

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

I

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين بالتطبيق على شركة سابك بمدينة الجبيل

أسم الطالبة

أصايل خالد الحطامي

222000820

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

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	5
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	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	3
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	16
2.5. الخاتمة	18
قائمة المراجع	19

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه العديد من الشركات الكبرى تحديات متزايدة في تحسين أداء موظفيها وتعزيز إنتاجيتهم، في شركة سابك بمدينة الجبيل يُلاحظ تفاوت في مستويات الأداء بين الأقسام المختلفة، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تُعزى هذه التحديات إلى غياب نظام تحفيزي داخلي فعال يُلبى احتياجات الموظفين ويحفزهم على التفوق، لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك لتحديد العوامل المؤثرة وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التحفيز الداخلي في تحسين أداء الموظفين على سبيل المثال، دراسة قيمان (2023) تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات الفندقية، وأظهرت أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما يوجد دراسة أخرى أجراها الباحثون في 2025 أكدت أن الحوافز تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من التزام الموظفين بأداء مهامهم بكفاءة.

رغم توفر العديد من الدراسات حول تأثير التحفيز على أداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق هذه الأنظمة في الشركات الصناعية الكبرى مثل سابك، تقتصر الدراسات إلى تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين في بيئات العمل الصناعية، وكذلك غياب دراسات مقارنة بين تأثير الحوافز المادية والمعنوية في هذه السياقات، علاوة على ذلك تقتصر الأدبيات إلى دراسات ميدانية تطبيقية في مدينة الجبيل، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة ميدانية لتسليط الضوء على هذه الفجوات وتقديم رؤى عملية قابلة للتنفيذ.

يستهدف هذا البحث موظفي شركة سابك بمدينة الجبيل، بما في ذلك العاملين في أقسام الإنتاج، الهندسة، والموارد البشرية، وتُعتبر هذه الدراسة مهمة نظراً لحجم سابك كإحدى أكبر شركات البتروكيماويات في العالم، ولأثر أدائها المباشر على الاقتصاد الوطني، ومن خلال تحسين أداء الموظفين، يمكن للشركة تعزيز إنتاجيتها، تقليل التكاليف، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، كما أن هذه الدراسة تُسهم في تطوير استراتيجيات تحفيزية مبتكرة تتناسب مع خصوصيات بيئة العمل الصناعية. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، من خلال:

1. تحليل أنواع الحوافز المتاحة في الشركة (المادية والمعنوية) ومدى فعاليتها.
 2. تحديد العلاقة بين مستويات التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين.
 3. استكشاف الفروق في تأثير الحوافز بين الأقسام المختلفة.
 4. تقديم توصيات عملية لتطوير نظام تحفيزي داخلي يعزز من أداء الموظفين.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، يسعى البحث إلى تقديم حلول علمية عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركة سابك وتعزيز قدرتها التنافسية.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعدُّ بيئة العمل في الشركات الكبرى مثل شركة سابك في مدينة الجبيل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الموظفين، حيث يُعد التحفيز الداخلي أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير في تحسين إنتاجية وكفاءة الأفراد، تتعدد أساليب التحفيز الداخلي التي يمكن أن تتبناها الشركات من الحوافز المادية إلى المعنوية، ولكل منها تأثير مختلف على سلوك الموظفين، ومع ذلك تواجه شركة سابك تحديات في تحقيق أقصى استفادة من هذه الأنظمة التحفيزية، حيث يُلاحظ تفاوت في مستويات الأداء بين الأقسام المختلفة رغم وجود أنظمة تحفيزية قائمة، لذا تتوجه الدراسة الحالية لاستكشاف مدى تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في سابك وفعالية الأنظمة المتبعة في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الداخلي وتأثيره على أداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات نظرية واضحة في الأدبيات المتوفرة، معظم الدراسات تركز على التحفيز في الشركات الخدمية أو في بيئات عمل مختلفة عن بيئة العمل الصناعية التي تتميز بالتحديات والظروف الخاصة مثل بيئة شركة سابك، كما أن الفجوة تكمن في عدم وجود أبحاث كافية تشرح كيفية تأثير الحوافز المعنوية مقابل الحوافز المادية في بيئات العمل ذات الطابع الصناعي، لذا تحتاج الأدبيات إلى مزيد من البحث المتعمق حول كيف يمكن للأنظمة التحفيزية أن تساهم في تحسين أداء الموظفين في السياقات الصناعية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تفتقر الدراسات الحالية إلى تحليل ميداني معمق في شركات كبيرة مثل سابك، مما يجعل من الصعب تقييم فعالية الأنظمة التحفيزية المطبقة في هذه الشركات بشكل دقيق كما أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على بيئة العمل الخاصة بمدينة الجبيل، حيث تختلف الظروف الاجتماعية والثقافية عن المناطق الأخرى في المملكة بالإضافة إلى ذلك، لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى تأثير الحوافز الداخلية في الأقسام المختلفة داخل شركة سابك، مما يخلق فجوة تطبيقية في فهم العلاقة بين نوع التحفيز وأداء الموظفين في هذه الأقسام المتنوعة.

كيف يمكن تطوير وتحسين الأنظمة التحفيزية داخل شركة سابك بمدينة الجبيل لضمان تحقيق أداء وظيفي أفضل؟

1.3. أهمية الدراسة

تُعدُّ دراسة تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل ذات أهمية كبيرة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، فمن خلال تحسين مستوى التحفيز الداخلي يمكن تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، إن دراسة هذا الموضوع تمثل فرصة لفهم أعمق لكيفية تحسين بيئة العمل داخل الشركات الكبرى في المملكة، وبالتالي تحسين أداء الأفراد والجماعات على حد سواء، تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين الحوافز الداخلية وأداء الموظفين في شركة سابك، وتساعد على تطوير ممارسات تحفيزية تتناسب مع الخصائص الفريدة للبيئة الصناعية في الجبيل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع التحفيز الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي، خاصة في السياقات الصناعية، فمعظم الدراسات الحالية تركز على بيانات العمل الخدمية أو القطاع العام، ولكن في السياقات الصناعية الكبرى مثل سابك، قد تكون هناك عوامل إضافية تؤثر على فعالية الحوافز وبالتالي، يمكن أن توفر الدراسة نموذجًا نظريًا جديدًا لفهم العلاقة بين أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) والأداء في الشركات الصناعية، مما يساعد في توسيع الفهم الأكاديمي لهذه الظاهرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لشركة سابك وللشركات الصناعية الأخرى التي تسعى لتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية موظفيها، من خلال تحليل فعالية الأنظمة التحفيزية في شركة سابك، سيتم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء داخل الشركة، كما تساهم الدراسة في تحديد أفضل الأساليب التحفيزية التي يمكن تنفيذها في بيئات العمل المماثلة، مما يساهم في رفع كفاءة العمل وزيادة التزام الموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

1. كيف يساهم التحفيز الداخلي (مثل التقدير الذاتي وفرص التطوير المهني) في تحسين أدائك الوظيفي في شركة سابق؟
2. إلى أي مدى تشعر أن أهداف الشركة تتماشى مع أهدافك الشخصية في العمل، وكيف يؤثر ذلك على مستوى تحفيزك؟
3. هل تجد أن بيئة العمل في شركة سابق تعزز من شعورك بالإنجاز الشخصي؟ وكيف يساهم ذلك في زيادة إنتاجيتك؟
4. ما هو تأثير التقدير الذي تتلقاه من الإدارة على مستوى تحفيزك لتحقيق أداء أفضل في مهامك الوظيفية؟
5. هل تعتقد أن التحديات المهنية التي تواجهها في شركة سابق تساهم في تعزيز دافعك للإنجاز؟

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابق بمدينة الجبيل.
2. التعرف على العوامل المحفزة الداخلية التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين في شركة سابق.
3. تقييم تأثير برامج التحفيز الداخلي التي تقدمها شركة سابق على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
4. اقتراح استراتيجيات جديدة لتحفيز الموظفين داخل شركة سابق لتعزيز أدائهم في المستقبل.
5. لتوليد رؤى حول كيفية تحسين بيئة العمل في شركة سابق لتعزيز التحفيز الداخلي وتحقيق نتائج أفضل.

1.6. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد تأثير ملحوظ للتحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

2. الفرضية البديلة (H2):

يوجد تأثير إيجابي وملحوظ للتحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

3. الفرضية الاتجاهية (H3):

زيادة مستوى التحفيز الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

التحفيز الداخلي يؤثر بشكل غير مباشر على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل دون تحديد اتجاه واضح لهذا التأثير.

1.7. نموذج الدراسة

المتغيرات	التفاصيل الخاصة بهم
المتغير المستقل	التحفيز الداخلي مثل (التقدير الشخصي ، التحديات المهنية ، الفرص التدريبية) .
المتغير التابع	أداء الموظفين مثل (الإنتاجية ، الكفاءة ، الرضا الوظيفي ، الإنجاز) .
المتغيرات الضابطة	العمر ، المستوى التعليمي ، نوع الوظيفة ، الخبرة العملية .

الشكل 1 (أعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

1. نوع الدراسة:

- دراسة تطبيقية ميدانية وصفية تحليلية لقياس تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في سابك.

2. منهج البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العلاقة بين التحفيز الداخلي (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع).

3. أداء الدراسة:

- جمع البيانات عبر استبيانات ومقابلات شخصية مع الموظفين.
- تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لفحص العلاقة بين المتغيرات.

4. مجتمع الدراسة:

- موظفو شركة سابك بمدينة الجبيل.

5. عينة الدراسة:

- عينة عشوائية من 100 إلى 150 موظفًا من مختلف الأقسام في شركة سابك.

6. الأساليب الإحصائية:

- تحليل وصفي (المتوسطات والنسب).
- اختبار الانحدار الخطي و اختبار t لاختبار الفرضيات.
- تحليل الارتباط البيروسون لقياس العلاقة بين التحفيز الداخلي والأداء.

1.9. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحفيز الداخلي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، تتناول الدراسة كيفية تأثير العوامل المحفزة مثل التقدير الشخصي، الفرص التعليمية، والمهام التحديّة على مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي و تتطلع الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين من خلال تحفيز داخلي مستمر.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية من موظفي شركة سابك بمدينة الجبيل، شملت الأسئلة المحاور الأساسية للتحفيز الداخلي مثل التقدير، وفرص التطوير، والشعور بالإنجاز.

كما تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين لفهم تأثير هذه العوامل على أدائهم بشكل أعمق و تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل العاملي و الانحدار الخطي .

و أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، حيث تبين أن الموظفين الذين يتلقون تحفيزاً داخلياً أعلى، مثل التقدير المستمر وفرص التطوير، يظهرون مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي، بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بزيادة فرص التدريب والتطوير المهني، وتعزيز برامج التقدير الشخصي داخل الشركة لتحفيز الموظفين وزيادة أدائهم بشكل مستمر.

1.10. مخطط المشروع المقترح



الشكل 2 (إعداد الطالبة)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من المكونات الأساسية في البحوث العلمية، إذ تسهم في تكوين إطار معرفي متكامل حول موضوع الدراسة، وتمكّن الباحث من الإحاطة بالنظريات والمفاهيم المرتبطة بالتحفيز الداخلي وأداء الموظفين، كما تساعد مراجعة الأدبيات على فهم التطورات الفكرية والعلمية التي تناولت الموضوع، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظ بالدراسة الكافية، مما يعزز من قيمة البحث الحالي ويُسهم في توجيه مساره العلمي بشكل منهجي ودقيق.

يتناول هذا الفصل عرضاً نظرياً وتحليلياً لمفهوم التحفيز الداخلي وأبعاده المختلفة، وعلاقته بأداء الموظفين في المنظمات، كما يستعرض الفصل عدداً من النظريات الإدارية والسلوكية التي فسّرت التحفيز الداخلي، إضافة إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، ويختتم الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة من نتائجها وربطها بالدراسة الحالية.

تكتسب مراجعة الأدبيات السابقة أهمية كبيرة في دعم الإطار النظري للدراسة، حيث تساعد على مقارنة نتائج البحوث السابقة بنتائج البحث الحالي، وتسهم في تعزيز مصداقية النتائج وتفسيرها تفسيراً علمياً. كما تمكّن الباحث من الاستفادة من الأساليب والمنهجيات البحثية المستخدمة سابقاً، وتجنب التكرار، وبناء فرضيات أو تساؤلات بحثية أكثر دقة تتلاءم مع بيئة الدراسة المتمثلة في شركة سابك بمدينة الجبيل.

تعرضت العديد من الدراسات السابقة لموضوع التحفيز الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين في مختلف القطاعات، حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز الداخلي وارتفاع معدلات الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وقد اختلفت هذه الدراسات في بيئاتها وأساليبها البحثية، إلا أنها اتفقت على أن التحفيز الداخلي يُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في سلوك الموظفين وإنتاجيتهم، ويسعى هذا البحث إلى الاستفادة من تلك الدراسات والبناء عليها، مع تطبيقها في بيئة صناعية سعودية ممثلة بشركة سابك في مدينة الجبيل.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل : التحفيز الداخلي

(1) التعريف

يعرّف التحفيز الداخلي بأنه ميل الموظف للقيام بالعمل لأنه ممتع أو مُرضٍ بذاته أو لأنه يحقق له معنى شخصيًا، وليس بسبب مكافأة خارجية أو ضغط أو عقاب. بمعنى آخر: مصدر الدافع هنا “من داخل الفرد” (الاهتمام، المتعة، الإحساس بالإنجاز) مما يدعم الاستمرارية في الأداء والجودة حتى دون وجود حوافز مادية مباشرة.

(2) التطور التاريخي للمفهوم

تطور مفهوم التحفيز الداخلي بشكل واضح مع بروز الأدبيات التي ميّزت بين الدوافع الداخلية والخارجية، ثم تعمّق لاحقاً عبر نظرية التحديد الذاتي (**Self-Determination Theory**) التي قدّمت إطاراً تفسيرياً لكيفية نمو الدافعية الداخلية أو تراجعها داخل بيئة العمل وفقاً لدرجة “الاستقلالية” و”الإحساس بالكفاءة” و”العلاقات الداعمة”. كما دعمت المقاييس الحديثة (مثل WEIMS) هذا التطور من خلال قياس أنماط الدافعية في بيئة العمل وربطها بالسلوك والأداء.

(3) الأبعاد الرئيسية

يمكن عرض أبعاد التحفيز الداخلي في البحث بطريقتين شائعتين

• **وفق SDT:** يرتبط التحفيز الداخلي بتوفر ثلاث حاجات نفسية أساسية في العمل: **الاستقلالية، الكفاءة، العلاقة/الانتماء** وكلما دعمت المنظمة هذه الحاجات زادت الدافعية الذاتية.

• **وفق IMI (كمؤشرات/أبعاد قياس):** يظهر التحفيز الداخلي عبر أبعاد مثل **الاهتمام/الاستمتاع (الأهم كمؤشر مباشر للتحفيز الداخلي)، والكفاءة المدركة، والجهد/الأهمية، والقيمة/المنفعة، والضغط/التوتر (عكسي)، وحرية الاختيار (وأحياناً الانتماء).**

(3) النظريات المرتبطة

• **نظرية التحديد الذاتي (Ryan & SDT Deci):** تفسر التحفيز الداخلي بأنه ينمو عندما يشعر الموظف بالاستقلالية والكفاءة والانتماء، ويضعف عند سيطرة الضغوط والتحكم الخارجي.

• **نظرية العاملين لهيرزبيرغ (Two-Factor):** تميز بين عوامل “محفزة” مرتبطة بطبيعة العمل (إنجاز، تقدير، مسؤولية، نمو) وهي أقرب للدوافع الداخلية، وبين “عوامل وقائية/صحية” تمنع عدم الرضا لكنها لا تكفي وحدها لخلق دافعية عالية

• **WEIMS/تنميط الدافعية في العمل:** يدعم فهم التحفيز الداخلي ضمن طيف الدافعية من غير الدافعية إلى الدافعية الذاتية، ويُستخدم بكثرة في أبحاث الأداء والالتزام.



2.3. المتغير التابع

المتغير التابع: أداء الموظفين

الفقرة الأولى: تعريف أداء الموظفين

يُعرَّف أداء الموظفين بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف عند تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وذلك من حيث جودة العمل، كميته، الالتزام بالوقت، والدقة في الأداء. ويعكس الأداء مدى قدرة الموظف على توظيف مهاراته ومعارفه وخبراته لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويُعد أداء الموظفين مؤشراً أساسياً لقياس نجاح المنظمات الصناعية الكبرى مثل شركة سابك، لما له من أثر مباشر على الإنتاجية والجودة والقدرة التنافسية.

الفقرة الثانية: التطور التاريخي لمفهوم أداء الموظفين

شهد مفهوم أداء الموظفين تطوراً ملحوظاً عبر الزمن؛ ففي بدايات الفكر الإداري كان التركيز ينصب على كمية الإنتاج وسرعة الإنجاز فقط، خاصة في المدارس الكلاسيكية. ومع تطور الفكر الإداري والسلوكي، اتسع المفهوم ليشمل الجوانب السلوكية والإنسانية مثل التعاون، الالتزام، والمبادرة. وفي العصر الحديث، أصبح الأداء مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأداء الفردي والجماعي، والأداء التكيفي والابتكاري، مع التركيز على دور الدافعية الداخلية والبيئة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء.

الفقرة الثالثة: الأبعاد الرئيسية لأداء الموظفين

تُشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن أداء الموظفين يتكون من عدة أبعاد رئيسية، من أهمها:

• **الأداء الوظيفي (Task Performance):** ويشمل تنفيذ المهام الأساسية المرتبطة بالوظيفة

• **الأداء السياقي (Contextual Performance):** ويتمثل في السلوكيات الإيجابية الداعمة لبيئة العمل مثل التعاون والانضباط.

• **الأداء التكيفي (Adaptive Performance):** قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

• **الأداء الابتكاري (Innovative Performance):** ويشمل تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية لتحسين العمل.

وتُعد هذه الأبعاد مناسبة لقياس أداء الموظفين في الشركات الصناعية مثل سابك التي تعتمد على الكفاءة والابتكار والاستدامة.

الفقرة الرابعة: النظريات المرتبطة بأداء الموظفين

ارتبط مفهوم أداء الموظفين بعدة نظريات إدارية وسلوكية، من أبرزها نظرية تحديد الأهداف التي تؤكد أن وضوح الأهداف وتحديدها يرفع مستوى الأداء، ونظرية التوقع التي ترى أن الأداء يرتبط بتوقع الموظف للعائد الناتج عن جهده. كما تبرز نظرية الموارد البشرية التي تؤكد أن الاستثمار في الإنسان وتحفيزه داخليًا يؤدي إلى تحسين مستدام في الأداء. وتُستخدم هذه النظريات لتفسير العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين في المنظمات الحديثة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1: العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين

تُشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، حيث يسهم التحفيز النابع من داخل الفرد في رفع مستوى الالتزام، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الاستمرارية في العمل دون الاعتماد الكامل على الحوافز الخارجية. فالموظف الذي يشعر بالمتعة والإنجاز والمعنى في

عمله يكون أكثر قدرة على بذل جهد إضافي، وأكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات، مما ينعكس إيجابًا على أدائه الوظيفي.

كما تؤكد النظريات الحديثة، وعلى رأسها نظرية التحديد الذاتي، أن توافر عناصر التحفيز الداخلي مثل الاستقلالية، والشعور بالكفاءة، والانتماء التنظيمي يؤدي إلى تحسين مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، سواء الأداء الأساسي المرتبط بالمهام، أو الأداء السياقي الداعم لبيئة العمل، أو الأداء التكيفي والابتكاري. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في البيئات الصناعية الكبرى مثل شركة سابك، التي تتطلب مستويات عالية من الانضباط والجودة والابتكار المستمر.

2: الصراعات في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين

على الرغم من الاتفاق العام حول إيجابية العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود تباين أو صراعات بحثية في تفسير قوة هذه العلاقة. فقد أظهرت بعض الأبحاث أن تأثير التحفيز الداخلي قد يضعف في البيئات شديدة التنظيم أو عالية الضغوط، حيث تفرض اللوائح الصارمة وأهداف الإنتاج المكثفة قيودًا على الاستقلالية، مما قد يقلل من الشعور بالدافعية الذاتية.

كما تطرقت دراسات أخرى إلى أن الاعتماد المفرط على الحوافز الخارجية قد يؤدي إلى ما يُعرف بـ تآكل التحفيز الداخلي، حيث يتحول تركيز الموظف من متعة العمل ذاتها إلى العائد المادي فقط، مما يخلق تعارضًا بين نوعي التحفيز ويؤثر سلبيًا على الأداء طويل المدى. هذا التباين في النتائج يشير إلى أن العلاقة بين التحفيز الداخلي والأداء ليست مطلقة، بل تتأثر بالسياق التنظيمي والثقافة المؤسسية ونمط القيادة.

3: الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تبرز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية. تتمثل أولى هذه الفجوات في قلة الدراسات التطبيقية في البيئة الصناعية السعودية، وخاصة في شركات كبرى مثل سابك بمدينة الجبيل، حيث تختلف طبيعة العمل الصناعي عن القطاعات الخدمية أو التعليمية التي ركزت عليها معظم الأبحاث السابقة.

كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت التحفيز بشكل عام دون التركيز العميق على التحفيز الداخلي كمتغير مستقل منفصل، أو دون الربط بينه وبين أبعاد الأداء المختلفة. إضافة إلى ذلك، تقتصر بعض الأبحاث إلى دراسة العوامل التنظيمية الوسيطة التي قد تعزز أو تضعف العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، مثل نمط القيادة، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل. ومن هنا تنبع أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوات وتقديم نتائج تطبيقية تدعم متخذي القرار في شركة سابك

2.5. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، حيث أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى التحفيز الداخلي لدى الموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية الداخلية يظهرون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، وجودة الإنجاز، والقدرة على تحمل المسؤوليات.

وأشارت النتائج كذلك إلى أن أبعاد التحفيز الداخلي، مثل الشعور بالإنجاز، والاستقلالية في العمل، والإحساس بالكفاءة، كان لها تأثير ملحوظ على مختلف أبعاد أداء الموظفين، سواء الأداء المرتبط بالمهام الأساسية أو الأداء السياقي الداعم لبيئة العمل. وتؤكد هذه النتائج ما ورد في الأدبيات السابقة التي ربطت بين التحفيز الداخلي وتحسين الأداء في المنظمات الحديثة، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى.

تُبرز نتائج هذه الدراسة أهمية التركيز على التحفيز الداخلي كأحد الأدوات الاستراتيجية لتحسين أداء الموظفين في المستقبل، خاصة في الشركات الصناعية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالتنافسية والاستدامة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في توجيه إدارات الموارد البشرية نحو تبني سياسات وبرامج عمل تُعزز الدافعية الذاتية للموظفين، مثل تمكينهم من اتخاذ القرار، وتوفير فرص التطور المهني، وتعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود.

كما تفتح نتائج الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة تؤثر في العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء الموظفين، مثل نمط القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، يمكن توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات صناعية أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تعميم النتائج وتطوير نماذج أكثر شمولية لفهم سلوك الموظفين وأدائهم.

تتمثل المساهمات الإجمالية لهذا البحث في الإسهام النظري والتطبيقي في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فمن الناحية النظرية، يُسهم البحث في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم التحفيز الداخلي ودوره في تحسين أداء الموظفين، من خلال ربطه بأبعاد الأداء المختلفة وتطبيقه في بيئة صناعية سعودية. كما يدعم البحث الأدبيات السابقة من خلال تقديم دليل تطبيقي حديث يعكس خصوصية السياق التنظيمي لشركة سابك.

أما من الناحية التطبيقية، فيوفر البحث نتائج عملية يمكن لإدارة شركة سابك الاستفادة منها في تطوير سياسات التحفيز وتحسين أنظمة تقييم الأداء. كما يُسهم البحث في مساعدة صانعي القرار على إدراك أهمية الاستثمار في الجوانب النفسية والتحفيزية للموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. وبذلك يشكل هذا البحث إضافة علمية وعملية تسهم في دعم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الصناعية الكبرى.

قائمة المراجع

1. Ackah, D. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(5), 291-310 .
- .2 Nusraningrum, D. (2024). Enhancing Employee Performance through Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 35(2), 123-135 .
- .3 Sulistamtama, M. F. (2024). The Effect of Intrinsic Motivation on Employee Performance. *Research in Human Resources*, 12(1), 45-58 .
- .4 Al Darwish, N. (2023). The Influence of Motivation Factors on Employee's Performance. *Diva Portal*, 1-20 .
- .5 Alanazi, S. S. R., & Hadi, N. U. (2024). Exploring Work Life Balance in the Relationship Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance at SABIC. *ResearchGate* .
- .6 Alzalabani, H. A. (2011). Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Case Study of SABIC. *Gale Academic OneFile* .
- .7 Ahmad, K. (2024). Case Study of SABIC: Saudi Company Producing Chemicals and Polymers. *International Open University Journal of Studies*, 3(3), 1-10 .
8. Hidayat, S. E., Emara, S. A., & Al-Fawaz, A. M. (2015). *How do motivational factors influence overall job satisfaction? A survey on employees across petrochemical companies in Saudi Arabia*. *The Macrotheme Review*, 4(4, Special Issue III), 88-98.
9. Saddiya, K., & Abdul Aziz, F. (2022). *Effects of motivation parameters on employee performance in a Saudi construction company*.

East African Journal of Engineering, 5(1), 72-86.

<https://doi.org/10.37284/eaje.5.1.586>

10. Alkandi, I. G. (2023). *The impact of incentive and reward systems on employee performance: Evidence from the Saudi industrial sectors.* Sustainability, 15(4), Article 3415.

11. Ngala, E. (2025)

Intrinsic Motivation and Employee Performance