

أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

إعداد:

قائد الفريق	
٢٢٢٠٠٠٢٨٧	فهد الصقور
أعضاء الفريق	
٢٢٢٠٠١٦٩٣	سلطان اليامي
٢٢٢٠٠١٤١٣	عائشة العمودي

إشراف:

د. وليد عبد الجواد.

د. الفيصل عبد الحميد.

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع.

الفصل الدراسي الثالث.

٢٠٢٣ م.

Midocean University

Management College

Project Management Department



**The impact of motivation on the performance of private sector
employees in the kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Team leader	
Fahad Alsagoor	222000287
Team members	
Sultan Alyami	222001693
Aisha Alamoudi	222001413

Supervised by:

Dr. Waleed Abdul Jawad.

Dr. Alfaisal Abdul Hameed.

**Graduation research submitted in fulfillment of the requirements for obtaining a
master's degree in project management.**

Third Semester.

2023 AD.

شكر ونفلة

شكراً لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في دراستنا.

شكراً لجامعتنا " جامعة ميدأوشن " التي علمتنا كيف يكون المنح والعطاء في الحياة.

شكراً لمن جادوا بأيام عمرهم ليرعوا عقولاً تحب العلم.

شكراً لمن علمنا أن لنجاحنا قيمة وأن لا حدود ولا مستحيل لأحلامنا.

شكراً لكل شخص لم يتخلى عن حلمه وسهر الليالي من أجل تحقيقه.

شكراً لكل من عانى الصعاب وواجه المستحيل وتخطى العقبات.

شكراً للعثرات والسقطات التي علمتنا كيف نهض من جديد.

شكراً لمن ضحى لأجل أمننا حتى ننعم بالفرص لتحقيق الإنجاز.

شكراً لمن علمنا كيف نصنع حياة طيبة لأنفسنا.

شكراً لكل من ساهم في وصولنا لهذا النجاح.

شكراً للحياة على كل الدروس والتجارب التي تعلمنا منها.

قد تقتصر كلمات الشكر والتقدير في نص صغير، ولكن الأثر الذي خلفها كبير.

إِهْدَاء

إلى وطني الحبيب

إلى أبي وأمي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي ومعلميني

إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساندني وشد على يدي

أهدي هذه الرسالة العلمية، وأدعو الله أن ينفع بها كل من قرأها، ويكتب أجرها.

- قائمة المحتويات -

- ٣ الشكر -
- ٤ الإهداء -
- ٥ قائمة المحتويات -
- ٩ قائمة الجداول -
- ١٠ قائمة الأشكال -
- ١٠ قائمة الملاحق -

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

- ١٣ مقدمة -
- ١٤ مشكلة الدراسة -
- ١٤ أهمية الدراسة -
- ١٥ أهداف الدراسة -
- ١٦ متغيرات الدراسة -
- ١٦ أسئلة الدراسة -
- ١٦ فرضيات الدراسة -
- ١٧ الدراسات السابقة -

الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة (التحفيز)

- ٢١ مقدمة -

- ٢١ مفهوم التحفيز -
- ٢٢ أنواع الحوافز -
- ٢٢ أهمية الحوافز -
- ٢٣ مناهج التحفيز -
- ٢٤ نظريات التحفيز المعاصرة -
- ٣٠ العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز -
- ٣١ الصعوبات التي تواجه نظام حوافز العاملين -

الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة (الأداء) والعلاقة بين التحفيز والأداء

- ٣٣ مقدمة -
- ٣٣ مفهوم أداء العاملين -
- ٣٤ محددات أداء العاملين -
- ٣٤ أبعاد أداء العاملين -
- ٣٥ تقييم أداء العاملين -
- ٣٦ أهمية تقييم أداء العاملين -
- ٣٦ خطوات قياس أداء العاملين -
- ٣٧ خصائص قياس وتقييم أداء العاملين -
- ٣٧ طرق تقييم أداء العاملين -
- ٣٨ التحفيز وعلاقته بأداء العاملين -
- ٣٨ تأثير التحفيز على أداء العاملين -

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ٤٢ مقدمة -
- ٤٢ منهج البحث -
- ٤٢ مجتمع الدراسة -
- ٤٢ الطريقة والإجراءات -
- ٤٤ أدوات الدراسة -
- ٤٤ إجراءات تطبيق الدراسة -
- ٤٥ المعالجة الإحصائية -
- ٤٥ عينة الدراسة -
- ٤٥ صدق الأداة -
- ٤٦ ثبات الأداة -

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

- ٥٢ مقدمة -
- ٥٨ خصائص العينة الأساسية للدراسة -
- ٦٠ عرض نتائج الدراسة -

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

- ٧٥ مقدمة -
- ٧٥ التحقق من الفرضيات -

- ٨٠ مجالات الدراسة -
- ٨٠ نتائج الدراسة -
- ٨١ التوصيات -

الفصل السابع: ملاحق الدراسة

- ٨٤ مراجع الدراسة العربية والأجنبية -
- ٨٩ ملاحق الدراسة -
- ٩٦ ملخص الدراسة باللغة العربية -
- ٩٨ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية -
- ١٠١ خاتمة -
- ١٠٢ المستخلص باللغة العربية -
- ١٠٣ المستخلص باللغة الإنجليزية -

- قائمة الجداول -

الرقم	العنوان	الصفحة
١	مقياس ليكرت الخماسي	٤٣
٢	ملخص معالجة العينة	٤٦
٣	نتائج معامل كرونباخ	٤٦
٤	ثبات الأداة على أسئلة الاستبيان	٤٧
٥	عدد العاملين	٥٢
٦	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٥٢
٧	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٥٣
٨	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع العمل	٥٣
٩	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٤
١٠	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	٥٤
١١	إجابات العينة على محاور الدراسة	٥٥
١٢	التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة	٥٨
١٣	التوزيع حسب الجنس	٥٨
١٤	التوزيع حسب العمر	٥٨
١٥	التوزيع حسب المؤهل العلمي	٥٩
١٦	التوزيع حسب قطاع العمل	٥٩
١٧	التوزيع حسب الدخل الشهري	٥٩
١٨	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال	٦٠
١٩	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال	٦٤
٢٠	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال	٦٩
٢١	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين	٧٥

- قائمة الأشكال -

الرقم	العنوان	الصفحة
١	نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)	٢٦
٢	نظرية ألدرفر للحاجات	٢٧
٣	نظرية ماكلياند للاحتياجات	٢٨
٤	العلاقة بين التحفيز والاداء الوظيفي	٣٨

- قائمة الملاحق -

الرقم	العنوان	الصفحة
١	استمارة الاستبيان	٨٩
٢	قائمة المحكمين لاستبيان	٩٤

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

✓ مشكلة الدراسة وأهميتها

✓ أهداف الدراسة

✓ أسئلة الدراسة

مقدمة:

ظل العنصر البشري يشكل محور اهتمام المؤسسات والمنظمات، ومن ثم فقد عملت المؤسسات والمنظمات على الدراسة والبحث حول العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وتساعدتهم على زيادة مستويات الأداء لديهم وترفع من كفاءتهم الإنتاجية في العمل، فقامت بعض المؤسسات بالعمل على انتقاء واختيار واستقطاب العمالة الجيدة الماهرة، واهتمت بعض المؤسسات بعمليات التدريب على أحدث طرق الإنتاج.

إلا أن كل هذه الأمور لم تعد كافية لزيادة الإنتاج ورفع مستويات الأداء وخاصة في حال غياب رغبة العامل عن العمل، وفقدان الدافعية لزيادة الإنتاج وفقدان الولاء والانتماء للمؤسسة. فكفاءة العامل وقدرته على الأداء تتوقف على أمرين وهما: قدرة العامل على العمل، ورغبته في أداء ما يكلف به من مهام؛ ومهارة العامل وخبرته تمثل قدرته على العمل، في حين تمثل عملية التحفيز الدافع الذي يدفع الفرد نحو الاتجاهات الإيجابية وزيادة الانتاجية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سليمان، ٢٠١٧، ص ١٠).

ومن هنا فقد حظيت عملية التحفيز بمكانة كبيرة داخل المؤسسات، منذ بداية الاهتمام بعملية استقطاب العاملين القادرين على العمل بجهد وكفاءة، والذين لديهم القدرة على إنجاز الأعمال بمهارة بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فالحوافز تؤدي دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية، وتأتي أهمية التحفيز من حاجة الأفراد إلى الاعتراف بأهمية ما يقومون به من أعمال وجهود وإنجازات في العمل، فتقدير المؤسسة لتلك الجهود عن طريق التحفيز من الأمور المهمة التي تساعد في إشباع الحاجات الأساسية لدى الأفراد (عباس، ٢٠١٠، ص ٢٢٦).

وتعد عملية التحفيز من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً؛ ولا تزال تحظى بجل اهتمام علماء السلوك الإداري، وهذا الاهتمام تفرضه الرغبة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، فيذكر ضوالبيت (٢٠١٨) أن عملية التحفيز تأتي في مقدمة الأساليب المؤثرة والفعالة في تنمية مهارات وقدرات العاملين، في المؤسسات التي يعملون بها. وعن طريقها يتحسن مستوى الأداء والإنتاجية والرغبة في زيادة وتطوير الأداء والأساس بالرضى عن العمل، كذلك تؤدي عملية التحفيز إلى زيادة وتطوير الأداء المؤسسي، كما أن أسلوب التحفيز يجعل من جميع الأطراف يعملون بصورة الفريق الواحد مما يتيح لهم مجالاً واسعاً لتطوير الأداء والرغبة في تطوير أنفسهم وفق أساليب مهنية وعلمية تزيد من فعالية وجدوى الإنجاز في العمل.

فالأداء الوظيفي يحظى بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، وأصبح تحسين الأداء يتم من خلال تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الحيوية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، مما يدفع العاملين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي. فمن هنا كان هذا البحث للتعرف على أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت عملية التحفيز من العمليات التي تستخدمها المنظمات في العصر الحديث كأداة لتحسين الإنتاج، وزيادة فعالية العاملين، وتحفيز دافعيتهم نحو العمل، وإدراك المنظمة بنظام التحفيز، ومجالاته وطرقه سواء كانت مادية أو معنوية، مباشرة أو غير مباشرة، وكيف تؤثر الأساليب التحفيزية على إشباع حاجات العاملون المادية والنفسية والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، فالرضا هو الهدف الأول للعامل، والعامل يحتاج إلى من يحفزه حتى يصل إلى تحقيق أهدافه، ضياء، ٢٠١٨، ٦٦٢).

يبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من عامل إلى آخر، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة ومن ثم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تعد الحوافز أحد الموضوعات التي لاقى اهتمام العديد من علماء السلوك النفسي والإداري، لما لها من دور إيجابي في تحرير طاقات العاملين ليكونوا أكثر ولائاً لأماكن عملهم وأحسن أداءً.
- ٢- تعد الحوافز هي إحدى وسائل التواصل بين المؤسسات والعاملين بها، الأمر الذي أوجد ضرورة ملحة بتقييم أداء العاملين وفقاً لنظام الحوافز المتبع لديهم.
- ٣- أهمية الحوافز بأنواعها المختلفة وأثرها الإيجابي في توجيه سلوك العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، بما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي، والذي يعد جل اهتمام المؤسسات والشركات المختلفة.

٤- أثراء المكتبتين العربية والسعودية بمعلومات علمية خاصة بما يصل إليه هذا البحث من نتائج حول متغيرات الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تخدم العديد من المؤسسات والمصالح الحكومية الأخرى مثل مؤسسات البنوك وقطاعات وزارة الصحة والجامعات وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات القطاع الخاص.
- ٢- يمكن الاستفادة من نتائج هذه التجربة في تعديل أو تطوير نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسات.
- ٣- الخروج بمجموعة من التوصيات تخدم القائمين على المؤسسات المختلفة حول ضرورة الاهتمام بعملية التحفيز داخل المؤسسة من أجل زيادة الإنتاج.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في الكشف عن أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية في التعرف على:

- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز بأنواعها (المادية – المعنوية – الاجتماعية) على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

- متغير مستقل: التحفيز المادي والمعنوي والاجتماعي.

- متغير تابع: الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

يمكن التعبير عن التساؤل الرئيس للدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز المادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز المعنوية على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

الدراسات السابقة:

دراسة أبو حميد (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

سعت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة نسما القابضة بجدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت الدراسة باستبانة تم تطبيقها على (٦٠) عاملاً من العاملين بالشركة. ووجدت الدراسة أن هناك علاقة بين أداء العاملين بالشركة وبين الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلون عليها. وأوصت الدراسة بأهمية أن تتبنى المؤسسات المختلفة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل المجد، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة بن الحسن (٢٠١٩): بعنوان: أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك نظام حوافز مقبول لدى المؤسسة محل الدراسة، وكذلك التعرف عما إذا كان هناك اهتمام من قبل المؤسسة بتحسين أداء العاملين بها، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة وتحسين أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود نظام حوافز فعال بالمؤسسة محل الدراسة، وأن هذا النظام الفعال للحوافز قد ساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة فاعلية تحسين نظام الحوافز داخل المؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين الأداء.

دراسة فراونة (٢٠١٩) بعنوان: انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص.

سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء عاملي شركة العودة لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من العاملين في الشركة بلغ حجمها (٤٠) فرداً. أظهرت النتائج أن الحوافز المادية، وخاصة الرواتب والعلاوات، تزيد من الرضا الوظيفي

للعاملين. كما لم تظهر النتائج أي اختلاف في مستوى أثر الحوافز بشتى أنواعها على أداء العاملين في شركة العودة، باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بتقديم مكافآت وحوافز وترقيات للعاملين، وذلك لتحفيزهم على إنجاز مهامهم بكفاءة. وأكدت الدراسة على أهمية تنمية القدرات الذاتية للعاملين، وخاصة القياديين منهم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار وتنمية الرقابة الذاتية لديهم.

دراسة بلبخاري (٢٠١٨) بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة.

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بنوعها المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (٦٣) عاملاً، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين، ومن ثم توصي الدراسة بالاهتمام بوضع نظام تحفيزي فعال يساهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافآت المشروطة بحيث يتم منح العامل المكافآت حال إنجازه المهام المتفق عليها.

دراسة ضوالبيت (٢٠١٨): أثر الحوافز على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك النيلين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين وتحديد أكثر الحوافز تأثيراً على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) فرداً من العاملين في البنك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تركيز على الحوافز المادية من أجل رفع كفاءة أداء العاملين، وأن التشجيع المعنوي والشهادات التقديرية والحوافز المعنوية المقدمة للعاملين قد أدت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز المعنوية والموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون الآخر.

دراسة موسى (٢٠١٧) بعنوان: أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢٠١٠-٢٠١٦ م.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، وذلك من خلال دراسة أشكال الحوافز المعنوية (غير المادية) المعطاة، ومدى أهميتها لدى العاملين، وكذلك مدى تأثيرها على أداء العاملين. كما تهدف إلى قياس مستوى اهتمام الإدارة بتلك الحوافز، ومدى وضوح وعدالة أنظمتها، وقد تم اختيار العاملين بمدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة لإجراء البحث باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وحصر شامل لمجتمع البحث، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وبلغت عينة الدراسة (١٧٤) من العاملين بالمدرسة، كما أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ارتفاع نسبة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المعنوية وتطوير أنظمة الأداء، كما أوضحت الدراسة ارتفاع نسبة رضا العاملين عن الحوافز المعنوية المقدمة، وأن مستوى أدائهم مرتفع من خلال اتجاهاتهم الإيجابية، واعتزاز المنظمة بأدائهم، ورضا العملاء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العناية بالحوافز المعنوية التي تمت الموافقة على أهميتها وتأثيرها على الأداء من خلال العمل على تطويرها وتجديدها، الاهتمام بتحقيق التناسب بين الحوافز المعنوية المقدمة ومستوى أداء العاملين، وأيضا التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء، واختيار الحوافز المعنوية التي تساعد على رفع وتحسين الأداء.

الفصل الثاني:

✓ المتغير الأول للدراسة (التحفيز)

مقدمة:

إنَّ من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير بالقطاع الخاص هو إلهام وتحفيز الموظفين على إتمام مهامهم بأفضل طريقة ممكنة، وإلهامهم لبذل الكثير من الجهد والمثابرة. إنَّ ما يُثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة على استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات، وأفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف.

مفهوم التحفيز:

تعرف الحوافز بأنها زيادة على راتب الموظف تعطى له لاعتبارات خاصة به كأقدميته في العمل أو ارتفاع تكاليف المعيشة أو زيادة أعبائه العائلية والأسرية، فهي مبالغ مالية تمنح للموظف وفقاً للدرجات والفئات الوظيفية المحددة في النظام وتضاف إلى راتبه الأساسي لمساعدته على مواجهة الأعباء المعيشية وتمنح الرواتب والعلاوات (الأسدي، ٢٠١٩، ص ١٥).

وعملية التحفيز هي المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد أو التي يعمل بها العامل مما يوقظ الدافع لديه ويثير همته، وهذا الحافز من الممكن أن يثير أكثر من دافع فالترقية مثلاً تعتبر حافزاً على العمل، ولكنه لا يمكن النظر إليها على أنها حافز مادي فقط بل يمكن النظر إليها أيضاً على أنها حافز اجتماعي أو أدبي يثير في النفس دوافع اجتماعية كثيرة (المغربي، ٢٠١٦، ١٥٨-١٥٩).

ومما سبق نستنتج إلى أن عملية التحفيز هي مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التأثير إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين بها، ومن أجل خلق الدوافع لديهم على العمل بحماس لزيادة الإنتاج.

أنواع الحوافز:

وتقسم الحوافز حسب طبيعتها أو قيمتها إلى:

- حوافز مادية: وهي الحوافز التي تدفع الأفراد إلى العمل من أجل كسب المال. فهي تشمل الراتب والمكافآت والحوافز الأخرى ذات القيمة النقدية. وتعد الحوافز المادية مهمة لتحفيز العمال على بذل كل ما لديهم من طاقة في العمل، وتحسين إنتاجيتهم.
- حوافز معنوية (غير مادية): إن الحوافز المادية مهمة، ولكنها ليست كافية لتلبية جميع الاحتياجات الإنسانية للفرد، لذلك كان من الضروري للمؤسسات أن تعمل على إشباع البواعث الأخرى التي تزيد من شعوره بالرضا في العمل وزيادة الولاء للمنظمة (أبو حميد، ٢٠٢٠، ص ٦٣٥).

وتقسم الحوافز من حيث الأثر إلى:

- حوافز إيجابية: هي الحوافز التي تُقدم للفرد مقابل تحقيقه لأداء جيد، وتتضمن مزايا مادية ومعنوية، مثل الراتب والمكافآت والتقدير. وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.
- حوافز سلبية: تُستخدم لردع العامل عن الأداء الضعيف، وتتضمن جزاءات مادية ومعنوية، مثل خصم الأجر أو المنع من الترقية. وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء والسلوك. (عباس ويونس، ٢٠١٠، ص ٢٣١).

أهمية الحوافز:

أولاً: أهمية الحوافز والعلاوات بالنسبة للمؤسسات:

- زيادة الإنتاج، وتحسين جودة الإنتاج، وزيادة المبيعات، وتحقيق أرباح أعلى.
- خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتقليل كمية المواد الخام، وتحسين استغلال الموارد البشرية.
- تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخر والغياب ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة.

- يمكن أن تؤدي العمليات التحفيزية إلى تطوير سلوكيات العمل المقبولة في المنظمة واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الأساسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة (مدخل، ٢٠٢٢، ٣٧٥).

ثانياً: أهمية الحوافز والعلاوات بالنسبة للعاملين:

- تعمل نظم الحوافز على تفجير قدرات العاملين باستخدام أفضل، مما يؤدي لاختزال القوى العاملة وتسخير الفائض في مهام أخرى.
- تحسين وضع الفرد مادياً ومعنوياً ونفسياً واجتماعياً وربط مصالحه بالمنظمة.
- خلق رضا لدى العاملين، وحل مشكلات الإدارات، مثل انخفاض الطاقة الإنتاجية وارتفاع معدلات الكلف والغياب.
- الاهتمام باحتياجات العاملين: من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقدير جهودهم، ومنحهم الشعور بالتقدير والاحترام والمكانة. (الشاعري، ٢٠٢٠، ص ٦٤٦).
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن (مدخل، ٢٠٢٢، ٣٧٥).

مناهج التحفيز:

تعتمد افتراضات المديرين حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت على المنظور المتخذ في فهم عملية التحفيز وتنفيذها، وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة، فإن هذه الافتراضات قد تتباين وربما يكمل بعضها بعضاً في أحيان أخرى، لذا سيتم استعراضها فيما يلي:

- المداخل التقليدية: إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث "تايلور Taylor" الذي وضع نظام الأجور التفاضلية، كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وفي إطار مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يبحث عن أعلى عوائد

اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجهد لغرض الحصول على عائد مالي عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من الناحية النوعية والكمية.

- مدخل العلاقات الإنسانية: إنَّ مفهوم "الرجل الاقتصادي" تم استبداله بمفهوم "الرجل الاجتماعي" أو "الرجل الإداري" والذي يرى أنَّ أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية، وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات "هوثورن Hawthorn" والتي سبق وأن أشرنا إليها والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.

- مدخل الموارد البشرية: في سياق هذا المدخل فإن مفهوم "الفرد المتكامل" أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي "الرجل الاقتصادي" و"الرجل الاجتماعي"، حيث يُنظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي عوامل متعددة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

- المدخل المعاصر: إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات:

- نظريات المحتوى Content Theories.

- نظريات المسار (العملية) Process Theories.

- نظريات التعزيز Reinforcement Theory.

نظريات التحفيز المعاصرة:

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز، وقد قسّم المدخل المعاصر تلك النظريات في ثلاثة أنواع، سوف نستعرضها فيما يلي مع وصف لمفاهيمها وأفكارها الرئيسية:

أولاً: نظريات المحتوى Content Theories:

تُركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواءً ما كان منها مادياً جسدياً أو نفسياً، ومن أهم نظريات المحتوى ما يلي:

- نظرية ماسلو "Maslow Theory":

تعتبر نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) من أول النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وتقوم على فكرتين هما:

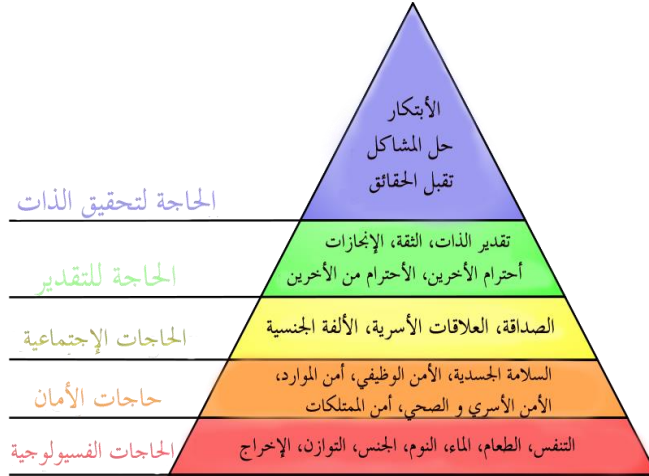
- أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم هرمي، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الأولى إلى الثانية وهكذا.

- أن الحاجات غير المشبعة عند الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، فطالما تم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

وقد رتب "ماسلو" الخمس مجموعات للحاجات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى كالتالي:

- ١- الحاجات الفسيولوجية: مثل: (فترات استراحة أثناء العمل، وساعات عمل محددة ومعقولة).
- ٢- حاجات الأمان: مثل: (بيئة عمل آمنة وسلامة مهنية، ومكافآت جيدة).
- ٣- الحاجات الاجتماعية: مثل: (مشرفي عمل ذوي تعامل حسن، وعلاقات صادقة مع زملاء العمل).
- ٤- حاجات التقدير: مثل: (اعتراف وإشادة بالإنجاز من قِبَل رؤساء العمل، الترقية إلى وظائف أعلى، والمسؤولية عن وظيفة مهمة).
- ٥- الحاجة لتقدير الذات: مثل: (المشاركة في صنع القرارات، والإبداع والأعمال المثيرة للتحدي).

وأهم الانتقادات الموجهة لنظرية "ماسلو" هي افتراضه بأن الدوافع على طول التسلسل الهرمي للاحتياجات هي نفسها بالنسبة للجميع، أي أن احتياجات الإنسان تبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية وتندرج إلى تحقيق الذات، لكنها لا تُفسر سلوك بعض الأفراد الذين يعرضون وجودهم للخطر (حاجاتهم الفسيولوجية) لإشباع حاجات تحقيق الذات، كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكلما أُشبعَت حاجة انتقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لا تفسر المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الاجتماعية أو الصداقة.



شكل (١) نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

- نظرية ألدرفر "Alderfer Theory":

قام "كلايتون ألدرفر" باقتراح تعديل نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاث فئات في الحاجات وهي:

١- حاجات النمو: وهي بمثابة رغبة داخلية نفسية لدى الفرد في التطور والنمو للوصول إلى قمة التطور،

كما إنها تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية "ماسلو".

٢- حاجات الانتماء: وتتمثل في حاجة الأفراد في التواجد ضمن جماعة ينتمي إليها ويحافظ فيها على علاقته

بالأفراد ويتفاعل معها مما يكسبه الراحة والرضا، كما إنها تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية

"ماسلو".

٣- حاجات البقاء: وتهتم بتزويد الأفراد بما يحتاجون إليه من مواد، كما إنها تقابل الحاجات الفسيولوجية

وحاجات الأمان والأمان في نظرية "ماسلو".

والخوافز وفق نظرية "ألدرفر" تؤدي إلى زيادة دافعية العامل للعمل، كما تعزز من العلاقات الاجتماعية داخل

بيئة العمل وكلما شعر العامل بالانسجام والارتياح مع مجموعة العمل كان ذلك دافعاً له لزيادة الإنتاج.



شكل (٢) نظرية ألدرفر للحاجات

- نظرية ماكلياند "McClelland Theory":

اعتبر "ديفيد ماكلياند David McClelland" أنَّ هناك ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد

وهي:

١- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز وبأفضل الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل

مع المهام الصعبة.

٢- الحاجة للقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع

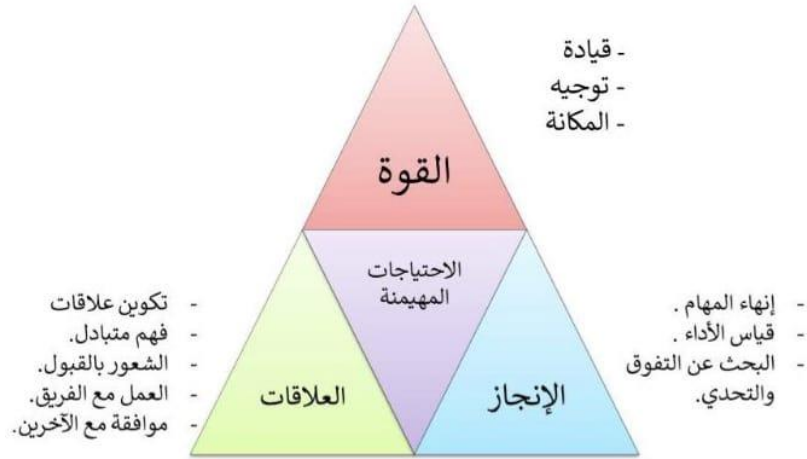
بمسؤوليات أكبر.

٣- الحاجة للانتماء: وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

ويعتقد ماكلياند أن قوة هذه الاحتياجات الثلاثة تزداد وتتطور على المدى الطويل في ضوء الخبرات والمعرفة

الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك

الحاجة.



شكل (٣) نظرية ماكلياند للاحتياجات

ثانياً: نظريات المسار (العملية) Process Theories:

توضح نظريات المسار كيفية اختيار سلوكيات معينة من قِبَل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح، وبالتالي فإن مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير العامل عندما يشعر بالرغبة في إشباع حاجة معينة، ومن أهم نظريات المسار ما يلي:

- نظرية العدالة Equity Theory:

تقوم هذه النظرية التي صاغها "Stacy Adams" على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين، ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يُقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة.

ومن الأمثلة النموذجية لهذه النظرية الدخل الذي يتلقاه الشخص مقارنة بزملائه في المنظمة. عندما يدرك الإنسان ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنةً بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة مدفوعاً بهذا الشعور لتحقيق العدالة والمساواة، وقد يكون الأسلوب الذي ينتهجه الفرد لشعوره بعدم العدالة هو بذل جهد أقل في أداء العمل.

ومن الجدير بالذكر أن محتوى هذه النظرية تطور بشكل ملحوظ منذ أن توصل الباحثان "Porter" و "Lawler" إلى أن العدالة ليست عدالة مكافآت خارجية وإنما قد تكون عدالة مكافآت داخلية حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الإنجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية الخارجية.

- نظرية تحديد الأهداف Goal-Setting Theory:

تم تطوير هذه النظرية بواسطة "Edwin Locke" وتستند إلى افتراض أن الأهداف يتم تحديدها من قبل المنظمة وأن الأفراد يسعون جاهدين لتحقيقه من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وُضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية.

وفحوى هذه النظرية أنَّ الجهد المبذول من قِبَل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمة من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإنَّ مدى قبول الهدف من قِبَل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كما أن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الأفراد وكذلك قدرات وسمات هؤلاء العاملين.

ثالثاً: نظرية التعزيز Reinforcement Theory:

إنَّ نظرية التعزيز للعالم "Skinner" تركز على كيفية تأثير البيئة الخارجية على الفرد، والنتائج التي تترتب على ذلك عكس النظريتين السابقتين (المحتوى والمسار)، ولعل أهم فرضية تقوم على أساسه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر "Effect Law" والذي ينص على أن السلوك الذي يتبعه نتيجة مرغوبة يميل إلى التكرار، بينما السلوك الذي يتبعه نتيجة غير مرغوبة يميل إلى عدم التكرار.، وهناك أربعة أنواع للتعزيز:

- التعزيز الإيجابي: وهو زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعمل، مثال ذلك الإشادة بالعامل الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً.
- التعزيز السلبي (تجنب غير المرغوب فيه): ويقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة، مثال على ذلك إنه قد يعمل الفرد من أجل عدم تعرضه للانتقاد من مشرفه.

- العقوبة: هي وسيلة لتعديل السلوك من خلال الربط بين السلوكيات غير المرغوب فيها، وذلك لمنع تكرار هذا السلوك في المستقبل، مثال ذلك الحسم من الراتب عند تأخر العامل أو تغيبه عن العمل.
- الإزالة: ويقصد بها القضاء على السلوك السيئ بعدم دعمه أو تشجيعه، مثال على ذلك، عندما يحاول مدير إيقاف سلوك معين من أحد العاملين، فإنه قد يجتمع بزملائه ويطلب منهم عدم دعم هذا السلوك، وذلك لأن هذا السلوك يؤثر سلبًا على العمل.

العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز:

- يتأثر وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أم خاصة بالعديد من العوامل التي لا بد من مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز اثناءه، وهي:
- الأسلوب الإشرافي: وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين، وهذا الأسلوب يستمد قوته من التأثير على سلوك العاملين، فعندما تكون القيادة ديمقراطية يتحسن أداء العمل ويشعرون بالرضا.
 - ظروف العمل: بتهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، بتحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير أدوات العمل واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من إصابات العمل وغيرها.
 - الجوانب التنظيمية: ويشمل سياسات الأجور الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي، للعمل في إطار إشباع حاجات الفرد، بالإضافة إلى ما يوفره الراتب من تلبية الاحتياجات الأساسية وتحقيق إشباع الحاجات الفردية، فإن منظومة الحوافز تأخذ في الاعتبار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي يعكس عمل إجراءاته (الشاعري، ٢٠٢٠، ص ٥٥٢).

الصعوبات التي تواجه نظام حوافز العاملين:

هناك بعض الصعوبات التي تتعلق بتطوير سياسة الحوافز، مثل:

- نسبية الحوافز: حيث يمثل تحديد الحوافز للموظفين بشكل دقيق مشكلة حادة، خاصة في المؤسسات الحكومية.
- المنافسة في سوق العمل: والتي قد ترفع التكلفة، وتتسبب في تقليل حوافز العاملين.
- صعوبة ربط حوافز العاملين بمهارات سوق العمل: ففي غياب سوق العمل الذي يستوعب تلك المهارات، فإن الأفراد لا يمكنهم إيجاد الدخل اللازم للعناية بأنفسهم.
- تداخل الكفاءة الاجتماعية وتعقدها: بسبب كثرة العوامل الاجتماعية وتشابكها.
- استمرارية الحوافز مقابل وقتها: مهما كانت الصعوبات التي تعترض وضع سياسة لحوافز العاملين، وتنفيذها، فإنه يمكن تلافي مثل هذه الصعوبات من خلال توافر بعض المتطلبات، مثل وضع إطار تشريعي ومؤسسي لحوافز العاملين، والحوكمة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بحوافز العاملين، ومن ذلك إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات التربوية، ودعم السلطات التعليمية لقضايا العاملين (أبو حميد، ٢٠٢٠، ص ٦٤١).

الفصل الثالث:

✓ المتغير الثاني للدراسة (الأداء)

✓ العلاقة بين التحفيز والأداء

مقدمة:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد العمليات الحيوية المهمة في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط قصيرة وطويلة المدى. ويعني ذلك أنه يربط المهام والمسؤوليات التي يؤديها الموظفون بالأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها. لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء العامل لمهامه وقدرته على الإنجاز وتأدية العمل بكفاءة.

مفهوم أداء العاملين:

يتم تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام العامل أو الموظف لمهام ومسؤوليات الوظيفة الموكلة له، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التأكد من هذه الدرجة عن طريق معياري الكفاءة والذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات ومن ثم يفسر كيفية إنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، ومؤشر الفعالية والذي يعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقاً (بن الحسن، ٢٠١٩، ص ٥٨٦).

فالأداء الوظيفي يشمل النشاط أو الجهد أو العمل الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة التي يعمل بها من أجل أداء ما يكلف به من واجبات ومهام ومسؤوليات (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٨٦).

كما يعرف الأداء بأنه المسؤوليات والمهام والواجبات والأنشطة التي يتكون منها عمل الفرد والذي يجب عليه القيام به على النحو الأمثل، في ضوء المعايير والقوانين المحددة من قبل المؤسسة التي يعمل بها وفي ضوء كفاءته وقدراته الشخصية، ومن ثم يمكن التعبير عن الأداء بأنه تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات ذات الصفات المحددة وبأقل تكلفة ممكنة (قنون، ٢٠١٥، ص ٨٩).

ومن خلال عرض التعاريف المختلفة للأداء الوظيفي نجد أن جميع التعاريف تشترك في ثلاثة عناصر؛ وهي:

- ١- العامل: بما يمتلكه من معارف ومهارات وهو الذي يقوم بهذا الأداء.
- ٢- الوظيفة: بما تحتاج إليه من وظائف وقدرات معينة يقوم العامل بأدائها وتنفيذها وفق اللوائح والأهداف المحددة.

٣- الموقف: وهو يشمل مناخ العمل وطبيعته السائدة داخل المؤسسة، والأنظمة الإشرافية والإدارية السائدة فيه.

محددات أداء العاملين:

وتستند محددات الأداء إلى ثلاثة معايير هي:

- ١- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة إقبال العامل على العمل وحماسه لأداء وظيفته ومهامه.
 - ٢- القدرات والخصائص الفردية: وهي ما يتمتع بها العامل من قدرات جسدية ومعرفية وخبرات سابقة تساعد على أداء العمل.
 - ٣- إدراك العامل لدوره الوظيفي: ويتمثل هذا المحدد في السلوك الشخصي للعامل أثناء أداء مهمته، وتصورات وانطباعاته عن الطريقة التي يمارس بها عمله داخل المؤسسة (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٨٧).
- في حين يحدد حسين (٢٠١٣) أنه تتمثل محددات الأداء في ثلاث عوامل أساسية هي:
- معايير الأداء: لا بد لكل عملية أداء أن تضع المعايير من أجل تحديد نوع العمل المنجز هل هو جيد أم غير جيد؟ وهذه المعايير يجب أن تقوم على أمور واقعية علمية، وتتمثل أهم معايير الأداء في: معايير النتائج أو النشاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.
 - عناصر الأداء: هي الصفات والمميزات التي يتمتع به الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناءً على مدى توافر هذه العناصر فيه.
 - معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم.

أبعاد أداء العاملين:

في تحديد أبعاد الأداء هناك من يركز على الجانب الاقتصادي، وهناك من يأخذ في الاعتبار الجانب التنظيمي والاجتماعي أيضاً، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ ويمكن القول إن أبعاد الأداء البشري تتمثل في :

أبعاد تنظيمية للأداء: وهي تعني الطريقة أو الكيفية التي تستند إليها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل بلوغ غاياتها، ولقياس فعالية الإجراءات التنظيمية، يقوم مسيرو المؤسسة بتحديد معايير تتعلق بمدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمية في تحقيق الأهداف. وتشمل هذه المعايير قياس مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومدى التنسيق بين الإدارات والأقسام، ومدى مرونة الهيكل التنظيمية في مواجهة التغيرات، وهذا يعني أن المنظمة قد تحقق مستوى مختلفاً من الفعالية بناءً على معايير اجتماعية واقتصادية غير تلك المتعلقة بفعالية المنظمة.

أبعاد اجتماعية للأداء: تشير إلى مدى تحقيق رضا العاملين لديها، حيث أن رضا العاملين مؤشر على ولاءهم للمؤسسة. ويلعب هذا الجانب دوراً مهماً في الأداء الكلي للمؤسسة، حيث أن الإهمال في تحقيقه قد يؤدي إلى انخفاض الأداء على المدى البعيد. (حسين، ٢٠١٣، ص ١١٢).

تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة لقياس وتقييم أداء الأفراد، وذلك لمساعدة العاملين على معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وتقديم الدعم ووضع الخطط اللازمة لتحسين أدائهم.

بتعبير آخر، إن تقييم الأداء هو عملية منظمة ومستمرة لقياس مدى كفاءة وفاعلية الفرد في أداء واجباته، وذلك من خلال مقارنة أدائه بمعايير محددة وموضوعية. ويهدف تقييم الأداء إلى تطوير الأداء وتحسينه، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، وتقديم التغذية الراجعة له بشكل بناء.

لأنه بناءً على نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة تحسين الآتي:

- ١ - معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء داخل المنظمة.
- ٢ - قياس أداء الموظفين بدقة وشفافية.
- ٣ - تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وحل مشكلات العمل والأداء.
- ٤ - تطوير مهارات المدراء في الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
- ٥ - تعزيز التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لاحتياجات واهتمامات المرؤوسين، ومن خلال تحقيق العدالة في المعاملة والتقييم.

أهمية تقييم أداء العاملين:

يُعد تقييم الأداء عملية مهمة في المنظمات نظراً لما له من دور مهم في النقاط الآتية:

- ١- يمثل تقييم الأداء أحد أساسيات التطور الإداري: يهتم تقييم الأداء بقياس أداء العاملين في المنظمات، سواءً من حيث إجراءات العمل أو من حيث قدرات ومهارات العاملين الفردية. كما يساعد تقييم الأداء على توفير بيانات مهمة حول نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- ٢- يساهم تقييم الأداء في التعرف على القدرات الخاصة بالموظفين: وهذا يساعد ويساهم في توزيع المهام والمسؤوليات بينهم والاستفادة من نقاط قوة العاملين.
- ٣- يساعد تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين من خلال تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ووضع برامج تطويرية لمعالجة نقاط الضعف. كما يساعد على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

خطوات قياس أداء العاملين:

يرى بن الحسن (٢٠١٩) أن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب على القائمين على عملية تقييم أداء العاملين اتباعها، وهذه الخطوات هي:

- ١- تحديد معايير الأداء: وغالباً ما تكون هذه المعايير هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- ٢- توقعات الأداء من العاملين: فعند تحديد الأهداف لابد من توضيحها للعاملين وتحديد ما هو متوقع منهم.
- ٣- الأداء الفعلي للعاملين: بحيث يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين بطرق علمية ووفقاً لأهم مصادر المعلومات كالملاحظة والتقارير سواء شفوية أو مكتوبة.
- ٤- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: وذلك من أجل تحديد هل هناك التزام بتنفيذ الأهداف المحددة أم لا.
- ٥- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين: فلا يكتفى فقط بأن يعرف الموظفون العاملون نتائج تقييم عملية الأداء، بل يجب مناقشتهم حول الأداء وتحديد كافة الجوانب الإيجابية أو السلبية في الأداء.

خصائص قياس وتقييم أداء العاملين:

- الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس بمصادقية ما وضعت لقياسه.
- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً في فترات زمنية متفاوتة.
- الحساسية: تكون الأداة قادرة على التمييز.
- الشمولية: تكون الأداة شاملة لكل الجوانب المراد تقييمها.
- الموضوعية: تطبيق معايير معينة، تقيس دون تدخل أو انحياز.
- البساطة: يجب أن تكون أداة التقييم سهلة الاستخدام والتطبيق.

طرق تقييم أداء العاملين:

- ١- مقارنة الإنتاج الفعلي بمعايير الإنتاج: وتعد هذه الطريقة هي الطريقة الأكثر شيوعاً في عمليات التقييم.
- ٢- طريقة المقاييس الكمية المتدرجة: وفي هذه الطريقة يتم إعطاء المقيم نموذجاً يحتوي على عدد من الصفات أو الخصائص تعبر عن مؤشرات الأداء لدى العامل، ويطلب منه إعطاء درجة للعامل عن كل صفة.
- ٣- طريقة المقارنة بين العاملين.
- ٤- طريقة الوقائع الحرجة: وفي هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع التي يعتقد أن لها تأثير على نجاح أو فشل العامل في أداء المهام المكلف بها، وذلك عن طريق استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لموضوع التقييم.
- ٥- مراكز التقييم: وفيها يلتحق العاملون موضع التقييم بأحد مراكز التقييم لمدة محددة يتعرضون خلالها لمجموعة من أساليب التقييم المختلفة مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية وغيرها، وينتهي الأمر بتقييم العاملين بواسطة أكثر من خبير.
- ٦- الإدارة بالأهداف: وهي فلسفة إدارية تقوم على أن كل مدير هو مسؤول عن تركيز انتباه رؤوسه نحو مجموعة من الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين (المغربي، ٢٠١٦، ص ١٣٣-١٤١).

ويتضح مما سبق بأن الطرق المستخدمة في أداء العاملين هي طرق متنوعة وعديدة ولذلك يجب على المقيم أن يعي مميزات وعيوب كل طريقة ومدى مناسبتها لظروف بيئة العمل، ومدى إمكانية تطبيق هذه الطريقة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

التحفيز وعلاقته بأداء العاملين:

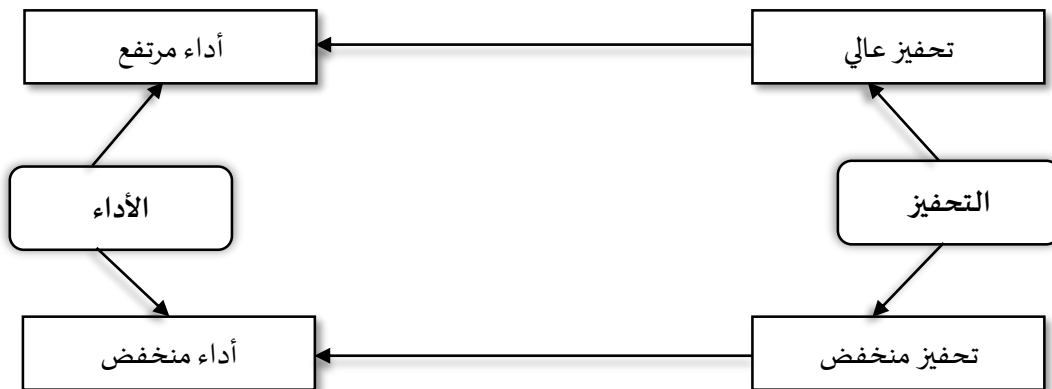
دائمًا ما تسعى مؤسسات القطاع الخاص إلى تحفيز العاملين لديها لزيادة كفاءتهم ولتقليل من معدل دوران العاملين والغياب، واستقطاب أفضل المواهب لتساهم في تحقيق أهدافها، وتكمن أهمية الحوافز للعاملين بأنها تؤدي إلى الرضا واشباع الحاجات وتزيد من قوه الدافع للعمل والتعلم.

تأثير التحفيز على أداء العاملين:

للتحفيز تأثير قوي على سلوك العاملين وأدائهم، نستخلص منها ما يلي:

- رفع الدافعية والحماس في أداء العمل.
- ماديًا ومعنويًا يشعرهم بالعدالة.
- إشباع احتياجات العاملين.
- جذب عاملين جدد الى المنظمة.
- زيادة في الارباح والمبيعات وزيادة في جودة الإنتاج.

يظهر لنا أن الحوافز من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين.



شكل (٤) العلاقة بين التحفيز والاداء الوظيفي

فعندما يكون التحفيز مرتفع فإن أداء العاملين سيرتفع، وعندما يكون التحفيز منخفض فإن أداء العاملين سينخفض، أي أن العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي علاقة طردية.

وأخيراً نستنتج من المفاهيم التي تطرقنا إليها أن للتحفيز دور رئيسي ومهم في أداء العاملين، وأن التحفيز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المنظمات المختلفة وهو من العناصر المهمة لإبداع وعطاء العاملين.

الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع:

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل سوف يتم وصف الإجراءات المنهجية للدراسة التي اتبعناها من منهج البحث، وكيفية جمع

البيانات وكيفية معالجتها.

منهج البحث:

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي، وهو نوع من البحوث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. يتم ذلك من خلال جمع البيانات عن الظاهرة من خلال أسئلة الدراسة، والتي يتم عرضها على أفراد العينة أو مجتمع البحث. ويمكن أن تكون هذه البيانات وصفية أو رقمية. يتم تحليل

البيانات بعد جمعها، ثم يتم استخلاص النتائج النهائية للدراسة. (الضامن، ٢٠٠٦، ص ١٣٣).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية سواء عاملين، رؤساء

أقسام أو مدراء في المنظمة.

وتم اختيار عدد ٣٢٠ عامل من مجتمع الدراسة وعمل الاستبيان معهم وفقاً للإجراءات التي وضعت مسبقاً.

الطريقة والإجراءات:

تناولت الدراسة في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة كما تناولت مصادر بيانات الدراسة، بالإضافة إلى تناولها لصدق الأداة وثباتها، والمعالجة الإحصائية وتحليلها عن طريق برنامج SPSS بعد أن أخذت النتائج من الاستبانة والتي تضمنت محورين، وهي كالآتي:

- المحور الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية.
- المحور الثاني: خاص بآثر الحوافز على أداء العاملين، ويتكون من الأبعاد التالية:
 - البعد الأول: خاص بآثر الحوافز المادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

○ البعد الثاني: خاص بأثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

○ البعد الثالث: خاص بأثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

○ البعد الرابع: خاص بمستوى أداء العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

طريقة توزيع وجمع الاستبيانات: اعتمدنا على توزيع استبيان إلكتروني وجمع النتائج فوراً بعد انتهاء العاملين من الإجابة على الاستبيان مباشرةً.

من أجل تفسير النتائج وقياس أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تم تصميم الاستبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، وأعطى وزناً للاستجابة كالتالي:

موافق بشدة يمثلها رقمياً مستوى (٥)، موافق يمثلها رقمياً مستوى (٤)، محايد يمثلها رقمياً مستوى (٣)، غير موافق يمثلها رقمياً مستوى (٢)، غير موافق بشدة يمثلها رقمياً مستوى (١).

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن الاعتباري	٥	٤	٣	٢	١

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

تم إدخال البيانات وتحليلها كم ذكر سابقاً من خلال برنامج ال SPSS، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة لدراستنا.

أدوات الدراسة:

نظراً لضرورة استناد البحث على أدوات لجمع البيانات وكشف أدق التفاصيل وشرح الأسباب والوصول لتفسير بعض النقاط والعقبات التي هي سبب كتابة هذا البحث، حددت أدوات جمع البيانات لهذا البحث وهي كالآتي:

١- الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف كشف العلاقة بين المتغيرين (التحفيز والأداء)، وذلك لأن البحث يحتاج إلى شرح وفهم جانب معين بالتفصيل لدى العاملين والمنظمة ويكتفي ببعض المعلومات في تساؤلات أخرى.

وسيطبق الاستبيان على عينة عشوائية من عاملين القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٢- الملاحظة:

أهمية استخدام الملاحظات تكمن في الحصول على معلومات مبدئية لبناء محاور البحث على أساسها، ولما يتطلبه البحث فإنه سيتم استخدام هذه الأداة طوال عملية كتابة البحث.

٣- الجانب النظري:

- الكتب المتخصصة في موضوع البحث.

- الأطروحات والرسائل الجامعية.

٤- الجانب العملي:

سوف يتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لأغراض تحليل نتائج العينة العشوائية من عاملين القطاع الخاص.

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق الدراسة وفقاً لعدد من الإجراءات وهي على النحو التالي:

- استخدام الدراسات السابقة والإطار النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحقيق الصدق الداخلي (محاوِر الاستبانة) والخارجي (المحكمين)، ومعامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ).
- تم استرجاع الاستبيان وفرزها واستبعاد الاستبيان الغير سليم للوصول إلى حجم العينة النهائي لعدد الاستبيان تمهيداً لإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- تحليل البيانات إحصائياً للإجابة على تساؤلات الدراسة كل سؤال على حده، ثم كتابة تقرير نهائي يشمل ملخص الدراسة، وأهم النتائج، والتوصيات المقترحة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الاستبيان. واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

عينة الدراسة:

أخذت عينة الدراسة عن طريق طرح الاستبيان مع ٨٠ عامل بالقطاع الخاص وهي نسبة ٢٥% من مجتمع الدراسة المستهدف وعددهم ٣٢٠ عامل.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بعد عرض أسئلة الاستبيان على أربعة محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم في كل المحاور، من حيث ملاءمة الأسئلة لمجالات الدراسة وهل تخدم في فهم العلاقة بين المتغيرين (التحفيز والأداء) ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية وبعد دراسة آراء المحكمين وملاحظاتهم تبين الآتي:

- إجماع المحكمين على صدق الاستبيان لصلة الأسئلة بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر وملاءمتها لمجال بحثنا، وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.
- إيراد بعض الملاحظات مثل دمج بعض الأسئلة في سؤال واحد وحذف بعض الأسئلة ووفقاً لذلك تم العمل بملاحظات المحكمين.

وبناءً على آراء وملحوظات المحكمين تم إعادة صياغة بعض الأسئلة، وتم استخراج محصلة نهائية من الأسئلة تتكون من ٥ أسئلة عن التحفيز المادي و ٥ أسئلة عن التحفيز المعنوي و ٥ أسئلة عن التحفيز الاجتماعي و ٥ أسئلة عن مستوى أداء العاملين بإجمالي ٢٠ سؤال بالصيغة النهائية عن المتغيرين (التحفيز والأداء) بالإضافة إلى ٦ أسئلة متعلقة بمعلومات عن عينة الدراسة للتأكد من مطابقة العينة مع موضوع الدراسة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل "Cronbach Alpha" لمعرفة مدى ثبات الأداة على

العينة التجريبية كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

Case Processing Summary

	N	%
Valid	80	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (٢) ملخص معالجة العينة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	20

جدول (٣) نتائج معامل كرونباخ

الجدول التالي يوضح ثبات الأداة على الأسئلة لكل محور:

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
,874	,870	103,068	65,0875	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الجوافز التي يحصلون عليها.
,881	,783	114,465	65,1250	تشجع الجوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.
,886	,615	118,455	65,4750	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الجوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.
,876	,915	109,673	65,3500	تلي جوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.
,885	,789	119,783	63,8375	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.

64,8750	98,769	,937	,870	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.
65,3750	108,389	,942	,874	تهيئ المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتني في الأداء والترقية.
66,3750	108,389	,942	,874	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتني في الفوز والعمل.
63,5000	125,949	,413	,892	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.
65,6250	145,225	-,725	,920	تشارك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.
64,9875	115,430	,928	,880	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.

توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرنني بالأطمئنان.	64,5375	109,771	,946	,875
توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	65,8500	127,977	,041	,898
تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	64,3500	139,775	-,500	,914
تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتي في العمل بها.	65,0250	106,025	,850	,875
هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	65,5750	100,121	,872	,873
يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	64,7000	121,605	,704	,887
يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	64,6500	132,661	-,250	,903
يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	64,4750	124,202	,164	,898
يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	64,3500	114,585	,505	,888

جدول (٤) ثبات الأداة على أسئلة الاستبيان

يبين الجدول (٤) أن مجالات الدراسة تتمتع باتساق داخلي بدرجة كافية حيث بلغت ٠,٨٩٣، للأداة ككل وتراوحت قيم الثبات ما بين ٠,٨٧٠ كحد أدنى و ٠,٩٢٠ كحد أعلى، وتشير المؤشرات بالجدول (٤) أعلاه بأن أداة الدراسة تتمتع بعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة حيث تعد جميع القيم مناسبة وكافية لأغراض الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة.

الفصل الخامس:

✓ نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة:

سنقوم في هذا الفصل بتفصيل عينة الدراسة وسرد النتائج حسب فئات معينة.

يوضح الجدول (٥) عدد العاملين في عينة الدراسة كالآتي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣١	٣٨,٨٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٩	٤٨,٨٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠	١٢,٥٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (٥) عدد العاملين

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول (٥)، أنه يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، والبالغ ٨٠ فرداً ونظراً لتباين سنوات الخبرة بين مجتمع الدراسة، حيث تم أخذ ٣١ عاملاً لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، وتم أخذ ٣٩ عاملاً لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، وتم أخذ ١٠ عاملين لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٧	٥٨,٨٠
	أنثى	٣٣	٤١,٣٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (٦) أن ٥٨,٨٠% من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ٤١,٣٠% هم من الإناث. وبذلك فقد حاز الذكور على النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣١	٣٨,٨٠
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٣٩	٤٨,٨٠
	أكثر من ٤٠ سنة	١٠	١٢,٥٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (٧) أن الأشخاص الذين ما بين عمر ٣٠ إلى ٤٠ سنة من عينة الدراسة هم النسبة الأكبر بنسبة ٤٨,٨٠%، حيث يلهم الأشخاص الذين أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٣٨,٨٠%، وأخيراً يأتي الأشخاص الذين هم أكثر من ٤٠ سنة بنسبة ١٢,٥٠%.

توزيع عينة الدراسة حسب قطاع العمل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
قطاع العمل	قطاع التجارة	١٩	٢٣,٨٠
	قطاع الصناعة	١٧	٢١,٣٠
	قطاع الصحة	١	١,٣٠
	قطاع التعليم	٢٤	٣٠,٠٠
	الخدمات العامة	٩	١١,٣٠
	أخرى	١٠	١٢,٥٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة حسب قطاع العمل

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (٨) عن تنوع قطاعات العمل لدى المستجيبين بين قطاعات التجارة والصناعة وغيرها، حيث أتت النسبة الأكبر للعمال في قطاع التعليم بنسبة ٣٠٪، وجاء قطاع التجارة بنسبة ٢٣,٨٠٪، ثم يليه قطاع الصناعة بنسبة ٢١,٣٠٪، ومن ثم القطاعات الأخرى بنسبة ١٢,٥٠٪، ثم يليه قطاع الخدمات العامة بنسبة ١١,٣٠٪، وأخيراً يأتي قطاع الصحة بنسبة ١,٣٠٪.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	١٠	١٢,٥٠
	بكالوريوس	٣٩	٤٨,٨٠
	دراسات عليا	٣١	٣٨,٨٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (٩) أن نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس هم النسبة الأكبر بنسبة ٤٨,٨٠٪، ثم يليهم العاملين الحاصلين على مؤهلات في الدراسات العليا بنسبة ٣٨,٨٠٪، وأخيراً يأتي العاملين الحاصلين على دبلوم فأقل وهم النسبة الأقل بنسبة ١٢,٥٠٪.

توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	أقل من ٦٠٠٠ ريال	٢٨	٣٥,٠٠
	من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال	٥٢	٦٥,٠٠
المجموع		٨٠	١٠٠

جدول (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج جدول (١٠) تبعاً لمتغير الدخل الشهري أن العاملين الذين دخلهم من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال هم النسبة الأكبر بنسبة ٦٥٪، وأن العاملين الذين دخلهم أقل من ٦٠٠٠ ريال هم النسبة الأقل بنسبة ٣٥٪.

كما تم تحليل إجابات العينة التجريبية حول المتغيرين (التحفيز والأداء) كما يوضحه الجدول التالي:

رقم السؤال	السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الإجمالي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.	التكرار	٢١	١٨	١٢	٢١	٨	٨٠
		النسبة	٢٦,٣٠	٢٢,٥٠	١٥,٠٠	٢٦,٣٠	١٠,٠٠	١٠٠
٢	تشجع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.	التكرار	٠	٤٠	٢٠	٢٠	٠	٨٠
		النسبة	٠	٥٠,٠٠	٢٥,٠٠	٢٥,٠٠	٠	١٠٠
٣	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.	التكرار	٠	١٩	٣٤	٢٧	٠	٨٠
		النسبة	٠	٢٣,٨٠	٤٢,٥٠	٣٣,٨٠	٠	١٠٠
٤	تلي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.	التكرار	٠	٣٨	٦	٣٦	٠	٨٠
		النسبة	٠	٤٧,٥٠	٧,٥٠	٤٥,٠٠	٠	١٠٠
٥	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.	التكرار	٤٤	٣٥	١	٠	٠	٨٠
		النسبة	٥٥,٠٠	٤٣,٨٠	١,٣٠	٠	٠	١٠٠
٦	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.	التكرار	٤٠	٠	٠	٤٠	٠	٨٠
		النسبة	٥٠,٠٠	٠	٠	٥٠,٠٠	٠	١٠٠

٧	تبنى المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتي في الأداء والترقية.	التكرار	٠	٤٠	٠	٤٠	٠	٨٠
		النسبة	٠	٥٠,٠٠	٠	٥٠,٠٠	٠	١٠٠
٨	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتي في الفوز والعمل.	التكرار	٠	٠	٤٠	٠	٤٠	٨٠
		النسبة	٠	٠	٥٠,٠٠	٠	٥٠,٠٠	١٠٠
٩	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.	التكرار	٧٠	١٠	٠	٠	٠	٨٠
		النسبة	٨٧,٥٠	١٢,٥٠	٠	٠	٠	١٠٠
١٠	تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.	التكرار	١٠	٠	٣٠	٤٠	٠	٨٠
		النسبة	١٢,٥٠	٠	٣٧,٥٠	٥٠,٠٠	٠	١٠٠
١١	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.	التكرار	٠	٣٩	٣٣	٨	٠	٨٠
		النسبة	٠	٤٨,٨٠	٤١,٣٠	١٠,٠٠	٠	١٠٠
١٢	توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرني بالاطمئنان.	التكرار	٢٩	٩	٤٢	٠	٠	٨٠
		النسبة	٣٦,٣٠	١١,٣٠	٥٢,٥٠	٠	٠	١٠٠
١٣	توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	التكرار	٠	١٠	٢٢	٤٨	٠	٨٠
		النسبة	٠	١٢,٥٠	٢٧,٥٠	٦٠,٠٠	٠	١٠٠

٨٠	٠	٩	١٠	٣١	٣٠	التكرار	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	١٤
١٠٠	٠	١١,٣٠	١٢,٥٠	٣٨,٨٠	٣٧,٥٠	النسبة		
٨٠	٠	٣١	١٠	١٩	٢٠	التكرار	تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتهم في العمل بها.	١٥
١٠٠	٠	٣٨,٨٠	١٢,٥٠	٢٣,٨٠	٢٥,٠٠	النسبة		
٨٠	٢٤	١٨	٠	٢٦	١٢	التكرار	هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	١٦
١٠٠	٣٠,٠٠	٢٢,٥٠	٠	٣٢,٥٠	١٥,٠٠	النسبة		
٨٠	٠	٠	٢٦	٥٤	٠	التكرار	يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	١٧
١٠٠	٠	٠	٣٢,٥٠	٦٧,٥٠	٠	النسبة		
٨٠	٠	١١	٠	٦٩	٠	التكرار	يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	١٨
١٠٠	٠	١٣,٨٠	٠	٨٦,٣٠	٠	النسبة		
٨٠	٠	١٦	٠	٤٠	٢٤	التكرار	يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	١٩
١٠٠	٠	٢٠,٠٠	٠	٥٠,٠٠	٣٠,٠٠	النسبة		
٨٠	٠	١٦	٩	١٢	٤٣	التكرار	يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	٢٠
١٠٠	٠	٢٠,٠٠	١١,٣٠	١٥,٠٠	٥٣,٨٠	النسبة		

جدول (١١) إجابات العينة على محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

خصائص العينة الأساسية للدراسة:

أولاً: التوزيع حسب سنوات الخبرة للعاملين:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٦٤	٥١,٢٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠٣	٣٢,٢٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٣	١٦,٦٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٢) التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة

ثانياً: التوزيع حسب الجنس:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٩	٦٨,٤٠
	أنثى	١٠١	٣١,٦٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٣) التوزيع حسب الجنس

ثالثاً: التوزيع حسب العمر:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٠٤	٣٢,٥٠
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١٩٠	٥٩,٤٠
	أكثر من ٤٠ سنة	٢٦	٨,١٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٤) التوزيع حسب العمر

رابعاً: التوزيع حسب المؤهل العلمي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٥٢	١٦,٣٠
	بكالوريوس	١٨١	٥٦,٦٠
	دراسات عليا	٨٧	٢٧,٢٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٥) التوزيع حسب المؤهل العلمي

خامساً: التوزيع حسب قطاع العمل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
قطاع العمل	قطاع التجارة	٩٧	٣٠,٣٠
	قطاع الصناعة	٣٢	١٠,٠٠
	قطاع الصحة	٨٩	٢٧,٨٠
	قطاع التعليم	٣٠	٩,٤٠
	الخدمات العامة	٣٠	٩,٤٠
	أخرى	٤٢	١٣,١٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٦) التوزيع حسب قطاع العمل.

سادساً: التوزيع حسب الدخل الشهري:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	أقل من ٦٠٠٠	١٣٦	٤٢,٥٠
	من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠	٨١	٢٥,٣٠
	أكثر من ١٢٠٠٠	١٠٣	٣٢,٢٠
المجموع		٣٢٠	١٠٠

جدول (١٧) التوزيع حسب الدخل الشهري.

عرض نتائج الدراسة:

سوف يتم تقسيم النتائج على ثلاث فئات بناءً على الدخل الشهري كما هو موضح بالجدول (١٧) وتفصيل كل منها على حده والإجابة على التساؤلات التي ذكرت في مقدمة الدراسة لنرى هل الدخل الشهري للعاملين له تأثير في رأي أفراد العينة.

أولاً: نتائج الدراسة لذوي الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال:

يوضح الجدول (١٨) التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

رقم السؤال	السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
١	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.	التكرار	٣	١٢	٣١	٦٤	٢٦	١٣٦	٢,٢٨	٠,٩٥
		النسبة	٢,٢٠	٨,٨٠	٢٢,٨٠	٤٧,١٠	١٩,١٠	١٠٠		
٢	تشجع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.	التكرار	٠	٢٢	٥٥	٣٧	٢٢	١٣٦	٢,٥٧	٠,٩٥
		النسبة	٠	١٦,٢٠	٤٠,٤٠	٢٧,٢٠	١٦,٢٠	١٠٠		
٣	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.	التكرار	٠	١٨	٣٢	٦٤	٢٢	١٣٦	٢,٣٤	٠,٩٠
		النسبة	٠	١٣,٢٠	٢٣,٥٠	٤٧,١٠	١٦,٢٠	١٠٠		

٤	تلي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.	التكرار	٠	٧	٩	٩٧	٢٣	١٣٦	٢,٠٠	٠,٦٧
		النسبة	٠	٥,١٠	٦,٦	٧١,٣٠	١٦,٩٠	١٠٠		
٥	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.	التكرار	١٨	٨٩	٦	١	٢٢	١٣٦	٣,٥٩	١,٢٣
		النسبة	١٣,٢٠	٦٥,٤٠	٤,٤٠	٠,٧٠	١٦,٢٠	١٠٠		
٦	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.	التكرار	٢١	٠	١	١١٣	١	١٣٦	٢,٤٦	١,٠٩
		النسبة	١٥,٤٠	٠	٠,٧٠	٨٣,١٠	٠,٧٠	١٠٠		
٧	تهيئ المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتي في الأداء والترقية.	التكرار	٠	٢١	٠	١١٥	٠	١٣٦	٢,٣١	٠,٧٣
		النسبة	٠	١٥,٤٠	٠	٨٤,٦٠	٠	١٠٠		
٨	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتي في الفوز والعمل.	التكرار	٠	١	٢١	١	١١٣	١٣٦	١,٣٤	٠,٧٦
		النسبة	٠	٠,٧٠	١٥,٤٠	٠,٧٠	٨٣,١٠	١٠٠		
٩	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.	التكرار	٧٣	٦١	٠	٢	٠	١٣٦	٤,٥١	٠,٥٨
		النسبة	٥٣,٧٠	٤٤,٩٠	٠	١,٥٠	٠	١٠٠		

١٠	تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.	التكرار	١٧	٠	٩٧	٢١	١	١٣٦	٣,٠٨	٠,٨٣
		النسبة	١٢,٥٠	٠	٧١,٣٠	١٥,٤٠	٠,٧٠	١٠٠		
١١	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.	التكرار	٠	١٣	٧٤	٤٢	٧	١٣٦	٢,٦٨	٠,٧٢
		النسبة	٠	٩,٦٠	٥٤,٤٠	٣٠,٩٠	٥,١٠	١٠٠		
١٢	توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرني بالاطمئنان.	التكرار	٤	١١	١٢٠	٠	١	١٣٦	٣,١٣	٠,٤٦
		النسبة	٢,٩٠	٨,١٠	٨٨,٢٠	٠	٠,٧٠	١٠٠		
١٣	توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	التكرار	١	٢٤	١١	٩٩	١	١٣٦	٢,٤٥	٠,٨١
		النسبة	٠,٧٠	١٧,٦٠	٨,١٠	٧٢,٨٠	٠,٧٠	١٠٠		
١٤	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	التكرار	٨٩	١٨	١٨	١١	٠	١٣٦	٤,٣٦	٠,٩٩
		النسبة	٦٥,٤٠	١٣,٢٠	١٣,٢٠	٨,١٠	٠	١٠٠		
١٥	تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتني في العمل بها.	التكرار	٣	١٨	١٨	٩٧	٠	١٣٦	٢,٤٦	٠,٨١
		النسبة	٢,٢	١٣,٢٠	١٣,٢٠	٧١,٣٠	٠	١٠٠		
١٦	هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	التكرار	٠	٨	٠	٧٦	٥٢	١٣٦	١,٧٤	٠,٧٤
		النسبة	٠	٥,٩٠	٠	٥٥,٩٠	٣٨,٢٠	١٠٠		

١٧	يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	التكرار	٠	٥٦	٧١	٩	٠	١٣٦	٣,٣٥	٠,٦٠
		النسبة	٠	٤١,٢٠	٥٢,٢٠	٦,٦	٠	١٠٠		
١٨	يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	التكرار	٠	١١٠	٨	١٧	١	١٣٦	٣,٦٧	٠,٧٢
		النسبة	٠	٨٠,٩٠	٥,٩٠	١٢,٥٠	٠,٧٠	١٠٠		
١٩	يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	التكرار	٥٢	٢٢	٧	٥٤	١	١٣٦	٣,٥١	١,٣٧
		النسبة	٣٨,٢٠	١٦,٢٠	٥,١٠	٣٩,٧٠	٠,٧٠	١٠٠		
٢٠	يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	التكرار	٣٩	٣٨	٣	٥٦	٠	١٣٦	٣,٤٤	١,٢٩
		النسبة	٢٨,٧٠	٢٧,٩٠	٢,٢٠	٤١,٢٠	٠	١٠٠		
الارتباطات										
أداء العاملين					الحوافز المادية		الحوافز المعنوية		الحوافز الاجتماعية	
		معامل الارتباط			٠,٣٧٤**		٠,٤٥٣**		٠,٥٨٧**	
		الدلالة الإحصائية			٠,٠٠١		٠,٠٠١		٠,٠٠١	

جدول (١٨) العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال

- ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (١٨) من السؤال رقم ١ - ٥ على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين لذوي الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٣٧٤ أنه يوجد علاقة طردية موجبة ضعيفة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المادية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي ضعيف على أداء العاملين.

- ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (١٨) من السؤال رقم ٦ - ١٠ على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين لذوي الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٤٥٣ أنه يوجد علاقة طردية موجبة ضعيفة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي ضعيف على أداء العاملين.

- ما هو أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (١٨) من السؤال رقم ١١ - ١٥ على أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين لذوي الدخل الأقل من ٦٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٥٨٧ أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز الاجتماعية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز الاجتماعية لها تأثير إيجابي متوسط على أداء العاملين.

ثانياً: نتائج الدراسة لذوي الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال:

يوضح الجدول (١٩) التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

رقم السؤال	السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق			
١	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.	التكرار	٣٠	٢٢	١١	١٥	٣	٨١	٣,٧٥	١,٢٤
		النسبة	٣٧,٠٠	٢٧,٢٠	١٣,٦٠	١٨,٥٠	٣,٧٠	١٠٠		

٢	تشجع الجوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.	التكرار	٠	٥١	١٥	١٥	٠	٨١	٣,٤٤	٠,٧٩
		النسبة	٠	٦٣,٠٠	١٨,٥٠	١٨,٥٠	٠	١٠٠		
٣	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الجوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.	التكرار	٠	٢١	٤٥	١٥	٠	٨١	٣,٠٧	٠,٦٧
		النسبة	٠	٢٥,٩٠	٥٥,٦٠	١٨,٥٠	٠	١٠٠		
٤	تلي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.	التكرار	٠	٥١	١١	١٩	٠	٨١	٣,٤٠	٠,٨٥
		النسبة	٠	٦٣,٠٠	١٣,٦٠	٢٣,٥٠	٠	١٠٠		
٥	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.	التكرار	٦١	٢٠	٠	٠	٠	٨١	٤,٧٥	٠,٤٣
		النسبة	٧٥,٣٠	٢٤,٧٠	٠	٠	٠	١٠٠		
٦	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.	التكرار	٥١	١	١	٢٨	٠	٨١	٣,٩٣	١,٤٣
		النسبة	٦٣,٠٠	١,٢٠	١,٢٠	٣٤,٦٠	٠	١٠٠		
٧	تهيئ المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتي في الأداء والترقية.	التكرار	٠	٥١	١	٢٩	٠	٨١	٣,٢٧	٠,٩٦
		النسبة	٠	٦٣,٠٠	١,٢٠	٣٥,٨٠	٠	١٠٠		

٨	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتي في الفوز والعمل.	التكرار	٠	٠	٥١	٠	٣٠	٨١	٢,٢٦	٠,٩٧
		النسبة	٠	٠	٦٣,٠٠	٠	٣٧,٠٠	١٠٠		
٩	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.	التكرار	٧٧	٤	٠	٠	٠	٨١	٤,٩٥	٠,٢٢
		النسبة	٩٥,١٠	٤,٩٠	٠	٠	٠	١٠٠		
١٠	تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.	التكرار	١٥	٠	١٤	٥١	١	٨١	٢,٧٢	١,١٦
		النسبة	١٨,٥٠	٠	١٧,٣٠	٦٣,٠٠	١,٢٠	١٠٠		
١١	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.	التكرار	٠	٥٣	٢٥	٣	٠	٨١	٣,٦٢	٠,٥٦
		النسبة	٠	٦٥,٤٠	٣٠,٩٠	٣,٧٠	٠	١٠٠		
١٢	توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرني بالاطمئنان.	التكرار	٤٢	١١	٢٨	٠	٠	٨١	٤,١٧	٠,٩٢
		النسبة	٥١,٩٠	١٣,٦٠	٣٤,٦٠	٠	٠	١٠٠		
١٣	توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	التكرار	٠	١٦	٣١	٣٤	٠	٨١	٢,٧٨	٠,٧٦
		النسبة	٠	١٩,٨٠	٣٨,٣٠	٤٢,٠٠	٠	١٠٠		

١٤	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	التكرار	١٣	٤١	١٦	١١	٠	٨١	٣,٦٩	٠,٩٠
		النسبة	١٦,٠٠	٥٠,٦٠	١٩,٨٠	١٣,٦٠	٠	١٠٠		
١٥	تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتهم في العمل بها.	التكرار	٢٩	٢٣	١٥	١٤	٠	٨١	٣,٨٣	١,١٠
		النسبة	٣٥,٨٠	٢٨,٤٠	١٨,٥٠	١٧,٣٠	٠	١٠٠		
١٦	هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	التكرار	٢٠	٣٢	٠	١٤	١٥	٨١	٣,٣٥	١,٤٨
		النسبة	٢٤,٧٠	٣٩,٥٠	٠	١٧,٣٠	١٨,٥٠	١٠٠		
١٧	يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	التكرار	٠	٥١	٣٠	٠	٠	٨١	٣,٦٣	٠,٤٩
		النسبة	٠	٦٣,٠٠	٣٧,٠٠	٠	٠	١٠٠		
١٨	العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	التكرار	١	٧٠	٠	١٠	٠	٨١	٣,٧٧	٠,٦٨
		النسبة	١,٢٠	٨٦,٤٠	٠	١٢,٣٠	٠	١٠٠		
١٩	يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	التكرار	١٥	٥٢	١	١٣	٠	٨١	٣,٨٥	٠,٩١
		النسبة	١٨,٥٠	٦٤,٢٠	١,٢٠	١٦,٠٠	٠	١٠٠		
٢٠	يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	التكرار	٤١	١٧	١٠	١٣	٠	٨١	٤,٠٦	١,١٣
		النسبة	٥٠,٦٠	٢١,٠٠	١٢,٣٠	١٦,٠٠	٠	١٠٠		

الارتباطات				
أداء العاملين		الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الاجتماعية
	معامل الارتباط	٠,٦٢٧**	٠,٨٦٠**	٠,٩١٧**
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١

جدول (١٩) العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال

- ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟
يوضح الجدول (١٩) من السؤال رقم ١ - ٥ على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين لذوي الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٦٢٧ أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المادية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي متوسط على أداء العاملين.
- ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟
يوضح الجدول (١٩) من السؤال رقم ٦ - ١٠ على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين لذوي الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٨٦٠ أنه يوجد علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي قوي على أداء العاملين.
- ما هو أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين؟
يوضح الجدول (١٩) من السؤال رقم ١١ - ١٥ على أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين لذوي الدخل من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٩١٧ أنه يوجد علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز الاجتماعية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز الاجتماعية لها تأثير إيجابي قوي على أداء العاملين.

ثالثاً: نتائج الدراسة لذوي الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال:

يوضح الجدول (٢٠) التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

رقم السؤال	السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.	التكرار	٢٨	٢٥	٢٦	٢٣	١	١٠٣	٣,٥٤	١,١٤
		النسبة	٢٧,٢٠	٢٤,٣٠	٢٥,٢٠	٢٢,٣٠	١,٠	١٠٠		
٢	تشجع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.	التكرار	١	٥٢	٢٦	٢٤	٠	١٠٣	٣,٢٩	٠,٨٤
		النسبة	١,٠	٥٠,٥٠	٢٥,٢٠	٢٣,٣٠	٠	١٠٠		
٣	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.	التكرار	١	٢٤	٢٨	٥٠	٠	١٠٣	٢,٧٧	٠,٨٤
		النسبة	١,٠	٢٣,٣٠	٢٧,٢٠	٤٨,٥٠	٠	١٠٠		
٤	تلي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.	التكرار	١	٥٢	٠	٥٠	٠	١٠٣	٣,٠٤	١,٠٢
		النسبة	١,٠	٥٠,٥٠	٠	٤٨,٥٠	٠	١٠٠		
٥	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.	التكرار	٥٢	٤٩	١	١	٠	١٠٣	٤,٤٨	٠,٥٧
		النسبة	٥٠,٥٠	٤٧,٦٠	١,٠	١,٠	٠	١٠٠		

٦	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.	التكرار	٥٢	٠	١	٥٠	٠	١٠٣	٣,٥٢	١,٥٠
		النسبة	٥٠,٥٠	٠	١,٠	٤٨,٥٠	٠	١٠٠		
٧	تهيئ المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبي في الأداء والترقية.	التكرار	١	٥٢	٠	٥٠	٠	١٠٣	٣,٠٤	١,٠٢
		النسبة	١,٠	٥٠,٥٠	٠	٤٨,٥٠	٠	١٠٠		
٨	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبي في الفوز والعمل.	التكرار	١	٠	٥٣	٠	٤٩	١٠٣	٢,٠٦	١,٠٤
		النسبة	١,٠٠	٠	٥١,٥٠	٠	٤٧,٦٠	١٠٠		
٩	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.	التكرار	١٠١	٢	٠	٠	٠	١٠٣	٤,٩٨	٠,١٤
		النسبة	٩٨,١٠	١,٩	٠	٠	٠	١٠٠		
١٠	تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.	التكرار	١٠	٠	٤١	٥١	١	١٠٣	٢,٦٨	٠,٩١
		النسبة	٩,٧٠	٠	٣٩,٨٠	٤٩,٥٠	١,٠٠	١٠٠		
١١	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.	التكرار	١	٥٢	٤٩	١	٠	١٠٣	٣,٥١	٠,٥٤
		النسبة	١,٠٠	٥٠,٥٠	٤٧,٦٠	١,٠٠	٠	١٠٠		

١٢	توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرنى بالاطمئنان.	التكرار	٣٦	١٧	٥٠	٠	٠	١٠٣	٣,٨٦	٠,٩١
		النسبة	٣٥,٠٠	١٦,٥٠	٤٨,٥٠	٠	٠	١٠٠		
١٣	توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	التكرار	١	١٠	٢٧	٦٥	٠	١٠٣	٢,٤٩	٠,٧١
		النسبة	١,٠٠	٩,٧٠	٢٦,٢٠	٦٣,١٠	٠	١٠٠		
١٤	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	التكرار	٤١	٣٦	٩	١٧	٠	١٠٣	٣,٩٨	١,٠٨
		النسبة	٣٩,٨٠	٣٥,٠٠	٨,٧٠	١٦,٥٠	٠	١٠٠		
١٥	تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتي في العمل بها.	التكرار	٢٨	٢٥	١٠	٤٠	٠	١٠٣	٣,٤٠	١,٢٦
		النسبة	٢٧,٢٠	٢٤,٣٠	٩,٧٠	٣٨,٨٠	٠	١٠٠		
١٦	هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	التكرار	١٣	٤١	٠	١٧	٣٢	١٠٣	٢,٨٦	١,٥٢
		النسبة	١٢,٦٠	٣٩,٨٠	٠	١٦,٥٠	٣١,١٠	١٠٠		
١٧	يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	التكرار	١	٧٥	٢٧	٠	٠	١٠٣	٣,٧٥	٠,٤٦
		النسبة	١,٠٠	٧٢,٨٠	٢٦,٢٠	٠	٠	١٠٠		
١٨	يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	التكرار	٠	٨٥	١	١٧	٠	١٠٣	٣,٦٦	٠,٧٥
		النسبة	٠	٨٢,٥٠	١,٠٠	١٦,٥٠	٠	١٠٠		

١٩	يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	التكرار	٣٣	٥١	١	١٨	.	١٠٣	٣,٩٦	١,٠٢
		النسبة	٣٢,٠٠	٤٩,٥٠	١,٠	١٧,٥٠	.	١٠٠		
٢٠	يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	التكرار	٥٩	٩	١٨	١٧	.	١٠٣	٤,٠٦	١,١٩
		النسبة	٥٧,٣٠	٨,٧٠	١٧,٥٠	١٦,٥٠	.	١٠٠		
الارتباطات										
			الحوافز المادية		الحوافز المعنوية			الحوافز الاجتماعية		
معامل الارتباط			٠,٥١٩**		٠,٥٩٥**			٠,٦٩٩**		
الدلالة الإحصائية			٠,٠٠١		٠,٠٠١			٠,٠٠١		

جدول (٢٠) العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين ذو الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال

- ما هو أثر الحوافز المادية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (٢٠) من السؤال رقم ١ - ٥ على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين لذوي الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال، حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٥١٩ أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المادية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي متوسط على أداء العاملين.

- ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (٢٠) من السؤال رقم ٦ - ١٠ على أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين لذوي الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال، حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٥٩٥ أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي متوسط على أداء العاملين.

- ما هو أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين؟

يوضح الجدول (٢٠) من السؤال رقم ١١ - ١٥ على أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين لذوي الدخل الأكثر من ١٢٠٠٠ ريال، حيث يشير معامل الارتباط البالغ ٠,٦٩٩ أنه يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الحوافز الاجتماعية وأداء العاملين. وهذا يعني أن الحوافز الاجتماعية لها تأثير إيجابي متوسط على أداء العاملين.

الفصل السادس:

✓ تحليل النتائج والتصور المقترح

مقدمة:

في هذا الفصل سيتم تحليل نتائج الدراسة. واختبار الفرضيات والتحقق من صحتها.

التحقق من الفرضيات:

رقم السؤال	السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الإجمالي	الوسط الحسابي	متوسط درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي أعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.	التكرار	٦١	٥٩	٦٨	١٠٢	٣٠	٣٢٠	٣,٠٦	محايد
		النسبة	١٩,١٠	١٨,٤٠	٢١,٣٠	٣١,٩٠	٩,٤٠	١٠٠		
٢	تشجع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.	التكرار	١	١٢٥	٩٦	٧٦	٢٢	٣٢٠	٣,٠٢	محايد
		النسبة	٠,٣٠	٣٩,١٠	٣٠,٠٠	٢٣,٨٠	٦,٩٠	١٠٠		
٣	تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.	التكرار	١	٦٣	١٠٥	١٢٩	٢٢	٣٢٠	٢,٦٦	محايد
		النسبة	٠,٣٠	١٩,٧٠	٣٢,٨٠	٤٠,٣٠	٦,٩٠	١٠٠		
٤	تلي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.	التكرار	١	١١٠	٢٠	١٦٦	٢٣	٣٢٠	٢,٦٩	محايد
		النسبة	٠,٣٠	٣٤,٤٠	٦,٣٠	٥١,٩٠	٧,٢٠	١٠٠		

موافق	٤,١٧	٣٢٠	٢٢	٢	٧	١٥٨	١٣١	التكرار	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.	٥
		١٠٠	٦,٩٠	٠,٦٠	٢,٢٠	٤٩,٤٠	٤٠,٩٠	النسبة		
محايد	٣,١٨	٣٢٠	١	١٩١	٣	١	١٢٤	التكرار	تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.	٦
		١٠٠	٠,٣٠	٥٩,٧٠	٠,٩٠	٠,٣٠	٣٨,٨٠	النسبة		
محايد	٢,٧٩	٣٢٠	٠	١٩٤	١	١٢٤	١	التكرار	تهيئ المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتي في الأداء والترقية.	٧
		١٠٠	٠	٦٠,٦٠	٠,٣٠	٣٨,٨٠	٠,٣٠	النسبة		
غير موافق	١,٨١	٣٢٠	١٩٢	١	١٢٥	١	١	التكرار	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتي في الفوز والعمل.	٨
		١٠٠	٦٠,٠٠	٠,٣٠	٣٩,١٠	٠,٣٠	٠,٣٠	النسبة		
موافق بشدة	٤,٧٧	٣٢٠	٠	٢	٠	٦٧	٢٥١	التكرار	توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.	٩
		١٠٠	٠	٠,٦٠	٠	٢٠,٩٠	٧٨,٤٠	النسبة		

١٠	تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.	التكرار	٤٢	٠	١٥٢	١٢٣	٣	٣٢٠	٢,٨٦	محايد
		النسبة	١٣,١٠	٠	٤٧,٥٠	٣٨,٤٠	٠,٩٠	١٠٠		
١١	توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.	التكرار	١	١١٨	١٤٨	٤٦	٧	٣٢٠	٣,١٩	محايد
		النسبة	٠,٣٠	٣٦,٩٠	٤٦,٣٠	١٤,٤٠	٢,٢٠	١٠٠		
١٢	توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرني بالاطمئنان.	التكرار	٨٢	٣٩	١٩٨	٠	١	٣٢٠	٣,٦٣	موافق
		النسبة	٢٥,٦٠	١٢,٢٠	٦١,٩٠	٠	٠,٣٠	١٠٠		
١٣	توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.	التكرار	٢	٥٠	٦٩	١٩٨	١	٣٢٠	٢,٥٤	غير موافق
		النسبة	٠,٦٠	١٥,٦٠	٢١,٦٠	٦١,٩٠	٠,٣٠	١٠٠		
١٤	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.	التكرار	١٤٣	٩٥	٤٣	٣٩	٠	٣٢٠	٤,٠٧	موافق
		النسبة	٤٤,٧٠	٢٩,٧٠	١٣,٤٠	١٢,٢٠	٠	١٠٠		
١٥	تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغبتهم في العمل بها.	التكرار	٦٠	٦٦	٤٣	١٥١	٠	٣٢٠	٣,١١	محايد
		النسبة	١٨,٨٠	٢٠,٦٠	١٣,٤٠	٤٧,٢٠	٠	١٠٠		
١٦	هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.	التكرار	٣٣	٨١	٠	١٠٧	٩٩	٣٢٠	٢,٥١	غير موافق
		النسبة	١٠,٣٠	٢٥,٣٠	٠	٣٣,٤٠	٣٠,٩٠	١٠٠		

١٧	يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	التكرار	١	١٨٢	١٢٨	٩	٠	٣٢٠	٣,٥٥	موافق
		النسبة	٠,٣٠	٥٦,٩٠	٤٠,٠٠	٢,٨٠	٠	١٠٠		
١٨	يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.	التكرار	١	٢٦٥	٩	٤٤	١	٣٢٠	٣,٦٩	موافق
		النسبة	٠,٣٠	٨٢,٨٠	٢,٨٠	١٣,٨٠	٠,٣٠	١٠٠		
١٩	يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.	التكرار	١٠٠	١٢٥	٩	٨٥	١	٣٢٠	٣,٧٤	موافق
		النسبة	٣١,٣٠	٣٩,١٠	٢,٨٠	٢٦,٦٠	٠,٣٠	١٠٠		
٢٠	يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.	التكرار	١٣٩	٦٤	٣١	٨٦	٠	٣٢٠	٣,٨٠	موافق
		النسبة	٤٣,٤٠	٢٠,٠٠	٩,٧٠	٢٦,٩٠	٠	١٠٠		
الارتباطات										
أداء العاملين					الحوافز المادية		الحوافز المعنوية		الحوافز الاجتماعية	
			معامل الارتباط		٠,٦٠٠**		٠,٦٩٣**		٠,٧٨٠**	
			الدلالة الإحصائية		٠,٠٠١		٠,٠٠١		٠,٠٠١	

جدول (٢١) العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز المادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص

السعودي؟

يوضح الجدول (٢١) أنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الحوافز المادية وأداء العاملين حيث أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٠٠ وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة، لذلك نستنتج أن الحوافز المادية مثل الزيادة في الراتب والبدلات والمكافآت تلعب دور كبيراً في تحسين أداء العاملين وتعتبر من أهم العوامل المهمة التي تؤثر على العلاقة بين التحفيز وأثره على أداء العاملين. فكلما زادت الحوافز المادية زادت قدرتهم على تحقيق الأهداف، مما يعزز من دافعيتهم للعمل بجهد وبذل المزيد من الجهد.

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز المعنوية على أداء العاملين بالقطاع الخاص

السعودي؟

يوضح الجدول (٢١) أنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين حيث أن معامل الارتباط يساوي ٠,٦٩٣، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة، لذلك نستنتج أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين وزيادة ثقتهم في أنفسهم وسعيهم لتحسين صورة المؤسسة وتطويرها، فالمؤسسات التي تعطي شهادات شكر وتعطي جوائز الموظف المثالي وتقوم بنشر موظفيها المجتهدين على مواقعهم، بالإضافة إلى إعطاء كل موظف حقه في الترقية وتقوم بدعم الموظفين الغير مؤهلين بدورات تدريبية وغيرها، فهي تعمل على بث الحب والانتماء للمؤسسة في قلوب العمال.

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بالقطاع

الخاص السعودي؟

يوضح الجدول (٢١) أنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الحوافز الاجتماعية وأداء العاملين حيث أن معامل الارتباط يساوي ٠,٧٨٠، وهو دال إحصائياً على وجود علاقة طردية موجبة قوية، لذلك نستنتج أن الحوافز الاجتماعية مثل توفير سكن ملائم وتأمين طبي والاهتمام بأبناء العاملين ومشاركتهم في مناسباتهم الخاصة يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين وتخفيض معدل دوران العمل والغياب وتقوية العلاقات بين العاملين والمؤسسة.

خلاصة:

خلصت دراستنا لأثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية إلى أن التحفيز، بمختلف أنواعه، يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين. وتختلف طبيعة وتأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك من المهم أن تفهم المؤسسات احتياجات ورغبات العاملين حتى تتمكن من تحفيزهم بشكل فعال.

كما أن غالبية العاملين في القطاع الخاص يرون أن التحفيز ضروري لتحفيزهم على العمل بجهد وإنتاجية، ويعود ذلك إلى العديد من الفوائد التي يجنيها العامل والمؤسسة على حد سواء. ومن هذه الفوائد:

- زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- تحسين الرضا الوظيفي.
- تقليل معدل دوران العمل.
- جذب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

بناءً على هذه النتائج، فإننا نوصي بأن يعطي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا للتحفيز، وأن يقدمه ويمنحه بشكل عادل ومنصف وموضوعي.

مجالات الدراسة:

- الحد الموضوعي: دراسة أثر عملية التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: عينة من موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: سوف يتم إجراء وتنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٣ م.

نتائج الدراسة:

خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية المهمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق أداء متميز.
- التحفيز يلبي احتياجات ورغبات العاملين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.
- التحفيز يستند إلى أسس ومعايير واضحة ومحددة.
- التحفيز يدفع الأفراد إلى التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة وإبداعية.
- التحفيز يخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية بين الأفراد.
- التحفيز المادي ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع لدى العاملين.

- التحفيز المعنوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات الفرد الجوهرية.
- التحفيز الاجتماعي مرتبط بشكل وثيق بالمجتمع والبيئة المحيطة بالفرد.
- التحفيز يجعل العاملين أكثر استقراراً في وظائفهم، مما يقلل من معدل دوران العمل.
- التحفيز يعكس ثقافة المؤسسة واهتمامها بموظفيها، مما يحسن من سمعتها في السوق.
- التحفيز يجعل العاملين يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

التوصيات:

بناءً على نتائج دراستنا حول أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، نوصي بتطبيق مجموعة من المقترحات التطويرية في المنظمات، والتي تتميز بالتغيير والابتكار، وذلك لتفعيل التحفيز وتحسين أداء العاملين. وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- منح التحفيز للعاملين دون محاباة أو تمييز.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتطور والتقدم الوظيفي من خلال الترقيات.
- الاستماع بعناية وفعالية لمقترحات الموظفين.
- الاحتفاء بالأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.
- إظهار التقدير للعاملين من خلال تلبية متطلباتهم ورغباتهم.
- الاستغلال الأمثل للتحفيز المادي والتجديد المستمر.
- تقويم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم لتحديد مستوياتهم.
- إطلاق مبادرات فعالة لرفع مستوى أداء العاملين.
- الربط بين التحفيز والأداء.

الفصل السابع:

✓ ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

المراجع العربية:

١. أبو حميد، محمد بن سعيد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي: ٢١٤، ٦٣٠-٦٥٤.
٢. الأسدي، إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). إعادة هيكلة الرواتب والعلاوات في القطاع العام في الأردن (٢٠١٢) وتحقيق معايير العدالة والكفاءة والمساواة (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: جامعة اليرموك.
٣. بشير، يوسف حسن آدم (٢٠١٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤. بضيايف، عادل. (٢٠١٨). نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات الجامعة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجفلة، ١٠ (٤)، ٥٤-٦٦.
٥. بلبخاري، سامي. (٢٠١٨). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، ٧٤، ١٤٨-١٦٧.
٦. بن الحسن، الهواري. (٢٠١٩). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٠ (٣)، ٥٨٢-٥٩٧.
٧. حريم، حسن. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط ٤، الأردن: دار الحامد.
٨. حسين، رحيم. (٢٠١٣). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الأغواط. مجلة رؤى اقتصادية، ٥٤، ١٠٩-١٢٠.
٩. الخضراء، بشير وآخرون. (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
١٠. الزبيديين، خالد. (٢٠١٩). أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي. دراسات. علوم الشريعة والقانون، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
١١. سليمان، الهادي. (٢٠١٧). أثر الحوافز على أداء العاملين، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ١٠، ٣٤-١٠٤.

١٢. الشاعري، بدر جمعان. (٢٠٢٠). تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية. جامعة حفر الباطن: مجلة كلية التربية، ٨٥ع، ٥٣٧-٥٩٧.
١٣. الضامن، منذر. (٢٠٠٦). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٤. عباس، جرجيس عمير، ويونس، مثنى وعد الله. (٢٠١٠). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل: مجلة تنمية الرافدين، ٩٧ع، م٣٢، ٢٢٥-٢٣٤.
١٥. عباس، جرجيس. (٢٠١٠). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، م٣٢، ٩٧ع.
١٦. عبد الواحد، محمود صديق. (٢٠١٦). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
١٧. فراونة، حازم أحمد. (٢٠١٩). انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤(١)، ٦١-٨٠.
١٨. قنون، محمد الأمين علي. (٢٠١٥). نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٤م (رسالة ماجستير منشورة). معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
١٩. المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي (ط٣). صنعاء: دار الكتب.
٢٠. مدخل، خالد. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. مجلة المالية والأسواق، م٩، ع ١، ٣٧٠-٣٩٢.
٢١. المغربي، محمد الفاتح محمود. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
٢٢. المغربي، محمد الفاتح محمود. (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
٢٣. موسى، محمد أبكر. (٢٠١٧). أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين: بالتطبيق على مدرسة الأقصى الأهلية الابتدائية بجدة ٢٠١٠-٢٠١٦م (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.

Foreign references:

1. AL-Nsour, Marwan (2012), Relationship Between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities, International Journal of Business & Management, Vol. 7 No. 1, pp 78-89.
2. Siddiqui, D. A. (2019). Impact of motivation on employees' performance in Pakistan. Rida, N. and Siddiqui, DA (2019). Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan. Business Management and Strategy, 10(1), 1-22.
3. Bachrach, D., Powell, B. & Bendoly, E. (2014), Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: The Impact of Task Interdependence, Diurnal of Management, Vol (1) No, pp 53-563.
4. Kuvas, B. (2006), Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, International Journal of Human Resource Management, Vol. 17, No. (3), pp. 504- 522.
5. Khan, Muhammad Ikhlas, (2012), The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees Business Review –Volume (7) No. (1) pp 89-97.
6. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. European Journal of Business and Management, 6(23), 159-166.
7. Sesil, James c.1 (2006), Sharing Decision- Making and Group Incentives: The Impact on Performance, Economic & Industrial Democracy, Vol. 27 Issue pp587- 607.
8. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2(6), 221-230.

9. Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. Budapest
International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences,
3(2), 995-1002.
10. Ekundayo, O. A. (2018). The Impact of Motivation on Employee Performance in Selected
Insurance Companies in Nigeria. *International Journal of African Development*, 5(1), 5.
11. Ackah, D. (2014). The impact of motivation on employee performance in the
manufacturing industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*,
1(5), 291-310.
12. Al-omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in
Public Sector: Case Study in Ministry of Labor'. *European Journal of Business and
Management* 9(9): 119–30.
13. Tebelan, Adriana Elena, (2012), the Impact of Motivation through Leadership on Group
Performance, *Review of International Comparative Management*, Vol. (13), Issue (2) pp 43-
81.

ملاحق الدراسة

استمارة استبيان حول موضوع:

أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

عزيزي الموظف:

نحن طلاب ماجستير إدارة المشاريع بـ "جامعة ميدأوشن Midocean University" قمنا بإعداد دراسة تتناول أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

وتجدون بين أيديكم الكريمة استبانة للتعبير عن آرائكم الشخصية في نظام الحوافز وأدائكم الوظيفي.

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) وفق الدرجة التي تناسب رأيكم الشخصي فقط. علماً بأن جميع البيانات المدونة سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

قطاع العمل:

- ☐ التعليم ☐ الصحة ☐ الصناعة
☐ التجارة ☐ خدمات عامة ☐ أخرى

الجنس:

- ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ أكثر من ٤٠ سنة

المؤهل العلمي: سنوات الخبرة: الراتب الشهري:

- | | | |
|--------------------------------------|--|---|
| ☐ دبلوم فأقل | ☐ أقل من ٥ سنوات | ☐ أقل من ٦٠٠٠ ريال |
| ☐ بكالوريوس | ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات | ☐ من ٦٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ ريال |
| ☐ دراسات عليا | ☐ أكثر من ١٠ سنوات | ☐ أكثر من ١٢٠٠٠ ريال |

المحور الثاني: أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

أولاً: أثر الحوافز المادية على أداء العاملين:

١ - يشعر العاملون بالرضا في المؤسسة التي تعمل بها نظير الحوافز التي يحصلون عليها.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

٢- تشجع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة التي أعمل بها على بذل مزيد من الجهد في العمل.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

٣- تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز وفق نظام عادل مما يشعرني بالعدالة.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

٤- تلبي حوافز المؤسسة التي أعمل بها احتياجاتي مما يدفعني لزيادة العمل رغبة في الحصول عليها.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

٥- تقوم المؤسسة التي أعمل بها بصرف بدل انتقال مما يساعدني على الانتقال من مكان لآخر لإنهاء أعمالي.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

ثانياً: أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين:

٦- تقدم المؤسسة التي أعمل بها شهادات الشكر للعاملين عند أداء مهامهم بكفاءة مما يدفع العاملين لزيادة الأداء.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

٧- تبنى المؤسسة التي أعمل بها فرصة الترقى الوظيفي طبقاً لنتائج تقييم الأداء مما يزيد من رغبتى في الأداء والترقية.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

٨- تقوم المؤسسة التي أعمل بها بالإعلان عن الموظف المثالي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها مما يحفز رغبتى في الفوز والعمل.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

٩- توفر المؤسسة التي أعمل بها الدورات التدريبية التي تساعدني على تنمية قدراتي وخبراتي مما يسهم في تطوير أدائي الوظيفي.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٠- تشرك المؤسسة التي أعمل بها العاملين في اتخاذ القرارات مما يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

ثالثاً: أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين:

١١- توفر المؤسسة التي أعمل بها سكن ملائم للعاملين مما يحفزه على أداء الأعمال.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٢- توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمين طبي مناسب مما يشعرني بالاطمئنان.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٣- توفر المؤسسة التي أعمل بها مصلى مجهز لأداء الصلوات في وقتها.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٤- تحرص المؤسسة التي أعمل بها على مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية مما يزيد من روح المحبة والتآخي.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٥- تهتم المؤسسة التي أعمل بها بأبناء العاملين مما يزيد من رغيتي في العمل بها.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

رابعاً: مستوى أداء العاملين:

١٦- هناك رغبة من قبل العاملين للعمل خارج أوقات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بسرعة.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٧- يشارك العاملون بإيجابية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٨- يحرص العاملون على تحمل المسؤولية ويظهرون الاستعداد لذلك.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

١٩- يساعد العاملون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

٢٠- يسعى العاملون إلى تحسين صورة المؤسسة وتطويرها.

- ☐ موافق بشدة
☐ موافق
☐ محايد
☐ غير موافق
☐ غير موافق بشدة

قائمة المحكمين للاستبيان

الاسم	المنصب الإداري
محمود رشيد	مدير الموارد البشرية في شركة لنكس
صالح عبدالله	محاسب في شركة المهذل للمقاولات العامة
السيد مهدي	المدير التنفيذي في شركة عبدالله السيد وشركاؤه
شهد محمد	إخصائية إدارية في شركة الشروق الرائدة للمقاولات

ملخص الدراسة

المخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في الكشف عن أثر التحفيز على أداء موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية في التعرف على:

- أثر الحوافز المادية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- أثر الحوافز الاجتماعية على أداء العاملين بمؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للحوافز بأنواعها (المادية – المعنوية – الاجتماعية) على أداء العاملين بالقطاع الخاص السعودي.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، حيث قمنا باختيار عينة الدراسة، وجمع المعلومات والبيانات عنها، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استنتاجات واضحة لتفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار عدد ٣٢٠ عامل من مجتمع الدراسة.

حددت أدوات جمع البيانات لهذا البحث وهي كالآتي:

١- الاستبيان.

٢- الملاحظة.

٣- الجانب النظري .

٤- الجانب العملي.

خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية المهمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق أداء متميز.

- التحفيز يلبي احتياجات ورغبات العاملين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.
- التحفيز يستند إلى أسس ومعايير واضحة ومحددة.
- التحفيز يدفع الأفراد إلى التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة وإبداعية.
- التحفيز يخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية بين الأفراد.
- التحفيز المادي ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع لدى العاملين.
- التحفيز المعنوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات الفرد الجوهرية.
- التحفيز الاجتماعي مرتبط بشكل وثيق بالمجتمع والبيئة المحيطة بالفرد.
- التحفيز يجعل العاملين أكثر استقراراً في وظائفهم، مما يقلل من معدل دوران العمل.
- التحفيز يعكس ثقافة المؤسسة واهتمامها بموظفيها، مما يحسن من سمعتها في السوق.
- التحفيز يجعل العاملين يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

بناءً على نتائج دراستنا حول أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، أوصينا بتطبيق مجموعة من المقترحات التطويرية في المنظمات، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- منح التحفيز للعاملين دون محاباة أو تمييز.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتطور والتقدم الوظيفي من خلال الترقيات.
- الاستماع بعناية وفعالية لمقترحات الموظفين.
- الاحتفاء بالأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.
- إظهار التقدير للعاملين من خلال تلبية متطلباتهم ورغباتهم.
- الاستغلال الأمثل للتحفيز المادي والتجديد المستمر.
- تقويم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم لتحديد مستوياتهم.
- إطلاق مبادرات فعالة لرفع مستوى أداء العاملين.
- الربط بين التحفيز والأداء.

Summary:

The main objective of the current study is to reveal the impact of motivation on the performance of private sector employees in the Kingdom of Saudi Arabia.

While the sub-objectives are to identify:

- The impact of financial incentives on the performance of employees in Saudi private sector institutions.
- The impact of moral incentives on the performance of employees in Saudi private sector institutions.
- The impact of social incentives on the performance of employees in Saudi private sector institutions.
- Detecting the presence of a statistically significant effect at the significance level (0.01) of incentives of all types (material - moral - social) on the performance of workers in the Saudi private sector.

In our study, we relied on the descriptive approach, where we selected the study sample, collected information and data about it, then analyzed it using appropriate statistical methods, arriving at clear conclusions to explain the relationship between the research variables.

The study population consists of all workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and 320 workers were selected from the study population.

The data collection tools for this research were determined as follows:

1- Questionnaire.

2- Observation.

3- The theoretical aspect.

4- The practical aspect.

Our study concluded a set of important theoretical results, which can be summarized as follows:

- Motivation maintains human competencies as the most important element that creates outstanding performance.
- Motivation meets the needs and desires of employees, which leads to increased job satisfaction.
- Motivation is based on clear and specific foundations and standards.
- Motivation pushes individuals to think outside the box and present new and creative ideas.
- Motivation creates a positive and cooperative work environment among individuals.
- Material stimulation is an absolute necessity for the organization, as it raises motivation among employees.
- Moral stimulation is closely related to an individual's intrinsic needs.
- Social motivation is closely linked to the society and environment surrounding the individual.
- Motivation makes workers more stable in their jobs, which reduces turnover.
- Motivation reflects the organization's culture and its interest in its employees, which improves its reputation in the market.
- Motivation makes employees feel valued and cared for, which leads to an enhanced sense of belonging and loyalty to the organization.

Based on the results of our study on the impact of motivation on the performance of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, we recommended implementing a set of development proposals in organizations. These proposals are as follows:

- Giving incentives to employees without favoritism or discrimination.
- Providing employees with the opportunity to develop and advance their careers through promotions.
- Listen carefully and effectively to employee suggestions.
- Celebrating the outstanding work and achievements of others.
- Encouraging employees to think outside the box and present new ideas.
- Show appreciation to employees by meeting their requirements and desires.
- Optimal exploitation of material stimulation and continuous renewal.
- Evaluating the performance of employees periodically and regularly to determine their levels.
- Launching effective initiatives to raise the level of employee performance.
- Linking motivation and performance.

خاتمة:

يُعد المورد البشري عصب الحياة للمنظمة، فهو المحرك الأساسي لنشاطها ونجاحها. فالمنظمة لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود موظفين أكفاء ومؤهلين، قادرين على الإبداع والابتكار والتجديد. ونظرًا لأهمية المورد البشري، فإن المنظمات تسعى إلى إعطاء التحفيز أهمية ومكانة خاصة.

نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية والاجتماعية كونه يساهم في تحقيق أفضل أداء للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى تحقيق الربحية والبقاء والاستمرارية للمنظمة.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آراء العاملين حول أثر التحفيز على الأداء، حيث يُعد التحفيز أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في مكان العمل، كما أنه أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ونظرًا لأهمية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، فقد برزت فكرة هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص السعودي.

تناول البحث أهمية الدراسة من الوجهة النظرية والتطبيقية، ووضح البحث مناهج التحفيز التي توصل من خلالها إلى ثلاث أنواع من النظريات وبناءً على ذلك تم التعرف على العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز والصعوبات التي تواجهها. أما أهداف الدراسة فكانت التعرف على نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية المطبقة في القطاع الخاص ودورها في تحسين أداء العاملين. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، وذلك لأنه المنهج المناسب لوصف أثر التحفيز على أداء العاملين، كما أنه يسمح بجمع البيانات من مجموعة كبيرة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة تضمنت على عمل استبيان واستخدام الملاحظة كما تم الاعتماد على الجانب النظري والجانب العملي.

نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها من الاستبانة تضمنت محورين:

أولاً: البيانات الشخصية.

ثانياً: أثر التحفيز المادي والمعنوي والاجتماعي على أداء موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية، القطاع الخاص.

Abstract:

This study aimed to reveal employees' opinions about the impact of motivation on performance, as motivation is one of the most important factors that affect employees' performance in the workplace, and it is also one of the basic factors for the success of organizations by achieving their goals efficiently and effectively. Given the importance of the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, the idea of this research emerged, which aims to study the impact of motivation on the performance of workers in the Saudi private sector.

The research addressed the importance of the study from a theoretical and applied point of view, and the research clarified the motivational approaches through which it reached three types of theories, and based on that, the factors affecting incentive systems and the difficulties they face were identified. The objectives of the study were to identify the system of material, moral and social incentives applied in the private sector and their role in improving the performance of employees. The descriptive approach was relied upon in the study, because it is the appropriate approach to describe the impact of motivation on employees' performance, and it also allows the collection of data from a large group of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study tools included making a questionnaire and using observation. The theoretical and practical aspects were also relied upon.

The results of the study that were obtained from the questionnaire included two axes:

First: Personal data.

Second: The impact of material, moral and social stimulation on the performance of private sector employees in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: motivation, performance, material incentives, moral incentives, social incentives, private sector.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ