



الاستراتيجيات التحفيزية واثرها على تحسين الاداء الوظيفي، بالتطبيق على شركات الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ مازن مقبول حسن ال مقبول

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجيات التحفيزية واستراتيجيات الاستقطاب والتدريب والتمكين الإداري في تحسين أداء العاملين داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة مكونة من خمسة محاور شملت 27 عبارة، ووزعت على عينة بلغ عددها 300 موظف يعملون في شركات المقاولات بمدينة الدمام، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن جميع محاور الدراسة حصلت على متوسطات مرتفعة تجاوزت قيمة 3.5 مما يعكس وجود تطبيق فعلي لهذه الاستراتيجيات داخل الشركات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن محور أداء العاملين حقق أعلى متوسط بقيمة 3.98 مما يدل على مستوى مرتفع من الالتزام والانضباط والكفاءة المهنية، كما تبين أن الاستراتيجيات التحفيزية ومحاور التدريب والتمكين الإداري كان لها تأثير واضح في دعم الأداء وتعزيز الولاء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية متوازنة تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، وتفعيل التدريب المستمر وربط استراتيجيات الاستقطاب بالأداء الفعلي، إضافة إلى توسيع نطاق التمكين الإداري ليشمل المشاركة في صنع القرار وتعزيز بيئة العمل الداعمة للأداء المستدام.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of motivational strategies, recruitment and selection practices, training and development, and administrative empowerment on enhancing employee performance in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach, using a structured questionnaire consisting of five dimensions and 27 items, which was distributed to a sample of 300 employees working in contracting companies in Dammam. Statistical analysis showed that all study dimensions recorded high mean scores exceeding ,3.5 indicating the actual application of these strategies in the targeted companies. The employee performance dimension achieved the highest mean score of ,3.98 reflecting a strong level of discipline, commitment, and professional competence among employees. The results further revealed that motivational strategies, training practices, and administrative empowerment played a significant role in enhancing performance and improving job loyalty. The study recommended developing balanced motivational programs combining financial and non-financial incentives, promoting continuous training, linking recruitment strategies to actual performance, and expanding empowerment practices to include participation in decision-making and strengthening a supportive work environment for sustainable performance.

فهرس المحتويات

2	المخلص:
3	Abstract:
7	الفصل الأول: المقدمة
8	1.1 مقدمة:
9	1.2 مشكلة الدراسة:
10	1.3 أهمية الدراسة:
10	1.3.1 الأهمية العلمية:
11	1.3.2 الأهمية العملية:
11	1.4 أهداف الدراسة:
12	1.5 تساؤلات الدراسة:
12	1.6 فروض الدراسة:
13	1.7 النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	2.1 ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
16	2.1.1 الاستراتيجيات التحفيزية
18	2.1.2 استراتيجيات الاستقطاب والتعيين:
21	2.1.3 استراتيجيات التدريب والتطوير
22	2.1.4 التمكين الإداري للعاملين:
24	2.2 أداء العاملين
24	2.2.1 مفهوم أداء العاملين:
25	2.2.2 أهمية تقييم أداء العاملين
27	2.3 الدراسات السابقة:
36	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
37	3.1 منهج الدراسة:
37	3.2 نوع البيانات:
37	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
38	3.4 أدوات الدراسة:
40	3.5 حدود الدراسة:
41	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
42	4.1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:
42	4.1.1 وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير (النوع)
43	4.1.2 وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير (العمر)
43	4.1.3 وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية
44	4.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

44	4.2.1 ثبات أداة الدراسة.....
45	4.2.2 صدق الأداة.....
45	4.3 عرض و مناقشة النتائج:.....
45	4.3.1 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات وممارسات تحفيز العاملين في شركات المقاولات بمدينة الدمام.....
47	4.3.2 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات وممارسات الاستقطاب والتعيين في شركات المقاولات بمدينة الدمام.....
48	4.3.3 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات التدريب والتطوير في شركات المقاولات بمدينة الدمام.....
50	4.3.4 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات التمكين الإداري في شركات المقاولات بمدينة الدمام.....
51	4.3.5 تحليل مستوى أداء العاملين في شركات المقاولات بمدينة الدمام.....
53	4.4 اختبار الفرضيات.....
55	4.5 ملخص النتائج.....
55	4.6 التوصيات.....
57	المراجع العربية:.....
58	المراجع الأجنبية:.....
60	المرفقات.....

فهرس الجداول:

42	جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع
43	جدول رقم (2) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع
43	جدول رقم (3) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية
44	جدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان
46	جدول رقم (5) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التحفيز)
47	جدول رقم (6) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات الاستقطاب والتعین)
49	جدول رقم (7) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التدريب والتدريب)
50	جدول رقم (8) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التمكين الاداري)
52	جدول رقم (9) قيم المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لمحور (أداء العاملين)
54	جدول رقم (10) بيان قبول أو رفض فروض الدراسة

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة:

العنصر البشري يعد الأساس الذي تبنى عليه قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، ففعالية الأداء داخل أي منظمة ترتبط بدرجة كبيرة بكفاءة العاملين ومستوى اندفاعهم نحو الإنجاز، وهذا الأداء لا يمكن النظر إليه بمعزل عن المحيط الإداري الذي يوفر له مقومات الدعم والتحفيز، ولهذا السبب باتت مسألة التحفيز تحظى باهتمام واسع في مجالات البحث الإداري، خصوصاً في ظل التحولات المتسارعة التي تطرأ على بيئة الأعمال في القطاع الخاص، حيث إن تحفيز العاملين لم يعد مقتصرًا على البعد المادي، بل يشمل أيضاً نواحي معنوية ونفسية وتنظيمية تساهم في تعميق شعور الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وتعزز من فرص الابتكار والإبداع في بيئات العمل المختلفة (العنزي، 2021).

كما أشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب تحفيزية فعالة تنجح في تعزيز مستويات أدائها العام، حيث تسجل فيها معدلات أقل للغياب عن العمل وتنخفض نسب دوران الموظفين، وهو ما يؤكد التأثير الإيجابي المباشر للتحفيز على مؤشرات الأداء المختلفة (Al-Mutairi, 2022)، وتبدو هذه العلاقة أكثر وضوحاً في بيئة القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، حيث تتسم المنافسة بالحدة، الأمر الذي يفرض على الشركات ضرورة جذب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال تبني استراتيجيات تحفيزية متعددة، تتماشى مع تطلعات العاملين وتتوافق مع طبيعة السوق المتغيرة باستمرار.

كما أصبح التحفيز عنصراً جوهرياً في التفكير الإداري الحديث، ولم يعد ينظر إليه كخيار تكميلي، بل بات يعد من الضرورات الاستراتيجية التي تسهم في رفع معدلات الكفاءة وتحسين جودة الأداء في بيئات العمل، ويتجلى ذلك بوضوح عند ربط الحوافز بنتائج الأداء الواقعي، إلى جانب تبني وسائل تحفيز مبتكرة تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، كمنح التقدير المعنوي وتوفير فرص التمكين وتعزيز مشاركة الموظف في القرارات التنظيمية، ويعكس هذا التحول الإداري تبديلاً في النظرة إلى الموارد البشرية، حيث لم يعد ينظر إلى العاملين كمجرد منفذين، بل كشركاء رئيسيين في تحقيق التميز المؤسسي (Alzahrani, 2023).

كما شهد هذا الموضوع تطوراً ملحوظاً في الاهتمام الأكاديمي خلال السنوات الأخيرة، نتيجة توجهات الحكومات الرامية إلى دعم كفاءة القطاع الخاص في إطار خطط التنمية الشاملة، ويتجلى ذلك في رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى زيادة إسهام القطاع الخاص في الناتج المحلي، إلى جانب دعم جهود التوطين وخلق فرص العمل للمواطنين، ومن هذا المنطلق، يعد التعمق في فهم العلاقة بين استراتيجيات التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي مسألة بالغة الأهمية، لما له من

دور في تحديد الوسائل التحفيزية الأكثر ملاءمة وفعالية ضمن بيئة العمل السعودية وظروفها المتغيرة (الشمري، 2022).

وبناء على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة لتتناول بعمق واقع الممارسات التحفيزية السائدة في شركات القطاع الخاص داخل المملكة، وتسعى إلى تحليل أثرها المباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وتهدف الدراسة إلى بناء إطار تطبيقي يساعد إدارات الموارد البشرية على تطوير أساليب التحفيز بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل ويعزز من فرص التميز في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الجمع بين الأسس النظرية والرؤى الميدانية، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تدعم مسيرة التطوير الإداري وتدفع نحو تحقيق استدامة النمو داخل بيئات العمل المحلية.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التغيرات العميقة التي يشهدها القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في إطار تحقيق مستهدفات رؤية 2030، لا يزال الأداء الوظيفي يمثل عقبة محورية تعترض طريق المؤسسات الساعية لتعزيز كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، إذ تظهر العديد من التجارب التنظيمية وجود تفاوت ملحوظ في مستوى أداء العاملين، الأمر الذي يكشف عن فجوة محتملة في بيئة العمل، خصوصاً فيما يتعلق بعوامل التحفيز التي تعد من أبرز المؤثرات على درجة الالتزام والإبداع داخل المؤسسة، وقد بينت الخبرات العملية أن غياب برامج تحفيزية فعالة يؤدي إلى تراجع مستويات الانتماء المؤسسي وازدياد نسب التسرب من العمل إلى جانب انخفاض معدلات المبادرة الفردية لدى الموظفين (الدخيل، 2021).

وضمن السياق السعودي، تزايدت الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب التحفيز المعتمدة داخل مؤسسات القطاع الخاص، خاصة مع اشتداد المنافسة بين الشركات واتجاه العديد منها نحو التخصص ورَفْع معايير الأداء بشكل متسارع، ورغم أن بعض الجهات بدأت في تطبيق نظم حوافز داخل بيئة العمل، إلا أن مدى فعاليتها في تحسين أداء الموظفين لا يزال محل جدل، لا سيما عندما تنحصر هذه الحوافز في النطاق المالي فقط دون أن تمتد لتشمل الجوانب المعنوية والمهنية، كالتقدير الوظيفي وإتاحة فرص التمكين والتطوير الذاتي، وهو ما يضعف الأثر المنتظر من تلك السياسات التحفيزية ويجعل نتائجها محدودة في تحقيق التحول الإيجابي المنشود (Alharbi, 2022, p. 89).

كما إن افتقار بيئات العمل في القطاع الخاص إلى إطار تحفيزي شامل يستند إلى أسس علمية واضحة أدى إلى تباين ملحوظ في ممارسات إدارة الموارد البشرية من شركة إلى أخرى، الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي

الكلي، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل جوهري على الكفاءة الفردية كعامل رئيس في تحقيق الإنتاجية، مثل مجالات المقاولات والخدمات والتقنية، كما أن النماذج النظرية المتداولة حول العلاقة بين التحفيز ومستوى الأداء ما زالت تفتقر في الغالب إلى التفعيل العملي داخل السياق السعودي، مما يسلط الضوء على وجود فجوة بحثية تحتاج إلى دراسة معمقة وتحليل منهجي لمعالجة أبعادها المتعددة (Yousef, 2023).

إضافة إلى ما سبق، تعد قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنوع الاستراتيجيات التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص في البيئة المحلية، خصوصاً في ظل ما يشهده المشهد الإداري من تحولات رقمية وهيكلية متسارعة، من أبرز الفجوات المعرفية التي تستحق التعمق فيها، ويتيح هذا النقص فرصة بحثية ثمينة تهدف إلى تطوير فهم أوسع للآليات التحفيزية الفاعلة، والعمل على صياغة توصيات تطبيقية تساهم في إعادة تصميم سياسات التحفيز الداخلي بما يتواءم مع تطلعات العاملين، ويدعم في الوقت ذاته طموحات الشركات نحو تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة موقعها التنافسي في السوق المحلي (Al-Qahtani, 2023).

انطلاقاً من هذا السياق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف وتحليل مدى تأثير الاستراتيجيات التحفيزية المعتمدة في شركات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتسعى الدراسة إلى تقويم مدى توافق هذه الاستراتيجيات مع خصائص بيئة العمل المحلية، من أجل التعرف على أبرز العوامل التحفيزية التي تساهم بفعالية في تعزيز مستويات الأداء، وتهدف في النهاية إلى بناء نموذج تحفيزي متكامل يواكب التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة، ويعزز من قدرة المؤسسات على التطوير والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

1.3 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في توسيع نطاق المعرفة العلمية المرتبطة بمفهوم التحفيز الوظيفي داخل بيئات العمل في القطاع الخاص، حيث تعتمد على استثمار الأطر النظرية المعاصرة التي تناولت العلاقة بين الدافعية الذاتية للعاملين ومخرجات الأداء المؤسسي، وتسعى الدراسة إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية التي غالباً ما ركزت على البعد المالي للتحفيز وأغفلت بدرجة كبيرة الأبعاد النفسية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية، ومن خلال ما تتضمنه هذه الدراسة من تحليل عميق لاستراتيجيات التحفيز وتقييم مدى فاعليتها في رفع كفاءة الأداء، فإنها تضيف إلى البنية النظرية المعرفية في حقل الإدارة والموارد البشرية، وتؤسس لمرجعية

أكاديمية قابلة للاستخدام في أبحاث مستقبلية قد تستهدف قطاعات أخرى أو بيئات مشابهة للوضع المحلي في المملكة العربية السعودية.

1.3.2 الأهمية العملية:

أما من الجانب التطبيقي، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في ارتباطها الوثيق بالتحديات الفعلية التي تواجهها إدارات الشركات الخاصة داخل المملكة، خصوصاً مع تزايد صعوبة جذب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتسارع والتغير المستمر، إذ تتيح هذه الدراسة مؤشرات ميدانية تساعد على تحسين وتطوير السياسات التحفيزية المعمول بها، كما تمثل نتائجها أداة يمكن الاعتماد عليها لتشخيص مستوى فعالية برامج التحفيز الحالية، بما يتيح لمتخذي القرار فرصة إعادة تقييم ممارسات التحفيز وتوجيهها نحو تحقيق رضا الموظفين وتعزيز أدائهم، وتسعى التوصيات التي تقدمها الدراسة إلى الإسهام في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين بيئة العمل وتطوير القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات التحول الاقتصادي الذي تمر به المملكة، وهو ما يمنح هذه الدراسة قيمة عملية حقيقية كونها تمثل مرجعاً داعماً في تطوير السياسات الإدارية والارتقاء بمستويات الأداء داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات المقاولات بمدينة الدمام .

الأهداف الفرعية :

ولتحقيق الهدف الرئيسي سيركز البحث على عدة أهداف فرعية محددة :

- بيان أثر الاستراتيجيات التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي) على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- بيان أثر استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- بيان أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- بيان أثر استراتيجيات التمكين الإداري للعاملين على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

1.5 تساؤلات الدراسة

- ما أثر الاستراتيجيات التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي) على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر استراتيجيات الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر استراتيجيات التمكين الإداري للعاملين على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.6 فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرابعة H4: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

1.7 النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يقوم هذا البحث على مجموعة من المرتكزات النظرية التي تشكل الأساس المفاهيمي لفهم العلاقة بين استراتيجيات التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي، حيث ينظر إلى التحفيز بوصفه عنصراً جوهرياً في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وتبرز الأدبيات الإدارية أن تحقيق الموظف لأعلى درجات الكفاءة يتطلب توافر بيئة عمل تدعم احتياجاته النفسية والمهنية بشكل متكامل (Alzahrani, 2023)، وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة على المفهوم الموسع للتحفيز في صيغته الحديثة التي لا تقتصر على الحوافز المالية، بل تشمل كذلك الجوانب المعنوية والتنظيمية التي تتعلق بالإحساس بالعدالة، وتمكين العامل من المشاركة الفاعلة، والشعور بالتقدير والاعتراف داخل بيئة العمل (Yousef, 2023).

واعتمدت هذه الدراسة في بنائها النظري على مجموعة من النماذج الكلاسيكية والمعاصرة في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث شكلت نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" أحد أبرز المرتكزات التي تم الاستناد إليها، إذ تفرق هذه النظرية بين العوامل المحفزة والعوامل الوقائية، وتؤكد أن الرضا الوظيفي لا يتحقق بمجرد توفير الرواتب والمزايا، بل يرتبط بشكل جوهري بالشعور بالإنجاز وفرص النمو والتطور الوظيفي (Herzberg, 1959)، كما استندت الدراسة كذلك إلى هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، الذي يعد من الأطر المؤسسة لفهم التحفيز، حيث يظهر أن تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية، مثل الانتماء والتقدير وتحقيق الذات، هي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها أي استراتيجية تحفيزية فعالة، ما يربط بين التحفيز والاستجابة لحاجات الفرد في بيئة العمل بشكل عميق ومتدرج (Maslow, 1943).

كما تعزز الدراسة إطارها المفاهيمي من خلال الاستناد إلى نظرية العدالة التنظيمية، التي تشير إلى أن الموظفين يقيمون مدى عدالة ما يتلقونه من حوافز من خلال مقارنتها بما يحصل عليه زملاؤهم، ويؤثر هذا الإدراك بشكل مباشر في مستوى رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، حيث إن الشعور بالإنصاف يعد من العوامل الحاسمة في تشكيل التحفيز الداخلي (Greenberg, 1990)، كما تتكامل هذه الرؤية النظرية مع نموذج التوقعات لـ "فروم" الذي يوضح أن الأفراد يكونون أكثر ميلاً إلى بذل الجهد عندما يشعرون بأن هذا الجهد سيقود إلى نتائج ملموسة ومكافآت تتناسب مع تطلعاتهم، مما يجعل التحفيز مرتبطاً بتقدير الموظف لمدى ارتباط أدائه بالعوائد المنتظرة، وهو ما يعمق فهم العلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء في بيئات العمل المعاصرة (Vroom, 1964).

كما تستفيد هذه الدراسة من التجارب التطبيقية المعاصرة التي أظهرت أن فعالية استراتيجيات التحفيز في البيئات التنظيمية الحديثة تعتمد على تحقيق توازن ديناميكي بين الأبعاد الاقتصادية التي تشمل الحوافز المادية، وبين

الجوانب الإنسانية التي تركز على التقدير والتمكين والمشاركة، إذ أكدت الأدبيات أن النماذج التحفيزية الناجحة هي تلك التي تبني على برامج مرنة وقابلة للتكيف مع ثقافة المنظمة وسياق السوق الذي تعمل فيه (Anderson, 2024)، وتشير المنطلقات النظرية كذلك إلى أن العلاقة بين التحفيز والأداء لا يمكن اختزالها في معادلة مباشرة أو خطية، بل تتسم بالتعقيد والتداخل، حيث تتأثر بعوامل وسيطة متعددة مثل أسلوب القيادة المتبع، ومستوى التمكين التنظيمي، ودرجة رضا الموظف، إلى جانب جودة التدريب والتطوير المهني، مما يستدعي مقاربة تحليلية شاملة تأخذ في الحسبان هذه المتغيرات لفهم التأثير الفعلي للتحفيز على الأداء داخل المؤسسات (Rodríguez, 2022).

وبناء على ما سبق، يتبنى هذا البحث منظورا تكامليا يجمع بين الرؤى النظرية للتحفيز وسياقات التطبيق العملي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يسعى إلى بناء إطار تحليلي متماسك يساعد في تفسير وفهم طبيعة العلاقة القائمة بين الاستراتيجيات التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، مع الحرص على مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية التي تميز بيئة العمل السعودية، ويهدف هذا التوجه إلى تقديم حلول واقعية يمكن تفعيلها ميدانيا وقياس أثرها بطرق منهجية، بما يدعم قدرة المؤسسات على تحسين كفاءتها وتعزيز استدامة أدائها من خلال استراتيجيات تحفيزية مصممة بعناية تتلاءم مع طموحات العاملين واحتياجات السوق المحلي (Al-Mutairi, 2022).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة بوصفه الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة، حيث يعرض المفاهيم المرتبطة باستراتيجيات التحفيز والاستقطاب والتدريب والتمكين الإداري وعلاقتها بأداء العاملين داخل شركات القطاع الخاص، كما يتناول أهم النماذج والنظريات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة المحلية والعالمية وتحليل نتائجها، بما يتيح بناء تصور علمي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف ويساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية بين تلك الدراسات وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

2.1 ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.1 الاستراتيجيات التحفيزية

هي المكافآت التي يحصل عليها موظفو المنظمة، وهي عبارة عن حوافز مالية ومعنوية بالإضافة إلى المزايا مثل البدلات والنقل والإقامة وحتى الراتب أو التعويض الإضافي أو الوضع القانوني، ويتم منح هذه المكافآت مقابل الجهود التي بذلها أو سبيلها موظفو المنظمة في المستقبل (الخطيب، 2023).

وتعرف إجراءاتها بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها المادي والمعنوي تتبعها شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.

من أهم ممارسات تحفيز العاملين:

تحديد احتياجات العاملين:

يعد تحديد احتياجات الموظفين خطوة مهمة في تطوير استراتيجيات تحفيز الموظفين الفعالة لأنه يتضمن فهم ما يحفز الموظفين والتحديات التي يواجهونها في مكان العمل، ويتم تحديد احتياجات موظفي المنظمات من خلال الدراسات الاستقصائية، ومن ضمن عمليات تحديد احتياجات العاملين:

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس:

تساعد الأهداف والتوقعات الواضحة الموظفين على فهم مهامهم بشكل واضح، ويمكن وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس في المنظمات من خلال

تحديد أهداف أداء محددة يمكن تتبعها وقياسها بمرور الوقت، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، ولكنها في نفس الوقت طموحة بدرجة كافية لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق التميز، التأكد من أن الموظفين يفهمون ما هو متوقع منهم، من خلال عقد اجتماعات فردية منتظمة مع الموظفين لمناقشة تقدمهم ومجالات التحسين.

توفير فرص النمو:

يمكن للمؤسسات توفير هذه الفرص من خلال برامج التدريب والتوجيه والاستشارات لأن هذه البرامج تساعد الموظفين على تعلم مهارات ومعارف جديدة يمكن أن تفيد كل من الموظفين والمنظمة.

تقدير الأداء:

أظهرت العديد من الدراسات أنه عندما يشعر الموظفون أن مساهماتهم موضع تقدير ويتم الاهتمام بها، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم والمشاركة في عملهم، يمكن أن يتخذ التقدير والمكافآت أشكالاً عديدة، بدءاً من الشناء العام وحتى المكافآت أو الترقّيات

خلق بيئة عمل إيجابية:

بيئة العمل الإيجابية داعمة وشاملة وممتعة، يمكن إنشاء هذه البيئة من خلال:

تشجيع التعاون والعمل الجماعي، عندما يشعر الموظفون أنهم يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم لتحقيق النجاح

توفير فرص للتفاعل الاجتماعي مثل أنشطة بناء الفريق أو أحداث الشركة، يمكنها المساعدة في خلق شعور بالمجتمع والدعم بين الموظفين

خلق ثقافة الاحترام والثقة ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح وردود الفعل، والاعتراف بالسلوك الإيجابي ومكافأته، وحل المشكلات في مكان العمل بسرعة وفعالية.

التقييم والتكيف بشكل مستمر:

من خلال التقييم المستمر وتعديل استراتيجيات مشاركة الموظفين، يمكن للشركات التأكد من أنها تظل فعالة وذات صلة باحتياجات موظفيها، حيث يمكن أن يساعد ذلك في إنشاء قوة عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية وتحسين الكفاءة التنظيمية والنجاح (Anderson, 2024a).

2.1.2 استراتيجية الاستقطاب والتعيين:

وهي الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمة باستقطاب الموظفين المؤهلين من مصادر خارجية لتحقيق رغبات المنظمة وأهدافها، ومن ثم تحديد من بين المرشحين المحتملين الأكثر تأهيلاً للعمل في المنظمة.

وتعرف اجرائياً بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بما يتيح للشركة اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

وتشمل عملية توظيف الموظفين في المنظمة الاختيار والتقييم والتعيين، حيث توجد علاقة إيجابية بين معدل التوظيف وفحص التوظيف وتطبيق إجراءات التوظيف الجيدة ونجاح ونمو أرباح المنظمة، حيث أن أنشطة الموارد البشرية والأنشطة التي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والهيكل التنظيمي الصحيح تساعد على تحسين الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن تنفيذ عملية توظيف فعالة وانتقائية يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي (Alzahrani, 2023).

خطوات عملية الاستقطاب والتعيين:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بوضع خطة استراتيجية للقوى العاملة تحدد الكمية والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، عندما تحتاج أقسام وفروع المؤسسة إلى موظفين جدد، فإن ذلك يحدد متى نبدأ في إشراك الموارد البشرية بشكل فعال الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي وتحليل نتائجه بناء على الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية ومواصفات ومهارات الموظف المناسب لهذه الوظيفة

الخطوة الثالثة: يقوم قسم الموارد البشرية بدراسة الوضع وتحديد مصادر تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وهي مصادر داخلية أو خارجية

الخطوة الرابعة: استقبال طلبات الباحثين عن عمل يدويا أو تقليديا أو عبر البريد الإلكتروني، بما في ذلك الطلبات التي تكون عبارة عن نموذج خاص يقوم مقدم الطلب بملئه يدويا أو إلكترونيا، ويجب أن يحتوي الطلب على صورة شخصية للمرشح والمستندات الرسمية المطلوبة مثل: نسخة من جواز السفر أو بطاقة الهوية وكذلك نسخ من الشهادات التعليمية وشهادات الخبرة وخطابات التوصية، بالإضافة إلى التأكد من دقة المعلومات المقدمة وما إذا كان الطلب مقدما إلكترونيا، يمكن إرفاق المستندات المذكورة أعلاه على الماسحات الضوئية ويمكن التأكد من دقة البيانات المقدمة عن طريق التوقيع الإلكتروني (Singh, 2022).

مصادر الاستقطاب:

حددت مصادر الاستقطاب بمصدرين رئيسيين ومن المهم أن نبدأ بالمصادر الداخلية ثم الخارجية والتي ينبثق عن كل منهما مجموعتان رئيسيتان:

مصادر الاستقطاب الداخلية:

تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

الترقية:

الترقية تعني نقل الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى في مستوى إداري أعلى، حيث السلطة أكبر والمسؤولية أكبر وأوسع. وفي هذا الصدد، ينبغي التأكيد على أن المعايير والقواعد الموضوعية ضرورية للترويج العادل.

النقل:

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة أخرى إلى نفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس المديرية أو في مديرية أخرى في المنظمة.

الإعلان الداخلي:

في بعض الأحيان قد يكون من المفيد نشر حاجة مؤسستك إلى مناصب محددة على لوحات الوظائف الداخلية، أو السماح لرؤساء الأقسام بمعرفة في رسالة داخلية ما إذا كانت هناك حاجة إلى شخص ما لشغل هذا المنصب. هناك مميزات للتوجه إلى مصادر التوظيف الداخلية، أهمها:

معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.

يقوم قسم الموارد البشرية بتأكيد المعلومات حول أداء مقدم الطلب وحضوره ونقاط القوة والضعف.

معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.

رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.

يوفر تكلفة وجهد الإعلان والاختبار والاختيار، بالإضافة إلى تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة ومنتجاتها.

وفي الوقت نفسه، هذه المصادر لها أيضا عيوب، وأهمها احتمالية حدوث صراعات بين الموظفين الجدد ذوي الرتب

العليا، فضلا عن عدم القدرة على جذب المواهب الشابة والخريجين للعمل في منظمة أخرى. بمعنى آخر، يمكن أن يؤدي

التوظيف الداخلي إلى ركود الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع.

مصادر الاستقطاب الخارجية:

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي:

الإعلان في الصحف والمجلات المحلية والأجنبية.

الإعلان على شبكة الإنترنت سواء من خلال موقع المنظمة أو من خلال المواقع المتخصصة لنشر الوظائف.

وكالات التوظيف التي يتمثل دورها في العمل كوسيط بين المنظمة والباحثين عن عمل، وهذه الوكالات إما أن تكون جهات

حكومية تقدم خدماتها مجانا أو وكالات خاصة تقدم خدماتها مقابل رسوم معينة متفق عليها.

النقابات العمالية: تشترط بعض النقابات ألا يتم تعيين أعضائها إلا عن طريقها، حتى أن هناك نقابات تساعد أعضائها

في العثور على عمل وترغب في دفع جزء من راتبك لفترة من الوقت أثناء عملك. مستأجرة.

غالبا ما الشركات الكبيرة الشركات على إجراء مقابلات مع الخريجين الجامعيين المتفوقين بهدف جذبهم.

في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المتقدمين يمكن التواصل مع أقارب وأصدقاء الموظفين.

معارض الوظائف: في الآونة الأخيرة، بدأت العديد من المنظمات في استضافة معارض الوظائف أو المشاركة فيها، حيث

يقدم ممثلو الموارد البشرية المحليون للطلاب وغيرهم فرصة التقديم وإكمال الطلبات. تستضيف بعض الجامعات

أحيانا معارض التوظيف في الحرم الجامعي، تتم دعوة العديد من المنظمات ذات السمعة الطيبة للمساعدة في خلق فرص عمل لخريجها (Singh, 2022).

2.1.3 استراتيجيات التدريب والتطوير

هي عملية منظمة ومستمرة، هدفها إكساب الموظفين المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للعمل وفق الأهداف الموضوعية، وكذلك التطوير المستمر والضروري للجوانب السلوكية من أجل تحقيق الأفضل النتائج.

ويعرف التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الإنسان معارف ومهارات وقدرات جديدة أو تغيير آرائه وأفكاره وخلفياته السابقة بما يتوافق مع تغيرات بيئة العمل، وبالتالي التدريب، إلى تعميق المعرفة المتخصصة للفرد لأداء مهمة محددة أو أكثر أو ممارسة نشاط ما.

ولا تقتصر أهداف التدريب على تنمية مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الأدائية، بل تمتد إلى تنمية جوانبهم السلوكية في علاقاتهم مع فريق العمل في المنظمة ومع عملاء المنظمة.

والتدريب هو أيضا استثمار في الموارد البشرية للمنظمة، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر التدريب أداة مفيدة للتغلب على التغيرات الناجمة عن الابتكار التكنولوجي والمنافسة في السوق.

يتضمن التدريب والتطوير ثلاثة أنشطة رئيسية: التدريس والتعلم والتطوير، وتستثمر المنظمات التي تدرب موظفيها مبالغ كبيرة من المال في موظفيها (العززي، 2021).

أنواع التدريب:

التدريب الخاص: يوفر التدريب المتخصص للموظف مهارات أو كفاءات محددة تعمل فقط على تحسين أداء الموظف لدى صاحب العمل الحالي.

التدريب العام: ويساعد هذا النوع من التدريب على تحسين رأس المال البشري للعامل بشكل عام وزيادة إنتاجية العامل، وهذا النوع من التدريب يمكن أن يزيد من المخاطر التي تواجهها المنظمة حيث قد يقرر العمال مغادرة الشركة بعد التدريب للعثور على وظيفة أفضل في منظمة أخرى.

وهناك العديد من نظريات التدريب، مثل:

النظريات السلوكية:

وتعتمد هذه النظريات على العلاقة بين المحفزات والاستجابات السلوكية للمحفزات، بمعنى أن التعلم يحدث عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وتغييرها.

النظريات العقلية المعرفة الإدراكية:

وأساس هذه النظريات هو أن التعلم هو عملية عقلية داخلية تشكل وتعيد تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل بين الفرد والبيئة التعليمية.

النظريات الإنسانية الكلية:

وأساس هذه النظريات هو أن التعلم عملية إنسانية معقدة، لا تقتصر على السلوك المرئي أو البنية العقلية للإنسان، بل تتعداها، فتؤثر على جوهره الفردي والاجتماعي، أي شخصيته، فيتطور الإنسان وبشكل شامل ومترابط سلوكيا وعقليا تتفاعل مكوناته وقيمه واتجاهاته وصراعاته الاجتماعية الفردية لإحداث هذا التطور والتغيير.

ومن وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية فإن التعلم والتدريب عملية معقدة تؤثر على جسم الإنسان وأعضائه وعقله وتهيئه للتكيف والنجاح.

نظريات تعليم الكبار:

وترتكز هذه النظرية على أن البالغين يتمتعون بعدة خصائص يجب على مطوري البرامج التعليمية والتجريبية مراعاتها عند تصميم مثل هذه البرامج.

نظرية ديناميكية الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:

أساس هذه النظرية هو العلاقات والشروط النفسية التفاعلية التي من خلالها يصل أفراد المجموعة إلى فهم مشترك مبني على القيم المشتركة ونظام العواطف الشخصية الذي يحوي أفراد المجموعة (Al-Qahtani, 2023).

2.1.4 التمكين الإداري للعاملين:

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا اليوم، وخاصة التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، أدى إلى تعقيد دور المدير وزيادة مسؤولياته، من الصعب على المدير المنفرد بالادارة أن يقود

المنظمات الحديثة، وقد أجبرت هذا الإدارات على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار من أجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة، حيث انه عندما يكمل الموظفون مهامهم معا وكفريق ويحققون الأهداف التنظيمية، يصبحون قادرين على التعامل مع المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وإخلاصا لمؤسستهم، وهو ما ينعكس أيضا على نجاح المنظمة.

والتمكين الإداري هو خلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ونستنتج أن مشاركة الموظفين تشير إلى مشاركة الإدارة والموظفين في القرارات ذات الاهتمام المشترك.

اشكال التمكين الإداري ومشاركة العاملين:

وتتمثل الأشكال الرئيسة لمشاركة الموظفين بما يلي:

التشاور المشترك: ربما يكون هذا النموذج هو الشكل الأكثر شيوعا لمشاركة الموظفين، حيث يقوم صاحب العمل بإبلاغ الموظفين باستمرار بقرارات وخطط ونوايا المنظمة من أجل الحصول على آرائهم وقياس مشاعرهم واقتراحاتهم، والعملية عادة ما تتطلب ذلك لجان استشارية مشتركة، وإذا تمت إدارتها بشكل صحيح، يمكن لهذه اللجان أن تكون منتدى فعالا لاستكشاف موضوعات وأدوات محددة لبناء جسر من الثقة بين الإدارة والموظفين.

الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات: تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين، ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات.

ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها.

دائرة الجودة: ويمكن اعتبار هذا النموذج مرحلة متقدمة من النموذج السابق ويهدف إلى دراسة معارف وخبرات القوى العاملة بهدف تحسين القدرة الإنتاجية والجودة بما يحقق أكبر قدر من الالتزام بأهداف المنظمة، وتتكون هذه الدوائر من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون بأعمال ذات صلة ويجتمعون بانتظام تحت إشراف المدرب لمناقشة طرق تحسين العمل.

خطط الاقتراح: من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.

خطط المشاركة في الأرباح: قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع.

التواصل مع الموظفين: يعد التواصل مع الموظفين، والذي يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، أمراً مهماً للتأكد من أن الجميع على دراية بأهداف المنظمة وغاياتها، مثل هذا التواصل يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة والاكثَر شيوعاً هو الاستخدام المنهجي للسلسلة الإدارية والاجتماعات المنظمة. بين المديرين وزملائهم والرسائل الإخبارية.

وتشمل أشكال الاتصال الأقل شهرة استخدام أدوات الفيديو واستطلاعات المواقف.

ويمكن ان نخلص إلى أن الغرض من المشاركة هو إشراك الموظفين في عمل المنظمة بحيث تكون أهداف واهتمامات هؤلاء الموظفين والمنظمة متشابهة ومتكاملة، وحيث يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم من خلال مساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة، مما يعني توسيع دور المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم أخذ الاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يصوغها المرؤوسون بعين الاعتبار (Alzahrani, 2023).

2.2 أداء العاملين

2.2.1 مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء جزءاً من مجموعة واسعة من المفاهيم المتعلقة بنجاح الموظف وفشله، فهو يعكس حالة المنظمات والأفراد العاملين في مختلف المجالات ويمثل تفاعل الأعمال والإنجازات الرامية إلى تحقيق نتيجة قيمة، مما يساهم في بقاء واستمرارية العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي وكذلك ما هو مخطط له ومرغوب فيه من قبل الطرفين.

ومن الناحية الإجرائية يمكن تعريفها بأنها البيانات التي تساعد على تحليل وتقييم أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بأدائهم الفعلي، مع الأخذ في الاعتبار الواجبات والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم والتي تشكل طبيعة وطبيعة العمل الذي سيتم أدائه، وتم قياسه من خلال المتغيرات الآتية:

جودة العمل المنجز:

إنه تعبير عن العنصر الأساسي للنمو والتقدم للعمل، ويتطلب أن يكون لدى المرء الرغبة في عمله والقدرة على إدراك أنه يمكنه إتقان عمله بناءً على ذلك، هذان العنصران يحددان الجودة.

بالإضافة إلى ظروف العمل المادية والاجتماعية واحتياجات الناس، لم تعد الجوانب المادية هي العوامل الوحيدة التي تحدد جودة العمل، بل تلعب احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية دوراً مهماً في ذلك.

وتعرف اجرائياً بأنها مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الالتزام:

وهي عبارة عن مجموعة من القواعد الرسمية التي تحدد وتتبع إجراءات معينة تتوافق مع قوانين وسياسات وأهداف المنظمة، ويتم إبلاغها للموظفين، وتحدد ما هو مسموح وما هو غير مسموح به في سلوك مكان العمل، بحيث يتم الالتزام بهذه القوانين والالتزام بها يعكس الطابع الخاص للمنظمة ومدى تخصصها.

وتعرف اجرائياً بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم السياسات ونظم ولوائح شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

كمية العمل المنجز:

هو نتيجة عمل مجموعة من الموظفين، ويتم تقييمه في وحدة زمنية محددة وفي وقت محدد، ويتم تحديده من خلال عدد من العوامل الموضوعية والشخصية التي تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الهدف تحديد الأهداف.

وتعرف إجرائياً بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته (Yousef, 2023).

2.2.2 أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى القضايا الأساسية للمنظمات، حيث تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، كما أنها وسيلة لتقييم نقاط الضعف لدى الموظفين وتحسين أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة قدرات الأفراد من أجل ترقيتهم إلى مناصب أعلى ونقلهم إلى الوظائف التي تناسبهم بشكل أفضل، تعتبر عملية التقييم مؤشراً لإجراء بحث ميداني حول ظروف عمل الموظفين ومشاكلهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

خطوات تقييم الأداء:

الخطوة الأولى: تحديد معدل قياس أو مقياس قياسي للأداء يمكن استخدامه لتقييم الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، يجب أن يعرف الموظفون ذلك مسبقاً ويجب أن تكون أهداف ومعايير هذا القياس واضحة ومحددة وقابلة للقياس وكمية بطبيعتها.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات حول أداء الموظف الفعلي بناءً على معلومات دقيقة عن أداء الفرد وتغطية كامل مدة عملية التقييم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، ومقارنته بنتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه، طرق معالجتها (Thompson, 2021).

طرق لقياس أداء العاملين:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها:

طريقة المقالة أو التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف مكتوب لأداء الفرد على شكل مقال أو تقرير يصف عمل الفرد ومهامه وكذلك نقاط القوة والضعف لديه في العمل ورأي المقيم فيها، ومن الخصائص الرئيسية لهذه الطريقة صعوبة ضمان الاتساق، حيث يركز بعض المقيمين على العوامل والعناصر المتعلقة بالشخص أو أدائه. إذا كان الشخص مختلفاً عما يركز عليه الآخرون، فقد يؤثر أسلوب كتابة المراجع على التقييم.

طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف الأشخاص من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على الأداء العام في شكل قائمة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الموظفين.

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: وبناءً على ذلك، تم تقسيم العمال إلى أزواج وقام المقيم بمقارنة أداء كل شخص بأداء جميع الأشخاص في مجموعته، وتتميز الطريقة بتوفير مستوى مناسب من الموضوعية يعتمد على مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، ومع ذلك، يتم انتقادها لكونها غير عملية ومعقدة وتتطلب الكثير من وقت القياس.

طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على التوزيع الطبيعي أو المنحنى الطبيعي لمستويات الأداء، حيث يضطر المقيم إلى مراعاة النسب عند تصنيف الموظفين حسب الكفاءة، وبالتالي يضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة العالية في

أحد طرفي المقياس، ووضع 10٪ من ذوي الكفاءة المنخفضة على الجانب الآخر، ورغم أن أداء نسبة كبيرة من أصحاب الكفاءة المتوسطة والمتوسطة يتركز في منتصف المنحنى، إلا أن هذه الطريقة تتميز بسهولة الاستخدام وتحقيق النتائج. طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على صياغة قائمة يشار فيها إلى الفقرات أو الجمل الوصفية، ويسبق كل جملة مربع اختيار (نعم) أو (لا)، وذلك حسب وجهة نظر المقيم في سلوك المرؤوس وتصرفاته وفعاليته في العمل، وأخيرا يتم تحديد وزن كل إجابة وتسجيل قيم الإجابة مع قيم الأداء الإجمالي لكل قائمة، وتتميز الطريقة ببساطتها، ودور المقيم محدود ويركز على تقديم التقارير إلى المقيم. قسم الموارد البشرية مسؤول عن تنظيم سلوك وتصرفات المرؤوسين في أمور الأداء.

طريقة التقييم البياني: يعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب الأكثر شيوعا وانتشارا في المنظمة ويعتمد على تقييم الموظف بناء على مجموعة من العناصر والخصائص الضرورية للعمل الفعال، مثل: حجم العمل، التعاون، المبادرة، المثابرة، الالتزام بالمواعيد، حسن السلوك. وغيرها، يليه مقياس الاختيار من متعدد، وهو يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز من بين الخصائص، وهذا الأسلوب يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف في الأداء وهذا يسهل مناقشة أداء الموظفين (Greenberg, 1990).

2.3 الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Anderson, 2024) إلى تحليل أثر الاستراتيجيات التحفيزية المستحدثة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل شركات التكنولوجيا الحديثة في ألمانيا، خصوصا في ظل التوجه المتسارع نحو بيئات عمل رقمية وهجينة أثرت بشكل ملحوظ على فاعلية الأساليب التحفيزية التقليدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم تصور دقيق حول أنماط التحفيز، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية شملت ستة محاور تناولت أبعاد التحفيز المعنوي والمادي والإداري، مع التركيز على عناصر مثل التقدير المهني، فرص التدريب، والمكافآت المعتمدة على الأداء، وقد تم اختيار العينة من موظفي ثلاث شركات متوسطة الحجم تعمل في مجالات تطوير البرمجيات والحلول الرقمية، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 384 موظفا ضمن مجتمع يبلغ عدده الإجمالي 1200 موظف، وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين حظوا بحوافز تتعلق بالتمكين وإشراكهم في صنع القرار أبدوا مستويات أعلى من الالتزام وجودة الأداء مقارنة بمن اقتصر تحفيزهم على الجانب المالي فقط، كما كشفت النتائج أن الأداء يتأثر بشكل مباشر بثقافة المنظمة ومستوى التفاعل بين الإدارة والموظفين، وقد أوصت الدراسة بأهمية إعادة بناء نظم الحوافز داخل المؤسسات التقنية بما

يتوافق مع توجهات الجيل الجديد من العاملين، والعمل على تطوير سياسات تحفيزية متكاملة تركز على العدالة التنظيمية والشراكة المهنية، مع التأكيد على إجراء مراجعات دورية لقياس أثر تلك السياسات على أداء الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

كما سعت دراسة (العنزي، 2023) إلى فهم أثر تنوع الحوافز الوظيفية في تحسين أداء العاملين داخل شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات التنظيمية السريعة التي فرضت ضغوطا متزايدة على بيئات العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبانة تفصيلية تم إعدادها لتغطية أربعة محاور تناولت الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة، إلى جانب الحوافز المعنوية المتمثلة في تقدير الجهود وآليات المشاركة في اتخاذ القرار، وقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع من موظفي ست شركات وطنية كبرى تنشط في مجالي المقاولات والخدمات اللوجستية، وشملت العينة 410 موظفا تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلا عادلا لمختلف الإدارات والمناصب، وأوضحت النتائج أن الحوافز المعنوية كان لها التأثير الأبرز في رفع مستويات الالتزام والانضباط وروح المبادرة بين الموظفين، في حين ساهمت الحوافز المالية في تعزيز الإنتاجية من حيث الكم دون إحداث تحسن ملحوظ في جودة الأداء، كما تبين وجود ارتباط قوي بين وضوح معايير التحفيز ومدى فعاليته، مما يؤكد أهمية الشفافية داخل المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء برامج تحفيزية متكاملة تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، وتفعيل نظام المكافآت التراكمية كنموذج بديل يعزز الاستمرارية، إلى جانب تعزيز مشاركة الموظفين في عملية تقييم الأداء والتحفيز لضمان التفاعل الإيجابي معهم ودعم انخراطهم الفعال في بيئة العمل.

وسعت دراسة (White، 2023) إلى تحليل أثر البرامج التحفيزية المبنية على الأداء في تحسين كفاءة الموظفين داخل شركات الخدمات المالية في كندا، وذلك ضمن جهود هذه الشركات لتحقيق مستويات متقدمة من التميز في تقديم خدماتها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت بياناتها باستخدام استبانة إلكترونية اشتملت على محاور تناولت الحوافز النقدية ومسارات الترقى الوظيفي وفرص التطوير المهني إلى جانب التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، واستهدفت الدراسة مجتمع العاملين في ثماني مؤسسات كندية كبرى تعمل في قطاعات البنوك والتأمين، حيث بلغ حجم العينة 398 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين تلقوا تحفيزا استنادا إلى معايير أداء محددة وواضحة أظهروا مستويات أعلى من الالتزام والتنفيذ السريع للمهام، كما ساهمت فرص التطوير المهني في رفع معدلات الرضا الوظيفي والحد من دوران العمالة، بالمقابل كشفت النتائج أن أنظمة التحفيز

التي تغيب عنها العدالة أو تفتقر إلى الشفافية أسهمت في خلق بيئة سلبية انعكست سلباً على الأداء العام، وفي ضوء هذه المعطيات أوصت الدراسة بأهمية اعتماد نظام تحفيزي عادل وواضح يقوم على مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، وربطه بمسارات الترقى والتطوير الذاتي، مع ضرورة ترسيخ ثقافة التغذية الراجعة المستمرة من أجل بناء بيئة عمل تحفز على الإنجاز وتدعم الاستقرار المؤسسي.

كما سعت دراسة (الخطيب، 2023) إلى استقصاء دور الحوافز غير التقليدية في دعم الأداء الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي في الأردن، وذلك في ظل التوسع المتسارع في تقديم الخدمات الرقمية وتزايد الحاجة إلى الحفاظ على الكفاءات داخل بيئة العمل التي أصبحت أكثر تنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 52 فقرة غطت محاور متعددة تتناول أنواع الحوافز المختلفة وتأثيرها على أبعاد الأداء مثل الالتزام والدقة والتطوير المهني، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 366 موظفاً تم اختيارهم من ثمانية بنوك تجارية في عمان باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وأظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية كان لها تأثير أقوى مقارنة بالحوافز المادية، لا سيما لدى الفئات العمرية التي تتراوح بين 30 و45 عاماً، حيث ساهمت ممارسات مثل الاعتراف بالجهود أمام الزملاء، وتكليف الموظفين بمهام متخصصة، وتوفير فرص تدريب مهني في رفع مستوى الأداء، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين وضوح سياسات التقييم الداخلي ومدى فاعلية نظام الحوافز، وأوصت بضرورة تبني أدوات تحفيزية ذات طابع تشاركي تسمح للموظفين بالمساهمة في تصميم برامج التحفيز بما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم وتطلعاتهم المهنية، إضافة إلى تدريب القيادات الإدارية على أساليب التحفيز المعنوي لضمان تفعيلها بطريقة مستدامة ومؤثرة.

واستهدفت دراسة (Rodríguez، 2022) تحليل مدى تأثير الحوافز ذات الطابع النفسي في تحسين أداء الموظفين داخل شركات البناء في إسبانيا، وذلك في ظل ما يشهده هذا القطاع من ارتفاع في مستويات الضغط المهني وتراجع في مؤشرات الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة مكونة من 48 بنداً موزعة على أربعة محاور شملت بيئة العمل والتقدير الوظيفي وفرص الترقى والمكافآت الرمزية. وقد تم تطبيق الأداة على عينة بلغ عددها 360 موظفاً، تم اختيارهم من مجتمع يضم 950 موظفاً يعملون في ثلاث شركات إنشاءات كبرى، وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتلقون أشكالاً من الدعم النفسي والتحفيز المعنوي من مديريهم يتميزون بأداء أكثر استقراراً، كما أن البيئة الداعمة تقلل من أخطاء العمل وتزيد من الالتزام بالمواعيد النهائية، وكشفت البيانات أيضاً أن

غياب الحوافز النفسية يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات دوران العاملين، وأوصت الدراسة بإعادة تقييم أنظمة التحفيز التقليدية والتركيز على إدماج البعد الإنساني والمهني في تصميم سياسات التحفيز، لا سيما في القطاعات التي تتطلب جهداً بدنياً مستمراً مثل قطاع البناء، إلى جانب اعتماد برامج دعم نفسي مستدامة داخل مواقع العمل لتعزيز جودة الحياة المهنية وتحقيق استقرار وظيفي أكبر.

وسعت دراسة (السالمي، 2022) إلى استكشاف العلاقة بين مستوى التحفيز الوظيفي ومستوى الأداء داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وذلك انطلاقاً من خصوصية هذه المؤسسات من حيث تركيبها الإدارية وأنماطها التنظيمية التي تختلف عن غيرها من الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة متكاملة شملت خمسة محاور رئيسية تناولت أنواع الحوافز، طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة، آليات التقييم، مستويات الرضا، ومدى انعكاس كل ذلك على أداء الأفراد، وقد تم تطبيق الأداة على عينة بلغ عددها 372 موظفاً من أصل مجتمع مكون من 980 موظفاً موزعين على ست شركات عائلية تعمل في قطاعات التجزئة والصناعة، وأظهرت النتائج أن العاملين في هذه الشركات يتفاعلون بشكل أكثر إيجابية مع أشكال التحفيز غير الرسمية مثل الثناء المباشر وفرص التواصل مع المستويات الإدارية العليا، مقارنة بالحوافز الرسمية كالمكافآت المالية، كما تبين أن الأداء الوظيفي شهد تحسناً ملحوظاً عند اعتماد ممارسات التمكين والمشاركة في القرارات، بينما أدى غياب المعايير الواضحة للتحفيز إلى شعور بالإحباط وانخفاض في الاستقرار المهني، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم نظم تحفيزية تراعي الخصائص الاجتماعية والثقافية التي تميز الشركات العائلية، وتبني أدوات مرنة تتلاءم مع البيئة المؤسسية وتدعم تطوير العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين، إلى جانب تدريب القيادات على تطبيق أساليب تحفيزية تستجيب للاحتياجات النفسية والدوافع الفردية للعاملين.

واستهدفت دراسة (Singh، 2022) التعرف على تأثير برامج التحفيز المؤسسي في تحسين الأداء الوظيفي ضمن شركات المقاولات في الهند، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه الشركات من حيث ضغوط تنفيذ المشاريع وتضاعف المنافسة الداخلية بين الموظفين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، وتم إعداد استبانة شملت 55 فقرة تناولت مجالات متعددة للتحفيز من بينها الحوافز المالية، والحوافز القائمة على الإنجاز، والتحفيز المرتبط بالبيئة التنظيمية مثل أنماط القيادة وفرص التمكين، وشمل مجتمع الدراسة موظفي عشر شركات مقاولات من الفئات المتوسطة والكبيرة، وتم اختيار عينة عشوائية من 400 موظف يمثلون إدارات مختلفة تشمل الإدارة العامة والهندسة

والموارد البشرية، وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء هي: الالتزام، وجودة العمل، والمرونة في إنجاز المهام، وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتلقون تغذية راجعة منتظمة ويحظون بتقدير علني ودعم من إدارتهم يحققون مستويات أداء أعلى بشكل واضح مقارنة بمن تقتصر حوافزهم على الجانب المالي فقط، كما تبين أن غياب منظومة تحفيزية متكاملة يرتبط بارتفاع معدلات الغياب عن العمل وتراجع الولاء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط تحفيزي شامل يأخذ في الاعتبار خصائص كل وظيفة وطبيعة كل مجال عمل، بالإضافة إلى إدماج نظم النقاط التحفيزية والحوافز المعنوية داخل سياسات الشركات، والاعتماد على التقييم التعاوني كبدل أو مكمل للتقييم الفردي عند تخصيص المكافآت لضمان تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق استدامة الأداء سعت دراسة (الحارثي، 2022) إلى تحليل تأثير استراتيجيات التحفيز في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين من ذوي المؤهلات المتوسطة والعليا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من ستة محاور تناولت أنماط الحوافز المختلفة، والعلاقة التفاعلية بين الموظف ومديره المباشر، ونظام المكافآت، ومستويات الرضا الوظيفي، ومؤشرات الأداء الثلاثية، وشملت العينة 370 موظفا تم اختيارهم عشوائيا من ثلاث شركات وطنية كبرى في قطاع التصنيع الغذائي، وأوضحت النتائج أن الموظفين الذين يحصلون على مزيج من الحوافز المالية والمعنوية يظهرون مستويات أعلى من الحماس والانخراط في العمل، كما أن وضوح نظام التحفيز يرتبط ارتباطا طرديا بارتفاع الأداء، وأكدت النتائج أيضا أن الحوافز المهنية مثل فرص الابتعاث والتطوير المهني تساهم بشكل كبير في تعزيز معنويات الموظفين وتحقيق تحسينات واضحة على الصعيد التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث أنظمة الحوافز بصورة دورية وربطها بتقييمات دقيقة تستند إلى الأداء الفعلي، مع اعتماد إدارة كفاءات مرنة تتيح مسارات وظيفية واضحة وفرصا للترقى، إضافة إلى تدريب المشرفين المباشرين على أساليب التحفيز الفعالة وقيادة فرق العمل بكفاءة لضمان بيئة تنظيمية محفزة ومستقرة.

كما سعت دراسة (Martinez، 2022) إلى استكشاف أثر برامج الحوافز المختلفة في تعزيز جودة الأداء داخل مؤسسات تصنيع الأدوية في إسبانيا، وذلك في سياق بيئة تنظيمية معقدة تتسم بارتفاع مستوى الحساسية والانضباط، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبانة مفصلة تم توزيعها على العاملين في خمس شركات دوائية رئيسية، وتناولت الاستبانة عدة محاور من بينها نظام المكافآت، الدعم الإداري، فرص التطور الوظيفي، ومؤشرات الأداء

المرتبطة بالدقة والابتكار والانضباط، وقد بلغ عدد المشاركين في العينة 392 موظفاً من مجتمع يضم 1200 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المالية وحدها لم تحدث الأثر المرجو في تحسين الأداء، في حين أن الحوافز المعنوية مثل وضوح معايير التقييم، الإحساس بالعدالة التنظيمية، والثقة في القيادة، لعبت دوراً أكثر تأثيراً في تحفيز العاملين وخلق بيئة إيجابية تدعم الأداء المستدام، كما تبين أن الموظفين الذين يشعرون بالإنصاف في نظام التحفيز كانوا أكثر استعداداً لتحمل ضغوط العمل والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تحفيزية متوازنة تجمع بين الجوانب النفسية والاجتماعية والمكافآت المادية، والعمل على بناء أنظمة تقييم مرنة تركز على نتائج الأداء بدلاً من التركيز الحصري على العمليات، إلى جانب اعتماد برامج إشادة علنية بالعاملين وإشراكهم في خطط التحسين المستقبلي بما يعزز من التفاعل الإيجابي والانتماء المؤسسي.

وهدفت دراسة (الهاجري، 2022) إلى فحص العلاقة بين التحفيز الوظيفي ومستويات الأداء لدى العاملين في الشركات العقارية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل ما تواجهه هذه الشركات من تحديات في الحفاظ على الكوادر البشرية وتحقيق أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة استبانة مكونة من خمسة محاور تناولت أنماط الحوافز المالية، وأساليب التقدير المعنوي، وفرص التطوير الإداري، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتم ربط هذه المحاور بأبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بالإنتاجية والالتزام وجودة العمل، وبلغ عدد أفراد العينة 385 موظفاً تم اختيارهم من أصل مجتمع يتجاوز 1000 موظف يعملون في 12 شركة عقارية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية، خصوصاً إشراك الموظف في اتخاذ القرار وتكليفه بمهام نوعية، كانت أكثر تأثيراً في تحسين جودة الأداء مقارنة بالحوافز المالية التي لم تحقق الأثر المستدام نفسه، كما بينت النتائج أن عدالة وشفافية نظام الحوافز تعزز من مشاعر الولاء والانتماء المؤسسي، وأوصت الدراسة بإعادة تصميم السياسات التحفيزية داخل الشركات العقارية لتكون أكثر تنوعاً وشمولاً، إلى جانب اعتماد أدوات مرنة لتقييم الأداء تتيح ربط الحوافز بشكل مباشر مع الإنجاز الفعلي، كما دعت إلى تدريب المديرين التنفيذيين على ممارسة التحفيز غير المباشر بوصفه أداة إدارية فعالة تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق استدامة الأداء.

كما استهدفت دراسة (Thompson، 2021) استقصاء أثر الحوافز المعتمدة على الأداء في تحسين نتائج العاملين ضمن قطاع الاتصالات في بريطانيا، وذلك في ظل التوسع المتزايد في تقديم الخدمات الرقمية وتنامي حدة المنافسة في

هذا القطاع، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي من خلال تطوير استبيان شامل غطى ستة محاور رئيسية، تناولت الحوافز المالية المباشرة، التحفيز المعنوي، طبيعة البيئة التنظيمية، جودة التواصل الداخلي، الفرص المهنية المتاحة، إلى جانب مؤشرات الأداء الفردي، وتم تنفيذ الدراسة على عينة بلغت 407 موظفين تم اختيارهم من مجتمع يبلغ عدده 1600 موظف موزعين على خمس شركات اتصالات كبرى، وكشفت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوافز المبنية على التقييمات الدورية وبين ارتفاع مستوى الإنجاز المهني، لا سيما عند توافر بيئة داعمة وتقديم تغذية راجعة بناءة، في المقابل أظهرت النتائج أن غياب وضوح في معايير التحفيز يسهم في تراجع الحافز الذاتي لدى الموظفين ويضعف مستويات الدافعية، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مؤشرات أداء دقيقة ترتبط مباشرة بنظام الحوافز، وتبني أسلوب تقدير مرحلي يوفر تحفيزاً مستمراً بدلاً من الاكتفاء بالمكافآت السنوية، إلى جانب إشراك الموظفين في وضع أهدافهم المهنية وربط تلك.

واستهدفت دراسة (النجدي، 2021) تحليل فاعلية الحوافز التنظيمية في تحسين كفاءة الموظفين داخل قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية الجارية والتوجه الحكومي نحو تعظيم دور القطاع الخاص في التنمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من أربعة محاور أساسية شملت أساليب التحفيز المالي، الدعم المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، وفرص التطوير، إضافة إلى محور خاص بقياس الأداء من حيث الكفاءة والانضباط والجودة، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها 400 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع يتكون من العاملين في عشر سلاسل تجارية كبرى، وقد بينت النتائج أن الأنظمة التحفيزية المرتبطة برضا الموظف وتوفر له فرصاً واضحة للتطور تعد الأكثر تأثيراً في ضمان استمرارية الأداء المرتفع، كما كشفت النتائج أن ثقة الموظف في عدالة وشفافية النظام التحفيزي تؤدي إلى تعزيز التزامه الوظيفي وتفوقه في الأداء مقارنة بزملائه الذين لا يحظون بنفس الدرجة من التحفيز، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية دائمة تركز على عناصر التمكين والتقدير المعنوي أكثر من الاعتماد الحصري على الحوافز المالية، إلى جانب تصميم آليات ملاحظات منتظمة بين المديرين والموظفين، وتحديث أنظمة المكافآت لتشمل إنجازات غير تقليدية مثل تقديم الأفكار الإبداعية وقيادة فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.

وهدف دراسة (Kovács، 2021) إلى استكشاف أثر استخدام نظم الحوافز المدعومة بالذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ضمن شركات التصنيع الذكي في المجر، في ظل تزايد الاعتماد على أدوات التحفيز الرقمية التي

تعتمد على تحليل بيانات الأداء في الزمن الحقيقي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم تصميم استبانة إلكترونية اشتملت على خمسة محاور رئيسية تناولت تحفيز الأداء من خلال الخوارزميات، دعم الإدارة، مستوى الشفافية، العدالة التحفيزية، وربط الحوافز بنتائج الأداء الفعلية، وقد استهدفت الدراسة موظفي أربع شركات صناعية متقدمة، وبلغ حجم العينة 389 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع يضم 1300 موظف، وأظهرت النتائج أن الحوافز التي تستند إلى تقييمات آنية صادرة عن نظم الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل مباشر في تعزيز التزام الموظفين وسرعة إنجازهم، حيث شعر المشاركون بقدر أكبر من العدالة والحيادية مقارنة بالأنظمة اليدوية التقليدية، كما بينت النتائج أن التحفيز الرقمي أسهم في تقليل التحيزات الفردية وزيادة الثقة في القرارات القيادية، وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق استخدام نظم التحفيز الذكي التي تتفاعل بشكل لحظي مع الأداء وتوفر تغذية راجعة فورية، إلى جانب دمج هذه الأنظمة ضمن سياسات إدارة المواهب، والعمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية تركز على الشفافية وتحقيق النتائج، مع تدريب العاملين على تبني مفهوم التحفيز الرقمي كوسيلة تطوير مهني مستدام وليس مجرد أداة رقابة تقليدية.

واستهدفت دراسة (المطيري، 2021) تحليل أثر استراتيجيات التحفيز متعددة الأبعاد في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل ما تواجهه هذه الشركات من تحديات متزايدة تتعلق بالمنافسة والاستمرارية في الأسواق المحلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من 60 فقرة غطت محاور شملت التحفيز المالي، التحفيز المعنوي، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، والدعم الإداري، مع ربط كل محور بمؤشرات أداء مختلفة تقيس جودة العمل، الإنتاجية، والالتزام، واستهدف الباحث عينة مكونة من 370 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من بين العاملين في 15 شركة صغيرة ومتوسطة موزعة على مدن الرياض وجدة والدمام، وأظهرت النتائج أن ممارسات التحفيز ذات الطابع المعنوي والتقديرية، مثل منح الموظفين مرونة في تنظيم أوقاتهم وتكليفهم بمهام تتناسب مع اهتماماتهم ومهاراتهم، لها تأثير أكبر في رفع الإنتاجية مقارنة بالمكافآت المادية التقليدية، كما بينت النتائج أن وجود بيئة عمل قائمة على الدعم والثقة بين أفراد الفريق يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بتبني نماذج تحفيزية مرنة تتناسب مع طبيعة الشركات الصغيرة، وتفعيل مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والتقييم، إضافة إلى اعتماد أنظمة مكافآت تركز على القيمة المضافة التي يحققها

الموظف وليس فقط الكمية، مع تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تحفيزات جماعية تسهم في بناء روح الفريق والتعاون الداخلي.

كما سعت دراسة (Farah، 2021) إلى تقييم مدى فاعلية نظم الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مصانع الإنتاج الذكي في ماليزيا، وذلك في ظل التحولات العميقة التي يشهدها نمط العمل نتيجة التحول الرقمي، وما نجم عنه من تغيرات في طبيعة العلاقة بين الإدارات والعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم توزيع استبانة على عينة بلغت 360 موظفا من أصل مجتمع يضم 1100 موظف يعملون في ثلاث مصانع إلكترونيات متطورة، كما تم إجراء 20 مقابلة فردية مع مجموعة من الموظفين والمديرين للحصول على رؤى تفسيرية تدعم النتائج الكمية، وركزت الاستبانة على قياس أثر مكونات التحفيز غير المادي، مثل الاعتراف بجهود الموظف، التوازن بين العمل والحياة، إشراك العاملين في اتخاذ القرار، والمرونة في أداء المهام، وتم ربط هذه المحاور بأبعاد الأداء الكمي والنوعي والسلوكي، وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين يحظون بتقدير إداري واضح يحققون أداء أعلى من أولئك الذين تقتصر حوافزهم على الجانب المالي فقط، كما أشارت نتائج المقابلات إلى أن وجود ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل يسهم بشكل كبير في تعزيز التماسك التنظيمي وزيادة الولاء، وأوصت الدراسة بضرورة دمج الحوافز المعنوية ضمن الهيكل التنظيمي الأساسي، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات التحفيز التواصلي، وتطبيق نماذج مرنة في تنظيم الوقت، بالإضافة إلى تأسيس لجان داخلية تعمل على متابعة مؤشرات الرضا المهني بانتظام بما يضمن الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة بشكل مستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث، حيث يتناول المنهج المستخدم وأسباب اختياره، ويشرح مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات مع توضيح مراحل إعداد الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة في معالجة البيانات، وذلك باعتباره الإطار التطبيقي الذي يربط بين الجانب النظري والنتائج الميدانية، ويساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها بصورة دقيقة.

3.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية لقياس مدى تأثير استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار هذا النهج لفهم التعقيدات والفروق الدقيقة لتأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين والأداء بشكل شامل.

3.2 نوع البيانات:

البيانات الأولية :

سيتم جمع البيانات الأولية للدراسة عن طريق الاستبانة الالكترونية التي سيتم توزيعها على افراد عينة الدراسة.

البيانات الثانوية:

سيتم جمع البيانات الثانوية للدراسة من:

- 1- المراجع العلمية السابقة (الكتب – الدراسات – أوراق العمل).
- 2- المواقع الالكترونية الرسمية لبعض شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 300 موظفا من العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وسيتم مراعاة التنوع والشمولية في اختيار العينة، وذلك من حيث:

- الجنس: تضم العينة موظفين من الجنسين.
- العمر: تم تقسيم العينة إلى فئات عمرية متنوعة.

- المؤهل العلمي: تشمل العينة موظفين بمؤهلات علمية متفاوتة.
- الخبرة العملية: تم التنوع في سنوات الخبرة بين أفراد العينة.
- المسمى الوظيفي: تم اختيار العينة بناء على المسميات الوظيفية المختلفة.

3.4 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني بوصفه الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، لما يتميز به هذا الأسلوب من مرونة في التوزيع وسرعة في الوصول إلى المشاركين، بالإضافة إلى قدرته على تغطية نطاق واسع من العاملين ضمن فترة زمنية قصيرة، وهو ما يتماشى مع الانتشار المتزايد للتقنيات الرقمية داخل مؤسسات القطاع الخاص، وقد تم إعداد الاستبيان بناء على منهجية علمية دقيقة، تضمن توافق بنوده مع أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية، بما يسمح بقياس الأثر الفعلي للاستراتيجيات التحفيزية والإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بطريقة كمية تعزز من موثوقية النتائج ومصداقيتها.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور رئيسية، بحيث يغطي كل محور أحد المتغيرات المستقلة أو التابعة في الدراسة، وفق الترتيب التالي:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (الدوسري، 2024)

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة المصممة للكشف عن السمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة، مثل الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ويسهم هذا المحور في تقديم تصور شامل عن الخلفية الديموغرافية للمستجيبين، مما يساعد في تحليل توجهاتهم وفهم أنماط استجاباتهم بشكل أدق، كما يتيح هذا المحور إمكانية دراسة الفروق المحتملة بين الفئات المختلفة داخل العينة، وهو ما يعزز من مصداقية التحليل الإحصائي.

المحور الثاني: الاستراتيجيات التحفيزية (التحفيز المادي والمعنوي) (الدوسري، 2024)

يركز هذا المحور على قياس مدى تطبيق الشركات لأنماط التحفيز المتنوعة، حيث يتناول الجوانب المادية مثل المكافآت والعلاوات والترقيات، إلى جانب الجوانب المعنوية التي تشمل التقدير والتمكين وإتاحة فرص الإبداع، ويهدف إلى رصد مستوى إدراك الموظفين لفعالية هذه الحوافز في بيئة العمل، ومدى انعكاسها على التزامهم الوظيفي وحماسهم

وتوجههم نحو التطوير المهني، ويعد هذا المحور جوهرياً في تفسير الفروق في الأداء من منظور التحفيز، كما يستخدم للإجابة عن السؤال الأول في الدراسة الذي يستقصي أثر الاستراتيجيات التحفيزية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.

المحور الثالث: استراتيجيات الاستقطاب والتعيين (الدوسري، 2024)

يتناول هذا المحور السياسات والممارسات المتبعة في الشركات لاستقطاب الكفاءات وتوظيف الموارد البشرية، ويهدف إلى تقييم درجة الشفافية والعدالة في إجراءات التوظيف ومدى تأثيرها في بناء قوة عمل مؤهلة ومتماسكة، كما يسعى هذا المحور إلى قياس الأثر الناتج عن هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين، من خلال رصد مدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة وشعورهم بالانتماء منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة، ويعد هذا المحور ذا صلة مباشرة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة، إذ يسهم في الكشف عن العلاقة بين ممارسات التوظيف وجودة الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل في القطاع الخاص.

المحور الرابع: استراتيجيات التدريب والتطوير (الدوسري، 2024)

يركز هذا المحور على تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية والمبادرات التطويرية التي توفرها الشركات لموظفيها، حيث يهدف إلى قياس شمولية هذه البرامج ومدى انتظامها وتوافقها مع طبيعة المهام الوظيفية ومتطلبات بيئة العمل، كما يسعى إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه هذه البرامج في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين أدائهم في الواقع العملي، ويعد هذا المحور محورياً أساسياً للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث، إذ يوضح مدى ارتباط التطوير المهني المستمر بتحقيق مستويات أداء وظيفي مرتفعة داخل مؤسسات القطاع الخاص.

المحور الخامس: استراتيجيات التمكين الإداري (الدوسري، 2024)

يستهدف هذا المحور استكشاف طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة، من خلال التركيز على مدى منح الصلاحيات، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، والثقة في قدرات الموظف، إلى جانب توفر المساحات التي تتيح له المبادرة الفردية، ويقيس هذا المحور أثر سياسات التمكين على الأداء الوظيفي من حيث تعزيز الاستقلالية في تنفيذ المهام، وزيادة الإحساس بالمسؤولية، ورفع مستوى التحفيز الذاتي لدى العاملين، ويعد هذا المحور أساسياً في الإجابة عن السؤال

الرابع من أسئلة الدراسة، لما له من دور في فهم كيفية مساهمة التمكين الإداري في تعزيز جودة الأداء وتحفيز الموظف على الانخراط الإيجابي في بيئة العمل.

3.5 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تعنى هذه الدراسة بتحليل أثر الاستراتيجيات التحفيزية بأنواعها (المادية والمعنوية) إلى جانب استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، والتمكين الإداري، على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الحدود البشرية:

يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في شركات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية دون استثناء، بهدف تمثيل شامل لبيئة العمل.

الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

الحدود المكانية:

تتركز الدراسة في البيئة السعودية، وتحديدًا داخل شركات القطاع الخاص المنتشرة في المدن الرئيسية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

سيتناول هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث سيتم عمل التحليلات الوصفية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي والخبرة العملية.

كما سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض نتائج المعالجات الإحصائية الخاصة بعبارة استبانة الدراسة، ومن ثم سيتم اختبار فروض الدراسة.

ويحتوي هذا الفصل أيضاً على ملخص لمجمل نتائج الدراسة وتوصيات الباحث.

4.1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة

4.1.1 وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير (النوع)

جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	222	74.2
انثى	78	25.7
الإجمالي	300	100

يظهر الجدول أن نسبة الذكور بلغت 74.2 وهي نسبة أعلى بكثير من نسبة الإناث التي بلغت 25.7 مما يشير إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

وقد يعكس هذا التوزيع طبيعة التوظيف في شركات القطاع الخاص وتركز الوظائف بشكل أكبر لدى الذكور مقارنة بالإناث.

4.1.2 وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير (العمر)

جدول رقم (2) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع

النسبة %	العدد	العمر
20.6	62	من 20 الى 30 سنة
55.9	168	من 30 الى 40 سنة
23.5	70	اكبر من 40 سنة
100	300	الإجمالي

يوضح الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر بواقع 55.9 مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المرحلة العمرية الأكثر خبرة وإنتاجية في بيئة العمل.

بينما جاءت الفئة من 20 إلى 30 بنسبة 20.6 والفئة الأكبر من 40 بنسبة 23.5 مما يعكس توازنا نسبيا بين الفئات العمرية الأصغر والأكبر داخل العينة.

4.1.3 وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية

جدول رقم (3) وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية

النسبة	العدد	الخبرة العملية
19.1	57	اقل من 5 سنوات
32.4	97	من 5 الى 10 سنوات
19.9	60	من 10 الى 15 سنة
28.7	86	اكتر من 15 سنة
100	300	الإجمالي

يشير الجدول إلى أن أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر بواقع 32.4 مما يعكس أن غالبية العينة تمتلك خبرة مهنية متوسطة تساعد على فهم متطلبات العمل وتحمل مسؤولياته.

كما تظهر نسبة 28.7 لمن لديهم خبرة تتجاوز 15 سنة وهو ما يدل على وجود شريحة ذات خبرة عميقة ترفد الدراسة بأراء ناضجة وأكثر واقعية.

يبين الجدول أن فئة من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32.4 مما يعكس وجود شريحة تمتلك خبرة مهنية متوسطة تسهم في فهم واقع العمل بشكل متوازن.

كما تظهر نسبة 28.7 لمن تزيد خبرتهم عن 15 سنة مما يدل على حضور فئة ذات خبرة عالية تدعم موثوقية البيانات وتحسين جودة الاستجابات.

4.2 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

4.2.1 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات محاور الاستبيان عن طريق مقياس الفا كرونباخ: حيث قام الباحث بحساب معامل الفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف معرفة ثبات المقياس، وتتراوح قيمة معامل بين 0 و 1، حيث ان اقتراب القيمة يعني الثبات واقتربها من الصفر يعني عدم الثبات، وجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفا لمحاور الاستبيان من برنامج

SPSS

جدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	(مقياس الفا كرونباخ)
المحور الأول (استراتيجيات تحفيز العاملين)	5	0.873
المحور الثاني (استراتيجيات استقطاب العاملين)	5	0.917
المحور الثالث (استراتيجيات التدريب والتطوير)	5	0.936
المحور الرابع (استراتيجيات التمكي الإداري)	5	0.938
المحور الخامس (أداء العاملين)	7	0.848
الإجمالي	27	0.965

تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن جميع محاور الاستبيان حققت معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة تجاوزت 0.84 وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي وموثوقية العبارات في قياس متغيرات الدراسة.

كما أن قيمة الثبات الكلية بلغت 0.965 مما يعزز من قوة الأداة ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل النتائج بثقة.

4.2.2 صدق الأداة

تم عرض الاستبيان على مشرف الدراسة، وبعد أن أبدى المشرف ملاحظاته في حذف بعض عبارات الاستبيان ودمج عبارات أخرى، تكون الشكل الأخير للاستبيان (مرفق رقم 1).

جدول رقم (5) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التحفيز)

4.3 عرض ومناقشة النتائج:

4.3.1 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات وممارسات تحفيز العاملين في شركات المقاولات بمدينة الدمام للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الاستبيان الأول (استراتيجيات تحفيز العاملين) كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (5) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التحفيز)

عبارات المحور الأول (استراتيجيات تحفيز العاملين)	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
تتوافق الحوافز التي تقدمها الإدارة مع تطلعاتي وتوقعاتي	تكرار	47	138	62	44	9	3.56	1.01	موافق
	نسبة %	15.6	45.9	20.7	14.8	3			
الحوافز المالية التي تقدمها الإدارة تزيد من حماسي ورغبتي في العمل	تكرار	71	152	42	31	4	3.84	0.94	موافق
	نسبة %	23.5	50.7	14	10.3	1.5			
المقابل المالي الأساسي الذي أحصل عليه يكفي احتياجاتي	تكرار	40	135	68	51	6	3.5	0.99	موافق
	نسبة %	13.2	44.9	22.8	17	2			
أتلقي المدح العام والإطراء من رؤسائي	تكرار	49	165	53	24	9	3.73	0.92	موافق
	نسبة %	16.2	55.1	17.6	8	3			
تمنحني الشركة شهادات الشكر والتقدير لإنجازاتي	تكرار	35	146	80	31	8	3.55	0.93	موافق
	نسبة %	11.8	48.5	26.5	10.3	2.9			
استراتيجيات تحفيز العاملين									
							3.63	0.78	موافق

توضح نتائج الجدول أن المتوسطات جاءت جميعها ضمن مستوى الموافقة، مما يعكس إدراكا إيجابيا من قبل الموظفين تجاه الاستراتيجيات التحفيزية المتبعة داخل شركات القطاع الخاص، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.63 وهو مؤشر قوي على فعالية الحوافز المطبقة وقدرتها على تعزيز دافعية العاملين، ويلاحظ أن عبارة الحوافز المالية التي تقدمها الإدارة تزيد من حماسي ورغبتي في العمل حققت متوسطا مرتفعاً بلغ 3.84 مما يشير إلى أهمية الجانب المالي في تحفيز الموظفين وخاصة في بيئات العمل التي تتسم بالمنافسة، وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسة العنزي 2023 التي أوضحت أن الحوافز المالية تسهم في رفع الإنتاجية من حيث الكم، بينما تظهر عبارة أتلقي المدح العام والإطراء من رؤسائي متوسطاً قدره 3.73 مما يعكس تأثير الحوافز المعنوية في تعزيز شعور الانتماء والرضا الوظيفي، وهو ما يتسق مع دراسة الخطيب 2023 التي أبرزت أثر الاعتراف بالجهود وتحفيز العاملين معنوياً في رفع مستوى الالتزام وجودة الأداء، كما أن عبارة تمنحني الشركة شهادات الشكر والتقدير لإنجازاتي جاءت بمتوسط 3.55 مما يؤكد حضور الحوافز الرمزية ودورها في تحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة، وهو ما دعمته دراسة Rodríguez 2022 التي أشارت إلى أن المكافآت

الرمزية تسهم في استقرار الأداء والحد من معدلات الدوران، وتدلل النتيجة الكلية على أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي متوفرة بشكل يعزز الأداء الوظيفي ويخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

4.3.2 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات وممارسات الاستقطاب والتعيين في شركات المقاولات بمدينة الدمام للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الاستبيان الثاني (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين) كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (6) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين)

عبارات المحور الثاني (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين)	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
عمليات الاستقطاب والتعيين تتم بصورة سلسة ومستمرة وتملاً لوظائف الشاغرة باستمرار	تكرار	30	135	77	51	7	3.44	0.96	موافق
	نسبة %	10.3	44.9	25.7	16.9	2.2			
تساهم عمليات الاستقطاب والتعيين للموظفين في تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة	تكرار	48	141	88	18	5	3.7	0.86	موافق
	نسبة %	16.2	47.1	29.4	5.9	1.5			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين التي تقوم بها الإدارة تقلل معدل دوران العاملين داخل الشركة	تكرار	35	148	82	26	9	3.58	0.915	موافق
	نسبة %	11.8	49.3	27.2	8.8	2.9			
تقوم الإدارة باتخاذ استراتيجيات استقطاب وتعيين تضمن توسيع الشبكة المهنية	تكرار	33	156	71	31	9	3.57	0.92	موافق
	نسبة %	11	51.9	23.7	10.4	3			
تمارس الشركة الاستقطاب والتعيين بشفافية	تكرار	26	126	95	38	15	3.36	0.987	موافق
	نسبة %	8.8	41.9	31.6	12.5	5.1			
استراتيجيات الاستقطاب والتعيين							3.53	0.806	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات المحسوبة لمحور استراتيجيات الاستقطاب والتعيين جاءت ضمن مستوى الموافقة، حيث بلغ المتوسط العام 3.53 مما يعكس وجود رضا مناسب لدى الموظفين حول فعالية سياسات الاستقطاب والتعيين داخل الشركات، وتظهر عبارة تساهم عمليات الاستقطاب والتعيين للموظفين في تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة أعلى متوسط بواقع 3.7 مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية هذه العمليات في بناء قوة عمل مؤهلة تلبي المتطلبات التنظيمية على المدى البعيد، وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسة العنزي 2023 التي أبرزت دور الاستقطاب الجيد في تعزيز التماسك الوظيفي وتحقيق استمرارية الأداء، كما أن عبارة استراتيجيات الاستقطاب والتعيين التي تقوم بها الإدارة تقلل معدل دوران العاملين داخل الشركة حققت متوسطا قدره 3.58 مما يعكس أثر هذه السياسات في الحد من التسرب الوظيفي وتعزيز الاستقرار، وهي نتيجة تتماشى مع دراسة Martinez 2022 التي أشارت إلى دور الشفافية والعدالة في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، بينما أظهرت عبارة تمارس الشركة الاستقطاب والتعيين بشفافية أدنى متوسط بلغ 3.36 مما يدل على أن الشفافية في هذه الإجراءات لا تزال بحاجة إلى تحسين وهو ما أكدته أيضا White 2023 عند الحديث عن تأثير وضوح معايير التوظيف في رفع الرضا الوظيفي وتقليل النزاع الداخلي، وتوضح هذه النتائج أن الشركات تطبق استراتيجيات توظيف تؤدي إلى تلبية الاحتياجات الفعلية والمستقبلية لكنها بحاجة إلى تعزيز مستوى الشفافية وتوسيع الشبكات المهنية لتحقيق استدامة أكبر في الأداء المؤسسي.

4.3.3 تحليل مدى ممارسة استراتيجيات التدريب والتطوير في شركات المقاولات بمدينة الدمام
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الاستبيان الثالث (استراتيجيات التدريب والتطوير) كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (7) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التدريب والتدريب)

عبارات المحور الثالث (استراتيجيات التدريب والتطوير)	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
إمكانية الوصول لفرص التدريب والتطوير جيدة	تكرار	30	156	71	36	7	3.56	0.911	موافق
	نسبة %	10.4	51.9	23.7	11.9	2.2			
تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب ونظريات مختلفة لتدريب وتطوير العاملين	تكرار	33	153	78	29	7	3.59	0.991	موافق
	نسبة %	11.1	51.1	25.9	9.6	2.2			
أشعر بالتطور في عملي نتيجة للدورات والفعاليات التدريبية التي أتلقتها	تكرار	35	157	58	43	7	3.57	0.952	موافق
	نسبة %	11.9	52.2	19.4	14.2	2.2			
الدورات التي أتلقتها تناسب مع المسعى الوظيفي والوظيفة التي أعمل بها	تكرار	35	156	55	47	7	3.55	0.967	موافق
	نسبة %	11.9	51.9	18.5	15.6	2.2			
تمنح الشركة الدورات التدريبية للعاملين بصورة منتظمة ودورية	تكرار	35	141	74	34	16	3.49	1.01	موافق
	نسبة %	11.9	47	24.6	11.2	5.2			
استراتيجيات التدريب والتطوير									
							3.56	0.85	موافق

توضح نتائج الجدول أن متوسطات استراتيجيات التدريب والتطوير جاءت جميعها ضمن مستوى الموافقة حيث بلغ المتوسط العام 3.56 وهو ما يشير إلى أن المشاركين يرون أن بيئة العمل توفر فرصا تدريبية مقبولة تساهم في تنمية المهارات وتحسين الأداء المهني، وتظهر عبارة أشعر بالتطور في عملي نتيجة للدورات والفعاليات التدريبية التي أتلقتها متوسطا بلغ 3.57 مما يعكس إدراكا إيجابيا لأثر التدريب على النمو المهني وتعزيز الكفاءة الفردية، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه دراسة Anderson 2024 التي أكدت أن التدريب الممنهج يساهم في رفع جودة الأداء وتعزيز التفاعل داخل بيئات العمل الرقمية والهجينة، كما أن عبارة تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب ونظريات مختلفة لتدريب وتطوير العاملين حققت متوسطا قدره 3.59 مما يدل على اعتماد برامج تدريبية متنوعة تراعي اختلاف الاحتياجات الوظيفية وتنوع المهارات، وهي نتيجة تعزز ما توصلت إليه دراسة Singh 2022 التي أوضحت أن التدريب المبني على تنوع الأساليب يشجع على التكيف المهني ويزيد من الالتزام الوظيفي، بينما جاءت عبارة تمنح الشركة الدورات التدريبية للعاملين بصورة

جدول رقم (8) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (استراتيجيات التمكين الإداري)

عبارات المحور الرابع (استراتيجيات التمكين الإداري)	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
تسعى الإدارة بانتظام للحصول على تعليقات الموظفين للتحسين من السياسات والقرارات الإدارية	تكرار	33	146	74	36	11	3.51	0.97	موافق
	نسبة %	11.20%	48.50%	24.60%	11.90%	3.70%			
الإدارة تقوم بمنح سلطات للعاملين ذوي الكفاءة العالية	تكرار	40	150	69	31	9	3.6	0.95	موافق
	نسبة %	13.40%	50.00%	23.10%	10.40%	3.00%			
الإدارة تمنحني صلاحيات اتخاذ القرارات في حدود مهامي الوظيفية	تكرار	54	153	60	24	9	3.72	0.949	موافق
	نسبة %	17.80%	51.10%	20.00%	8.10%	3.00%			
الإدارة تتشارك مع العاملين وضع الخطط المستقبلية للشركة	تكرار	43	141	49	49	18	3.47	1.1	موافق
	نسبة %	14.20%	47.00%	16.40%	16.40%	6.00%			
الإدارة تمنحني السلطة الكافية التي تناسب وظيفتي	تكرار	49	144	62	38	7	3.63	0.97	موافق
	نسبة %	16.30%	48.10%	20.70%	12.60%	2.20%			
استراتيجيات التمكين الإداري									
							3.59	0.88	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسط محور استراتيجيات التمكين الإداري بلغ 3.59 وهو مستوى يعكس موافقة إيجابية من أفراد العينة على أن بيئة العمل توفر قدراً مناسباً من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتظهر عبارة الإدارة تمنحني صلاحيات اتخاذ القرارات في حدود مهام الوظيفية أعلى متوسط بقيمة 3.72 مما يعكس شعور الموظفين بالاستقلالية والثقة الممنوحة لهم داخل بيئة العمل، وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسة السالمي 2022 التي أشارت إلى أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تعزز التزامه الوظيفي وترفع جودة أدائه، كما أن منح السلطات للعاملين ذوي الكفاءة العالية حققت متوسطاً بلغ 3.6 مما يدل على تقدير الإدارة للمهارات الفردية وربط الصلاحيات بمستوى الكفاءة، وهي نتيجة تتماشى مع دراسة Thompson 2021 التي أوضحت أهمية التحفيز الإداري المبني على الأداء في تحسين نتائج العاملين وترسيخ ثقافة الإنجاز، بينما سجلت عبارة الإدارة تتشارك مع العاملين وضع الخطط المستقبلية للشركة أدنى متوسط بقيمة 3.47 مما يشير إلى أن مستوى المشاركة التخطيطية لا يزال محدوداً، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة النجدي 2021 التي أبرزت حاجة بيئات العمل السعودية إلى تعزيز دور الموظف في صياغة الأهداف المؤسسية لضمان استدامة الأداء، بشكل عام تعكس النتائج إدراكاً إيجابياً لمفهوم التمكين الإداري لكن تحتاج الشركات إلى تطوير آليات المشاركة المستقبلية وتوسيع نطاق اتخاذ القرار لضمان رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق القدر الأعلى من الولاء والانتماء المؤسسي.

4.3.5 تحليل مستوى أداء العاملين في شركات المقاولات بمدينة الدمام

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باحتساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الاستبيان الخامس (أداء العاملين) كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (9) قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمحور (أداء العاملين)

عبارات المحور الخامس (أداء العاملين)	المقياس	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة
أنجز المهام والأعمال التي توكل إلي في الوقت المحدد وبجودة عالية	تكرار	75	162	38	18	7	3.94	0.904	موافق
	نسبة%	25.20%	54.10%	12.60%	5.90%	2.20%			
أشعر بحماس وطاقاة إيجابية في أداء مهامي	تكرار	71	151	49	22	7	3.85	0.939	موافق
	نسبة%	23.70%	50.40%	16.30%	7.40%	2.20%			
لا أمانع أن أعمل وقتا إضافيا بعد الدوام الرسمي لإنهاء الأعمال المتعلقة	تكرار	89	148	31	16	16	3.84	1.07	موافق
	نسبة%	26.50%	49.30%	10.40%	5.20%	5.20%			
أمتلك ولاء وظيفيا لشركتي	تكرار	79	150	43	14	14	3.89	0.998	موافق
	نسبة%	26.50%	50.00%	14.40%	4.50%	4.50%			
أمتلك المهارات الفنية الكافية لأداء مهامي	تكرار	116	149	24	7	4	4.21	0.804	موافق بشدة
	نسبة%	38.50%	49.60%	8.10%	2.20%	1.50%			
ألتزم دائما بالامتثال للوائح والمعايير الخاصة بالمنظمة	تكرار	119	153	18	9	1	4.25	0.76	موافق بشدة
	نسبة%	39.30%	51.10%	5.90%	3.00%	0.30%			
ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد	تكرار	87	140	52	21	0	3.97	0.867	موافق
	نسبة%	29.10%	46.50%	17.40%	7.00%	0%			
أداء العاملين									
							3.98	0.697	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسط أداء العاملين بلغ 3.98 وهو متوسط مرتفع يعكس مستوى إيجابي من الالتزام والكفاءة داخل بيئة العمل، ويتضح أن أعلى العبارات جاءت في امتلاك المهارات الفنية اللازمة بمتوسط 4.21 والالتزام باللوائح والمعايير بمتوسط 4.25 مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بقدرات مهنية جيدة ويطبقون سياسات العمل التنظيمية بدقة، وهي نتيجة تتسق مع ما أكدته دراسة Thompson 2021 التي أشارت إلى أن وضوح اللوائح وتوفير بيئة

تنظيمية داعمة ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وتحقيق معايير الالتزام المهني، كما تظهر عبارة أنجز المهام والأعمال التي توكل إلي في الوقت المحدد بجودة عالية بمتوسط 3.94 مما يشير إلى أن العاملين قادرين على إدارة الوقت وتحقيق الإنتاجية بكفاءة، وهو ما يتوافق مع ما ذكرته دراسة Anderson 2024 التي أكدت أن التمكين والدعم التحفيزي يعزز من جودة أداء الموظفين وسرعة الإنجاز، كذلك نجد أن عبارة لا أمانع أن أعمل وقتاً إضافياً بعد الدوام الرسمي جاءت بمتوسط 3.84 مما يدل على وجود دافعية داخلية لدى الموظفين واستعداد للمبادرة وتحمل المسؤولية، وهو ما يتماشى مع دراسة Singh 2022 التي أبرزت أثر التحفيز المعنوي والتقدير في رفع مستوى الالتزام والتضحية بالوقت لصالح متطلبات العمل، كما أن نسبة مرتفعة من الموظفين عبروا عن امتلاكهم ولاء وظيفي بمعدل 3.89 وهو مؤشر يعكس الارتباط بالمؤسسة والثقة في بيئة العمل، وهو ما أكدته دراسة السالمي 2022 التي أوضحت أن مشاركة الموظف في صنع القرار وتعزيز الانتماء المؤسسي يساهم في رفع مستوى الولاء والاستقرار الوظيفي، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الأداء المهني داخل الشركات محل الدراسة يعكس توازناً بين الالتزام والكفاءة والحماس ويستند إلى بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة.

4.4 اختبار الفرضيات

جدول رقم (10) بيان قبول أو رفض فروض الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية	قرار الفرضية	التفسير
H1	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية	قبول الفرضية	جاءت نتائج المتوسطات المرتفعة لاستراتيجيات التحفيز ومؤشرات أداء العاملين لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين الأداء، مما يدل على تأثير فعلي للحوافز المالية والمعنوية في رفع مستوى الالتزام والكفاءة
H2	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب والتعيين على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية	قبول الفرضية	أظهرت النتائج أن استراتيجيات الاستقطاب والتعيين تسهم في تلبية احتياجات الشركات وتقليل معدل الدوران الوظيفي، مما يعزز جودة الأداء الوظيفي ويدعمه بصورة مستدامة
H3	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية	قبول الفرضية	أظهرت النتائج أن التدريب يسهم في تنمية المهارات الفنية ورفع مستوى الكفاءة، كما ترتب عليه تحسن واضح في الالتزام وجودة الإنجاز، مما يعكس أثره الإيجابي على الأداء
H4	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية	قبول الفرضية	أظهرت نتائج التمكين الإداري وجود أثر إيجابي على تعزيز الولاء وتحسين جودة الأداء، من خلال منح الصلاحيات وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار مما انعكس إيجاباً على النتائج

4.5 ملخص النتائج

- أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات التحفيزية التي تطبقها الشركات تجمع بين الحوافز المالية والمعنوية والرمزية، وقد أسهمت هذه الممارسات في رفع مستوى الرضا والشعور بالانتماء لدى الموظفين، كما عززت من حماسهم وأدائهم في بيئة العمل
- بينت النتائج أن استراتيجيات الاستقطاب والتعيين يتم تنفيذها بأسلوب مقبول يسهم في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات، غير أن عنصر الشفافية في هذه العمليات لا يزال بحاجة إلى تحسين لضمان استقطاب كفاءات أكثر استقراراً وانتماء
- أشارت النتائج إلى أن التدريب والتطوير يمثلان ركناً أساسياً في تحسين الأداء المهني، حيث شعر الموظفون بوجود أثر تدريجي للتدريب على مهاراتهم وفعاليتهم داخل العمل، لكنهم أبدوا حاجة أكبر إلى انتظام تلك البرامج واستمراريتها
- كشفت النتائج أن استراتيجيات التمكين الإداري تعكس مستوى متوسطاً من الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد وجد الموظفون أن الإدارة تمنح صلاحيات متعددة لكن مشاركتهم في الخطط المستقبلية ما زالت محدودة
- أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى أداء العاملين، حيث يمتلك الموظفون مهارات فنية مناسبة ويلتزمون بالأنظمة والمعايير، كما يتمتعون بدرجة من الولاء والانضباط تعكس وجود بيئة تنظيمية محفزة وداعمة

4.6 التوصيات

- العمل على تطوير حزمة تحفيزية متوازنة تجمع بين الحوافز المالية والمعنوية والرمزية وتقديمها بشكل مستمر بما يضمن تعزيز مشاعر التقدير والدافعية لدى العاملين
- تعزيز مستوى الشفافية في عمليات الاستقطاب والتعيين، وتطبيق آليات واضحة لاختيار الكفاءات، مع الاهتمام بجذب موارد بشرية ذات مهارات عالية واستبقاء الموظفين ذوي الخبرة
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية دورية تعتمد على احتياجات الوظيفة وتربط بين التدريب والتطوير المهني، مع متابعة أثر هذه البرامج على أداء الموظفين بشكل منتظم

- توسيع نطاق التمكين الإداري من خلال منح الموظفين فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في وضع الخطط المستقبلية بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء
- إنشاء بيئة عمل داعمة تستثمر في تحسين ولاء العاملين والتزامهم من خلال تعزيز التواصل الداخلي والاعتراف بالأداء المتميز وتحسين جودة الحياة المهنية داخل بيئة العمل

المراجع العربية:

- الدوسري، ع. خ. (2024). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على شركات المقاولات في مدينة الدمام (مقترح مشروع ماجستير غير منشور). كلية البحرين الجامعية، مملكة البحرين.
- الحارثي، عبد الرحمن. (2022). أثر التحفيز في الأداء المؤسسي داخل شركات التصنيع الغذائي السعودية. مجلة القيادة والإدارة الحديثة، 18(2)، 55-80.
- الخطيب، سامي. (2023). دور الحوافز غير التقليدية في رفع كفاءة الأداء: دراسة على القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات الإدارة، 29(3)، 77-101.
- الدخيل، ناصر. (2021). إدارة الأداء الوظيفي والتحفيز في منظمات الأعمال. جدة: دار النخبة العربية.
- السالمي، ناصر. (2022). العلاقة بين التحفيز والأداء في الشركات العائلية السعودية. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 24(1)، 66-92.
- الشمري، فهد. (2022). الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تحسين الأداء الوظيفي. جدة: دار الفكر العربي.
- العنزي، بدر. (2023). أثر تنوع الحوافز في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة على شركات القطاع الخاص السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 35(4)، 110-139.
- العنزي، خالد. (2021). إدارة الموارد البشرية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- المطيري، خالد. (2021). استراتيجيات التحفيز متعددة الأبعاد في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية. مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، 20(3)، 99-128.
- النجدي، مازن. (2021). فعالية الحوافز التنظيمية في تحسين أداء الموظفين: دراسة ميدانية على قطاع التجزئة السعودي. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 27(2)، 93-116.
- الهاجري، فهد. (2022). العلاقة بين التحفيز والأداء في شركات التطوير العقاري: دراسة على المنطقة الشرقية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 19(1)، 47-73.
- Al-Mutairi, A. (2022). تحفيز الأداء في القطاع الخاص السعودي. الرياض: دار المعرفة الحديثة.
- Alzahrani, H. (2023). التحفيز المؤسسي والتحول في إدارة الموارد البشرية. جدة: دار الوعي الإداري.
- Yousef, R. (2023). استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. الدمام: مركز القيادة الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- Al-Mutairi, F. (2022). Motivational strategies and employee performance: A study in private Saudi firms (Master's thesis, Prince Sultan University).
- Al-Qahtani, M. (2023). Workplace motivation and HR policy effectiveness in competitive sectors. Riyadh: Human Capital Studies Institute.
- Alzahrani, N. (2023). Employee empowerment and performance outcomes in Saudi private sector companies (Doctoral dissertation, King Saud University).
- Anderson, T. (2024a). Innovative incentive strategies in the digital workplace: Evidence from German tech firms. *Journal of Human Resource Innovation*, 19(1), 45–68.
- Anderson, T. (2024b). Innovative motivation strategies and employee performance in German tech firms. Berlin: European Institute of Management Studies.
- Farah, R. (2021). Evaluating non-monetary incentives in Malaysian smart manufacturing: A mixed-methods approach. *Journal of Industrial and Organizational Studies*, 13(2), 132–154.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kovács, L. (2021). AI-driven incentive systems and job performance in Hungarian smart manufacturing firms. *European Journal of Digital Business*, 11(1), 60–82.
- Martinez, P. (2022). Incentive structures and quality of work in pharmaceutical manufacturing: The Spanish experience. *International Journal of Business and Productivity*, 16(1), 89–110.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Rodríguez, M. (2022a). Psychological incentives and job performance in Spanish construction companies. *European Journal of Human Resources*, 12(1), 66–81.
- Rodríguez, M. (2022b). Psychological incentives and job performance in Spanish construction firms. *European Journal of Organizational Psychology*, 20(2), 115–134.

Singh, V. (2022). Impact of incentive programs on employee performance in Indian construction companies. *Asian Journal of Management Studies*, 15(4), 58–83.

Thompson, L. (2021). Linking performance-based incentives to organizational outcomes in the UK telecom sector. *British Journal of Human Resource Management*, 28(4), 119–143.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

White, R. (2023). Performance-based incentives and workforce efficiency in Canadian financial services. *North American Review of Business Research*, 17(3), 71–95.

Yousef, L. (2023). *Performance enhancement in the age of transformation: A managerial perspective*. London: Oxford Business School Press.

المرفقات

الاستراتيجيات التحفيزية و اثرها على تحسين الاداء الوظيفي ، بالتطبيق على شركات الخاص في المملكة العربية السعودية					
البيانات الديموغرافية					
النوع		ذكر		أنثى	
العمر		من 20 الى 30 سنة		من 30 الى 40 سنة	
أكبر من 40 سنة					
الخبرة العملية		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات	
من 10 الى 15 سنة					
أكثر من 15 سنة					
المحور الأول (استراتيجيات تحفيز العاملين)					
1	تتوافق الحوافز التي تقدمها الادارة مع تطلعاتي و توقعاتي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
2	الحوافز المالية التي تقدمها الادارة تزيد من حماسي و رغبتي في العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
3	المقابل المالي الاساسي الذي احصل عليه يكفي احتياجاتي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
4	اتلقى المدح العام و الاطراء من رؤسائي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
5	تمنحني الشركة شهادات الشكر و التقدير لإنجازاتي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا

المحور الثاني (استراتيجيات الاستقطاب والتعيين)

6	عمليات الاستقطاب و التعيين تتم بصورة سلسة و مستمرة وتملأ الوظائف الشاغرة باستمرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
7	تساهم عمليات الاستقطاب و التعيين للموظفين على تلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
8	استراتيجيات الاستقطاب و التعيين التي تقوم بها الإدارة تعمل على تقليل معدل دوران العاملين داخل الشركة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
9	تقوم الإدارة باتخاذ استراتيجيات استقطاب و تعيين تضمن توسيع الشبكة المهنية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
10	تمارس الشركة الاستقطاب و التعيين بشفافية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الثالث (استراتيجيات التدريب والتطوير)						
11	إمكانية الوصول لفرص التدريب و التطوير جيدة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
12	تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب و نظريات مختلفة لتدريب و تطوير العاملين	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا

21	انجز المهام و الاعمال التي توكل الى في الوقت المحدد و بجودة عالية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
22	اشعر بحماس و طاقة إيجابية في أداء مهامي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
23	لا امانع ان اعمال وقت إضافي بعد الدوام الرسمي لإنهاء الاعمال المتعلقة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
24	امتلك ولاء وظيفي لشركتي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
25	امتلك المهارات الفنية الكافية لاداء مهامي	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
26	التزم دائما بالامتثال للوائح و المعايير الخاصة بالمنظمة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
27	التزم بالحضور و الانصراف في الوقت المحدد	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا