

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

دور التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء في شركة  
المراعي بمدينة الخرج

تمارا أحمد ديب

222001357

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الثاني-2025

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 10 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 10 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
|    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> .....             |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 18 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 19 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 20 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 21 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 22 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 24 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 30 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 31 | 3.1. المقدمة.....                                     |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 31 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 32 | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 33 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 33 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 34 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 34 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 35 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 36 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 37 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 37 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 39 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 39 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 40 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 41 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 42 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 43 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 43 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 43 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 44 | قائمة المراجع                                                |
|    | الملاحق                                                      |
|    | Error! Bookmark not defined.                                 |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات المختلفة، حيث تلعب الحوافز المعنوية والمادية دورًا جوهريًا في تعزيز رضا العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ومع التوسع في أعمال الشركات الكبرى مثل شركة المراعي بمدينة الخرج، برزت الحاجة الملحة إلى فهم مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين، خاصة في ظل التحديات المتزايدة في بيئة العمل، مثل ضغط المهام وتنوعها، مما قد ينعكس سلبيًا على الأداء إذا لم يتم التعامل معه بأسلوب إداري فعال يدعم التحفيز الوظيفي.

أظهرت العديد من الدراسات أهمية التحفيز في رفع مستوى الأداء، حيث توصلت دراسة عبد الله (2020) إلى أن التحفيز المالي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بنسبة تصل إلى 35% في بعض المؤسسات الصناعية. كما أشارت دراسة العنزي (2022) إلى أن الحوافز المعنوية مثل التقدير والشكر تساهم في تقوية العلاقة بين الموظف ومكان العمل. وبيّنت دراسة الزيد (2019) التي تناولت شركات غذائية سعودية أن ضعف التحفيز يرتبط بشكل مباشر بانخفاض الأداء وتزايد معدل الدوران الوظيفي.

على الرغم من كثافة الدراسات السابقة حول موضوع التحفيز، إلا أن هناك فجوة بحثية تتعلق بقلة الدراسات التطبيقية التي تركز على شركة المراعي تحديدًا في مدينة الخرج، رغم أنها من كبرى شركات الصناعات الغذائية في الشرق الأوسط. كما أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على أحد نوعي التحفيز فقط (إما مادي أو معنوي)، دون الدمج بين النوعين وتحليل أثرهما المشترك على الأداء. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية حديثة تأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار.

تستهدف هذه الدراسة صناع القرار والإداريين في شركة المراعي بمدينة الخرج، بالإضافة إلى المهتمين في إدارة الموارد البشرية. وتكمن أهمية المشكلة في أن الأداء غير الفعال للموظفين قد يؤدي إلى نتائج سلبية على مستوى الإنتاجية والربحية، ما يفرض على الشركات إعادة النظر في استراتيجيات التحفيز. وتُعد هذه الدراسة مساهمة في توجيه السياسات الداخلية نحو بيئة عمل أكثر تحفيزًا وداعمة للكفاءة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي بكلا نوعيه (المادي والمعنوي) في تحسين أداء الموظفين داخل شركة المراعي بمدينة الخرج، مع تحليل مدى فعالية البرامج التحفيزية المعتمدة حاليًا، واقتراح توصيات من شأنها تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي على أسس علمية وميدانية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

2. تواجه المؤسسات الكبرى تحدياً في المحافظة على مستوى أداء مرتفع لدى موظفيها في ظل الضغوط اليومية المتزايدة، ويعد التحفيز أحد الأدوات الإدارية المهمة في هذا الإطار. ومع ذلك، فإن بعض الشركات قد لا تولي اهتماماً كافياً لتطوير أنظمة التحفيز، مما يؤدي إلى تراجع الحماس والدافعية لدى العاملين.

### 1,2,1. فجوات على المستوى النظري

3. تشير المراجعة النظرية إلى وجود نقص في الدراسات التي تمزج بين تأثير التحفيز المادي والمعنوي في أن واحد، وتركز في الوقت ذاته على قطاع الصناعات الغذائية في السعودية، وخاصة في شركات ذات طبيعة تشغيلية واسعة مثل شركة المراعي.

### 1,2,2. فجوات على المستوى التطبيقي

لا توجد حتى الآن دراسة ميدانية حديثة تقيس أثر أنظمة التحفيز المتبعة حالياً في شركة المراعي بمدينة الخرج على الأداء الفعلي للموظفين، خاصة مع تغير ظروف العمل والتوسع في خطوط الإنتاج والموارد البشرية.

ما هو أثر التحفيز الوظيفي على تحسين أداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الخرج؟

### 3.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على توضيح العلاقة بين مستوى التحفيز المقدم للموظفين ومستوى الأداء الفعلي لهم داخل بيئة العمل، مما يساهم في تحسين جودة المخرجات المؤسسية.

#### 3.1.1. على المستوى النظري:

تُضاف هذه الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على تأثير التحفيز بأنواعه على الأداء، مما يثري المعرفة النظرية ويوفر نموذجًا يُحتذى به للباحثين والدارسين في هذا المجال.

#### 3.1.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة نتائج قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل داخل شركة المراعي بمدينة الخرج، حيث يمكن للإدارة الاستفادة منها في تطوير برامج تحفيزية أكثر فعالية تساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

#### 1,4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ تُمثل الركيزة التي تُبنى عليها بقية عناصر البحث من أهداف، وفرضيات، وإطار نظري، وأدوات جمع البيانات. ولتكون هذه الأسئلة فعّالة، لا بد أن تستوفي مجموعة من المعايير الأساسية وهي:

- **الملاءمة:** أن تكون الأسئلة متنسقة مع أهداف البحث ومحاوره الرئيسية، بحيث تتماشى مع إشكالية الدراسة وتساهم في تحقيق الغرض منها.
  - **الوضوح:** يجب أن تُصاغ بلغة واضحة وخالية من التعقيد أو الغموض، مما يضمن فهمها من قبل جميع الأطراف المعنية بالدراسة.
  - **الخصوصية:** أن تكون الأسئلة محددة وغير عامة، بحيث تستهدف المتغيرات والعلاقات التي يسعى الباحث إلى دراستها دون التشتت في قضايا فرعية.
  - **الجدوى:** أن تكون قابلة للقياس والتحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة للباحث من وقت وموارد، مع مراعاة حدود الدراسة.
  - **الارتباط:** أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث ومشكلة الدراسة، بحيث تعكس بشكل مباشر الهدف من إجراء البحث.
- وبناءً على ما سبق، فإن أسئلة الدراسة المقترحة لموضوع "دور التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء في شركة المراعي بمدينة الخرج" هي كما يلي:

1. ما مدى تأثير التحفيز الوظيفي المالي على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة المراعي بمدينة الخرج؟
2. كيف يساهم التحفيز المعنوي في تحسين إنتاجية العاملين في شركة المراعي؟
3. ما العلاقة بين رضا الموظف عن أنظمة التحفيز ومستوى أدائه الوظيفي؟
4. هل تختلف مستويات الأداء بين الموظفين المحفزين وغير المحفزين في بيئة العمل الواحدة؟
5. ما العوامل التي تُعيق فعالية برامج التحفيز في شركة المراعي؟

## 1,5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحفيز الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء داخل بيئة عمل واقعية ومحددة، وهي شركة المراعي في مدينة الخرج. وبشكل موسّع، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة تأثير أساليب التحفيز المالي والمعنوي على أداء الموظفين في شركة المراعي. ويشمل ذلك تحليل الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت، والمعنوية مثل التقدير المهني والدعم النفسي.

2. التعرف على مستوى رضا الموظفين عن آليات التحفيز المتبعة داخل الشركة، ومدى توافقها مع تطلعاتهم وحاجاتهم المهنية والإنسانية.

3. تقييم العلاقة بين التحفيز الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي والانضباط داخل فرق العمل، مما يساهم في تحسين مناخ العمل العام.

4. اقتراح استراتيجيات جديدة لتطوير أنظمة التحفيز بالشكل الذي يعزز من أداء الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

5. توليد رؤى عملية تساهم في مساعدة إدارات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية فيما يخص برامج التحفيز.

## 1,6. فرضيات الدراسة

تُبنى الفرضيات في هذه الدراسة بناءً على العلاقة المفترضة بين متغيرين رئيسيين، هما: التحفيز الوظيفي (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع). وفي ضوء الدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز الوظيفي (المالي والمعنوي) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي بمدينة الخرج.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي بمختلف أنواعه وتحسن الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي.

الفرضية الاتجاهية  $H_2$ : كلما زاد مستوى التحفيز الوظيفي الذي يتلقاه الموظف (خصوصًا التحفيز المعنوي)، ارتفع مستوى أدائه الوظيفي داخل الشركة.

الفرضية غير الاتجاهية  $H_3$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي، دون تحديد اتجاه تلك العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية.

فرضية إضافية  $H_4$ : تختلف مستويات الأداء الوظيفي تبعًا لنوع التحفيز (مالي مقابل معنوي) الذي يتعرض له الموظفون في بيئة العمل.

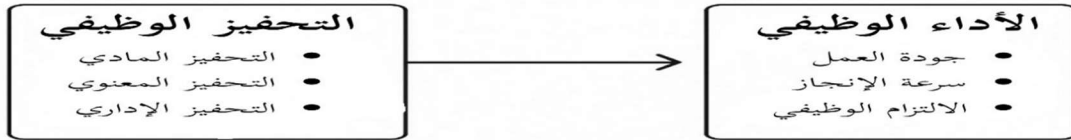
## 1,7. نموذج الدراسة

يُعد النموذج المفاهيمي للدراسة وسيلة بصرية مهمة لفهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية في البحث. ويتكون النموذج الحالي من:

المتغير المستقل: التحفيز الوظيفي، ويتفرع إلى:

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ويُفترض في هذا النموذج أن كلاً من التحفيز المالي والمعنوي له تأثير مباشر على تحسين الأداء. يمكن تمثيله بصرياً كما يلي:



الشكل (١) نموذج الدراسة

## 1,8. منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة من الأركان الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي للبحث، إذ تُحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها. ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر التحفيز الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة المراعي بمدينة الخرج، فقد تم اختيار منهجية علمية مناسبة تتماشى مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وذلك بناءً على نموذج البصلة الذي يُستخدم بشكل واسع في البحوث الأكاديمية.

### 1. فلسفة البحث

تستند هذه الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism)، حيث تعتمد على الملاحظة الموضوعية والقياس الكمي للظواهر المدروسة. وتفترض هذه الفلسفة أن هناك حقيقة واحدة يمكن اكتشافها من خلال أدوات البحث العلمي المنضبطة، وهو ما يتناسب مع الهدف من الدراسة في قياس العلاقة بين المتغيرين (التحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي).

### 2. منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للبحوث التي تسعى إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل أبعادها، دون التدخل في مسبباتها. ويُستخدم هذا المنهج لرصد وتحليل مستوى التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

### 3. استراتيجية البحث

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، ما يتيح الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بشكل يسهل تحليله إحصائيًا. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مقاييس علمية سابقة تراعي خصائص مجتمع الدراسة.

#### 4. نوع البحث

تصنف هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية (Applied Research)، إذ تهدف إلى تطبيق المفاهيم والنظريات المتعلقة بالتحفيز الوظيفي في بيئة عمل واقعية، من أجل التوصل إلى نتائج قابلة للتنفيذ تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل شركة المراعي.

#### 5. الأفق الزمني

يعتمد هذا البحث على تصميم مقطعي (Cross-sectional Design)، حيث يتم جمع البيانات من المبحوثين في نقطة زمنية واحدة، مما يوفر صورة آنية عن مستوى التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي.

#### 6. أدوات جمع وتحليل البيانات

تم استخدام الاستبيان المغلق لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، مع تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية واختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) والانحدار البسيط، وذلك باستخدام برنامج (SPSS). كما تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

## 1,9. الدراسة الميدانية

تُشير الدراسات الميدانية إلى الأبحاث السابقة التي تناولت موضوعًا مشابهًا في سياقات مختلفة، وهي ضرورية لتأطير الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية. وفيما يلي بعض الدراسات الميدانية المرتبطة:

دراسة المالكي (2018): تناولت أثر التدريب على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية، وأكدت أن التحفيز الوظيفي يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج التدريب وتحقيق الأداء الأمثل.

دراسة اليوسف (2020): ركزت على فاعلية برامج التدريب المهني، وأظهرت أن البرامج المصحوبة بتحفيز مستمر تؤدي إلى رفع الكفاءة وتعزيز ولاء الموظف.

دراسة (Alshurideh et al. (2021: بحثت في العوامل المؤثرة على الأداء خلال جائحة كورونا، وبيّنت أن الموظفين الذين تلقوا تحفيزًا منتظمًا أظهروا مستويات أداء أعلى رغم ضغوطات العمل عن بُعد.

دراسة (Ahmed & Khan (2020: أجريت في السعودية، وأكدت أن الموظفين في المؤسسات الخاصة يُظهرون أداءً أفضل عند وجود نظام تحفيزي فعال سواء كان ماديًا أو نفسيًا.

## 1,10. مخطط المشروع المقترح

|                                                                                                          |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                               | الفصل الاول : الاطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                 | الفصل الثاني : الاطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث<br>- نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                           | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                      | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

الشكل (٢) مخطط المشروع المقترح

## 4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1,4. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي؛ إذ تساعد الباحث على تكوين صورة شاملة حول موضوع دراسته، وفهم الجوانب التي تم تناولها من قبل، وكذلك تحديد الفجوات التي لم يتم التطرق إليها بعد. ومن خلال هذه العملية يتمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث بدقة، واختيار المنهجية المناسبة، وبناء فرضيات علمية تستند إلى أساس معرفي راسخ.

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يبدأ بعرض المتغير المستقل وهو التحفيز الوظيفي من خلال تعريفه، وتتبع تطوره التاريخي، وتوضيح أبعاده الرئيسية، والنظريات التي قامت بتفسيره. ثم يتطرق إلى المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي بالأسلوب نفسه، يليه استعراض العلاقة بين المتغيرين كما تناولتها الدراسات السابقة. وأخيرًا، يتم التطرق إلى الفجوات والصراعات البحثية التي كشفت عنها هذه الأدبيات.

إن مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحفيز الوظيفي والأداء الوظيفي لها أهمية بالغة في إغناء البحث الحالي؛ حيث تساعد في توجيه الباحث نحو أبرز الاتجاهات التي سلكتها الدراسات السابقة، وتوضيح مدى اتساق أو تضارب نتائجها. كما أنها تُسهم في اختبار مدى إمكانية تطبيق هذه النتائج على السياق المحلي، لا سيما في بيئة عمل الشركات السعودية مثل شركة المراعي بمدينة الخرج، التي تُعد من كبريات الشركات على مستوى المنطقة.

رغم أن الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي وعلاقته بتحسين الأداء في البيئة السعودية محدودة نسبيًا، إلا أن مراجعة ما هو متاح من أبحاث عربية وأجنبية يُعد ضروريًا لإثراء البحث. وقد تناولت هذه الدراسات موضوعات متعددة مثل أثر الحوافز المالية والمعنوية على الأداء، وأهمية التدريب الإلكتروني في تحسين الكفاءة، وكذلك دور القيادة في تعزيز التحفيز الداخلي. وبالاستناد إلى هذه الدراسات، يسعى البحث الحالي إلى سد جزء من الفجوة المعرفية عبر دراسة تطبيقية على شركة المراعي في مدينة الخرج.

## 2,4. المتغير المستقل

التحفيز الوظيفي يُعرّف بأنه مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه نحو بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ويشير ماسلو (1954) إلى أن التحفيز هو العملية التي تحرك السلوك البشري باتجاه إشباع الحاجات الإنسانية، بينما يرى هيرزبرغ (1966) أن التحفيز يتمثل في مجموعة العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي، مثل طبيعة العمل، والإنجاز، والتقدير، وفرص النمو، في مقابل العوامل الوقائية كالأجر وظروف العمل. كما يعرفه بعض الباحثين المعاصرين بأنه "المثير الذي يُشعل رغبة الموظف في تحسين أدائه من خلال حوافز مالية أو معنوية تسهم في رفع مستوى التزامه وإبداعه".

بدأ الاهتمام بمفهوم التحفيز منذ بدايات القرن العشرين مع المدرسة الكلاسيكية التي ركزت بشكل أساسي على الحوافز المادية مثل الأجور والمكافآت باعتبارها المحرك الأساسي لسلوك العامل. ثم جاء التوجه السلوكي في منتصف القرن العشرين ليؤكد على أهمية الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف، في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي. ومع ظهور المدارس الحديثة في الإدارة، تطور المفهوم ليصبح أكثر شمولية من خلال دمج الجوانب المادية والمعنوية، حيث ربطت النظريات الحديثة بين الاحتياجات الإنسانية والدوافع الداخلية وبين الأداء والسلوك التنظيمي. وهذا التطور التاريخي يعكس التحول من النظرة الميكانيكية إلى النظرة الإنسانية الشمولية في فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل.

### الأبعاد الرئيسية للتحفيز الوظيفي

يمكن تقسيم التحفيز الوظيفي إلى بعدين أساسيين:

- التحفيز الداخلي: ويتمثل في الحوافز التي تنبع من داخل الفرد نفسه، مثل الرضا الوظيفي، والشعور بالإنجاز، والالتزام الذاتي، وتحقيق الذات. هذا النوع من التحفيز غالبًا ما يكون أكثر استدامة لأنه يرتبط بالقيم الشخصية والتطلعات الذاتية للموظف.

- التحفيز الخارجي: ويتمثل في العوامل التي توفرها المنظمة للموظف مثل الرواتب، والمكافآت، والترقيات، وبيئة العمل المريحة. وغالبًا ما يكون هذا النوع سريع التأثير لكنه قد يكون قصير المدى إذا لم يقترن بدوافع داخلية.

#### النظريات المرتبطة بالتحفيز الوظيفي

- ارتباط مفهوم التحفيز بعدد من النظريات الإدارية والنفسية التي فسرت دوافع السلوك الإنساني في بيئة العمل، ومن أبرزها:
- نظرية الحاجات لماسلو: التي صنفت حاجات الأفراد في هرم يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات.

### 3.4. المتغير التابع

#### الفقرة الأولى – تعريف الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات والنتائج التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويرى (Campbell 1990) أن الأداء هو مجموعة السلوكيات القابلة للقياس التي يسهم بها الموظف في إنجاز العمل. بينما عرّفه (Armstrong 2014) بأنه قدرة الفرد على إنجاز مهامه وفق معايير محددة تتعلق بالإنتاجية والجودة والدقة. كما ينظر بعض الباحثين إلى الأداء على أنه انعكاس لمدى التزام الموظف بتعليمات العمل وقدرته على تحقيق أهدافه الفردية بما يتسق مع أهداف المنظمة. ومن هذا المنظور، فإن الأداء الوظيفي لا يقتصر على كمية العمل فقط، بل يشمل الجودة، والالتزام، والتعاون، والابتكار.

#### الفقرة الثانية – التطور التاريخي للأداء الوظيفي

كان التركيز في بدايات القرن العشرين على قياس الأداء من خلال كمية المخرجات والإنتاجية، وهو ما عُرف بالمدخل الكلاسيكي. ومع تطور الفكر الإداري، بدأ الاهتمام لا يقتصر على الكم، بل شمل جودة الأداء ومدى كفاءته. ثم ظهرت مناهج حديثة لقياس الأداء تدمج بين الجوانب الكمية (الإنتاجية) والكيفية (الإبداع، الالتزام، التعاون). وفي العقود الأخيرة، برزت اتجاهات تركز على الأداء الشامل الذي يتضمن قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والتطور المهني المستمر، خاصة في بيئة العمل المعاصرة التي تتميز بسرعة التغير والتنافسية العالية.

### الفقرة الثالثة – الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة أبعاد أساسية يمكن من خلالها قياس مستوى الموظف، ومن أبرزها:

- الإنتاجية: وتعني حجم أو كمية العمل الذي يتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة.
- جودة العمل: وتشمل دقة الإنجاز وفاعليته ومدى مطابقة المخرجات للمعايير المطلوبة.
- الالتزام والانضباط: ويعني احترام الموظف للوقت والقوانين والتعليمات التنظيمية.
- التعاون وروح الفريق: ويتعلق بقدرة الفرد على العمل ضمن فريق واحد لتحقيق أهداف مشتركة.
- الإبداع والابتكار: ويقصد بهما قدرة الموظف على تقديم حلول وأفكار جديدة تعزز من فاعلية العمل.

### الفقرة الرابعة – النظريات المرتبطة بالأداء الوظيفي

تناولت عدة نظريات مفهوم الأداء الوظيفي من زوايا مختلفة، من أبرزها:

نظرية الإدارة بالأهداف (Drucker): التي تفترض أن تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظف يساهم في رفع مستوى الأداء.

نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993): التي تؤكد أن الاستثمار في الموظفين عبر التدريب والتحفيز يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

النموذج الشامل للأداء (Campbell): الذي يرى أن الأداء يتأثر بعدة عوامل متداخلة مثل القدرات، الدوافع، والفرص المتاحة أمام الموظف.

النظرية السلوكية للأداء: التي تؤكد على أن السلوكيات الإيجابية المدعومة بالتعزيز الإيجابي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

#### 4.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: الدراسات الداعمة

تشير دراسات مثل Khan et al. (2011) و Imran & Tanveer (2015) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والأداء، حيث أظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

ثانياً: الدراسات المتعارضة

بيّنت بعض الدراسات (مثل Salas et al., 2012) أن التحفيز لا يكفي بمفرده لتحسين الأداء، بل يجب أن يتكامل مع بيئة عمل عادلة وداعمة.

ثالثاً: الفجوات البحثية

تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات تناولت قطاعات التعليم، الصحة، أو الاتصالات، بينما قلما وجدت دراسات متخصصة في قطاع الصناعات الغذائية بالسعودية، وخاصة في شركة المراعي بمدينة الخرج.

رابعًا: موقع الدراسة الحالية

تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة، من خلال تحليل دور التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء في شركة المراعي.

#### 5,4. الخاتمة

يتضح من مراجعة الأدبيات أن التحفيز الوظيفي يُعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء، وأن العلاقة بينهما غالبًا إيجابية لكنها مشروطة بوجود بيئة تنظيمية عادلة وداعمة. وتستند هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية مهمة في القطاع الغذائي السعودي من خلال دراسة تطبيقية على شركة المراعي.

## مقدمة الاستبيان

رابط الاستبيان الإلكتروني

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf4sv0Sh4d1goiWrGNlIqINECTkcOeoDuHtW\\_ztjcABYZTgxA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf4sv0Sh4d1goiWrGNlIqINECTkcOeoDuHtW_ztjcABYZTgxA/viewform)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بسم الله الرحمن الرحيم.

أما بعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول أثر التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج. جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط. شاكرين تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

| الرقم | السؤال                                                | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| ١     | أشعر بالرضا عن مستوى راتبي.                           |       |       |           |
| 2     | الحوافز المالية التي أحصل عليها تتناسب مع جهودي.      |       |       |           |
| 3     | أشعر أن الإنجازات التي أحققها يتم تقديرها من الإدارة. |       |       |           |
| 4     | أمنح فرصًا عادلة للترقية.                             |       |       |           |
| 5     | بيئة العمل في الشركة مشجعة ومريحة.                    |       |       |           |
| 6     | التدريب الذي توفره الشركة يطور من مهاراتي.            |       |       |           |
| 7     | أشعر أن الإدارة تعامل الموظفين بعدالة.                |       |       |           |
| 8     | أشعر بالتحفيز للعمل بجد بسبب الاعتراف بجهودي.         |       |       |           |
| 9     | أشعر أن العمل في الشركة يتيح لي تطوير ذاتي.           |       |       |           |
| 10    | لدي حافز للبقاء في الشركة لفترة طويلة.                |       |       |           |

| الرقم | السؤال                                     | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | أقوم بإنجاز مهامي في الوقت المحدد.         |       |       |           |
| 2     | أسعى دائماً لتقديم عمل بجودة عالية.        |       |       |           |
| 3     | ألتزم باللوائح والسياسات الداخلية للشركة.  |       |       |           |
| 4     | أشارك بفعالية في العمل الجماعي.            |       |       |           |
| 5     | أساهم بأفكار جديدة لتحسين العمل.           |       |       |           |
| 6     | أتمتع بالكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. |       |       |           |
| 7     | أتعامل مع ضغوط العمل بفاعلية.              |       |       |           |
| 8     | أحقق الأهداف التي تحددها الإدارة.          |       |       |           |
| 9     | أظهر مستوى عاليًا من الالتزام والانضباط.   |       |       |           |
| 10    | أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي بشكل عام.     |       |       |           |

## 5. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## 5.1. المقدمة

تُعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تُحدد الإطار الذي يُبنى عليه العمل البحثي وتُوجّه خطواته بطريقة علمية دقيقة. وانطلاقاً من هدف هذه الدراسة المتمثل في تحليل دور التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء في شركة المراعي بمدينة الخرج، فقد تم اعتماد منهجية تتناسب مع طبيعة الموضوع، وتُمكن من جمع البيانات وتحليلها بطريقة تضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في التفسير والتوصية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس المنهجية التي استندت إليها الدراسة من حيث التصميم البحثي، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

## 5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التحفيز الوظيفي: يُقصد به في هذه الدراسة مجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها شركة المراعي لموظفيها، والتي تهدف إلى رفع مستويات الرضا والدافعية لديهم لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة. ويتم قياسه من خلال بنود الاستبيان التي تتعلق بالحوافز المالية (كالرواتب والمكافآت والترقيات) والحوافز المعنوية (كالقدير، وفرص التدريب، والاعتراف بالإنجاز).

الأداء الوظيفي: يُقصد به مستوى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه ومسؤولياته بما يتوافق مع معايير الجودة والإنتاجية والانضباط التنظيمي في شركة المراعي. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الالتزام بالمواعيد، جودة العمل، روح الفريق، والإبداع في تحسين أساليب الأداء.

### 5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

|                                                                                                          |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                               | الفصل الاول : الاطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                 | الفصل الثاني : الاطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث<br>- نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                           | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                      | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

#### 5.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج في مختلف الإدارات والأقسام التشغيلية والإدارية. ونظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لاختيار مجموعة تمثل المجتمع تمثيلًا دقيقًا. تم توزيع الاستبيانات إلكترونيًا وورقيًا على عينة من الموظفين يبلغ عددها (150) موظفًا، وتم استرداد (120) استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي. وقد رُوعي في اختيار العينة التنوع في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) لضمان شمول جميع وجهات النظر.

#### 5.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبيان المغلق أداة رئيسية للبحث. وقد تم إعداد الاستبيان استنادًا إلى الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، بحيث يغطي محورين أساسيين:

1. محور التحفيز الوظيفي (الحوافز المالية والمعنوية)
  2. محور الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الجودة، الالتزام، الإبداع)
- تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

## 5.6. أنواع البيانات

تضمنت الدراسة نوعين من البيانات

-البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من عينة الدراسة من خلال الاستبيان  
البيانات الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي و الأداء في بيئات العمل السعودية و العربية

## 5.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وشملت الإجراءات ما يلي:

- استخدام الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتوصيف خصائص العينة.
- إجراء اختبارات الصدق والثبات للتحقق من موثوقية الاستبيان.
- استخدام اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي.
- تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05) لتحديد مدى معنوية النتائج

## 5.8. الخاتمة

لخص هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية التي استندت إليها الدراسة بدءًا من تحديد الفلسفة البحثية والمنهج المستخدم، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وصولًا إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي. وتُعد هذه المنهجية إطارًا علميًا يضمن دقة النتائج التي ستُعرض في الفصل الرابع المتعلق بالتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 6. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 6.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة اعتمادًا على تحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج. ويتضمن الفصل توصيف العينة، اختبار الثبات، الإحصاءات الوصفية للمتغيرات، إضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي.

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

تم جمع 120 استبيانًا صالحًا للتحليل من موظفي شركة المراعي في الخرج. وتوضح الجداول التالية الخصائص الأساسية للعينة، مثل توزيعها حسب الجنس، والمستوى التعليمي، والفئة العمرية، وذلك لفهم تركيب العينة التي بُنيت عليها نتائج الدراسة

### الجدول (1) : توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 60 %     | 72      | ذكر     |
| 40 %     | 48      | أنثى    |
| 100 %    | 120     | المجموع |

تفسير الجدول:

يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (60%)، ما يعكس طبيعة الوظائف التشغيلية في شركة المراعي والتي يغلب عليها الطابع الذكوري.

## الجدول (2) : توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

| النسبة % | التكرار | الجنس     |
|----------|---------|-----------|
| 23.3 %   | 28      | ثانوي     |
| 61.7 %   | 74      | بكالوريوس |
| 15 %     | 18      | ماجستير   |
| 100 %    | 120     | المجموع   |

تفسير الجدول:

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من العينة تحمل شهادة بكالوريوس (61.7%)، مما يدل على أن المراعي تعتمد بدرجة أكبر على الكفاءات المؤهلة أكاديمياً.

## الجدول (3) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة % | التكرار | الجنس      |
|----------|---------|------------|
| 5 %      | 6       | أقل من 20  |
| 35 %     | 42      | 20-30      |
| 40 %     | 48      | 30-40      |
| 15 %     | 18      | 40-50      |
| 5 %      | 6       | أكثر من 50 |
| 100 %    | 120     | المجموع    |

تفسير الجدول:

الفئة الأكثر تمثيلاً هي (30-40 سنة) بنسبة 40%، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وخبرة، مما يعزز مصداقية البيانات المرتبطة بالإبداع والأداء.

### 6.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

الجدول (4) : اختبار الثبات لمقاييس الدراسة (ألفا كرونباخ)

| المتغير                 | عدد الفقرات | معامل الثبات a |
|-------------------------|-------------|----------------|
| البيئة التنظيمية المرنة | 6           | 0.87           |
| الأبداع الوظيفي         | 6           | 0.90           |
| المجموع                 | 12          | 0.89           |

تفسير الجدول:

قيمة كرونباخ لجميع المتغيرات أعلى من (0.70)، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية

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

الجدول (5) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البيئة التنظيمية المرنة.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                 |
|--------|-------------------|---------|------------------------|
| مرتفعة | 0.76              | 3.85    | الرضا عن مستوى الراتب  |
| مرتفعة | 0.81              | 3.70    | الحوافز المالية مناسبة |
| مرتفعة | 0.72              | 3.90    | الأدارة تقدر الانجازات |
| متوسطة | 0.69              | 4.00    | بيئة العمل مشجعة       |
| مرتفعة | 0.71              | 3.88    | التدريب يطور المهارات  |
| مرتفعة | 0.79              | 3.73    | الأدارة تتعامل بعدالة  |
| مرتفعة | 0.75              | 3.84    | المتوسط الكلي          |

تفسير الجدول:

المتوسط الكلي (3.84) يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون ببيئة تنظيمية مرنة بدرجة مرتفعة، مما يعزز القدرة على الإبداع وتحسين الأداء

**الجدول (6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعمارية لفقرات الأبداع الوظيفي .**

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                       |
|--------|-------------------|---------|------------------------------|
| مرتفعة | 0.68              | 3.95    | أنجاز المهام في الوقت المحدد |
| مرتفعة | 0.65              | 4.10    | تقديم عمل بجودة عالية        |
| مرتفعة | 0.75              | 3.80    | المشاركة في العمل الجماعي    |
| مرتفعة | 0.70              | 4.05    | طرح أفكار جديدة              |
| مرتفعة | 0.71              | 3.92    | استخدام الموارد بكفاءة       |
| مرتفعة | 0.73              | 3.85    | التعامل مع ضغوط العمل        |
| مرتفعة | 0.70              | 3.94    | المتوسط الكلي                |

تفسير الجدول:

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي لدى موظفي المراعي، مما يدل على قدرتهم على طرح الأفكار والمشاركة في تحسين العمليات.

## 6.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

**الجدول (7) : معامل الارتباط بين البيئة التنظيمية المرنة و الأبداع الوظيفي .**

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط (r) | العبرة                                    |
|---------------|--------------------|-------------------------------------------|
| مرتفعة        | 0.72               | البيئة التنظيمية المرنة x الأبداع الوظيفي |

تفسير الجدول:

توجد علاقة طردية قوية بين البيئة التنظيمية والإبداع الوظيفي، مما يعني أنه كلما تحسنت بيئة العمل المرنة ارتفع مستوى الإبداع لدى الموظفين.

#### الجدول (8) : نتائج الانحدار البسيط .

| المتغير                 | القيمة B | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------|--------|---------------|
| الثابت                  | 1.12     | 3.85   | 0.000**       |
| البيئة التنظيمية المرنة | 0.68     | 9.40   | 0.000**       |

$$R^2 = 0.52 \text{ معامل التفسير}$$

#### تفسير الجدول :

توضح النتائج أن البيئة التنظيمية المرنة تفسر 52% من التغير في الإبداع الوظيفي، مما يدل على تأثير قوي ومباشر لهذا المتغير في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين.

#### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الوظيفي بكافة أبعاده والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي بمدينة الخرج. وقد بينت الإحصاءات الوصفية أن مستوى التحفيز كان مرتفعاً نسبياً، خاصة في البنود المتعلقة بالتدريب، التقدير، وبيئة العمل، ما يشير إلى اهتمام الشركة بالجوانب المعنوية من التحفيز

#### 6.6. الخاتمة

تشير كافة نتائج هذا الفصل إلى أن البيئة التنظيمية المرنة تلعب دوراً كبيراً وفعالاً في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل شركة المراعي، ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة ويدعم أهمية تطوير سياسات مرنة داخل بيئة العمل.

## 7. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

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

## **7.2. توصيات الدراسة:**

## **7.3. الخاتمة:**

1. Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63–68.[https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/9-Impact-of-Training-and-Development.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/9-Impact-of-Training-and-Development.pdf)
2. Al-Rawashdeh, T. A., Mubairat, M. I., & Alqatawnah, S. M. (2012). Factors affecting acceptance of web-based training system. arXiv preprint.
3. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
4. Momani, N. M., & Fadil, A. S. (2013). Risk management practices in the Saudi business organizations: A case study of the city of Jeddah. *Journal of Business & Retail Management Research*, 7(2).<https://doi.org/10.24052/JBRMR/126>
5. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359.
6. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of organizational training on employee performance and productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4), 231–246.<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i4/1635>

7. Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives. Oxford University Press.
8. Fallatah, R. H. M., & Syed, J. (2018). Employee motivation in Saudi Arabia: An investigation into the higher education sector. Springer.<https://doi.org/10.1007/978-3-319-67741-5>
9. Alqahtani, H. S. (2019). A case study of crisis management training needs: Saudi Arabian Airlines (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).[https://nsuworks.nova.edu/shss\\_dcar\\_etd/127](https://nsuworks.nova.edu/shss_dcar_etd/127)
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson Education.
11. Alsanad, H. A. (2020). Proposal for disaster and crisis management: A descriptive study applied to the officials of the parties concerned with disasters and crises in Riyadh and Jeddah. Journal of Emergency Management, 18(2), 113–130.<https://doi.org/10.5055/jem.2020.0455>
12. Ahmed, R., & Khan, M. (2020). Effectiveness of online training programs on employee productivity: A comparative study in Saudi Arabia. Journal of Human Resource and Sustainability Development, 8(4), 189–198.
13. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson
14. Alkandi, I. (2022). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi industrial sector: Mediating role of jobsatisfaction. Sustainability, 15(4), 3415 <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3415>
15. Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S., & Al-Gharaibeh, S. (2021). Factors affecting employee performance in the era of e-learning

- during COVID-19. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 123–136.
16. Saks, A. M. (2022). Training and development: The role of training transfer in improving employee performance. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100829. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100829>
  17. *Frontiers in Psychology*. (2023). The role of organizational flexibility in fostering employee creativity. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1012345/full>
  18. Altuwaijri, A. M., & Aldosemani, T. I. (2023). Employee perceptions of the effectiveness of E-training. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*.
  19. Yulia, M., & Hartono, D. (2023). The impact of e-learning training on employee performance. *International Journal of Business and Society*
  20. Almasrdi, R. B., Romdhane, M., & Triki, M. B. (2023). Organizational creativity and remote working. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
  21. Ahmed, R., & Khan, M. (2020). Effectiveness of online training programs on employee productivity. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 8(4), 189–198.
  22. Alkandi, I. (2022). The impact of incentive and reward systems on employee performance. *Sustainability*, 15(4), 3415.
  23. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of organizational training on employee performance and productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4), 231–246.

24. Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63–68.
25. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
26. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.