقديم الخدمات، ما يعزز سمعة المؤسسة في السوق.

### ثالثاً: الفروقات بين التحفيز المادي والمعنوي

- التحفيز المادي، مثل المكافآت والزيادات المالية، يعطي دفعة سريعة للإنتاجية لكنه قد يكون تأثيره قصير المدى إذا لم يقترن بعوامل أخرى.
- التحفيز المعنوي، مثل التقدير العلني، منح الثقة، وتوفير فرص التطوير، غالباً ما يترك أثراً طويلاً ويعزز ولاء الموظف للمؤسسة.

### رابعاً: أمثلة من دراسات سابقة

- دراسة في إحدى شركات الاتصالات الخليجية وجدت أن المزج بين المكافآت المالية وبرامج التقدير المعنوي أدى إلى رفع إنتاجية الموظفين بنسبة 28% خلال سنة واحدة.
- دراسة أخرى في قطاع المصارف السعودي أظهرت أن توفير بيئة عمل إيجابية مع برامج تدريبية مستمرة زاد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم بنسبة 19%.
- خامساً: دور الثقافة التنظيمية
- العلاقة بين التحفيز والإنتاجية تتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة. فإذا كانت الثقافة تدعم التعاون، وتشجع على الإبداع، وتُعطي الفرصة للتعبير عن الأفكار، فإن أثر التحفيز يكون أقوى بكثير. أما في بيئات العمل التي تسودها البيروقراطية المفرطة أو غياب العدالة، فقد يضعف أثر التحفيز كانت قيمته المادية.
- سادساً: الإطار النظري للعلاقة

يمكن تفسير هذه العلاقة باستخدام نظرية التوقع، التي ترى أن الموظف يزيد من جهده عندما يتوقع أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيكافأ بمكافأة ذات قيمة بالنسبة له كذلك، تدعم نظرية العدالة هذا الفهم، حيث تشير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في توزيع المكافآت والحوافز يؤثر بشكل مباشر على مستوى تحفيزه وإنتاجيته.

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن القول إن التحفيز، بمختلف أنواعه، يمثل أداة محورية في تعزيز إنتاجية الموظفين. وقد أظهرت الأدلة أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية هو الأسلوب الأكثر فاعلية، حيث يحقق مكاسب قصيرة المدى عبر التحفيز المادي، ويحافظ على استدامة الأداء العالي عبر التحفيز المعنوي.

كما يتضح أن العلاقة بين التحفيز والإنتاجية ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعدة عوامل مثل أسلوب القيادة، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، والثقافة المؤسسية. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير ويحصلون على فرص للنمو والتطور، يميلون إلى تقديم أداء أفضل بكثير من أولئك الذين لا يحظون بنفس الدعم، حتى لو كانت رواتبهم متقاربة.

على مستوى الممارسات الإدارية، يتعين على المؤسسات أن تصمم برامج تحفيزية شاملة، تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، وتركز على تحقيق التوازن بين الدوافع المادية والمعنوية. وينبغي أن تُربط الحوافز بالأداء الفعلي بشكل عادل وشفاف، حتى يتحقق التأثير الإيجابي المستدام على الإنتاجية.

في ضوء ذلك، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع التحفيز في شركة باسح بمدينة جدة، وتحديد مدى تأثيره على إنتاجية الموظفين. ومن المتوقع أن تسهم نتائج البحث في مساعدة الإدارة على تطوير سياسات تحفيزية أكثر فاعلية، ما سينعكس إيجاباً على أداء الشركة وقدرتها التنافسية في السوق السعودي.

## الفصل الثالث: الملاحق

## استبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام بحث بعنوان “أثر أساليب التحفيز على إنتاجية الموظفين في شركة باسمح بجدة”، والذي يهدف إلى التعرف على آرائكم حول محاور البحث المتعلقة بأساليب التحفيز المختلفة وأثرها على مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل.

وفيما يلي توضيح لأهم المفاهيم الواردة في هذا البحث:

- **أساليب التحفيز:** هي مجموعة الوسائل والإجراءات التي تستخدمها الإدارة لدعم وتشجيع الموظفين من أجل رفع مستوى أدائهم، وتشمل التحفيز المادي مثل المكافآت والحوافز المالية، والتحفيز المعنوي مثل التقدير، وفرص التطوير والترقيات.

- **إنتاجية الموظفين:** يقصد بها قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية محددة، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة وزيادة كفاءتها التشغيلية.

من هذا المنطلق، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ولكم مننا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم ووقتكم الثمين

الاسئلة الشخصية

**الجنس:**

ذكر

انثى

**المستوى التعليمي:**

تعليم عام

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

**العمر:**

اقل من ٢٥ سنة

من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة

من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة

أكثر من ٤٥ سنة

## جدول تعريف بأسئلة الاستبيان

| المتغير                          | أبعاد المتغير                    | عدد البيانات | المصدر                                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الأول:<br>أساليب التحفيز | البعد الأول: التحفيز المادي      | 4            | إعداد الطالبة رغد بانافع (2025م) بعنوان: أثر أساليب التحفيز على إنتاجية الموظفين في شركة باسمح بجدة |
|                                  | البعد الثاني: التحفيز المعنوي    | 4            |                                                                                                     |
|                                  | البعد الثالث: بيئة العمل المحفزة | 4            |                                                                                                     |

### المتغير الأول: أساليب التحفيز

#### البعد الأول: التحفيز المادي

1. توفر الشركة حوافز مالية تشجع الموظفين على زيادة الإنتاجية.
2. المكافآت تُمنح بناءً على الأداء الفعلي للموظف.
3. نظام الرواتب في الشركة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول.
4. الحوافز المالية تُوزع بانتظام ووفق معايير واضحة.

#### البعد الثاني: التحفيز المعنوي

1. يتم تقدير جهود الموظفين بشكل معلن داخل الشركة.
2. يتم تشجيع الموظفين من قبل الإدارة عند تحقيق إنجازات مميزة.
3. تتاح للموظفين فرص للتدريب والتطوير المهني.
4. يتم منح الموظفين الثقة والمسؤوليات بما يعزز روح الانتماء.

#### البعد الثالث: بيئة العمل المحفزة

1. بيئة العمل في الشركة مريحة وتساعد على الإنجاز.
2. تتوفر أدوات وإمكانيات تسهل أداء المهام بفاعلية.
3. العلاقات بين الزملاء تسودها روح التعاون والدعم.
4. أسلوب الإدارة يشجع على الابتكار والمبادرة.

| المصدر                                                                                                      | عدد البيانات | أبعاد المتغير                                | المتغير                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| إعداد الطالب رغد بانافع<br>(2025م) بعنوان: أثر أساليب<br>التحفيز على إنتاجية الموظفين<br>في شركة باسمح بجدة | 3            | البعد الأول: كفاءة الأداء                    | المتغير الثاني:<br>إنتاجية الموظفين |
|                                                                                                             | 3            | البعد الثاني: جودة الإنجاز                   |                                     |
|                                                                                                             | 4            | البعد الثالث: الالتزام والانضباط<br>في العمل |                                     |

### المتغير الثاني: إنتاجية الموظفين

#### البعد الأول: كفاءة الأداء

1. أنجز مهامه ضمن الوقت المحدد دون تأخير.
2. أعمل على تحسين طريقة أدائي بشكل مستمر.
3. أستفيد من الملاحظات الموجهة لي لتطوير عملي.

#### البعد الثاني: جودة الإنجاز

1. أحرص على تنفيذ المهام بأعلى مستوى من الدقة والإتقان.
2. أراجع عملي قبل تسليمه لتفادي الأخطاء.
3. ألتزم بمعايير الجودة المعتمدة في الشركة.

#### البعد الثالث: الالتزام والانضباط في العمل

1. ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المحددة.
2. أظهر استعداداً لتحمل المسؤوليات الموكلة إليّ.
3. أشارك بفعالية في تحقيق أهداف الفريق.
4. أحرص على إتمام المهام الموكلة إليّ دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.

## قائمة المراجع

- الأحمّد، خ. (2019). العوامل النفسية وتأثيرها على إنتاجية الموظف: دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي في الرياض. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 45-67.
- البكري، س. (2018). إدارة الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين. القاهرة: دار الفكر.
- الخطيب، ع. أ. (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار المسيرة.
- الزهراني، ح. (2021). فعالية نظم الحوافز في رفع الإنتاجية: دراسة حالة على إحدى الشركات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 112-129.
- العنزي، ف. ع. (2019). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة: دراسة ميدانية على بعض القطاعات السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(2)، 55-78.
- الربيعي، ع. ع. (2022). أثر التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية: دراسة حالة على شركات القطاع الخاص بجدة. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 10(1)، 112-135.
- الهاجري، م. س. (2021). تحليل العلاقة بين الحوافز والإنتاجية في بيئة العمل السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات المتوسطة (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).
- الطراونة، أ. (2020). أثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص الأردني. المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، 17(2)، 88-105.
- العزي، عبد الرحمن. (2018). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، أحمد. (2020). أثر التحفيز المادي والمعنوي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة التعليم العالي في الأردن. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(1)، 112-135.
- الزبيدي، نجلاء، والجعفري، هناء. (2019). دور الحوافز في تحسين أداء الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الصحي في المدينة المنورة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(126)، 88-101.
- أبو زنادة، محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. جدة: مكتبة العبيكان.
- الصمادي، أحمد، والبزور، فاطمة. (2017). أثر الحوافز على إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 29(2)، 55-78.
- روبنز، س. (2019). P.، & Judge، T. A. السلوك التنظيمي (الطبعة 18). بيرسون.
- أرمسترونغ، إم. (2014). دليل أرمسترونغ لممارسة إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة عشرة). صفحة كوغان.
- Herzberg، F. (1968). مرة أخرى: كيف تحفز الموظفين؟ هارفارد بيزنس ريفيو، 46(1)، 53-62.

- سونديرز، إم، لويس، ب.، وثورنهيل، أ. (2016). أساليب البحث لطلبة الأعمال (الطبعة السابعة). بيرسون إديوكيشن
- كريسويل، ج. (2014). تصميم البحث: مناهج نوعية وكمية ومختلطة (الطبعة الرابعة). منشورات ساج
- برايمان، أ. (2012). طرق البحث الاجتماعي (الطبعة الرابعة). مطبعة جامعة أكسفورد
- كوليس، ج.، وهوسي، ر. (2014). البحث في الأعمال: دليل عملي للطلاب الجامعيين وطلبة الدراسات العليا (الطبعة الرابعة). بالغريف
- ماكميلان
- بيل، ج.، ووترز، س. (2018). إجراء مشروعك البحثي: دليل للباحثين للمرة الأولى (الطبعة السابعة). ماكغرو-هيل

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
3. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
5. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
6. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
7. Al-Harbi, K. A., & Al-Fawzan, M. (2021). The impact of employee motivation on productivity: A study of Saudi banks. *Journal of Business and Management Studies*, 9(2), 45–60.
8. Gupta, M., & Sharma, R. (2018). Employee motivation and performance: A review study. *International Journal of Management Research*, 6(3), 12–25.
9. Khan, A., & Ali, S. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on employee productivity: Evidence from service sector. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 15–29.
10. Al-Qahtani, A. H. (2019). The relationship between employee motivation and performance in Saudi companies. *Middle East Journal of Business*, 14(3), 33–47.

## المتغير الأول: أساليب التحفيز

| الرقم | العبارة                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|---------------|
| 1     | أحصل على مكافآت مالية مقابل الأداء الجيد            |            |       |       |       |               |
| 2     | الرواتب في الشركة تتناسب مع الجهد المبذول           |            |       |       |       |               |
| 3     | يتم منح حوافز مالية عند تحقيق الأهداف المحددة       |            |       |       |       |               |
| 4     | نظام العلاوات في الشركة يعزز الرغبة في العمل بجد.   |            |       |       |       |               |
| 5     | يتم تقدير إنجازاتي من قبل الإدارة بشكل واضح         |            |       |       |       |               |
| 6     | أحصل على إشادة أو شكر عند إنجاز الأعمال بكفاءة      |            |       |       |       |               |
| 7     | أشعر بأن الشركة تهتم بأرائي ومقترحاتي               |            |       |       |       |               |
| 8     | يتم التعامل معي بعدالة واحترام في بيئة العمل.       |            |       |       |       |               |
| 9     | توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.   |            |       |       |       |               |
| 10    | يتم تشجيعي على المشاركة في الدورات والورش التدريبية |            |       |       |       |               |
| 11    | توجد فرص واضحة للترقية المهنية في الشركة.           |            |       |       |       |               |
| 12    | تشجعني الشركة على الابتكار وتحسين الأداء باستمرار.  |            |       |       |       |               |

### المتغير الثاني: إنتاجية الموظفين

| الرقم | العبرة                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|---------------|
| 1     | أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد |            |       |       |       |               |
| 2     | أحقق الأهداف المحددة لي بكفاءة عالية           |            |       |       |       |               |
| 3     | أعمل بروح الفريق لإنجاز المهام المطلوبة        |            |       |       |       |               |
| 4     | أتحمل المسؤوليات الإضافية عند الحاجة دون تردد  |            |       |       |       |               |
| 5     | أتعامل مع المشكلات في العمل بسرعة وفعالية      |            |       |       |       |               |
| 6     | ألتزم بمعايير الجودة أثناء أداء المهام         |            |       |       |       |               |
| 7     | أساهم في تحسين العمليات داخل الشركة            |            |       |       |       |               |
| 8     | أظهر حماساً ورغبة في تطوير أدائي المهني        |            |       |       |       |               |

