

العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات ،
بالتطبيق على مؤسسة مذاق الملكة في الطائف / المملكة العربية السعودية

The relationship between motivation and employee performance in the sweet industry

Apply to Queen's Taste Foundation in Taif / KSA

أنور قايد الحور

2021205941

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة.....
5	1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....
5	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي.....
6	1.3. أهمية الدراسة:
6	1.3.1 على المستوى النظري:
6	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة.....
7	1.5. أهداف الدراسة.....
7	1.6. فرضيات الدراسة.....
8	1.7. نموذج الدراسة.....
8	1.8. الدراسة الميدانية.....
9	1.9. منهجية البحث.....
9	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
10	2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
11	2.1. المقدمة:
11	2.2. المتغير المستقل.....
11	2.3. المتغير التابع.....
11	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
11	2.5. الخاتمة.....
11	قائمة المراجع.....

1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن صناعة الحلويات في المملكة العربية السعودية هو مجال حساس ولديه أهمية كبيرة للغاية. لأنه يعد واحدًا من أكثر القطاعات الصناعية الديناميكية في السوق المحلية، حيث يقدم منتجات مبتكرة وفريدة من نوعها تلبي توقعات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة (Alqahtani & Alsaleh, 2021). ومع ذلك، فإن بيئة العمل في هذا القطاع تتضمن تحديات كبيرة تؤثر على أداء وإنتاجية الموظفين. فالعمل في مصانع ومخابز الحلويات يتميز بضغوطات عالية وظروف صعبة للغاية. إذ يتطلب التعامل مع ساعات عمل طويلة، فضلاً عن جداول عمل صارمة وقليل من فرص الراحة (Alshuwaikhat & Uduman, 2022). هذه الظروف الصعبة قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض المعنويات وزيادة معدلات الغياب والاستقالة الوظيفية. بالإضافة لذلك، يواجه قطاع الحلويات في المملكة تحديات أخرى مثل نقص المهارات الفنية اللازمة بين الموظفين، وصعوبة الاحتفاظ بالعمال المؤهلين، هذا بالإضافة إلى المنافسة الشرسة من الشركات المحلية والعالمية الأخرى (Alqarni, 2020). هذه العوامل مجتمعة قد تؤثر سلباً على جودة المنتجات وخدمة العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الأداء الشامل للمؤسسة.

إن أداء الموظفين يعتبر أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على نجاح وتقدم المؤسسة. يُعرّف أداء الموظفين على أنه "السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية معينة والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة" (Viswesvaran & Ones, 2000). إن أداء الموظفين له أهمية كبيرة في المؤسسات حيث يُعد العامل الرئيسي في تحقيق الأهداف والنجاح التنظيمي. فعندما يكون أداء الموظفين متميزاً ينعكس بشكل إيجابي على جودة المنتجات والخدمات وزيادة الإنتاجية وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام عملائها وشركائها (Motowidlo, 2003). كما أن تحسين أداء الموظفين يُساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ويزيد من رضا العملاء وتحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم، وبالنسبة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (Boxall & Purcell, 2016).

يعرف أداء الموظفين بأنه "مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في عمله والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Dessler, 2019). أداء الموظفين ينقسم إلى البُعد السلوكي والبُعد النتائجي، حيث يشمل البُعد السلوكي المهارات والسلوكيات التي يُظهرها الموظف في أداء مهامه، بينما يركز البُعد النتائجي على الإنجازات والنتائج التي يحققها الموظف (Mathis & Jackson, 2020). وفقاً لدراسة أجراها Spector

(2021)، فإن أداء الموظفين يعد من المفاهيم الضرورية في نجاح المنظمة، حيث يتأثر بالعديد من العوامل منها الحوافز والمكافآت والتدريب والبيئة التنظيمية. كما أشار Armstrong (2021) أن تقييم أداء الموظفين يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يُمكنها من تطوير برامج التدريب والتطوير المناسبة.

بينما التحفيز يُعرّف بأنه "العملية التي تُحفز وتوجه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة" (Robbins & Judge, 2019). يرى Deci و Ryan (2017) أن التحفيز ينقسم إلى ، تحفيز داخلي يتمثل في الرضا والمتعة التي يشعر بها الموظف عند أداء مهامه، وتحفيز خارجي مرتبط بالحوافز المادية كالأجر والترقيات. كما يؤكد Herzberg (2017) في نظريته ثنائية العوامل على أهمية عوامل التحفيز الداخلية كالإنجاز والتقدير والنمو الوظيفي في زيادة دافعية الموظفين وتحسين أدائهم.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين، إلا أن هناك أهمية مستمرة لإجراء مثل هذه الدراسات، خاصة في بيئات عمل مختلفة مثل قطاع صناعة الحلويات. فقد أوضحت دراسة Al-Kurdi et al (2020) أن التحفيز يعد عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في المؤسسات. كما أشارت دراسة Alvi et al (2019) إلى أن برامج التحفيز المختلفة تلعب دوراً هاماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين. في سياق آخر، أكدت دراسة Alshmemri et al (2017) على أهمية دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ومنها التحفيز، في قطاعات محددة كقطاع الحلويات وبالتالي، فإن دراسة هذه العلاقة في قطاع صناعة الحلويات قد تساهم في فهم أعمق لديناميكيات بيئة العمل في هذا المجال.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع صناعة الحلويات في مؤسسة "مذاق المملكة" بمدينة الطائف. وسيتم تحليل أثر بيئة العمل الصعبة على الأداء، والتركيز على تطبيق أساليب التحفيز المناسبة لتحسين الإنتاجية والاحتفاظ بالكوادر الماهرة.

1.2. مشكلة الدراسة

شهد قطاع صناعة الحلويات في المملكة العربية السعودية نموًا ملموساً في السنوات الأخيرة، وذلك لارتفاع مستوى المعيشة وتزايد الطلب على منتجات الحلويات الفاخرة. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات في هذا القطاع عقبات كبيرة تتعلق بضعف أداء الموظفين، مما يؤثر بشكل سلبي على الإنتاجية والربحية. تُعدّ العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أي مؤسسة، خاصة في قطاع تنافسي مثل قطاع صناعة الحلويات. فالموظفون هم العنصر الأهم في أي منظمة، ويعد تحفيزهم بشكل فعال ضروري لتحقيق الأهداف المطلوبة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تفتقر الدراسات الحالية إلى فهم دقيق لكيفية تأثير أنواع التحفيز المختلفة على جوانب مختلفة من أداء الموظفين في هذا القطاع. وبالتالي يتم الإشارة إلى أن السلوك البشري مدفوع بالدوافع والحاجات. ستقوم الدراسة بتفسير انخفاض مستوى أداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات من خلال التحفيز. وستساعد الدراسة على فهم العوامل التي تؤثر على فعالية أنماط التحفيز المختلفة في قطاع صناعة الحلويات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه منظمات صناعة الحلويات في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات في مجال تحفيز الموظفين. فمن أهم هذه التحديات نقص برامج التحفيز الفعالة و عدم المساواة في الرواتب والمزايا و بيئة العمل غير المريحة. تُعدّ دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات موضوعاً هاماً ذا أبعاد نظرية وعملية متعددة. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل التي تُحفّز الموظفين وتقييم برامج التحفيز الحالية في مؤسسة مذاق المملكة. وكذلك اقتراح برامج تحفيز فعّالة تُساهم في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة من خلال هذه الدراسة، نتوقع أن نحصل على نتائج تُساهم في تحسين أداء مؤسسة مذاق المملكة وزيادة ارباحها، من خلال تحفيز موظفيها بشكل فعال.

وفقاً لما ذكر سابقاً ، فإن هذه الدراسة تهدف للإجابة على السؤال الرئيسي وهو :

"ماهي العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات في الطائف / المملكة العربية السعودية؟"

1.3. أهمية الدراسة.:

تُساعد الدراسة في زيادة عمق الفهم للعلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في مجال الحلويات، وهو قطاع مهم في المجال الصناعي ، تُوفر الدراسة نماذج وأدوات يمكن تطبيقها في قطاعات أخرى لفحص هذه العلاقة تضيف الدراسة المكتبة العلمية بمعرفة جديدة حول هذا الموضوع المهم في إدارة الموارد البشرية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُساعد الدراسة في الإثراء المعرفي والنظري حول العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في مجال الحلويات. تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم نظام تأثير التحفيز على أداء الموظفين في هذا القطاع، تظهر الدراسة أهمية العوامل المؤثرة على التحفيز، مما يساهم في تطوير النماذج والنظريات المرتبطة بهذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج هذه الدراسة معلومات مهمة لإدارة مؤسسة مذاق المملكة في الطائف للاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج التحفيز الأساسية لموظفيها ، تُقدّم التوصيات العملية للمؤسسة بشأن الممارسات والسياسات الأفضل لتحسين التحفيز والذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين ، تساعد الدراسة في تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على التحفيز ، لتتمكن المؤسسة من التركيز عليها وتحسينها.

1.4. أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي وهو "ماهي العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات في الطائف / المملكة العربية السعودية؟" ومنها لدينا أسئلة فرعية يجب الإجابة عليها أولاً وهي :

- ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز المادي لتعزيز أداء الموظفين؟
- كيف يؤثر التحفيز المعنوي على تحسين أداء الموظفين؟
- ما أثر التحفيز السلبي على أداء الموظفين؟
- ماهي العلاقة بين التحفيز الذاتي وأداء الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

- تحديد نوعية العلاقة بين التحفيز بمختلف أشكاله وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات.
- قياس أثر التحفيز المادي على تعزيز أداء الموظفين في هذا القطاع.
- تقييم دور التحفيز المعنوي في تحسين أداء الموظفين والعاملين في صناعة الحلويات.
- تحليل تأثير التحفيز السلبي على سلوكيات وأداء الموظفين في هذا المجال.
- استكشاف العلاقة بين التحفيز الذاتي للموظفين ومستوى أدائهم في صناعة الحلويات.

1.6. فرضيات الدراسة

H_1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أن هناك علاقة إيجابية بين التحفيز و أداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات.

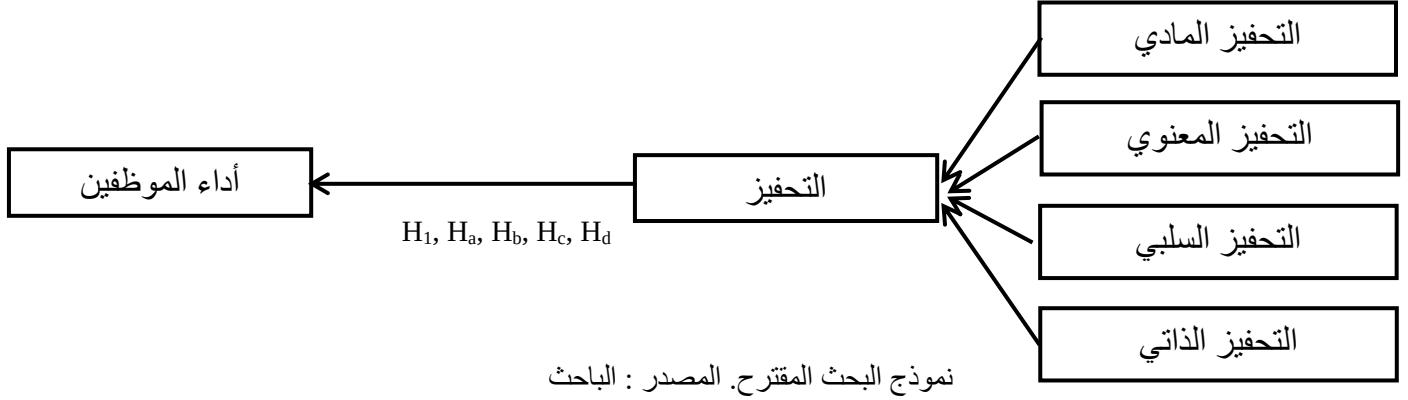
H_a : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

H_b : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

H_c : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

H_d: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

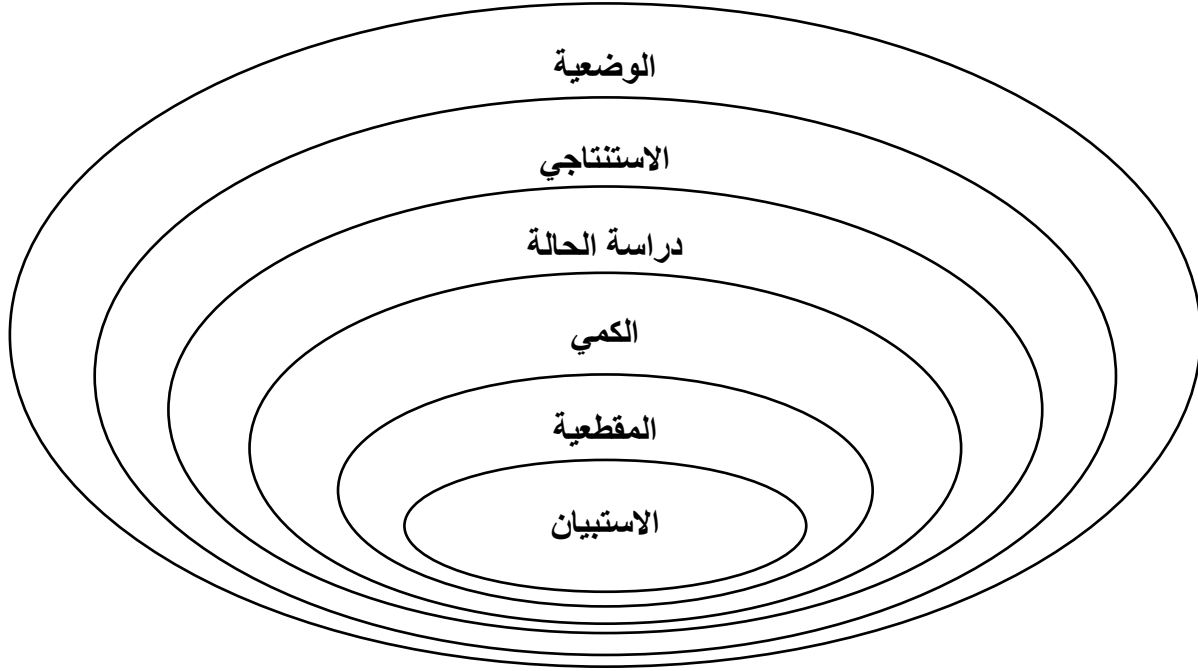
1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

مذاق الملكة هي مؤسسة سعودية متخصصة في صناعة الحلويات والمخبوزات، وتعد مؤسسة مذاق الملكة من أشهر وأبرز مؤسسات صناعة الحلويات في مدينة الطائف. وتتميز بتقديم منتجات عالية الجودة تلبي الأذواق المختلفة. تأسست مؤسسة مذاق الملكة في عام 2009 في مدينة الطائف ، وذلك على يد مجموعة من الخبراء في مجال صناعة الحلويات والمخبوزات. من خلال إجراء دراسات مسحية واستطلاعات رأي، يمكن لمذاق الملكة معرفة تفضيلات عملائها واحتياجاتهم، مما يُساعدها على تطوير منتجاتها وخدماتها لتلبي توقعاتهم بشكل أفضل. يمكن أيضاً مساعدة المؤسسة على تطوير تقنيات جديدة لزيادة كفاءة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مبنية على أسس علمية.

1.9. منهجية البحث



- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1	المقدمة:
2.2	المتغير المستقل
2.3	المتغير التابع
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
2.5	الخاتمة

قائمة المراجع

- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 51, 101bindki. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102048>
- Alqahtani, A. A., & Alsaleh, A. S. (2021). The impact of workplace environment on employee performance in the Saudi manufacturing industry. *Management Science Letters*, 11(4), 1247-1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.005>
- Alqarni, S. A. (2020). Factors affecting the performance of employees in the Saudi food and beverage industry. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 5-21. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.01>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Alshuwaikhat, H. M., & Uduman, A. N. (2022). Exploring the challenges facing the food manufacturing industry in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 19(4), 1715-1726. <https://doi.org/10.1007/s13762-021-03343-y>

- Alvi, A. K., Haider, R., Haneef, M., & Ahmed, A. A. (2019). Impact of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance with moderating role of rewards contingency at workplace. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(2), 171-182.
<https://doi.org/10.2478/ajis-2019-0021>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.3726/978-1-5015-1852-1>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
<https://doi.org/10.29085/9781292318042>
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (2nd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9781003107651>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology*, 12, 39-53.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119713449>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.