

أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة

أسم الطالبة :

رغده صلاح عبد المالك الرقم

الجامعي / 222001387

مشروع تخرج- 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7

الثاني: الدراسات السابقة

8	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة 1.1.

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل في المملكة العربية السعودية، أصبحت المؤسسات والشركات تدرك بشكل متزايد أن رأس المال البشري هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح والاستدامة. ومع ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، لم يعد التركيز على العمليات الإنتاجية وحدها كافياً، بل بات الاهتمام الأكبر موجّهاً نحو رفع أداء الموظفين وتحفيزهم للالتزام بأهداف المنظمة والسعي لتقديم أفضل ما لديهم. ومع ذلك، ما زالت العديد من الشركات تواجه تحديات متعلقة بانخفاض الإنتاجية أو تراجع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى فعالية أنظمة التحفيز المطبقة في تلك المؤسسات. وتُعد شركة بترومين في جدة نموذجاً مناسباً لدراسة هذه المشكلة، نظراً لطبيعة عملها في قطاع حيوي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء البشري المتقن والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.

لقد تناولت الأدبيات الإدارية موضوع التحفيز الوظيفي بوصفه أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تؤثر في سلوك () إلى أن التحفيز المادي يلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الأداء وتقليل الغياب 2020 العالمين، إذ أشار العنزي () على أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء المؤسسي وزيادة 2019 الوظيفي. بينما ركزت دراسة عبد الرحمن () أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى نتائج 2021 ولاء الموظف للمنظمة. كما وجدت دراسة الحربي () أن ضعف أنظمة 2022 إيجابية تفوق الاعتماد على أحد الأسلوبين فقط. ومن ناحية أخرى، بيّنت دراسة القحطاني () التحفيز أو عدم العدالة في تطبيقها قد يؤدي إلى الإحباط الوظيفي وانخفاض جودة العمل. تُظهر هذه الدراسات أن التحفيز عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقاته تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، مما يفتح الباب لدراسات أكثر تحديداً للسياقات المحلية والقطاعية.

ورغم غنى الأدبيات بالبحوث المتعلقة بالتحفيز، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تستدعي المزيد من الدراسة، إذ ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو التعليمي في حين لم تتل الشركات الصناعية والخدمية مثل "بترومين" نصيباً كافياً من البحث. إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الأبحاث على التحفيز المادي دون النظر في الجوانب النفسية والاجتماعية التي قد تكون أكثر تأثيراً في بيئة العمل السعودية. كما أن معظم الدراسات تناولت الموضوع من منظور عام، دون التعمق في تحليل العلاقة بين أساليب التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الفعلي للموظفين داخل مؤسسة محددة.

النظرية والتطبيقية من خلال تحليل متكامل يجمع بين الجانبين وبالتالي، تظهر الحاجة إلى بحث جديد يسد هذه الفجوات المادي والمعنوي للتحفيز وقيس أثرهما المباشر على الأداء الوظيفي.

تستهدف هذه الدراسة فئة الموظفين في شركة بترومين بمدينة جدة، نظراً لأنهم يشكلون الأساس الذي تقوم عليه العمليات اليومية للشركة. فهؤلاء الموظفون يتعاملون مع تحديات مهنية تتطلب دافعية مستمرة وانتماءً قوياً لضمان تحقيق معايير الأداء المطلوبة. وتكمن أهمية المشكلة في أن ضعف التحفيز أو غيابه يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة، وزيادة معدلات الغياب الوظيفي، وتراجع روح المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل. أما التحفيز الفعال، سواء كان مادياً عبر المكافآت والحوافز المالية أو معنوياً عبر التقدير والثناء وفرص النمو، فإنه يعزز رضا الموظفين ويخلق بيئة إيجابية ترفع مستوى الإنتاجية وتدعم ولاء العاملين للشركة.

انطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحفيز الوظيفي بجوانبه المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، من خلال التعرف على مدى تأثير سياسات التحفيز الحالية على سلوك العاملين ومستوى أدائهم، وتحديد أوجه القصور إن وجدت، واقتراح سبل تطويرها بما يحقق توازناً بين رضا الموظف وتحقيق أهداف

المنظمة. وتأتي أهمية هذا البحث من كونه يسهم في سد فجوة معرفية وتطبيقية في بيئة العمل السعودية، ويقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارات في تطوير أنظمة تحفيزية أكثر فاعلية. تدعم الاستقرار الوظيفي وتزيد من كفاءة الأداء العام.

البحث مشكلة 1.2.

يُعد التحفيز الوظيفي أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل أي مؤسسة. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، في حين أن غياب التحفيز أو ضعف تطبيقه يؤدي غالبًا إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وازدياد معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وفي ظل التنافس الكبير في سوق العمل السعودي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أنظمة تحفيز فعالة تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتدعم ثقافة الإنجاز. ورغم إدراك الشركات لأهمية هذا الجانب، إلا أن العديد منها ما زال يواجه صعوبات في ربط برامج التحفيز بنتائج ملموسة على أداء الموظفين، وهو ما يظهر بوضوح في بعض الشركات الخاصة مثل شركة بترومين في جدة، التي تضم طبقًا واسعًا من الموظفين بمستويات مهنية مختلفة، ما يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين فيها بصورة علمية دقيقة.

يرظنلا ىوئسملأى لء تاوؤف 1.2.1.

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الوظيفي، إلا أن هناك فجوات نظرية لا تزال قائمة في فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين. فالكثير من الأبحاث ركزت بشكل أحادي على نوع معين من التحفيز، مثل التحفيز المادي، دون التطرق الكافي للتحفيز المعنوي وأثره طويل المدى على السلوك الوظيفي. كما أن بعض الدراسات تعاملت مع التحفيز من منظور إداري بحت، متجاهلة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في دافعية الفرد مثل الشعور بالانتماء، العدالة التنظيمية، والثقة بالإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم النماذج النظرية التي تناولت التحفيز اعتمدت على نظريات تقليدية مثل نظرية ماسلو أو هيرزبرغ، دون تطوير نماذج حديثة تراعي المتغيرات الجديدة في بيئة العمل الرقمية وسرعة التغير التنظيمي. كما لوحظ نقص في الدراسات التي تربط بين التحفيز وأداء الموظف باستخدام متغيرات وسيطة أو تفاعلية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو الولاء المؤسسي. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة الماسة لتوسيع الإطار النظري لفهم التحفيز باعتباره عملية ديناميكية متعددة الأبعاد لا تقتصر على المكافآت فقط، بل تشمل بيئة العمل والعلاقات المهنية وأسلوب القيادة.

يقيظنا ونسملأ لآء ءاؤف 1.2.2.

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المؤسسات في السعودية صعوبة في تطبيق برامج التحفيز بصورة تحقق الأثر المطلوب. فغالبية الشركات تركز على الحوافز المالية فقط، متجاهلة أهمية التحفيز المعنوي كعامل رئيسي في رفع الأداء وتحسين بيئة العمل. كما أن تقييم نتائج هذه البرامج يتم غالباً بطرق غير علمية، حيث لا توجد آليات دقيقة لقياس العلاقة بين نوع التحفيز ومستوى الأداء الفعلي.

إلى جانب ذلك، فإن أغلب الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ركزت على القطاع الحكومي، بينما يندر وجود أبحاث تتناول الشركات الخاصة رغم اختلاف طبيعتها وأساليب إدارتها للموارد البشرية. وفي هذا السياق، تبرز شركة بترومين في جدة كنموذج ملائم لدراسة مدى فاعلية نظم التحفيز المطبقة فيها وتأثيرها على أداء موظفيها. ومن هنا تظهر الفجوة العملية المتمثلة في الحاجة إلى تحليل واقعي لهذه العلاقة، مما يقود إلى التساؤل الرئيسي للبحث:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة؟

البحث أهمية 1.3.

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز الوظيفي في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل بيئة العمل الحديثة، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في جذب الكفاءات والمحافظة عليها. ومع ازدياد المنافسة بين الشركات في السوق السعودي، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. ورغم أن هذا الموضوع حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، إلا أن التطبيق العملي له ما زال يعاني من فجوات تستحق الدراسة. بناءً على ذلك، تأتي أهمية هذا البحث في محاولة سدّ جزء من هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في شركة بترومين في جدة، بما يضيف قيمة علمية وعملية في آن واحد.

١.3.1: يرظنلا ؤوسملا ىء

تتمثل الاهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الجانب المعرفي حول مفهوم التحفيز الوظيفي وعلاقته بالاداء من خلال تقديم إطار علمي يربط بينهما بشكل منهجي. إذ يسعى البحث إلى توضيح الأنواع المختلفة من التحفيز – المادي والمعنوي – وتأثير كل نوع منها على سلوك الموظفين داخل المؤسسات الخاصة. كما يساهم في تطوير الفهم النظري للمتغيرات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في فعالية التحفيز، مثل الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والعدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى سد النقص في الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية، من خلال تقديم منظور جديد يخص القطاع الصناعي والخدمي ممثلاً بشركة بترومين في جدة. ومن شأن هذه الدراسة أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين لأجراء دراسات مقارنة بين الشركات الخاصة في المملكة من حيث سياسات التحفيز وأثرها على الاداء.

١.3.2: يقيظنلا ؤوسملا ىء

تكمن الاهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه ميدانياً داخل الشركات السعودية، وخاصة شركة بترومين، لتطوير سياسات التحفيز بما يضمن رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الاداء. إذ يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات العليا على تصميم برامج تحفيزية متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية وتراعي احتياجات الموظفين ودوافعهم المختلفة.

كما أن هذه النتائج يمكن أن تُستخدم كأداة لتقييم فعالية أنظمة الموارد البشرية الحالية وتحديد نقاط الضعف في آليات التحفيز والتقدير. ومن الناحية العملية، قد تساعد مخرجات البحث في تقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة مستوى الرضا والانتماء الوظيفي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبذلك، فإن القيمة التطبيقية لهذا البحث لا تقتصر على شركة بترومين فحسب، بل تمتد لتشمل مؤسسات القطاع الخاص الأخرى في جدة والمملكة عموماً، ما يجعله مرجعاً مفيداً لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير سياساتهم التحفيزية المستقبلية.

الدراسة أسئلة 1.4.

- كيف يؤثر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة؟
- ٢ . إلى أي مدى تسهم الأساليب التحفيزية المتبعة في شركة بترومين في تحسين إنتاجية الموظفين وجودة تنفيذ مهامهم اليومية؟
- ٣ . ما أكثر العوامل التحفيزية تأثيرًا في رفع أداء الموظفين داخل شركة بترومين من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
- ٤ . هل تختلف مستويات الأداء الوظيفي بين الموظفين تبعًا لاختلاف مستوى التحفيز الذي يتلقونه داخل شركة بترومين؟

أهداف الدراسة 1.5.

١. دراسة تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة.
٢. التعرف على الأساليب التحفيزية الأكثر فعالية داخل شركة بترومين.
٣. تقييم العلاقة بين مستوى التحفيز وكفاءة وإنتاجية الموظفين وجودة أدائهم.
٤. اقتراح ممارسات تحفيزية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في شركة بترومين.
٥. توليد رؤى تساعد إدارة بترومين في تطوير سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتحفيز.

الدراسة فرضيات 1.6.

H1 (Null Hypothesis): الفرضية الصفرية – H1

.لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة

H2 (Alternative Hypothesis): الفرضية البديلة – H2

.يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين في جدة

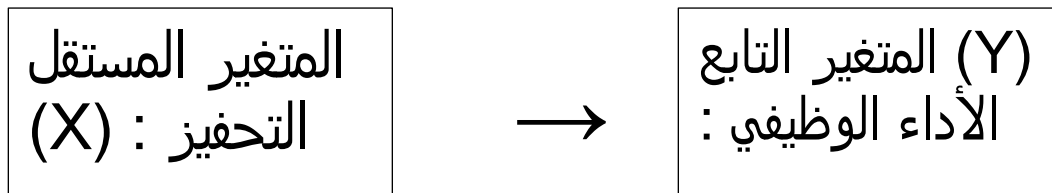
H3 (Directional Hypothesis): الفرضية الاتجاهية – H3

.كلما ارتفع مستوى التحفيز لدى موظفي شركة بترومين، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي

H4 (Non-Directional Hypothesis): الفرضية غير الاتجاهية – H4

.توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة بترومين دون تحديد اتجاه هذه العلاقة

الدراسة نموذج 1.7.



الدراسة منهجية 1.8.

1) فلسفة البحث (Research Philosophy):

لكونها تدرس علاقة حقيقية قابلة للقياس بين التحفيز والأداء، (Realism) تعتمد الدراسة على الواقعية

2) منهج البحث (Research Approach):

لقياس العلاقة بين المتغيرات رقمياً (Quantitative Approach) تم اعتماد المنهج الكمي

3) استراتيجية البحث (Research Strategy):

من خلال استبيان موجه للعاملين في شركة بترومين (Survey) استخدمت استراتيجية المسح

4) نوع البحث (Research Type):

(Descriptive & Analytical) البحث وصفي - تحليلي

5) الأفق الزمني (Time Horizon):

لأن البيانات تُجمع في وقت واحد (Cross-Sectional) أفق مقطعي

6) طرق جمع وتحليل البيانات

- جمع البيانات: استبيان محكم
- التحليل:
- الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار الفرضيات

الميدانية الدراسة 1.9.

التي تناولت أثر التحفيز المادي على أداء الموظفين في القطاع الصناعي السعودي، **Al-Harbi (2017)** دراسة وبيّنت أن المكافآت المالية تُعد من أكثر الوسائل المباشرة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

التي ركزت على التحفيز المعنوي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي **Al-Zahrani (2018)** . دراسة ٢ الشركات الخدمية في جدة، وأظهرت أن التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجازات يرفع ولاء العاملين ويقلل معدل دورانهم الوظيفي.

التي بحثت العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والتحفيز بجميع أنواعه، **Hassan & Ahmed (2020)** . دراسة ٣ وتأثيرهما على الالتزام الوظيفي. وجدت الدراسة أن الدمج بين التحفيز المادي والمعنوي هو الأكثر فعالية في تعزيز الأداء.

التي طبّقت على شركات النفط في المنطقة الشرقية، وأشارت إلى أن الحوافز **Al-Mutairi (2021)** . دراسة ٤ المادية تحفّز الإنجاز السريع، بينما التحفيز المعنوي يدعم الدقة والجودة في العمل.

التي استهدفت موظفي الشركات متعددة الفروع، وخلصت إلى أن التحفيز المعنوي **Rahman (2022)** . دراسة ٥ (مثل الثقة ومنح الصلاحيات) له تأثير ممتد على المدى الطويل في رفع مستوى الأداء مقارنة بالحوافز المالية قصيرة المدى.

التي ناقشت أثر دمج أساليب التحفيز المختلفة على رفع جاهزية الموظفين **Khan & Yousif (2023)** . دراسة ٦ للتطوير المهني، وأكدت أن الشركات التي تعتمد سياسة تحفيز شاملة تحقق أداءً أعلى بنسبة ملحوظة.

حرتقملا عورشملا ططخم 1.10.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- الفرضيات
- حدود الدراسة
- المصطلحات

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم التحفيز
- أنواع التحفيز
- مفهوم الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة فيه
- العلاقة بين التحفيز والأداء
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية

- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الأداة
- الصدق والثبات
- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: التحليل الميداني

- وصف العينة
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة

- النتائج
- التوصيات

-مقترحات لدراسات مستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

النظري الإطار بناء في محوري دور من لها لما ،العلمية البحوث في الأساسية الركائز من الأدبيات مراجعة تُعدّ المفاهيم على التعرف في السابقة الدراسات مراجعة تساهم إذ .البحث محل للموضوع العلمية الخلفية وتوضيح للدراسة المنهجية والأساليب ،الحديث البحتية الاتجاهات فهم على الباحثة وتساعد ،الوظيفي والأداء بالتحفيز المرتبطة والنظريات مختلفة سياقات في إليها التوصل تم التي النتائج إلى بالإضافة ،السابقون الباحثون اعتمدها التي

أو العربية سواء ،البحث بموضوع الصلة ذات السابقة والدراسات الأدبيات لأهم موجزًا عرضًا الفصل هذا ويتناول عمل بيئات في بينهما والعلاقة ،الوظيفي الأداء ومفهوم ،المختلفة بأبعاده التحفيز مفهوم على ركزت والتي ،الأجنبية بهدف وذلك ،المستخدمة البحتية والمناهج ،الدراسات تلك تناولتها التي المتغيرات أهم الفصل يستعرض كما .متنوعة علميًا الحالية الدراسة دعم في يساعد شامل تصور تكوين

كافٍ بشكل إليها التطرق يتم لم التي البحتية الفجوات تحديد في تسهم كونها في الموجودة الأدبيات مراجعة أهمية وتكمن وتدعم ،المبرر غير التكرار تجنب في تساعد كما .التطبيقي أو النظري المستوى على سواء ،السابقة الدراسات في نتائج تفسير في السابقة الدراسات نتائج من الاستفادة إلى إضافة ،دقة أكثر بصورة وفرضياتها الدراسة أسئلة صياغة بها ومقارنتها الحالية الدراسة

المادي التحفيز أثر تناولت التي السابقة الأدبية الدراسات من مجموعة الفصل هذا يستعرض ،ذلك من وانطلاقًا شركة عمل طبيعة من قريبة عمل بيئات في أجريت التي الدراسات على التركيز مع ،الوظيفي الأداء على والمعنوي بما ،بينها الحالية الدراسة موقع وبيان ،بينها والاختلاف الاتفاق أوجه إبراز إلى الدراسات هذه عرض ويهدف .بترومين والتطبيقية العلمية قيمتها من يعزز

2.2 التحفيز مفهوم

في فيروح رود ن م ه ا م ل ،مي ميظنتلا ك ولسلاو قرادلا م ل ع ي في فيسياسلا م يها فملا ن م زيفحتلا دعي رظئيو .تيل عافو عافكب تيميطنتلا فادهلا قيقحت وحذ مهعقدو تامظنملا لخاد دارفلا ك ولس ميجوت ه داعتساو درفلا تير في فرثوت ي تلا تيجراخلاو قيلخادلا م اوعلا ن م عومجم م نأ ي ل ع زيفحتلا ي ل ا .تيجانتلا ن م ي ل ع ا تايوتسم قيقحتو ،ءادلا ي فرار متسلاو ،دهجلا لذبل فادهأ قيقحت وحذ امهيجوتو دارفلا عفاود قرانلا مهلاخ ن م متي ي تلا تيلمعلا م نأ ب ايئار ج ا فر عي امك تيمظنملا امه دختست ي تلا لئاسولا عيمج ك لذبل مشيل ،تيميطنت و ا تيصخش فادهأ تناك ءاوس ،ةدحم تيجاجيب ل م ع ل ي فرار متسلاو ءادلا ن يسحت ي ل لاوصو ،نيلمعلا تيعفاد ءايز ل

التطور التاريخي لمفهوم التحفيز

تايادب في فف؛ يراد إلا ركفلا تفلتخما ل حارملا ربعاً اظو حلم أرو طت زيفحتلا دهش، موهفملا اذهباً اطا بتر
ل معين اسنلا ن أ تضر في لءءانب طقف تيداملا زفاو حلا لءءابصنم زيكرتلا ناك، تيكيسلا كلا قرادلا
ت حب ي داملا رجلاً ع فادب

طلس امم، تيعامتجلاو تيسفلا بناو جلا و حذ مامتھلا ل قتنا، تيناسنلا تاقلا عا تسردم زورب معو
حبصاً، تيدحلا يرادلا ركفلا ل لاوصو. عادلا في قيمعلا مرثاوي ونعملا زيفحتلا لءءو ضلا
درفلا تاجايتحا ي عارتو، اعم تيونعملاو تيداملا زفاو حلا جمدت تلماكتم تموظنمك ميل رظني زيفحتلا
ن يلماعلا تاعلطو تهمظنملا فادھا نيد نزاوتلا ققحي امب تينھملاو تيسفلا

الأبعاد الرئيسية للتحفيز

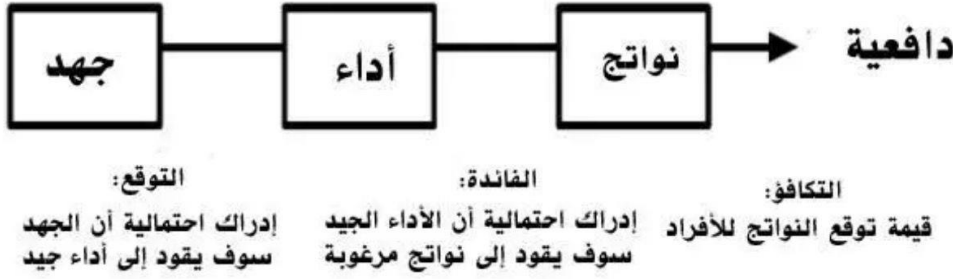
نامھو، تيرادلا تاساردلا امھتلوانت ناي سينر نادعب زيفحتلا رولبت، روطتلا اذھ لءءانبو
، بتاورلا لثم، ملعل باقم فظوملا امھلعل لصحي ي تلا تيلاملا اياز ملا عيمجل مشيو: ي داملا زيفحتلا *
ءادلأاب تطبترملا تافاكمللاو، تاولاعلا
في فمكر اشمللا، تازاجنلا بءداشلا، ريدقتلا لثم، تيلاملا ريغل ماوعلا في ف لثمتيو: ي ونعملا زيفحتلا *
في فظوللا روطتلا صر فو تھمعدال مع تئي ريفوتو، رارقلا ناختا
تا يوتسم لءءا قيقحتب ليفكلا وھ نيدعبلا نيدھ نيد نزاوتلا معمجا ن تيرادلا تاييدلا دكوتو
في فظوللا عادلا او اضرلا

النظريات المرتبطة بالتحفيز

نمو، دارفلا كولست رسف ي تلا تايرظنلا نم تھمجب زيفحتلا طبترلا، ايملعل موهفملا اذھ ليصأتل
: اھزرباً
أدبي ي مرھل سلسلت قفو مھتاجاد عابشل دارفلا ل عس ضرقت ي تلا: (ولسام) تاجاحلا جردت تيرظن *
تاذلا قيقحتب ي تھتنيو تيساسلا تاجاحلاب
، مسفل معلل تعيبط تطبترملا "تفحملا ل ماوعلا" نيد تقرر ي تلا: (غريزيھ) نيلماعلا تيرظن *
تطيحملا لمعلل تعيبط تطبترملا "تھحصلا ل ماوعلا" و
ھدھجل باقم دئاع لءلوصحلا درفلا عقتو ن عجانك زيفحتلا رسف ي تلاو: (موورف) عقتوللا تيرظن *
ل تھسنلاب دئاعلا اذھ تھيق ي دمو، ل وذبملا

ي لي اميف ضرعتسن، تاكرشلا عقاو ي في فيظوللا عادلا لءل زيفحتلا مھافم قبيطت تھفيك حاضيلو
(Expectancy) عقتوللا تيرظن ج دومن لءل صاخذل كشب زيكرتلا عم، تھقبيطتلا تھلثملا ن نم تھمجم
دئاعلا لءل عانب لمعلل فظوملا تھعقاد رسف ي تلا تايرظنلا زرباً نم دعت ي تلاو، (Theory)
ماندا ي حيضوتلا لكشلا في رھظي امك، تھعقتوللا

نظرية فروم للتوقع ١٩٦٤



(Vroom, 1964): المصدر (Vroom): نموذج نظرية التوقع 1 شكل رقم

الوظيفي والأداء التحفيز بين الجدلية العلاقة لفهم الرصين النظري الأساس بناء في مجتمعة النظريات هذه ساهمت وقد

2.3 الوظيفي الأداء مفهوم

فادهاً قيقحت في فرشابم رود نم همل، تئيدحلا قرادلا في تئير هو جلا ميهافملا نم في فيظولا عادلاً دعي ماهملا فظوملا زاجناً يوتسم نع في فيظولا عادلاً ربيعو. تيسفانتلا اهتعا فكمع فرو تمظنملا مازتلااو، تقولا، تيمكلا، دوجلا ثيد نم ددحملا ريباعملا قفو ميللا تلوكملا تايلوؤسماو تامظنملا حاجن في فرشابم ريثأ نم همل تئير ادلا تايبدا في فعساو مامتها موهفملا اذه في ظدقو يدمو، متفيطوب تطبترملا تايلوؤسماو تابجاو لاد درفلا مايقه تجرد منأب أيثار جإ فرعي امك. اهتصادتساو معفاودو متاراهمو درفلا تاردق ساكعنا وهو، تيلعافو عافكب نم تبولطملا فادهلاً عقيقحت عقيقحت يدمو، متفيطوب تطبترملا تايلوؤسماو تابجاو لاد درفلا مايقه تجرد منأب في فيظولا عادلاً فرع درفلا تاردق ساكعنا منأ في فيظولا عادلاً في لارظي امك. تيلعافو عافكب نم تبولطملا فادهلاً عادلاً نأ في تايبدا لاضعبر ريشتو. بتطيمحلا تيميطنتلا فورظلا في لافاضا، معفاودو، متاراهمو، مازتلاا لثم تيباجيلا في فيظولا تاكولسلا لمشيل ب، ماهملا زاجناً في لطف رصتقي لا في فيظولا لمعلا في طابضنلااو، نواعنلا

التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي

، تيديلقتلا قرادلا تايدب في فف؛ يرادلا ركفلا لحارم ريعاً اطو حلم أروطت في فيظولا عادلاً موهفم دهش، حاجنلا ديو رايكم طقف زاجنلا أعرو سو جاتنلا قيمك في لافصني زيكرتلا ناك

تيسفلاو تيكولسلا بناو جلاب مامتهلا ادب ، تيناسنلا تاقلاعل تسر دم روهظو يرادلإا ركفلا روطتعمو ، دوجلل مشيل موهفملا عسوت دقف ، رصاعملا يرادلإا ركفلا ي فامأ . ادلا دودج ي فاهريثأتو فظوملا ل معلا تنيب عم درفلا لعافت تلمصمك ميل رظني حبصأو ، ي عامجلل معلاو ، ي ميظنتلا مازنتلا ، ع ادبلا ل ماكتم لكشب ميظنتلاو

الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي

أهمها ومن ، بعناية الإدارية الأدبيات تناولتها رئيسية أبعاد عدة من الوظيفي الأداء يتكون . الموضوع بالاهداف مقارنة المخرجات وحجم المنجز العمل دقة إلى وتشير : الإنجاز وكمية الأداء جودة * . التنظيمية واللوائح بالأنظمة الانضباط مع ، المحدد الوقت ضمن العمل إنجاز سرعة في وتتمثل : السرعة الالتزام * إلى الدراسات وتشير . والمبادرة ، الفريق بروح العمل على والقدرة ، الزملاء مع التعاون وتشمل : الوظيفية السلوكيات * . المنظمة رؤية تحقيق على العالية وقدرته الموظف كفاءة يعكس الأبعاد هذه مستوى ارتفاع أن

النظريات المرتبطة بالأداء الوظيفي

أبرزها ومن ، العمل بيئة في الأفراد سلوك فسرت التي النظريات من بعدد الوظيفي الأداء ارتبط الناتجة المكافأة أو العائد وبين ، المتوقع والأداء المبذول الجهد بين مباشر بشكل تربط التي : (فرووم) التوقع نظرية * . الأداء هذا عن مستويات تحسين إلى بالضرورة يؤيدان بدقة وتحديدها الأهداف وضوح أن تؤكد والتي : (لوك) الأهداف تحديد نظرية * . التركيز وزيادة الوظيفي الأداء . والتعزيز المكافآت خلال من وتطويره تثبيته يمكن الإيجابي الوظيفي السلوك أن توضح التي : (سكينر) التعزيز نظرية * . العام الأداء مستوى على إيجاباً ينعكس مما ، المستمر

في المحددة الأهداف أثر توضح والتي ، (Edwin Locke) الأهداف وضع لنظرية تطبيقياً مثلاً يلي فيما نستعرض "أدناه الشكل في يظهر كما ، الوظيفي الأداء رفع



(Locke & Latham, 1990): المصدر, (Edwin Locke): مخطط نظرية وضع الأهداف 2 شكل رقم

2.4 الوظيفي الأداء و التحفيز بين العلاقة

دعاً زيفحتلا دغئ ثيد ،في فيظولوا ءادلأاو زيفحتلا نيب ءقثيو ءقلاء دوجو ىلإ ءيرادلإا تايبدلأا ريشث ىوتسم عفتراملكف .تامظنملا لخاد مهئادأ ىوتسمو نيفظوملا لكولس في ءقثؤملا لماوعلا مها نم ىلإ ءاىوتسم قيقحتو دهجلا لذبل نيفظوملا ءيعفاد تدار ،يونعملا وأ يداملا ءاوس ،زيفحتلا ليلقت ،في فيظولوا مازتلاا نيسحت في مهسي زيفحتلا نأ تاساردلا نم ديدعلا دكؤتو .ءيجاتنلإاو ءوجلما ماعلا في فيظولوا ءادلأا ىلإ ءاباجيا س كعنيامم ،في فيظولوا اضرلا ىوتسم عفرو ،بيغتلا

نيب ءقلاء نأ نيلماعلا ءيرظنو عفوتلا ءيرظن لذم ءيرادلإا تايرظنلا حضوت ،ىرخأ ءيخان نمو ،لمعلا ءعيبط لذم ءطيسو لماوع ءدعب رثأئت لب ،ءقلم ءيطخ ءقلاء تسيل ءادلأاو زيفحتلا يداملا زيفحتلا ىلإ ءامتءلا نأ تاساردلا ضعب ترهظأ دقو .ءيميظنتلا ءفاقنلاو ،درفلا صئاص ىلإ ءمادتسا رثكأ يونعملا زيفحتلا ريثأ نوكي امنيب ،ءادلأا في ءقؤم نسحت ىلإ يءؤيد دق طقف ءادلأا في ءلأعف جئاتن قيقحتل زيفحتلا ءاونأ نيب لماكتلا ءيمها ىلإ ريشي اءهو .ليوطلا ىدملا .في فيظولوا

نم ءوئي ألود ءقباسلا تاساردلا جئاتن تنيابت دقف ،ءيثحبلا تاوجفلاو تاعارصلا ثيد نم اما زفاوحلا ءيولوا ىلإ ءتاساردلا ضعب تزكر امنيب .في فيظولوا ءادلأا في آريثأ رثكلا دغئ زيفحتلا لمعلا تانيب في ءصاخ ،ىوقأ رثأ م يونعملا زيفحتلا نأ ىلإ ىرخأ تاسارد تراشأ ،ءيلاملا نيب طبرت ي تلا ءيقيبطتلا تاساردلا في ءحضاو ءوجف لكاه نأ امك .تامدخلاو ءفرعلا ىلإ ءدمتعلما في ءاميس لاو ،ءيدوعسلا ءعيرعلا ءكلملا لخاد ىربكلا تاكرشلا في في فيظولوا ءادلأاو زيفحتلا .ءدج ءنيدمب ءيمدخلاو ءيعانصلا تاعاطقلا

ءاعبلأا نيب عمجت ءلماكتم ءموظنمك زيفحتلا تلوانت ي تلا تاساردلا ءلق في ىرخأ ءوجف لثمتتو

ي تلا ث احبلا ا تيدودحم ل ا فاضا ، فيظولا اءلا ا ل ا كرتشما اهر يثأنو تيونعملاو تيداملا
تيلاحلا تسار دلا تيمها ع بنت انه ن مو . تانايبلا ي سيئر ردصمك مهسفنأ ن يفظوملا ا را ا ل ا تدمتعا
ا كرش ي في فيظولا اءلا ا ل ا زيفحتلا رثا ل يلحت ل لاخ ن م ت ا وجفلا هذ ه دس ل ا ل ا عستي تلا
ي قيبطتلاو يرظنلا ي وتسملا ل ا اهنم اءافتسلا ن كم ي تيملا ع جئاتن م ي دقتو ، اءج ي في نيمور تب

الخاتمة 2.5.

ءادلأا ىلء ي و ن ع م ل ا و ي د ا م ل ا م ي ع و ن ب ز ي ف ح ت ل ا ر ث ا ل ي ل ح ت ى ل ل ة س ا ر د ل ا ه ذ ه ت ع س ، ل ص ف ل ا ا ذ ه م ا ت خ ي ف م و ع د م ي ر ظ ن ر ا ط ل ى ل ء د ا م ت ع ل ا ل ل ا خ ن م ، ة د ج ة ن ي د م ي ف ن ي م و ر ت ب ة ك ر ش ي ف ط و م ى د ل ي ف ي ط و ل ا ة ق ل ا ع د و ج و ة س ا ر د ل ا ج ن ا ت د ت ر ه ط ا د ق و . ث ح ب ل ا ة ع ي ي ط ل ا ة ب س ا ن م ة ن ي ا د ي م ة ي ج ه ن م و ، ة ق ي ا س ل ا ت ا س ا ر د ل ا ب ن ي ف ط و م ل ا ة ي ق ا ع ف ا د ع ف ر ي ف ل ا ع ف ل ا ز ي ف ح ت ل ا م ه س ي ث ي د ، ي ف ي ط و ل ا ء ا د ل ا و ز ي ف ح ت ل ا ى و ت س م ن ي د ة ي ي ا ج ي ا . ي م ي ط ن ت ل ا ء ا م ت ل ا و ي ف ي ط و ل ا م ا ز ت ل ل ا ز ي ز ع ت ب ن ا ج ى ل ل ، ة ي ج ا ت ن ل ا ء ا ي ز و ء ا د ل ا ء د و ج ن ي س ح ت و

د ا م ت ع ل ا ب ء ن ر ا ق م ء م ا د ت س ا ر ث ك ا ا ر ث ا ق ق ح ي و ن ع م ل ا و ي د ا م ل ا ز ي ف ح ت ل ا ن ي د م ج ل ا ن ا ج ن ا ت ل ا ت ن ي د ا م ك ب ع ل ي ا م ن ي ب ، ر ي ص ق ل ا ى د م ل ا ى ل ء ء ا د ل ا ن ي س ح ت ي ف ي د ا م ل ا ز ي ف ح ت ل ا م ه س ي ذ ا ، ط ق ف ن ي ع و ن ل ا د ح ا ى ل ء ل ي و ط ل ا ى د م ل ا ى ل ء ء ا د ل ا ن م ء ع ف ت ر م ت ا ي و ت س م ى ل ء ط ا ف ح ل ا ي ف ا ي ر و ح م ا ر و د ي و ن ع م ل ا ز ي ف ح ت ل ا ج ن ا ت ل ا ء ي ق ا ع ف ا د م ن م ز ز ع ي ا م م ، ء ق ي ا س ل ا ت ا س a ر د ل ا ن م د ي د ع ل ا م ي ل ا ت ل ص و ت ا م ع م ج ن ا ت ل ا ه ذ ه م ج س ن ت و . ء س a ر د ل ا م ي ل ا ت د ن ت س ا ي ذ ل ا ي ر ظ ن ل ا ر ا ط ل ا م ع د ي و

ن ي م و ر ت ب ء ك ر ش ل ء ح ر ت ق م ل ا ت ا ي ص و ت ل ا

م ه ا س ت ي ت ل ا ء ي ق ي ب ط ت ل ا ت ا ي ص و ت ل ا ن م ء ع و م ج م م ي د ق ت ن ك م ي ، ج ن ا ت ن م ء س a ر د ل ا م ي ل ا ت ل ص و ت ا م ى ل ء ء ا ن ب : ي ت ل ا ق ف و ل ك ل و ، ن ي م و ر ت ب ء ك ر ش ي ف ط و م ل ي ف ي ط و ل ا ء ا د ل ا ز ي ز ع ت ي ف

1. ز ي م ت ل ا ء ا د ل ا ب ط ب ت ر م ل ا ت ا ف ا ك م ل ا م ا ظ ن ر ي و ط ت
- ز ف ا و د " م ا ظ ن م ي م ص ت ب ن ي م و ر ت ب ي ف ت ي ر ش ب ل ا د ر ا و م ل ا ق ر ا د ا م و ق ت ن ا ب ح ص ن ي : ق ي ب ط ت ل ا ء ي ف ي ك و ا (Targets) م ه ف د ه ت س م ن و ز و ا ج ت ن ي ذ ل ا ن ي ف ط و م ل ا ء ي و ن س ع ب ر ت ا ف ا ك م ف ر ص م ت ي ث ي ح ، " ء ي ج ا ت ن ل ا ء ي ق ي ا ج ي ا ء ي س ف ا ن ت ء ي ي ق ل خ ي ا م م ، ء ل ا م ع ل ا ء م د خ ل ا م ي د ق ت ي ف ء ي ا ن ا ن ت س ا ء د و ج ت ا م ي ي ق ت ن و ق ق ح ي
2. ي و ن ع م ل ا ف ا ر ت ع ل ا و ر ي د ق ت ل ا ج م ا ر ب ز ي ز ع ت
- ن م ، ا ه ع و ر ف ن م ع ر ف ل ك ي ف " ر ه ش ل ا ف ط و م " ق ر د ا ب م ل ي ع ف ت ء ك ر ش ل ا ن ك م ي : ق ي ب ط ت ل ا ء ي ف ي ك ء ي م ق ر ل ا ت ا ص ن م ل ا ر ي ع و ا ء ي ل خ ا د ل ا ف ر ش ل ا ء ح و ل ى ل ء ن ي ز ي م ت ل ا ء ا م س ا ر ش ن و ر ي د ق ت ت ا د ا ه ش ج ن م ل ل ا خ . ء ل ا ع ف ل ا م ت م ه a س م و ء ي و ن ع م ل ا م ت م ي ق ب ف ط و م ل ا ر ع ش ي ا م م ، ء ك ر ش ل ل
3. ي ف ي ط و ل ا ر a س م ل ا ر ي و ط ت و ب ي ر د ت ل ا ج م ا ر ب ي ف ر a م ت ت S ل a
- ي ف ء ص ا خ) ن ي م و ر ت ب ي ف ط و م ل ا ء ي ص ص خ ت ء ي ي ب ر د ت ا ر و د ر ي ف و ت ل ل a خ ن م : ق ي ب ط ت ل ا ء ي ف ي ك ف ط و م L ج ن م ي ا ذ ه و ، ء ي ل ب ق ت S م L ء ي ق ر ت L ص ر ف ب ت a ر و د L م ه ذ ط ب ر و ، (ء L ا م ع L ء م د خ و ء ي ن ق ت L ب ن ا و ج L . ء ك ر ش L ل خ ا D ي ن ه M L م و م ن ا م ص L ز ي م T L a و R a ر م T S L a ل ا ي و ق ا ي و ن ع M ا ع ف a D
4. R a ر ق L ا ي ف ء K ر a ش M L ز ي ز ع T L م ع L ا ء ي ي ن ي س ح T
- (ء ي م S ر ي غ و ا ء ي م S ر ت a ع a م T ج a T ن a ك ء a و S) ء ي ر و D T a ع a ق L د ق ع ب ى ص و ي : ق ي ب ط T L ا ء ي ف ي ك ، ء ق L ن X M L ن ي م و ر T B T a ع a ط ق B L م ع L R ي و ط T L ل و D م ه T a ح R T ق M L ع a M T S L a L ن ي ف ط و M L a و Q ر a D L a N ي D م ج T . M ا ه M L D ف ن M D ر ج M S ي L و ح a ج N L ا ي ف ا K ي ر ش F ط و M L ل ع ج ي و ء a M T L a L ح و R N م Z ز ع ي a M M

تاريغتم لواننتت فيلبقتسم تاسارد ءارجا في لءءاجا زربت ،ثحبلا فيلبقتسملا راثلااب قلعتي اميفو
بولسا ،فيمپننتلا ءفاقثلا لثم ،فيظولا ءادلاؤ زيفحتلا نيء ءقلاعلا في فرثؤت دق ءلءعم واء ءطيسو
ءقلىخم تاعاطق واء ىرخاء تاكرش ل مشيلا ثحبلا قاطن عيسوت نكمي امك .فيظولا اضرلاو ،ءدايقلا
ءدءتم فمپننت تاقايس في اهتئراقمو جئاتنلا ميمعت فءهب ،فءدوعسلا فببرعلا ءكمملا لءاد

نيء ءقلاعلا ىرظنلا مهفلا زيزعت في ءساردلا هءه ت مھسا دقف ،فيلامجلا تامھاسملا ىوتسم ىلء اما
امھسا تمدق امك ،ءحاو جءومني في ففونعملاو ففءاملا ءاعبلأا جمءل لاءنم فيظولا ءادلاؤ زيفحتلا
ءنء نيمورتب ءكرش في ففءرشبلا ءراوملا تاراءا اھنم ءيفتنست نأ نكمي جئاتن ريفوت في فلثمتي ايقبيطت
فيملى ىؤرب مھءيوزنو رارقلا ىءختم مءء في ءساردلا مھست ،كلىءبو .ءلءعف ءفزي فءت تاسايس ريوطت
ل يوطلا ىءملا ىلء ءمظنملا فاءھا قيقحتو فيظولا ءادلاؤ نيسحت ىلء ءعاست

المراجع قائمة

العربية المراجع:

1.

45-68، 10(2)، تغير ادلا مولعا تلجم. تيدوعسلا تاسسوملا في فيظوملا اضرى لىء تيونعملوا تيداملا زفاوحلا رثا. (2008). س، ن محرلا

2.

في ميداكلأا رشنلا دوعسلا كلملا تعماج. في عانصلا عاطقلا في فيظوملا عادلأا زيفحتلا نيد تقلاعلا. (2010). ن، في سبيكلا

3.

ن اكييعلا تبتكم: ضايرلا. فيكولسلا مولعا في في ملعلا ثحبلا ج هانم. (2010). دمدم نيد ج لاصد، فاسعلا

4.

22-50، 14(3)، تيرادللا تييرعلا تلجملا. ن يلماعلا تيجاتندلا ةعافكلا عفر في مرثا زيفحتلا. (2012). م، في رسودلا

5.

33-58، 5(2)، تيرادللا مولعا تلجم. في فيظوملا عادلأا بتقلاعو يرادلا زيفحتلا. (2013). دمحم نيد دلاخ، في رمشلا

6.

33-59، 7(1)، لامعلا قراد تلجم. تيدوعسلا تاكرشلا في فيظوملا مازنلا لىء مرثا في ميظنتلا زيفحتلا. (2014). خ، في بيتعلا

7.

لكلملا تعماج تلجم. تيدوعسلا تيعانصلا تاكرشلا في فيظوملا عادلأا لىء تيونعملوا يداملا زيفحتلا رثا. (2016). ن سد نيد الله دبع، في نهجلا

102-77، (1)30، ترادلاو داصتقلاا: زيزعلا دبع

8.

تدجب صاخلا عاطقلا. زيزعلا دبع لكلملا تعماج تاكرش في قلاح تسارد: نيفظوملا عادأى وتسمى لعل معلما تقييد رثا. (2016). ل. ج. لاصلا

9.

88-104، (4)5، ترادلاو مولعلا تيدوعسلا تلجملا. تيمدخلا تاسسوملا في عادلا نيسحتل لخدمك زيفحتلا. (2017). ف. ي. برحلا

10.

، تتيديحلا ترادلاو تلجم. صاخلا عاطقلا تامظنم في فيظولا عادلاى وتسمو زيفحتلا مظن نيب تقيلاعلا. (2019). ي. لعل ن. دمحم، لضافلا

170-145، (3)11

11.

ث. احبالا ي. برعلا زكرملا. يدوعسلا ي. عانصلا عاطقلا في تيناديم تسارد: تيجاتنلا ي. لعل اهرثا و تزفحملا لماوعلا. (2019). ر. ي. ريطملا

12.

40-15، (2)12، ترادلاو داصتقلاا تلجم. تيدوعسلا طفنلا تاكرش في فيظولا علاولاو زيفحتلا نيب تقيلاعلا. (2020). أ. ي. نارهللا

13.

ي. ملعلا رشنلا دوعس لكلملا تعماج. تيدوعسلا تاسسوملا في لعل معلما قرف عادأى لعل ي. لخدلا زيفحتلا رثا ليلحت. (2022). ن. ي. ناطحقلا

14.

55-82، 14(1)، ةرادلل ةببرعلا ةلجملا .فيظولا ءادلأا نيسحت في هرودو فيمظنتلا زيفحتلا .(2022). دعس تند ةرود، فيببتعلا

15. ،يلء

55-73، 9(1)، ةرصاعم ةيرادل تاسارد ةلجم .ةدجب تارايصلا تاكرش في ءادلأا نيسحت في زفاوحلاو تآفاكملا ةمظنأ رثأ .(2024). س.

تبيّن جلاً عجارملا:

16. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
17. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
18. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
19. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
20. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
21. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer/Plenum Press.
22. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
23. Smith, J. A. (2008). Financial incentives and employee performance in industrial organizations. *Journal of Management Studies*, 45(3), 560–580.
24. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011/2013). *Organizational Behavior* (14th/15th ed.). Pearson Education.
25. Armstrong, M. (2012/2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (12th/13th ed.). Kogan Page.
26. Brown, T. L. (2012). Non-monetary motivation and its impact on employee performance in multinational companies. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2456–2473.
27. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2016). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
28. Miller, R. K. (2018). Reward systems and employee performance in the energy sector. *Human Resource Management Review*, 28(4), 456–470.
29. Khan, A., & Iqbal, N. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Service Sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business Studies*, 9(2), 21-39.

30. Ali, A. (2019). Employee Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Middle Eastern Companies. *Journal of Business Research*, 24(4), 230-245.
31. Rahman, M., & Alshammari, H. (2020). The Role of Employee Motivation in Enhancing Productivity in Saudi Firms. *Arabian Journal of Management*, 8(1), 67-82.
32. Khan, S., & Ahmed, R. (2021). Organizational motivation and its relationship with job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 215–230.
33. Peterson, J., & Smith, K. (2022). Motivation Strategies and Their Impact on Employee Performance in Automotive Companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 90-110.