

دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية
السعودية

**A Study of Relationship Between Motivation and Job Performance in
Private Sector in Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الدراسة:

محمد سالم سعد ٢٠٢١٢٠٠٥١٠٨ قائد الفريق.

أمني علي فرحان ٢٠٢٢٢٠٠٥٣٩١	عبير قينان الصقور ٢٠٢١٢٠٠٥٠٦٦
علا صبري فلمبان ٢٠٢١٢٠٠٥٢٤٤	أبوبكر أحمد المشهور ٢٠٢٢٢٠٠٥٥٥١
طلال أحمد طه ٢٠٢٢٢٠٠٥٦٦٥	محمد عباس فخير ٢٠٢٢٢٠٠٥٦٣١
فتحي سالم بالطيف ٢٠٢٢٢٠٠٥٤٣٧	روان إبراهيم الجيني ٢٠٢٢٢٠٠٥٤٦١
عماد عبدالله مرعي ٢٠٢٢٢٠٠٥٧٧٥	

إشراف: د. وليد سليمان

بحث تخرج مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

٢٠٢٢ م

الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العلم.

شكراً لمن علمنا كيف نصنع حياة طيبة لأنفسنا، عائلاتنا.

شكراً لمن جادوا بأيام عمرهم ليرعوا عقولاً تحب العلم، مدارسنا.

شكراً للعثرات والسقطات علمتنا كيف ننهض، الحياة.

شكراً لمن ضحى لأجل أمننا حتى ننعم بالفرص لتحقيق الإنجاز، جنود الوطن في الأرض وفي السماء.

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

شكراً لكل من عانى الصعاب وواجه المستحيل وتخطى العقبات وأخيراً سهل لنا درب النجاح بعد

الله "ناصر المحيميد"

شكراً لجامعتنا "جامعة الجميع الذكية" هي الفرصة التي علمتنا كيف يكون المنح والعطاء في

الحياة.

شكراً لكل من ساهم في وصولنا إلى هذه اللحظة، شكراً لمن كانوا جزءاً من هذا النجاح حتى أثمر

بإنهاء "رسالة الماجستير".

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

الإهداء

نهدي عملنا هذا إلى من أعطونا الحب الدائم الغير مشروط إلى والدينا العزيزين ندعو الله بأن

يحفظهما ويطيل في عمرهما؛

إلى إخواننا وأخواتنا حفظكم الله؛

إلى رفقاء دروبنا وأصدقائنا؛

إلى كل من ساعدنا ووجهنا ونصحننا؛

إلى كل من علمنا حرفاً؛

نهديكم جميعاً عملنا المتواضع

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجزء الأول: التمهيد		
	الغلاف	
	الشكر	A
	الإهداء	B
	قائمة المحتويات	C
	قائمة الجداول والأشكال	F
	قائمة الملاحق	G
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة		
الفصل الأول: مشاكل الدراسة وأهميتها		
	مقدمة	٣
١-١	مشكلة الدراسة	٥
٢-١	أهمية الدراسة	٥
٣-١	أهداف الدراسة	٦
٤-١	متغيرات الدراسة	٧
٥-١	أسئلة الدراسة	٧
٦-١	فرضيات الدراسة	٧
٧-١	الدراسات السابقة	٨
الفصل الثاني: التحفيز		
	مقدمة	١٢
١-٢	مفهوم التحفيز	١٢
٢-٢	أنواع التحفيز	١٣
٣-٢	فوائد التحفيز	١٣
٤-٢	مناهج التحفيز	١٤
٥-٢	نظريات التحفيز المعاصرة	١٥
٦-٢	مراحل تصميم نظام التحفيز	٢٠
٧-٢	مقومات النظام الجيد للحوافز	٢٢

الفصل الثالث: الأداء والارتباط بين التحفيز والأداء		
١-٣	الأداء	
	مقدمة	٢٥
١-١-٣	مفهوم الأداء الوظيفي	٢٥
٢-١-٣	محددات الأداء الوظيفي	٢٦
٣-١-٣	تقييم الأداء	٢٧
٤-١-٣	أهمية تقييم الأداء	٢٧
٥-١-٣	خصائص قياس وتقييم الأداء	٢٨
٦-١-٣	طرق تقييم الأداء	٢٨
٧-١-٣	العوامل المؤثرة في الأداء	٢٩
٢-٣	التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي	
١-٢-٣	تأثير الحوافز على أداء العاملين	٣١
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية		
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة		
	مقدمة	٣٥
١-٤	منهج البحث	٣٥
٢-٤	مجتمع الدراسة	٣٥
٣-٤	الطريقة والإجراءات	٣٥
٤-٤	أدوات الدراسة	٣٦
٥-٤	إجراءات تطبيق الدراسة	٣٧
٦-٤	عينة الدراسة	٣٨
٧-٤	صدق الأداة	٣٨
٨-٤	ثبات الأداة	٣٩
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية		
	مقدمة	٤٢
١-٥	خصائص العينة الأساسية للدراسة	٤٦
٢-٥	عرض نتائج الدراسة	٤٨
الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح		
	مقدمة	٦١

٦١	التحقق من الفرضيات	١-٦
٦٥	مجالات الدراسة	٢-٦
٦٥	نتائج الدراسة	٣-٦
٦٦	التوصيات	٤-٦
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة		
٦٩	مراجع الدراسة العربية والأجنبية	
٧٣	ملاحق الدراسة	
٧٩	ملخص الدراسة باللغة العربية	
٨١	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
٨٤	خاتمة	
٨٥	المستخلص باللغة العربية	
٨٦	المستخلص باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١-٤	تصميم الاستبيان	٣٦
٢-٤	ملخص معالجة العينة	٣٩
٣-٤	نتائج معامل كرونباخ	٣٩
٤-٤	ثبات الأداة على أسئلة الاستبيان	٣٩
١-٥	عدد العاملين في عينة الدراسة	٤٢
٢-٥	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٤٣
٣-٥	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	٤٣
٤-٥	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	٤٤
٥-٥	تحليل إجابات العينة حول محاور الدراسة	٤٤
٦-٥	التوزيع من حيث سنوات الخبرة (العينة الأساسية للدراسة)	٤٦
٧-٥	التوزيع من حيث الجنس (العينة الأساسية للدراسة)	٤٧
٨-٥	التوزيع من حيث المؤهل الدراسي (العينة الأساسية للدراسة)	٤٧
٩-٥	التوزيع من حيث الدخل الشهري (العينة الأساسية للدراسة)	٤٧
١٠-٥	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال فأقل	٤٨
١١-٥	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال-٥٠٠٠ ريال	٥١
١٢-٥	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٥٠٠٠ ريال-١٠٠٠٠ ريال	٥٤
١٣-٥	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ١٠٠٠٠ ريال فأكثر	٥٧
١-٦	العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين	٦١

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١-٢	نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)	١٧
٢-٢	نظرية ماكلياند للاحتياجات	١٨
٣-٢	مراحل تصميم نظام الحوافز	٢٢
١-٣	العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي	٣١

قائمة الملاحق

الموضوع	الصفحة
استمارة الاستبيان	٧٤
قائمة المحكمين للاستبيان	٧٧

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

- ✓ مشكلة الدراسة وأهميتها
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أسئلة الدراسة

المقدمة:

الحافز يُعد أحد أهم العوامل والركائز في مكان العمل التي تدفع كل إنسان أن يعمل ويحقق هدفه وغايته سواء كان بشكل فردي أو داخل مجموعات.

والتحفيز أيضاً هو أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات والحفاظ على استمرارية العمل بأعلى جودة، وتساعد أيضاً المنظمات على البقاء.

في الواقع، فإن تحفيز العاملين يظل ذا أهمية في الرضا والأداء الوظيفي وهو المبدأ التوجيهي الذي يمكن العاملين الاستمرار في العطاء والتركيز على طريق النجاح بغض النظر عن التحديات التي قد تواجههم خلال فترة العمل والإنجاز. والتحفيز هو إيجاد حاجة ماسة داخل الموظف ومعرفة احتياجاته ووضعها جنباً إلى جنب مع احتياجات المنظمة. وهذا يشمل الأهداف والغايات لكل عامل سواءً شخصية أو مهنية وسوف تكون القوة الدافعة موجودة داخل الشخص بسبب وجود محفز لها، ولولا وجود التحفيز لكان الناس يعيشون في رتابة ولم تكن تحدث أي اكتشافات أو ابتكارات واختراعات عظيمة تنهض بالأمم.

وإذا كان الأداء هو محصلة رغبة واجتهاد إلى جانب المقدرة على العمل، فإن التحفيز في القطاع الخاص يمثل أثر وأداة للرغبة والحماس لتوظيف المقدرة عند العاملين في تحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لازماً على القيادات الإدارية في القطاع الخاص أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم، وهذا يتوقف على وضع نظام تحفيز فعال لزيادة أداءهم للوصول إلى النتائج المطلوبة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة تشخيص الواقع الفعلي للتحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ومن هنا يتضح أن الحوافز الإيجابية بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو التكاليف ويمكن القول إن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام تحفيز فعال سواءً مادياً أو معنوياً قادراً على التأثير الإيجابي على أداء العاملين، فالعلاقة بين التحفيز وأداء العاملين أصبح من الدراسات المهمة في المنظمات، فالعامل المحفز ينعكس إيجابياً على رضا الموظف عن عمله مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء وتعزيز القيم الإيجابية في المنظمة، وهذا يلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات ومهارات في أداء أعمالهم بالإضافة إلى تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

ويفترض أن الحافز هو العملية المغذية للأداء التي تفسر اجتهد الموظف واستمراره في الجهد نحو تحقيق الهدف والغاية. هذا يعني أن الحافز يحدد مقدار الجهود التي يبذلها الشخص في عمله، والاتجاه الذي تتجه إليه تلك الجهود، ومقياساً للمدة التي يمكن أن يبذلها الشخص في بذل ذلك الجهد.

يمكن أن يكون الحافز داخلياً أو خارجياً، وينبع التحفيز الداخلي من داخل الشخص، ويشير إلى العلاقة المباشرة بين الموظف والعمل، وعادة ما يتم تطبيقه ذاتياً من تلقاء نفسه. ومن الأمثلة على التحفيز الداخلي هو الإنجاز والتحدي والكفاءة المستمدة وانعكاسه المباشر على أداء الوظيفة بشكل جيد. ويأتي التحفيز الخارجي في بيئة العمل من المزايا الإضافية بكل أشكالها المختلفة من أهم الحوافز المقدمة من قبل المنظمة ومن الأمثلة على التحفيز الخارجي المكافآت المالية والرواتب الجيدة.

يمارس القطاع الخاص أعماله بواسطة الكادر البشري وذلك لتحقيق أهدافه على المدى القريب والبعيد، ولكي يصل القطاع الخاص إلى الهدف المراد والمرجو الوصول إليه كان لابد له من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال القطاع الخاص إلى ذلك الهدف، لذلك لابد للقطاع الخاص أن يضع التحفيز من أولوياته، لأن تحفيز الموظف يساعد على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال الذي ينعكس على جودة مخرجات القطاع الخاص.

ولقد حظي موضوع التحفيز باهتمام من المنظمات ولعل السبب في ذلك هو أن التحفيز بشق أنواعه المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات الإيجابية، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات، ومنها المعنوية ويطلق عليها التعويضات الغير مباشرة، ويرتكز نجاح القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها بغرض تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة التحفيز وأثره على أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم بما يزيد من ولائهم ورضاهم وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة. ويمثل تحفيز الموظفين تحدياً للإدارات في القطاع الخاص لتوفير جميع العوامل المساعدة لتحفيز الموظف وخلق بيئة محفزة للعمل.

الوظيفة المحفزة يجب أن تسمح للعامل أن يشعر بالمسؤولية الشخصية عن جزء ذي مغزى من العمل المنجز، ويجب أن توفر أيضاً نتائج لها معنى داخلي للفرد وأخيراً يجب أن تقدم ملاحظات الموظف حول إنجازاته. ويعتقد أن

مسألة العلاقة بين الحافز والعمل هي إثبات أن الاثنين مرتبطان ارتباطاً إيجابياً بطريقة معينة لدفع الموظف لإخراج أفضل ما لديه بأرض الواقع، فالموظف السعيد هو موظف جيد، والدافع مهم للغاية بالنسبة للعاملين. ومن بين أمور أخرى، فإنه يضع الموظفين موضع التنفيذ، كما أنه يُثبت مستوى كفاءة الموظفين، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويبني علاقة ودية ويؤدي في النهاية إلى استقرار قوة العمل في بيئة العمل مما يؤدي إلى استقرار القطاع الخاص.

وتم اختيار دراسة أهمية التحفيز على الأداء الوظيفي بالقطاع الخاص لأهميته في نهضة اقتصاد المملكة العربية السعودية أولاً، ومن ثم ثانياً أهميته في إيصال المنظمة لتحقيق أهدافها، وثالثاً فإنه حينما ينجح القطاع الخاص في خلق بيئة مناسبة سوف ينعكس ذلك بشكل مباشر على رفاهية أفراد المجتمع.

١-١ مشكلة الدراسة:

يُعد القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من أبرز القطاعات الفعّالة لإرساء قاعدة إنتاجية واعدة تعمل على دفع عجلة التنمية ودعم الاقتصاد الوطني، ويعتمد نجاح القطاع الخاص في المملكة على تعظيم أرباح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين، ويعد التحفيز من العوامل الهامة لتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز لدى العاملين في القطاع الخاص.

إنَّ عدم تقديم حوافز مناسبة للعاملين قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائهم وتخفض إنتاجيتهم وبالتالي قد يقلص ذلك من فرص تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذا البحث والتي تهدف إلى دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٢-١ أهمية الدراسة:

وطرحت الأهمية على نوعين وهما:

- الأهمية النظرية.

- الأهمية التطبيقية.

الأهمية النظرية:

وهي تتمحور حول نوعية الحوافز المقدمة سواءً مادياً أو معنوياً لما لها من أثر على سلوك العاملين في المنظمات الخاصة وبما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

وهي الوصول إلى أثر نتائج عملية التحفيز المادي والمعنوي على أداء العاملين وتقديم التوصيات للقائمين في المنظمات والاستفادة منها في تعديل نظام الحوافز في بعض المنظمات بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر التحفيز أساس أي إدارة ناجحة، وهو عبارة عن قوة داخلية للمنظمات، وأهميته مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق الأهداف حيث بعض المنظمات لديها أساليب تحفيزية مختلفة تحاول من خلالها تشجيع العاملين على العمل بكفاءة أعلى لتمكينهم من كسب المزيد من الحوافز المادية وتحقيق النهوض للمنظمة، علماً بأن الحوافز إن لم تنجح في تحقيق دافع إيجابي تسعى الشركة إلى تحقيقه ستكون قد أزلت دافعاً سلبياً. ويحقق نظام التحفيز فوائد عديدة للفرد والمنظمة وأهمها إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، والتقدير وإثبات الذات، وشعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة، وبالتالي تتضح أهميته للمنظمات.

٣-١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في القطاع الخاص ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول للأهداف التالية:

١. التعرف على سياسة التحفيز التي تقدم للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

٤. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعّال.

٤-١ متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

متغير مستقل: التحفيز المعنوي والمادي.

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

٥-١ أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق تتجلى أسئلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- ما أثر التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التحفيز وماهي أنواعه؟
- ما هو الأداء الوظيفي؟
- كيف يؤثر التحفيز المادي والمعنوي على أداء العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى اهتمام القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بتقديم الحوافز للعاملين لديها؟

٦-١ فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضية والنظرية الرئيسية التالية لمعرفة علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص،

ويلعب التحفيز دوراً هاماً ورئيسياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص.

ويندرج عن هذه الفرضية عدة فرضيات:

الفرضية الأولى: التحفيز أحد الأركان الأساسية في القدرة على التحكم في قوة إنتاج "المورد البشري" أكثر مما يعتقد الكثير.

الفرضية الثانية: شعور الموظف بالتقدير من خلال الجوائز التحفيزية سيسهم في رفع كفاءة الموظف وخلق سلوك ولائي وعزيمة كبيرة في بيئة العمل.

الفرضية الثالثة: عدم الاهتمام بالتحفيز قد يكون سبب في خسارة المنشأة.

الفرضية الرابعة: تحفيز الموظفين من الممكن أن يغير صورة بيئة العمل السائدة ويجعل ساعات العمل في بيئة العمل أمراً رائعاً.

الفرضية الخامسة: قد يكون التحفيز المعنوي في بعض المواقف أكثر دافعية للموظف من التحفيز المادي.

الفرضية السادسة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز مادياً أو معنوياً والأداء الوظيفي للعاملين.

٧-١ الدراسات السابقة والإطار النظري:

الدراسات السابقة:

١- دراسة بعنوان (أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية)

قلال نسيمية ٢٠١٧.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.

٢- دراسة بعنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية) أبو علان ٢٠١٦.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها، وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة.

٣- دراسة بعنوان (دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية. للسيارات الصناعية وحدة) ورقلة ٢٠١٦.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من أداء العاملين وتحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.

- اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.

- توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في أداء العمل.

٤- دراسة بعنوان (دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق) سلامة وأحمد ٢٠١٥.

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضاً على نظم حوافز العاملين المطبقة فعلياً داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية و أوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق

الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

٥- دراسة بعنوان (الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بشركة سونلغاز ورقلة، جامعة قاصدي مرباح) ورقلة سليمان وبالحية ٢٠١٣.

هدفت الدراسة الى بيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد ومحاولة التعريف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف مؤسسة سونلغاز وأهداف أعمالها، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن المؤسسة تسعى للحفاظ على العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوليها أهمية كبيرة لأنها تسعى إلى توظيف الكفاءات.

الفصل الثاني:

التحفيز

مقدمة:

إنَّ من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير بالقطاع الخاص هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها والتي تدفعهم للقيام بعمل معين بمتابعة وجهد عاليين. 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.

١-٢ مفهوم التحفيز:

من خلال دراسة التحفيز بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تم التوصل إلى مفهوم للتحفيز يتمثل في أنه "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة".

كما عرّفه العالم الأمريكي **Frederick Herzberg** بأنه "الأمر المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للعمل، قد تكون داخلية مثل الشعور بالفخر وتقدير الذات، أو المحفزات الخارجية التي تقدمها المنظمة للعاملين كالترقية أو المكافأة".

وقد وصفه الدكتور إبراهيم الفقي في كتابه (قوة التحفيز) على أنه مؤلّد النشاط والفاعلية في العمل، وأنه من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير.

يقول ميشيل ارمسترونج عن تحفيز الأفراد بأنه: عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمنظمة ككل أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ولا يزال لمديري الأفراد دور رئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز لجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم.

٢-٢ أنواع الحوافز:

١- الحوافز المادية.

٢- الحوافز المعنوية.

تعتمد طبيعة الحوافز التي يقدمها القطاع الخاص على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب وأفضل أنواع الحوافز المناسبة.

الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً، وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمنظمة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

الحوافز المعنوية:

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم، كذلك إشراك العاملين في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، ومنح شهادات الشكر والتقدير، وإشعار كل فرد بأهميته بالمنظمة حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية.

٣-٢ فوائد التحفيز:

هناك العديد من النتائج المفيدة التي يحققها نظام التحفيز الفعال من أهمها:

- زيادة إنتاجية العاملين، فعندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- رفع مستوى أداء العاملين، حيث يساهم التحفيز في تفجير قدرات وطاقات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، ويخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.
- نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين، وذلك يزيد من اهتمامهم بنمو العمل ورفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخل المنظمة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ونتائج أعمال المنظمة وكذلك تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- التطور في أنشطة المنشأة، حيث يساهم التحفيز بصورة كبيرة في تطور العمل وتقديم أفضل الخدمات،
- يساهم التحفيز في زيادة انتماء العامل للمنظمة ويجعله أكثر ارتباطاً بها، حيث يكون للتحفيز مردود قوي وإيجابي للغاية على العامل من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة أرباحها مما سيعود عليه بالنفع، فيصبح العامل أكثر ارتباطاً بالمنظمة وبنجاحها.
- تقليص التكاليف من خلال ابتكار وتطوير أساليب عمل حديثة.
- يساهم التحفيز في تهذيب سلوك العاملين في المنظمات ويدعم توجهاتهم الإيجابية نحو العمل.

٢-٤ مناهج التحفيز:

إنَّ افتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وإنجاز عملية التحفيز، وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة، فإنَّ هذه الافتراضات قد تتباين وربما يُكمل بعضها بعضاً في أحيانٍ أخرى، لذا سيتم استعراضها فيما يلي:

المداخل التقليدية:

إنَّ خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث تايلور Taylor الذي وضع نظام الأجور التفاضلية، كما أنَّ 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 فإنَّ هذه المداخل ترى أن الفرد

يعمل بجد 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 وأنَّ أشرنا إليها والتي أوضحت أنَّ 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 فإنَّ مفهوم "الفرد المتكامل" أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي "الرجل الاقتصادي" و"الرجل الاجتماعي"، حيث يُنظر إلى الفرد على أنَّه نظام متكامل معقد وأنَّ عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأنَّ العوامل المؤثرة في تحفيزه هي عوامل متعددة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

المدخل المعاصر:

إنَّ المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وُضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات:

- نظريات المحتوى Content Theories

- نظريات المسار (العملية) Process Theories

- نظرية التعزيز Reinforcement Theory

٢-٥ نظريات التحفيز المعاصرة:

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز، وقد قسَّم المدخل المعاصر تلك النظريات في

ثلاثة أنواع، سوف نستعرضها فيما يلي مع وصف لمفاهيمها وأفكارها الرئيسية:

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 المُشبَّعة 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:

المجموعة الأولى: الحاجات الفسيولوجية (مثل فترات استراحة أثناء العمل، ساعات عمل محددة ومعقولة)

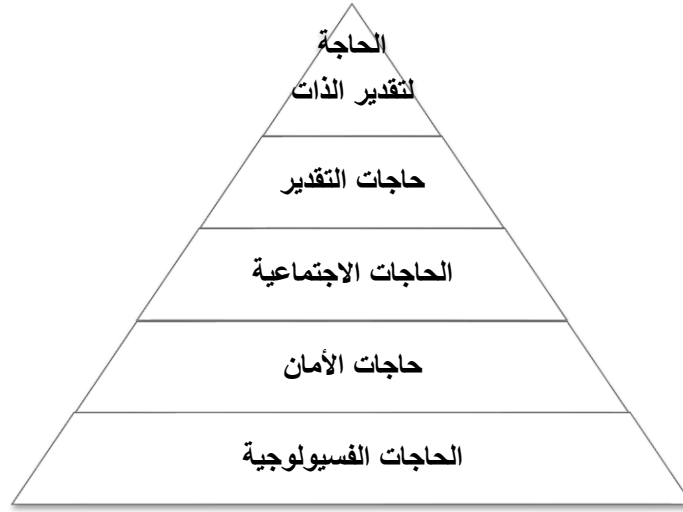
المجموعة الثانية: حاجات الأمان (مثل بيئة عمل آمنة وسلامة مهنية، مكافآت جيدة)

المجموعة الثالثة: الحاجات الاجتماعية (مثل مشرفي عمل ذوي تعامل حسن، علاقات صادقة مع زملاء العمل)

المجموعة الرابعة: حاجات التقدير (مثل اعتراف وإشادة بالإنجاز من قِبَل رؤساء العمل، الترقية إلى وظائف أعلى، المسؤولية عن وظيفة مهمة)

المجموعة الخامسة: الحاجة لتقدير الذات (مثل المشاركة في صنع القرارات، الإبداع والأعمال المثيرة للتحدي).

وأهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو فهي افتراضها بأن الدوافع عبر سُلَّم الحاجات هي واحدة للجميع، بمعنى أن الحاجات الإنسانية تبدأ بالفسولوجية 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.



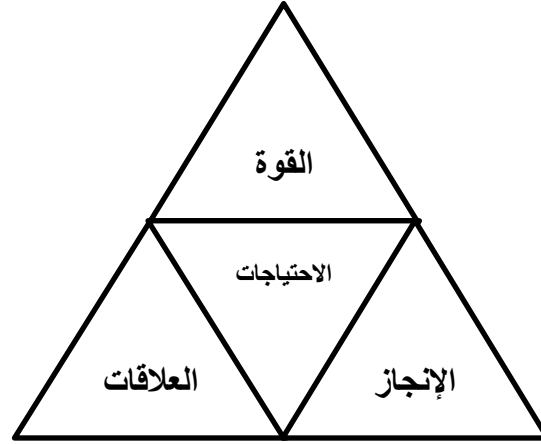
شكل ١-٢ نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

نظرية ماكلياند McClelland Theory:

اعتبر ديفيد ماكلياند David McClelland أن هناك ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز وبأفضل الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
- الحاجة للقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.
- الحاجة للانتماء: وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

ويرى ماكلياند أن قوة تلك الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلي له مثل تلك الحاجة.



شكل ٢-٢ 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.

والمثال الشائع لهذه النظرية هو الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في المنظمة، فعندما يدرك الفرد أنَّ 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 هناك تطوراً مهماً قد حصل على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان **Porter** و **Lawler** إلى أن العدالة هي 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**:

قام بتطوير هذه النظرية **Edwin Locke** مفترضاً أن الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية. وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل 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**:

إن نظرية التعزيز للعالم **Skinner** وعلى عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر **Effect Law** والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً، والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر، 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 ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من مشرف العمل.

- العقوبة: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك، مثال ذلك الحسم من الراتب عند تأخر العامل أو تغيبه عن العمل.
- الإزالة: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها، مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك.

٦-٢ مراحل تصميم نظام الحوافز:

١. تحديد هدف النظام:

لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول أن يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز، يكون هدف نظام الحوافز زيادة الأرباح أو تحسين الإنتاج أو تشجيع الأفكار الجديدة وغيرها من الأهداف، ولتحقيق هدف النظام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات، المصانع والمراكز، الفروع والأقسام) والملاحظ أن هذه الوحدات تختلف فيما بينها مما يبرر وجود أهداف خاصة لكل منها، إن تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالات من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

٢. دراسة الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تهدف إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، حيث تكون الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة للعالم.
- وجود عدد سليم للعاملين يتناسب مع مهام الوظيفة
- قدرة الفرد على السيطرة على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

٣. تحديد ميزانية الحوافز:

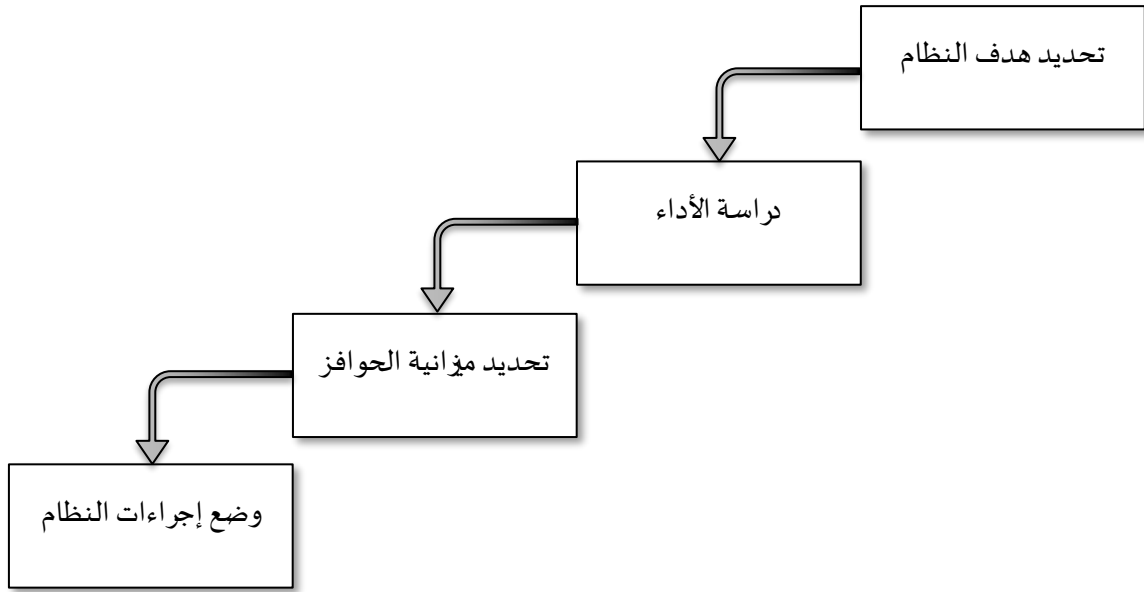
وهي المبالغ المخصصة والمتاحة أمام المسؤول عن نظام الحوافز لكي ينفقها على هذا النظام، وهي مخصصة

فيما يلي:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل النسبة الأعلى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والهدايا.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات.
- ٤. وضع إجراءات النظام:

في هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل إجراءات تنفيذية وخطوات متسلسلة لتطبيق نظام الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

- تحديد الأدوار: أي تحديد دور كل مدير في متابعة أداء موظفيه وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى انعقاد اجتماعات لدراسة أو تحديد الحوافز المناسبة وفقاً لنتائج الأداء.
- توقيت تقديم الحوافز: هناك نوعان من الحوافز من ناحية التوقيت، حوافز دورية وحوافز عَرَضية، فالحوافز الدورية يتم منحها على أساس زمني ثابت مثل منح الحوافز كمكافأة على أداء الموظف خلال الشهر أو السنة، أما الحوافز العَرَضية فتكون على أساس موقف معين مثل مكافأة الموظف على ابتكاره أسلوب معين يثري العمل أو اكتشافه خلل معين)
- نوع الحوافز: في هذه الخطوة يتم تحديد الحافز المناسب لكل فرد قدم أداء متميز، فالعامل الرئيسي لنجاح عملية التحفيز هو دقة تحديد الحوافز المناسبة.



شكل ٢-٣ مراحل تصميم نظام الحوافز

٧-٢ مقومات النظام الجيد للحوافز:

هناك بعض الأساسيات والمبادئ التي تساهم في فاعلية نظام التحفيز وتأثيره على أداء العاملين بالقطاع الخاص، ومن أهمها ما يلي:

- الوضوح والبساطة: أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.
- التحديد: أي أن يتم شرح السلوك الذي سيتم تحفيزه بالتفصيل.
- إمكانية التحقيق: أي إمكانية توصيل الأفراد الموارد البشرية إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها
- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي، لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- تحديد معايير الحد الأدنى الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك مؤشرات الإنجاز والأهداف التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز.
- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز، ولا بد أن يشعر العامل بذلك، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها التحفيزية، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد، وكذلك مراعاة اختلاف المستويات الإدارية.

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يُفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيُطبق مما يؤدي إلى اقتناعهم به وتحمسهم له.
- التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز لتكون مرضية لكافة الاحتياجات.
- التوقيت المناسب: من المهم منح الحوافز للعاملين في مواعيد متناسبة زمنياً مع نتائج الأداء في المنظمة.
- مساندة الإدارة العليا: أي استخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وإقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز، وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- تدريب المشرفين: لا بد من تدريب تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه.
- التقييم المستمر للنظام: بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكلاً من الإدارة والعاملين.

الفصل الثالث:

✓ الأداء

✓ العلاقة بين التحفيز والأداء

مقدمة:

إن الأداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة التي تدل على نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والبعيد، بمعنى أنه يربط بين المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء العامل لمهامه وقدرته على الإنجاز وتأدية العمل بكفاءة.

١-١-٣ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت مكانة مرموقة داخل المنظمة ونصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولما له أثر عظيم على نمو القطاع الخاص فهو يلعب دوراً هاماً في استقرار المنظمة مما ينعكس إيجاباً أو سلباً عليها.

ولقد قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء الوظيفي حيث يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، والأداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من عاملين ومشرفين ومدراء.

ويشير أيضاً الأداء الوظيفي إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، ولقد اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على المدخلات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات

المتوفرة من قبل المنظمات، هذا ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية.

٢-١-٣ محددات الأداء الوظيفي:

كما ذكرنا سابقاً أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ايجابياً أو سلبياً، يطلق على هذه العناصر بمحددات الأداء وهي:

١. الدافعية: تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير الى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحدد، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.
٢. القدرة: وهي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.
٣. الإدراك: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي ونوعية العمل الذي يقوم به وإدراكه للكيفية التي ينبغي أن يُمارس بها دوره بالمنظمة.
٤. الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية عاملها من خلال معاملاتهم بعدالة ومساواة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مصاعب والإنصات لشكواهم مما ينعكس في صورة اهتمام بالقيم التنظيمية للأفراد العاملين، وتقديم العناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام بالعاملين، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

٣-١-٣ تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها العاملين للأعمال التي كلفوا بإنجازها.

وهو عبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم الأداء يسبق تقويم الأداء لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة تحسين الآتي:

- ١ - معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء داخل المنظمة.
- ٢ - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ٣ - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء.
- ٤ - تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات التي تخص العاملين.
- ٥ - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

٣-١-٤ أهمية تقييم الأداء:

يُعطى تقييم الأداء أهمية كبيرة في المنظمات نظراً لما له من دور مهم في النقاط الآتية:

- ١ - يمثل تقييم الأداء أحد أساسيات التطور الإداري: حيث يهتم بالتعامل مع عدة جوانب تتصل بإجراءات العمل في المنظمات، أو مع العاملين بشكل ذاتي، إذ يساعد تقييم الأداء على توفير جميع البيانات المهمة حول مستوى الأداء الخاص بالموظفين، كما يساهم في معرفة الطبيعة الواقعية التي يجب أن تنطلق منها الجهود الخاصة بالتطوير.
- 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 تطوير الأداء الخاص بالموظفين: حيث تتمكن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كل فرد وتسعى إلى تقويتها، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك العاملين.

٥-١-٣ خصائص قياس وتقييم الأداء:

- الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس بمصداقية 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.

٦-١-٣ طرق تقييم الأداء:

طريقة التدرج البياني:

من أبسط الطرق لتقييم الأداء وتقيس أداء العامل بناءً على معايير معينة مثل: جودة الأداء، كمية الأداء، مع وضع درجات لهذه المعايير.

طريقة الترتيب:

يقوم القائد بترتيب أسماء العاملين تصاعدياً أو تنازلياً حسب كفاءتهم.

طريقة الوقائع:

يتم تقييم العامل بناءً على سلوكه الجيد أو السيء ويوضع في ملفه الوظيفي لتثبيت الوقائع وليتم الاستفادة منه في التقييم الدوري.

طريقة القوائم:

هي عبارة عن قائمة بالأسئلة حول أداء العامل، يقوم القائد بالإجابة على تلك الأسئلة ومن ثم يقوم مدير الموارد البشرية بإعطاء النتائج ويتم ذلك دون معرفة القائد للنتائج.

طريقة التقارير:

يقوم القائد بكتابة التقارير التفصيلية عن العاملين ويصف نقاط القوة والضعف والمهارات التي يتمتع بها العاملين.

٣-١-٧ العوامل المؤثرة في الأداء:

تؤثر بعض العوامل في أداء العاملين، ولا يعتمد أداء العاملين فقط على مستويات مهاراتهم فحسب، إذ تتفاعل تجربة الموظف وبيئة العمل والعوامل الأخرى لتؤثر على الأداء، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى نوعين وهي:

أ- **العوامل الداخلية:** يتأثر العاملين بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف كما أنه من الصعب

تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً

لا تؤثر على الأداء، ومن أهم العوامل الداخلية:

١- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات

الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، العنصر البشري يعتبر

الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

٢- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع

تحت سيطرة المنظمة، ويقال إن أكثر من ٧٥٪ من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، حيث

تؤثر على جميع الأنشطة.

٣- **التنظيم:** يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة

والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم

وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر كثيراً على الأداء

وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.

٤- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية

من علاقات اجتماعية تنظيمية، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي

للعنصر البشري.

٥- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لاستمراره، ومستوى الإشباع المترتب عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة.

٦- العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، مجال الصيانة وظروف تشغيل الآلات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ب- العوامل الخارجية: هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها والتكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية:

١- البناء التعليمي: يعد التعليم عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، فمستوى التعليم والاهتمام بالبحث العلمي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء الفرد.

٢- العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل القانونية من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات وحقوقها، مثل الحد الأقصى لساعات العمل والسياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد.

٢-٣ التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي:

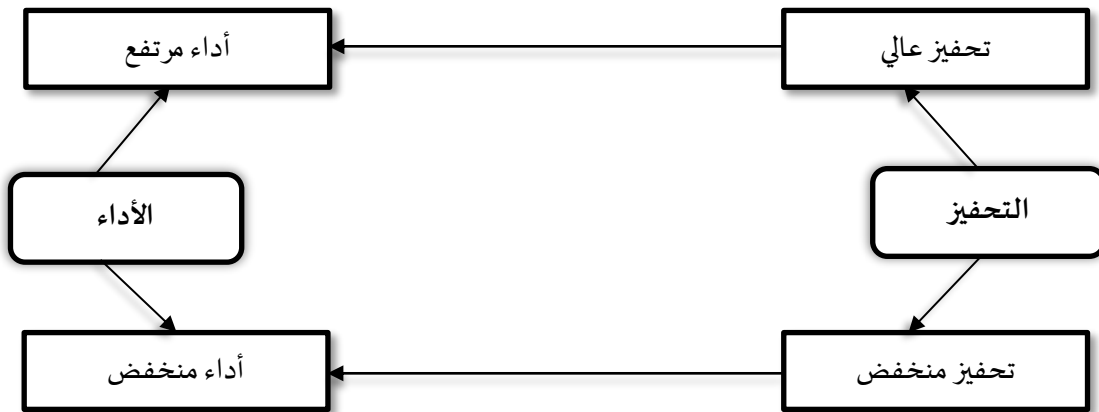
دائمًا ما تسعى مؤسسات القطاع الخاص إلى تحفيز العاملين لديها لزيادة كفاءتهم ولتقليل من معدل دوران العاملين والغياب، واستقطاب أفضل المواهب لتساهم في تحقيق أهدافها، وتكمن أهمية الحوافز للعاملين بأنها تؤدي إلى الرضا وإشباع الحاجات وتزيد من قوة الدافع للعمل والتعلم.

١-٢-٣ تأثير الحوافز 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 إلى المنظمة.
- زيادة في الأرباح والمبيعات وزيادة في جودة الإنتاج.

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



الشكل ١-٣ العلاقة بين التحفيز والأداء 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.

وأخيرًا 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.

١-٤ منهج البحث:

في ضوء طبيعة دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك لأن هذه المنهجية قادرة على وصف أثر التحفيز على الأداء الذي ينعكس على العامل والمنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ومن ثم تجميع المعلومات بصفة مبدئية، ثم اختيار عينة الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة لتفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية وفقاً لقرائن واضحة.

٢-٤ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية سواءً عاملين، رؤساء أقسام أو مدراء في المنظمة.

وتم اختيار عدد ٣٢٩ عامل من مجتمع الدراسة وعمل الاستبيان معهم وفقاً للإجراءات التي وضعت مسبقاً.

٣-٤ الطريقة والإجراءات:

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

١- المحور الأول: البيانات الأولية وتتضمن المعلومات الخاصة بالعاملين من عدة متغيرات وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

٢- المحور الثاني: التحفيز ويتضمن أسئلة مباشرة عن التحفيز سواءً معنوي أو مادي.

٣- المحور الثالث: الأداء ويتضمن ايضاً أسئلة مباشرة عن أداء العاملين.

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).

وكان تصميم الاستبانة كالتالي:

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

جدول ٤-١ تصميم الاستبانة

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

٤-٤ 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 كالتالي:

١- الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات "التحفيز" و "الاداء"، 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 برنامج الإحصائي SPSS لأغراض تحليل نتائج العينة العشوائية من عاملين القطاع الخاص.

٤-٥ 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 (محاور 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 الى برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

- تحليل البيانات إحصائياً للإجابة على تساؤلات الدراسة كل سؤال على حد، ثم كتابة تقرير نهائي يشمل ملخص الدراسة، وأهم النتائج، والتوصيات المقترحة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيان، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS.

٦-٤ عينة الدراسة:

أخذت عينة الدراسة عن طريق طرح الاستبيان مع ٣٣ عامل بالقطاع الخاص وهي نسبة ١٠٪ من مجتمع الدراسة المستهدف وعددهم ٣٢٩ عامل.

٧-٤ صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بعد عرض أسئلة الاستبيان على أربعة محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم في المتغير الأول (التحفيز) والمتغير الثاني (الأداء)، وإبداء الرأي في كل المحاور، من حيث ملائمة الأسئلة لمجالات الدراسة وهل تخدم في فهم العلاقة بين المتغيرين 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 ٦ أسئلة بالصيغة النهائية عن المتغير الأول (التحفيز)، وأيضاً ٦ أسئلة بالصيغة النهائية عن المتغير الثاني (الأداء) بإجمالي ١٢ سؤال عن المتغيرات بالإضافة إلى ٤ أسئلة متعلقة بمعلومات عن عينة الدراسة للتأكد من مطابقة العينة مع موضوع الدراسة.

٨-٤ ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) لمعرفة مدى ثبات الأداة على العينة التجريبية كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

Case Processing Summary

	N	%
Valid	33	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	33	100.0

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

الجدول ٢-٤ ملخص معالجة العينة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	12

الجدول ٣-٤ نتائج معامل كرونباخ

الجدول التالي يوضح ثبات الأداة على الأسئلة لكل محور:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح المكافآت والحوافز؟	21.4848	37.883	.239	.791

هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟	22.2424	37.627	.600	.756
هل التقدير وخطابات الشكر من الإدارة تحفز العاملين في المنظمة؟	22.4242	35.002	.600	.747
هل إنصات منظمته لمقترحاتك أو آرائك يحفزك؟	22.6667	35.104	.577	.749
هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟	22.2424	43.877	-.137-	.799
هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟	22.4242	40.377	.275	.779
هل تولي المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟	21.8485	34.883	.593	.748
ما مدى تأثير الحصول على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟	22.8788	40.110	.269	.779
ما مدى تأثير أداءك على فرصة النمو المهني والتطور الوظيفي في منظمته؟	22.3636	36.051	.514	.757
هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟	21.9091	33.648	.627	.742
هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟	21.0606	36.184	.354	.777
هل مدبرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	21.7879	33.860	.487	.760

الجدول ٤-٤ ثبات الأداة على أسئلة الاستبيان

يبين الجدول ٤-٤ أن مجالات الدراسة تتمتع باتساق داخلي بدرجة كافية حيث بلغت ٠,٧٨٢، للأداة ككل وتراوح قيم الثبات ما بين ٠,٧٤٢ كحد أدنى و ٠,٧٩١ كحد أعلى، وتشير المؤشرات بالجدول ٤-٤ أعلاه بأن أداة الدراسة تتمتع بعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة حيث تعد جميع القيم مناسبة وكافية لأغراض الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

الفصل الخامس:

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة:

في هذا الفصل سوف يتم تفصيل عينة الدراسة وسرد النتائج حسب فئات معينة.

يوضح الجدول رقم ١-٥ عدد العاملين في عينة الدراسة كالآتي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٩	٢٧,٣
	من ٣ - ٥ سنوات	٤	١٢,١
	من ٦ - ١٠ سنوات	١٠	٣٠,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠	٣٠,٣
المجموع		٣٣	١٠٠

الجدول ١-٥ عدد العاملين في عينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول، أنه يمثل عدد أفراد عينة أفراد عينة الدراسة، والبالغ ٣٣ فرداً ونظراً لتباين سنوات الخبرة بين مجتمع الدراسة، حيث تم أخذ ٩ عاملين من ذوي ٣ سنوات خبرة فأقل، وتم أخذ ٤ عاملين من ٣ الى ٥ سنوات خبرة، وتم أخذ ١٠ عاملين من ٦ الى ١٠ سنوات خبرة، وأخذ ١٠ عاملين من ١٠ سنوات خبرة فأكثر، توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، والمؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، وذلك على النحو الآتي:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٩	٥٧,٦
	إناث	١٤	٤٢,٤
المجموع		٣٣	١٠٠

الجدول ٢-٥ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

تبين من خلال الجدول ٢-٥ أن ٥٧,٦٪ من عينة الدراسة هم من الذكور، ونسبة ٤٢,٤٪ هم من الإناث، وبذلك فقد حاز الذكور على النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٧	٢١,٢
	بكالوريوس	٢٦	٧٨,٨
	ماجستير	٠	٠
	دكتوراه	٠	٠
المجموع		٣٣	١٠٠

الجدول ٣-٥ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج العينة بالجدول ٣-٥ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، العاملين الحاصلين على البكالوريوس على النسبة الأكبر مقارنة بحملة الشهادات الأخرى ونسبة حملة البكالوريوس ٧٨,٨٪، يلي ذلك حملة الدبلوم فأقل على نسبة ٢١,٢٪، حيث لم يكن من العاملين من حملة الماجستير أو حملة الدكتوراة.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	٢٥٠٠ ريال فأقل	٤	١٢,١
	٢٥٠٠ ريال – ٥٠٠٠ ريال	١٤	٤٢,٤
	٥٠٠٠ ريال – ١٠٠٠٠ ريال	١١	٣٣,٣
	١٠٠٠٠ ريال فأكثر	٤	١٢,١
المجموع		٣٣	١٠٠

الجدول ٤-٥ توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الجدول ٤-٥ تبعاً لمتغير الدخل الشهري، العاملين الذين دخلهم ٢٥٠٠ ريال إلى ٥٠٠٠ ريال هم الأكثر بنسبة ٤٢,٤٪، يلي ذلك العاملين الذين دخلهم من ٥٠٠٠ ريال إلى ١٠٠٠٠ ريال بنسبة ٣٣,٣٪، ومن ثم بالتساوي للعاملين الذين دخلهم ٢٥٠٠ ريال بنسبة ١٢,١٪، وأخيراً العاملين الذين دخلهم ١٠٠٠٠ ريال فأكثر بنسبة ١٢,١٪.

كما تم تحليل إجابات العينة التجريبية حول المحور الأول التحفيز والمحور الثاني الأداء كما يوضحه الجدول التالي:

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الإجمالي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز	التكرار	١٦	٩	٤	٤	٠	٣٣
ذات أسس محددة لضمان العدل	النسبة %	٤٨,٥	٢٧,٣	١٢,١	١٢,١	٠	١٠٠

							والشفافية في منح المكافآت والحوافز؟
٣٣	.	.	.	٥	٢٨	التكرار	هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟
١٠٠	.	.	.	١٥,٢	٨٤,٨	النسبة %	
٣٣	.	.	٣	٢٢	٨	التكرار	هل التقدير وخطابات الشكر من الإدارة تحفز العاملين في المنظمة؟
١٠٠	.	.	٩,١	٦٦,٧	٢٤,٢	النسبة %	
٣٣	.	٢	.	٢٥	٦	التكرار	هل إنصات منظمك لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟
١٠٠	.	٦,١	.	٧٥,٨	١٨,٢	النسبة %	
٣٣	.	٣	١	٩	٢١	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟
١٠٠	.	٩,١	٣,٠	٢٧,٣	٦٣,٦	النسبة %	
٣٣	.	٣	١	٩	٢٠	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟
١٠٠	.	٩,١	٣	٢٧,٣٠	٦٠,٦	النسبة %	
٣٣	.	١	٣	١٠	١٩	التكرار	هل تولي المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
١٠٠	.	٣	٩,١	٣٠,٣	٥٧,٦	النسبة %	
٣٣	.	١	.	٢٥	٧	التكرار	ما مدى تأثير الحصول على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
١٠٠	.	٣,٠	.	٧٥,٨	٢١,٢	النسبة %	
٣٣	.	١	٢	١٧	١٣	التكرار	

ما مدى تأثير أداءك على فرصة النمو المهني والتطور الوظيفي في منطقتك؟	النسبة %	٣٩,٤	٥١,٥	٦,١	٣,٠	٠	١٠٠
هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟	التكرار	١٨	٨	٧	٠	٠	٣٣
هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟	النسبة %	٥٤,٥	٢٤,٢	٢١,٢	٠	٠	١٠٠
هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	التكرار	١٦	٦	١١	٠	٠	٣٣
	النسبة %	٤٨,٥	١٨,٢	٣٣,٣	٠	٠	١٠٠
	التكرار	١٧	٦	٧	٣	٠	٣٣
	النسبة %	٥١,٥	١٨,٢	٢١,٢	٩,١	٠	١٠٠

الجدول ٥-٥ تحليل إجابات العينة حول محاور الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

١-٥ خصائص العينة الأساسية للدراسة:

أولاً: التوزيع من حيث سنوات الخبرة للعاملين بالجدول ٦-٥:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٨٦	٢٦,١
	من ٣ - ٥ سنوات	٧٥	٢٢,٨
	من ٦ - ١٠ سنوات	٥٧	١٧,٣

٣٣,٧	١١١	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠	٣٢٩	المجموع	

الجدول ٦-٥ التوزيع من حيث سنوات الخبرة

ثانياً: التوزيع من حيث الجنس بالجدول ٧-٥:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٢٤٢	٧٣,٦
	إناث	٨٧	٢٦,٤
المجموع		٣٢٩	١٠٠

الجدول ٧-٥ التوزيع من حيث الجنس

ثالثاً: التوزيع من حيث المؤهل العلمي بالجدول ٨-٥

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	١٠٣	٣١,٣
	بكالوريوس	١٩٧	٥٩,٩
	ماجستير	٢٧	٨,٢
	دكتوراه	٢	٦
المجموع		٣٢٩	١٠٠

الجدول ٨-٥ التوزيع من حيث المؤهل الدراسي

رابعاً: التوزيع من حيث الدخل الشهري بالجدول ٩-٥:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	٢٥٠٠ ريال فأقل	٢٥	٧,٦
	٢٥٠٠ ريال – ٥٠٠٠ ريال	٩١	٢٧,٧

٢٩,٨	٩٨	٥٠٠ ريال – ١٠٠٠ ريال	
٣٥,٠	١١٥	١٠٠٠ ريال فأكثر	
١٠٠	٣٢٩	المجموع	

الجدول ٩-٥ التوزيع من حيث الدخل الشهري

٢-٥ عرض نتائج الدراسة:

سوف يتم تقسيم النتائج على أربع فئات بناء على الدخل الشهري للعاملين وتفصيل كل منها على حده والنظر للنتائج كما هو موضح بالجدول ٩-٥ لنرى هل الدخل الشهري للعاملين له تأثير في رأي أفراد العينة.

أولاً: نتائج الدراسة لذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال فأقل:

- ما مدى تأثير الدخل الشهري للعاملين من حيث التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أدائهم.
- ما مدى وضوح لائحة الحوافز للعاملين بالمنظمة وتأثيرها على أدائهم.
- ما مدى أهمية تدريب وترقية العاملين وعلاقته بتحفيز أداءهم في المنظمة.

يوضح الجدول ١٠-٥ التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح	التكرار	٨	٨	٧	١	١	٢٥	٣,٨	١,٠٦
	النسبة %	٣٢,٠	٣٢,٠	٢٨,٠	٤,٠	٤,٠	١٠٠		

									المكافئات والحوافز؟
٠,٨١	٤,٠	٢٥	١	٠	١	٦	١٧	التكرار	هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟
		١٠٠	٤,٠	٠	٤,٠	٢٤,٠	٦٨,٠	النسبة %	
١,٣٤	٤,٣	٢٥	٣	٠	١	٣	١٨	التكرار	هل التقدير وخطابات الشكر من الإدارة تحفز العاملين في المنظمة؟
		١٠٠	١٢,٠	٠	٤,٠	١٢,٠	٧٢,٠	النسبة %	
١,١٥	٤,٤	٢٥	٢	٠	١	٣	١٩	التكرار	هل إنصات منظمتك لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟
		١٠٠	٨,٠	٠	٤,٠	١٢,٠	٧٦,٠	النسبة %	
٠,٥٠	٤,٢	٢٥	٠	٠	١	١٨	٦	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟
		١٠٠	٠	٠	٤,٠	٧٢,٠	٢٤	النسبة %	
٠,٥٧	٤,٠	٢٥	٠	١	١	٢٠	٣	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟
		١٠٠	٠	٤,٠	٤,٠	٨٠,٠	١٢,٠	النسبة %	
١,٠١	٤,٠	٢٥	١	٠	٦	٨	١٠	التكرار	هل تولي المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
		١٠٠	٤,٠	٠	٢٤,٠	٣٢,٠	٤٠,٠	النسبة %	
١,٠٨	٤,٤	٢٥	١	١	٢	٢	١٩	التكرار	ما مدى تأثير الحصول على مكافآت الترقيات على تحسين أداء
		١٠٠	٤,٠	٤,٠	٨,٠	٨,٠	٧٦,٠	النسبة %	

العاملين في المنظمة؟									
ما مدى تأثير أدائك على فرصة النمو المهني والتطور الوظيفي في منظمته؟	التكرار	١٣	٧	١	٢	٢	٢٥	٤,٠	١,٢٨
		النسبة %	٥٢,٠	٢٨,٠	٤,٠	٨,٠	٨,٠		
هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟	التكرار	٧	٨	٦	٢	٢	٢٥	٣,٦	١,٢٢
		النسبة %	٢٨,٠	٣٢,٠	٢٤,٠	٨,٠	٨,٠		
هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟	التكرار	١٣	٥	٦	٠	١	٢٥	٤,١	١,٠٦
		النسبة %	٥٢,٠	٢٠,٠	٢٤,٠	٠	٤,٠		
هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	التكرار	٥	١٢	٥	٢	١	٢٥	٣,٧	١,٠٢
		النسبة %	٢٠,٠	٤٨,٠	٢٠,٠	٨,٠	٤,٠		

الجدول ١٠-٥ العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال فأقل

توضح النتائج في الجدول ١٠-٥ أن هناك توافق بالوسط الحسابي بشكل كبير للعاملين بضرورة وأهمية التحفيز وأثره على أداء العاملين في المنظمة مما يبين لنا مدى تقارب تأثير هذه الأسباب فيما إذا تم العمل عليها من قبل المنظمة لتحفيز العاملين.

ثانياً: نتائج الدراسة لذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال – ٥٠٠٠ ريال:

- ما مدى تأثير الدخل الشهري للعاملين من حيث التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أدائهم.
- ما مدى وضوح لائحة الحوافز للعاملين بالمنظمة وتأثيرها على أدائهم.
- ما مدى أهمية تدريب وترقية العاملين وعلاقته بتحفيز أدائهم في المنظمة.

يوضح الجدول ١١-٥ التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
هل تعتمد المنظمة لائحة للجوائز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح المكافآت والجوائز؟	التكرار	٢٨	١٣	١٩	١٦	١٥	٩١	٣,٢	١,٤٧
	النسبة %	٣٠,٨	١٤,٣	٢٠,٩	١٧,٦	١٦,٥	١٠٠		
هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟	التكرار	١٤	٦٦	٩	١	١	٩١	٤,٠	٠,٦٣
	النسبة %	١٥,٤	٧٢,٥	٩,٩	١,١	١,١	١٠٠		
هل التقدير وخطابات الشكر من الإدارة تحفز العاملين في المنظمة؟	التكرار	٥٠	١٩	١٧	٠	٥	٩١	٤,١	١,٠٩
	النسبة %	٥٤,٩	٢٠,٩	١٨,٧	٠	٥,٥	١٠٠		

١,٠٥	٤,٣	٩١	٤	١	١٣	١٧	٥٦	التكرار	هل إنصات منظمتك لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟
		١٠٠	٤,٤	١,١	١٤,٣	١٨,٧	٦١,٥	النسبة %	
٠,٦٣	٤,٠	٩١	١	١	٥	٦٥	١٩	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟
		١٠٠	١,١	١,١	٥,٥	٧١,٤	٢٠,٩	النسبة %	
٠,٦٦	٤,٢	٩١	٠	٠	١١	٤٥	٣٥	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟
		١٠٠	٠	٠	١٢,١	٤٩,٥	٣٨,٥	النسبة %	
١,٣١	٣,٥	٩١	١٠	١١	١٩	٢٥	٢٦	التكرار	هل تولي المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
		١٠٠	١١,٠	١٢,١	٢٠,٩	٢٧,٥	٢٨,٦	النسبة %	
٠,٩٣	٤,٤	٩١	٢	٣	٩	١٨	٥٩	التكرار	ما مدى تأثير الحصول على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
		١٠٠	٢,٢	٣,٣	٩,٩	١٩,٨	٦٤,٨	النسبة %	
١,٢٢	٣,٩	٩١	٧	٤	١٤	٢٤	٤٢	التكرار	ما مدى تأثير أدائك على فرصة النمو المهني والتطور
		١٠٠	٧,٧	٤,٤	١٥,٤	٢٦,٤	٤٦,٢	النسبة %	

الوظيفي في منظمتك؟									
هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟	التكرار	١٧	١٩	٣٣	١٢	١٠	٩١	٣,٢	١,٢٢
		النسبة %	١٨,٧	٢٠,٩	٣٦,٣	١٣,٢	١١,٠		
هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟	التكرار	٢٥	١٥	٢٥	١٥	١١	٩١	٣,٣	١,٣٥
		النسبة %	٢٧,٥	١٦,٥	٢٧,٥	١٦,٥	١٢,١		
هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	التكرار	٢٣	٣١	١٦	١٤	٧	٩١	٣,٥	١,٢٤
		النسبة %	٢٥,٣	٣٤,١	١٧,٦	١٥,٤	٧,٧		

الجدول ٥-١١ العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٢٥٠٠ ريال-٥٠٠٠ ريال

تتضح النتائج بالجدول ٥-١١ أن الوسط الحسابي يدل على توافق كبير بين آراء العاملين مما يعني بأهمية وضرورة العمل بها من قبل المنظمة لتحفيز ورفع أداء العاملين.

ثالثاً: نتائج الدراسة لذوي الدخل ٥٠٠ ريال – ١٠٠٠ ريال:

- ما مدى تأثير الدخل الشهري للعاملين من حيث التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أدائهم.
- ما مدى وضوح لائحة الحوافز للعاملين بالمنظمة وتأثيرها على أدائهم.
- ما مدى أهمية تدريب وترقية العاملين وعلاقته بتحفيز أدائهم في المنظمة.

يوضح الجدول ٥-١٢ التوزيع النسبي، التكرار، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العاملين ومدى تأثير التحفيز عليهم وعلى أدائهم.

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة						إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
هل تعتمد المنظمة لائحة للجوائز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح المكافآت والجوائز؟	التكرار	٢٩	٢٠	٢٤	١٧	٨	٩٨	١٠٠	٣,٤	١,٣٠
	النسبة %	٢٩,٦	٢٠,٤	٢٤,٥	١٧,٣	٨,٣				
هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟	التكرار	٣٠	٦٢	١	٤	١	٩٨	١٠٠	٤,١	٠,٧٣
	النسبة %	٣٠,٦	٦٣,٣	١,٠	٤,١	١,٠				
هل التقدير وخطابات الشكر من الادارة تحفز العاملين في المنظمة؟	التكرار	٥٧	٢١	٩	٣	٨	٩٨	١٠٠	٤,١	١,٢٢
	النسبة %	٥٨,٢	٢١,٤	٩,٢	٣,١	٨,٢				

١,١٨	٤,٣	٩٨	٧	٤	٣	١٧	٦٧	التكرار	هل إنصابت منظمتك
		١٠٠	٧,١	٤,١	٣,١	١٧,٣	٦٨,٤	النسبة %	لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟
٠,٨٢	٤,٠	٩٨	٣	٢	٦	٦١	٢٦	التكرار	هل يتأثر مستوى
		١٠٠	٣,١	٢,٠	٦,١	٦٢,٢	٢٦,٥	النسبة %	أدائك عند منحك حافز مادي؟
١,٠١	٣,٩	٩٨	٥	٣	١٢	٤٧	٣١	التكرار	هل يتأثر مستوى
		١٠٠	٥,١	٣,١	١٢,٢	٤٨	٣١,٥	النسبة %	أدائك عند منحك حافز معنوي؟
١,٢٧	٣,٥	٩٨	٩	١٠	٢٦	٢٣	٣٠	التكرار	هل تولي المنظمة
		١٠٠	٩,٢	١٠,٢	٢٦,٥	٢٣,٥	٣٠,٦	النسبة %	أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
١,١٤	٤,٢	٩٨	٦	٤	٦	٢٢	٦٠	التكرار	ما مدى تأثير الحصول
		١٠٠	٦,١	٤,١	٦,١	٢٢,٤	٦١,٢	النسبة %	على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
١,١٠	٣,٩	٩٨	٦	٣	١٥	٣٧	٣٧	التكرار	ما مدى تأثير
		١٠٠	٦,١	٣,١	١٥,٣	٣٧,٨	٣٧,٨	النسبة %	أدائك على فرصة النمو المهني والتطور

الوظيفي في منظمتك؟								
هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟	التكرار	٣٠	٢٢	٣٠	٩	٧	٩٨	١,٢١ ٣,٦
		النسبة %	٣٠,٦	٢٢,٤	٣٠,٦	٩,٢	٧,١	
هل ترى أن تقديم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟	التكرار	٢٨	١٨	٢٥	١٤	١٣	٩٨	١,٣٧ ٣,٣
		النسبة %	٢٨,٦	١٨,٤	٢٥,٥	١٤,٣	١٣,٣	
هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	التكرار	٣٥	٣٥	١٧	٣	٨	٩٨	١,١٧ ٣,٨
		النسبة %	٣٥,٧	٣٥,٧	١٧,٣	٣,١	٨,٢	

الجدول ٥-١٢ العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ٥٠٠٠ ريال - ١٠٠٠٠ ريال

تتضح النتائج بالجدول ٥-١٢ أن الوسط الحسابي يدل على توافق كبير بين آراء العاملين مما يعني بأهمية وضرورة العمل بها من قبل المنظمة لتحفيز ورفع أداء العاملين.

ثالثاً: نتائج الدراسة لذوي الدخل ١٠٠٠٠ ريال فأكثر:

- ما مدى تأثير الدخل الشهري للعاملين من حيث التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أدائهم.
- ما مدى وضوح لائحة الحوافز للعاملين بالمنظمة وتأثيرها على أدائهم.
- ما مدى أهمية تدريب وترقية العاملين وعلاقته بتحفيز أدائهم في المنظمة.

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

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة						الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي
هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح المكافآت والحوافز؟	التكرار	٢٩	٣٠	٢٦	١٩	١١	١١٥	٣,٤
	النسبة %	٢٥,٢	٢٦,١	٢٢,٦	١٦,٥	٩,٦	١٠٠	
هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟	التكرار	٣٠	٨٠	٣	٠	٢	١١٥	٤,١
	النسبة %	٢٦,١	٦٩,٦	٢,٦	٠	١,٧	١٠٠	
هل التقدير وخطابات الشكر من الإدارة تحفز العاملين في المنظمة؟	التكرار	٦٩	٢١	١٨	٥	٢	١١٥	٤,٣
	النسبة %	٦٠,٠	١٨,٣	١٥,٧	٤,٣	١,٧	١٠٠	

٠,٩٩	٤,٤	١١٥	٣	٦	٧	٢٤	٧٥	التكرار	هل إنصات منظمتك
		١٠٠	٢,٦	٥,٢	٦,١	٢٠,٩	٦٥,٢	النسبة %	لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟
٠,٥٥	٤,١	١١٥	.	١	٧	٨١	٢٦	التكرار	هل يتأثر مستوى
		١٠٠	.	٩	٦,١	٧٠,٤	٢٢,٦	النسبة %	أدائك عند منحك حافظ مادي؟
٠,٦٥	٤,٢	١١٥	.	٢	٩	٦٨	٣٦	التكرار	هل يتأثر مستوى
		١٠٠	.	١,٧	٧,٨	٥٩,١	٣١,٣	النسبة %	أدائك عند منحك حافظ معنوي؟
١,٢٣	٣,٧	١١٥	٩	٩	٢٤	٣٢	٤١	التكرار	هل تولي المنظمة
		١٠٠	٧,٨	٧,٨	٢٠,٩	٢٧,٨	٣٥,٧	النسبة %	أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
٠,٧٧	٤,٥	١١٥	.	٣	١١	٢٣	٧٨	التكرار	ما مدى تأثير الحصول
		١٠٠	.	٢,٦	٩,٦	٢٠,٠	٦٧,٨	النسبة %	على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
٠,٧٨	٤,٢	١١٥	.	٢	١٧	٤٢	٥٤	التكرار	ما مدى تأثير
		١٠٠	.	١,٧	١٤,٨	٣٦,٥	٤٧	النسبة %	أدائك على فرصة النمو المهني والتطور

									الوظيفي في منظمتك؟
١,١٢	٣,٦	١١٥	٥	١١	٣٥	٣١	٣٣	التكرار	هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟
		١٠٠	٤,٣	٩,٦	٣٠,٤	٢٧,٠	٢٨,٧	النسبة %	
١,٢١	٣,١	١١٥	١٠	٢٣	٣٩	٢١	٢٢	التكرار	هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟
		١٠٠	٨,٧	٢٠,٠	٣٣,٩	١٨,٣	١٩,١	النسبة %	
١,٢١	٣,٧	١١٥	٩	٩	٢٥	٣٥	٣٧	التكرار	هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟
		١٠٠	٧,٨	٧,٨	٢١,٧	٣٠,٤	٣٢,٢	النسبة %	

الجدول ٥-١٣ العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين من ذوي الدخل ١٠٠٠٠ ريال فأكثر

تتضح النتائج بالجدول ٥-١٣ أن الوسط الحسابي يدل على توافق كبير بين آراء العاملين مما يعني بأهمية وضرة

العمل بها من قبل المنظمة لتحفيز ورفع أداء العاملين.

الفصل السادس:

تحليل النتائج والتصور المقترح

في هذا الفصل سيتم تحليل نتائج الدراسة. والإجابة على التساؤلات التي ذكرت في مقدمة الدراسة، وسوف يتم اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها.

١-٦ التحقق من الفرضيات:

السؤال الأول: هل هناك دلالة إحصائية بين تأثير الدخل الشهري في العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أداء العاملين.

للإجابة عن التساؤل السابق تم تحليل الفرضيات الآتية:

لا يوجد فرق في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مدى تأثير الدخل الشهري في العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وأثره على أداء العاملين.

لفحص الفرضية السابقة تم تحليل الإجابات لإيجاد ما إذا كان يوجد فرق في متوسط استجابات عينة الدراسة حول أثر التحفيز في أداء العاملين وبالفعل لا يوجد فروقات في الإجابات بين الفئات الأربعة من ذوي الدخل الشهري المختلف، ولذلك نستنتج أن التحفيز مادياً أو معنوياً مطلب مهم بغض النظر عن دخل العامل الشهري، وكذلك لتحسين أداء العاملين لابد من أسس ومنهج واضح ليس له علاقة بدخل العامل الشهري.

السؤال	التكرار والنسبة	درجة الموافقة						إجمالي المستجيبين	الوسط الحسابي	متوسط درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز ذات أسس محددة	التكرار	٩٤	٧١	٧٦	٥٣	٣٥	٣٢٩	٣,٤١	موافق	
	النسبة %	٢٨,٦	٢١,٦	٢٣,١	١٦,١	١٠,٦	١٠٠			

									لضمان العدل والشفافية في منح المكافئات والحوافز؟
موافق	٤,١٢	٣٢٩	٥	٥	١٤	٢٢٥	٨٠	التكرار	هل التحفيز يساعدك
		١٠٠	١,٥	١,٥	٤,٣	٦٨,٤	٢٤,٣	النسبة %	على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟
موافق بشدة	٤,٢٤	٣٢٩	١٨	٨	٤٥	٦٤	١٩٤	التكرار	هل التقدير وخطابات الشكر من الادارة تحفز العاملين في المنظمة؟
		١٠٠	٥,٥	٢,٤	١٣,٧	١٩,٥	٥٩,٠	النسبة %	
موافق بشدة	٤,٣٧	٣٢٩	١٦	١١	٢٤	٦١	٢١٧	التكرار	هل إنصات منظمتك لمقترحاتك أو آرائك يحفزك؟
		١٠٠	٤,٩	٣,٣	٧,٣	١٨,٥	٦٦,٠	النسبة %	
موافق	٧,١١	٣٢٩	٤	٤	١٩	٢٢٥	٧٧	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟
		١٠٠	١,٢	١,٢	٥,٨	٦٨,٤	٢٣,٤	النسبة %	
موافق	٤,١٣	٣٢٩	٥	٦	٣٣	١٨٠	١٠٥	التكرار	هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟
		١٠٠	١,٥	١,٨	١٠,٠	٥٤,٧	٣١,٩	النسبة %	
موافق	٣,٦٥	٣٢٩	٢٩	٣٠	٧٥	٨٨	١٠٧	التكرار	

								النسبة %	هل تولى المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟
موافق بشدة	٤,٤٢	٣٢٩	٩	١١	٢٨	٦٥	٢١٦	التكرار	ما مدى تأثير الحصول
		١٠٠	٢,٧	٣,٣	٨,٥	١٩,٨	٦٥,٧	النسبة %	على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
موافق	٤,٠٩	٣٢٩	١٥	١١	٤٧	١١٠	١٤٦	التكرار	ما مدى تأثير أداءك على
		١٠٠	٤,٦	٣,٣	١٤,٣	٣٣,٤	٤٤,٤	النسبة %	فرصة النمو المهني والتطور الوظيفي في منظمتك؟
موافق	٣,٥٢	٣٢٩	٢٤	٣٤	١٠٤	٨٠	٨٧	التكرار	هل المنظمة تحاول أن
		١٠٠٣,٣٤٥	٧,٣	١٠,٣	٣١,٦	٢٤,٣	٢٦,٤	النسبة %	تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟
محايد	٣,٣٤	٣٢٩	٣٥	٥٢	٩٥	٥٩	٨٨	التكرار	هل ترى أن تقييم أداء
		١٠٠	١٠,٦	١٥,٨	٢٨,٩	١٧,٩	٢٦,٧	النسبة %	العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات

واضحة في المنظمة؟									
هل مديرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟	التكرار	١٠٠	١١٣	٦٣	٢٨	٢٥	٣٢٩	٣,٧١	موافق
النسبة %	٣٠,٤	٣٤,٣	١٩,١	٨,٥	٧,٦	١٠٠			

الجدول ١-٦ العمليات الإحصائية لاستجابات العاملين

السؤال الثاني: هل هناك دلالة إحصائية بين وضوح لائحة الحوافز للعاملين بالمنظمة وتأثيرها على أدائهم؟

للإجابة عن التساؤل السابق تم تحليل الفرضيات الآتية:

يتضح من خلال الجدول ١-٦ أن نسبة العاملين الذين على دراية بنظام الحوافز وأسس ومنهجية الحوافز هي النسبة الأكبر، لكن نلاحظ بأن هناك نسبة متوسطة من العينة محايدون وذلك يعني بأن احتمالية انخفاض التحفيز المعمول به بالمنظمة سوف ينعكس سلباً على أداء العاملين.

السؤال الثالث: هل هناك دلالة إحصائية بين أهمية تدريب وترقية العاملين وعلاقتها بتحفيز أدائهم في المنظمة؟

للإجابة عن التساؤل السابق تم تحليل الفرضيات الآتية:

يتضح من خلال الجدول ١-٦ أن نسبة العاملين المبدئين رأيهم بالموافقة هي النسبة الأكبر مما يدل على أهمية تدريب العامل حتى يملك القدرة الكافية لترقيته داخل المنظمة مما يساعده لتحسين أدائه وانعكاس ذلك على المنظمة بالكامل.

خلاصة:

من خلال دراستنا للتحفيز وأثره على الأداء في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تبين لنا بأن جميع الحوافز سواءً مادية أو معنوية ذات تأثير على مستوى أداء العاملين، فالتحفيز يختلف من عامل إلى عامل آخر ومن مستوى إلى آخر.

فالعاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية الغالبية منهم يرى بضرورة تفعيل التحفيز مما يجعل مستوى أداء العاملين مرتفع فينتج عن ذلك تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تلبية حاجات ورغبات العاملين. وعليه لابد أن يولي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية اهتماماً بالتحفيز وأن يقدمه ويمنحه بإنصاف وعدالة وموضوعية.

٢-٦ مجالات الدراسة:

- الحدود البشرية: تتمثل في موظفين القطاع الخاص من مدراء ومشرفين وعاملين.
- الحدود الزمانية: إن موضوع البحث استحوذ اهتمام الباحثين من خلال مجال عملهم خلال عام ٢٠٢٢.
- الحدود المكانية: القطاع الوظيفي الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: ينحصر هذا البحث في تناول التحفيز وأثره في أداء العاملين.

٣-٦ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية:

النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس عند العاملين.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحافز بمثابة المكافأة على الأداء المتميز الذي يدفع العاملين إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- عملية التحفيز عند العاملين تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق أداء متميز.
- التحفيز المعنوي مرتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
- التحفيز المادي ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع لدى العاملين.
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز عامل ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.

- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير محددة وواضحة.
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز.
- هناك ربط بين التحفيز والأداء ببعضها البعض.

٤-٦ التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة علاقة التحفيز وأثره على أداء العاملين الوظيفي في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، فإننا نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها في المنظمة والاستفادة منها كونها تمتاز بالتغيير من أجل تفعيل التحفيز وتأثيره على أداء العاملين، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في منح التحفيز للعاملين.
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات العاملين.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الربط بين التحفيز والأداء.
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- قياس أداء العاملين دورياً وبانتظام وتحديد مستواه.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين أداء العاملين.

ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

أولاً- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم الفقي (٢٠١١). قوة التحفيز. دار ثمرات القاهرة الطبعة الأولى.
- ٢- بوزيان أسماء (٢٠١٨ - ٢٠١٩). "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين". مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٣- بوعزيز شعيب، شيخ الياس، (٢٠٢٠-٢٠٢١). "دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي إدارات لجماعات المحمية" - دراسة حالة بمدينة مقرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني، جامعة محمد بوضياف قسم علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير.
- ٤- بن يوب دلال، لبيض خيره (٢٠١٨-٢٠١٩). "الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين". دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع علوم الاجتماع.
- ٥- بن التومي زين الدين، شالي وائل (٢٠٢١ - ٢٠٢٢). "دور التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية". دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمقرة المسيلة. مذكرة ماجستير أكاديمي. جامعة محمد بوضياف قسم علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير.
- ٦- جبر عبدالله العطية، الدكتور علي ناصر الطحيطاح (٢٠٢١). "التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم". دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- ٧- حدي حميدة، مريم مزياني (٢٠١٦-٢٠١٧). "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي". دراسة حالة: موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماجستير أكاديمي. جامعة العربي التبسي قسم علوم التسيير فرع إدارة أعمال المؤسسات.
- ٨- خالد عمي أبو علان، (٢٠١٧). "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"، رسالة درجة الماجستير، كلية إدارة أعمال جامعة الخليل.

- ٩- دمان أميرة، بوعفار هاجر (٢٠٢٠ - ٢٠٢١). "مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز". دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية. رسالة ماجستير أكاديمي. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال.
- ١٠- دعلوس مريم، طوير خرفية، (٢٠٢٠-٢٠٢١)، "سياسات التحفيز وأثرها على الابداع الإداري للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور.
- ١١- عبد الملك لبيبي، فتحي سيته، هشام عيشوش (٢٠١٧ - ٢٠١٨). "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" فرع الوادي. رسالة ماجستير أكاديمي. جامعة الشهيد حمه لخضر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- ١٢- عوض بن عمر أبو مالج، (٢٠٢٠)، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.
- ١٣- عياضات إيمان، ملكي بركاهم، (٢٠٢١-٢٠٢٢). "دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين"، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- ١٤- لعشاش موسى (٢٠٢٠ - ٢٠٢١). "أثر التحفيز على أداء العاملين". دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة. مذكرة ماجستير أكاديمي. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
- ١٥- محمد بن سعد أبوحيمد، (٢٠١٩-٢٠٢٠). "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، ماجستير إدارة أعمال - جامعة الأعمال والتكنولوجيا.
- ١٦- نفين أسامة حمدي الناظر، (٢٠٢١). "تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين". رسالة الماجستير في الإدارة. جامعة الخليل.

١٧- نورة يحيى الفيحي، (٢٠١٩-٢٠٢٠). "دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي"،

دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، كلية الإدارة، كليات الشرق العربي.

١٨- هاجر سعد محمد أبو المعاطي الحديدي، "تأثير التحفيز الإلهامي على ارتباط العميل"، دراسة تطبيقية على

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بمحافظة الدقهلية، رسالة الماجستير- كلية التجارة – جامعة المنصورة.

١٩- الدكتور عبدالعزيز بن سعيد الأسمرى (٢٠٢١)، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار

جواهر التراث للنشر والتوزيع.

٢٠- الدكتور صالح مهدي محسن العامري والدكتور طاهر محسن منصور الغالي (٢٠١٤)، "الإدارة والأعمال"

الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

1. 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.
2. Khan, Muhammad Ikhlās, (2012), The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees Business Review –Volume (7) No. (1) pp 89-97
3. 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.
4. 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.

5. 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.
6. 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.
7. 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.

ملاحق الدراسة

استمارة استبيان حول موضوع:

دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

نحن طلاب ماجستير إدارة بجامعة الجميع الذكية، نأمل منكم المشاركة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستبيان التالي، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- ستطلب الإجابة على الاستبيان من دقيقتين إلى خمسة دقائق.
- هذه البحث هو فقط لأغراض أكاديمية، وستبقى جميع البيانات في الاستبيان سرية، تستخدم لأغراض بحثية فقط.

البيانات الأولية:

مكان العمل:	أين تعمل؟	الجنس
☐ المملكة العربية السعودية	☐ القطاع الخاص	☐ ذكر
☐ دولة أخرى	☐ القطاع الحكومي	☐ أنثى

المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	الدخل الشهري
☐ دبلوم فأقل	☐ أقل من ٣ سنوات	☐ ٢٥٠٠ ريال فأقل
☐ بكالوريوس	☐ ٣ - ٥ سنوات	☐ ٢٥٠٠ ريال - ٥٠٠٠ ريال
☐ ماجستير	☐ ٦ - ١٠ سنوات	☐ ٥٠٠٠ ريال - ١٠٠٠٠ ريال
☐ دكتوراه	☐ أكثر من ١٠ سنوات	☐ ١٠٠٠٠ ريال فأكثر

المحور الثاني (التحفيز)

عبر عن أهمية حوافز العمل لديك، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة على كل منها بوضع إشارة (٧) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات.

١. هل تعتمد المنظمة لائحة للحوافز ذات أسس محددة لضمان العدل والشفافية في منح المكافآت والحوافز؟

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

٢. هل التحفيز يساعدك على العمل لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؟

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

٣. هل التقدير وخطابات الشكر من الادارة تحفز العاملين في المنظمة؟

	١	٢	٣	٤	٥
محفز جداً	☐	☐	☐	☐	☐
لا يحفز ابداً					

٤. هل إنصات منظمته لمقترحاتك أو أرائك يحفزك؟

	١	٢	٣	٤	٥
محفز جداً	☐	☐	☐	☐	☐
لا يحفز ابداً					

٥. هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز مادي؟

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

٦. هل يتأثر مستوى أدائك عند منحك حافز معنوي؟

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

المحور الثالث (الأداء)

عبر عن أهمية حوافز العمل لديك، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة على كل منها بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات.

٧. هل تولي المنظمة أهمية لتطوير وتدريب الموظفين لتحسين الأداء؟

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

٨. ما مدى تأثير الحصول على مكافآت الترقيات على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

	١	٢	٣	٤	٥
محفز جداً	☐	☐	☐	☐	☐
لا يحفز ابداً					

٩. ما مدى تأثير أداؤك على فرصة النمو المهني والتطور الوظيفي في منظمته؟

١	٢	٣	٤	٥
☐	☐	☐	☐	☐
محفز جداً				لا يحفز ابداً

١٠. هل المنظمة تحاول أن تجد أفكاراً جديدة ومبدعة تسهم في تحسين أداء العاملين؟

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

١١. هل ترى أن تقييم أداء العاملين مبنياً على أسس ومنهجيات واضحة في المنظمة؟

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

١٢. هل مدبرك له دور مباشر في تطوير وتحسين أدائك؟

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

قائمة المحكمين للاستبيان

الاسم	المنصب الإداري
ياسر محمد فرج	المدير التنفيذي في شركة رونق للمقاولات المحدودة
خزنة المطيري	مدير الموارد البشرية في شركة تمويل الأولى
خالد سالم باشماخ	أخصائي تطوير الأعمال في شركة إمداد التوزيع المحدودة
مروة سالم محمد	إدارة جودة في شركة ميراث للأبحاث

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في القطاع الخاص ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول إلى أربعة أهداف للدراسة وهي كالآتي:

١. التعرف على سياسة التحفيز التي تقدم للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 ٢. التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 ٣. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 ٤. التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.
- دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي ثم اختيار عينة الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة لتفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية.
- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار عدد ٣٢٩ عامل من مجتمع الدراسة.
- حددت أدوات جمع البيانات لهذا البحث وهي كالآتي:

١- الاستبيان.

٢- الملاحظة.

٣- الجانب النظري .

٤- الجانب العملي.

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية وهي:

- التحفيز يثير الدوافع.

- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.

- الحافز بمثابة المكافأة على الأداء المتميز.
 - عملية التحفيز عند العاملين تبدأ بالشعور بالحاجة او الشعور بالنقص.
 - التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية.
 - التحفيز المعنوي مرتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
 - التحفيز المادي ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع لدى العاملين.
 - هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز عامل ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.
 - التحفيز يتم وفق أسس ومعايير محددة وواضحة.
 - نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز.
 - هناك ربط بين التحفيز والأداء ببعضها البعض.
- بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة علاقة التحفيز وأثره على أداء العاملين الوظيفي في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية،

لقد قدمنا اقتراحات يمكن العمل بها في المنظمة والاستفادة منها، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين.
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات العاملين.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الربط بين التحفيز والأداء.
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- قياس أداء العاملين دورياً وبانتظام وتحديد مستواه.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتحسين أداء العاملين.

Summary

The study aimed to see and review the system of physical and moral incentives which applied in the private sector and the role of improving the performance of workers by reaching four objectives of the study as follows:

1. Identify the incentive policy that provides training in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia.
2. Identify the physical and moral incentives provided to workers by private sector in the Kingdom of Saudi Arabia.
3. Identify the relationship between motivation and employee performance.
4. Come up with recommendations and suggestions to find an effective incentive system.

Our study relied on the descriptive method, then selected the study sample, analyzed the information and data, and reached clear conclusions to explain the relationship between the research variables.

The study population consisted of all workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and 329 workers were selected from the study population.

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

- 1- Questionnaire.
- 2- Note.
- 3- The theoretical aspect.
- 4- The practical aspect.

Through our study, we reached a set of theoretical results:

- Motivation raises motives.
- Satisfaction comes through satisfying needs and desires.
- The hoof is a reward for outstanding performance.
- The motivation process for workers begins with a sense of need or a sense of inferiority.
- Motivation preserves human competencies.
- Moral stimulation is directly related to the social and personal needs of the individual.
- Material stimulation is an imperative necessity for the organization, as it raises the motivations of the employees.
- There are individual differences in the practice of motivation. What motivates one worker does not necessarily motivate another.
- Motivation is carried out according to specific and clear principles and criteria.
- The success of the motivational process if the worker feels the organizational justice and the principle of fairness in motivation.
- There is a connection between motivation and performance.

Based on the results that we reached within the study of the relationship of motivation and its impact on the job performance of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia,

We have made suggestions that can be used in the organization and benefited from, and these suggestions are as follows:

- Respecting the principle of fairness in giving motivation to employees.
- Appreciation of distinguished works and the achievements of others.
- Listening carefully and effectively to the suggestions of employees.

- Encouraging the spirit of initiative, creativity and innovation among employees.
- The link between motivation and performance.
- Recognizing the worker by meeting his aspirations, needs and desires.
- Effective use of physical stimulation, renewal and continuity.
- Giving opportunities to employees to develop through promotions.
- Measuring the performance of employees periodically and regularly and determining its level.
- Take the necessary actions and measures to improve the performance of employees.

خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد، ولهذا تسعى جُل المنظمات إلى إعطاء التحفيز أهمية ومكانة خاصة.

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

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين حول أثر التحفيز على الأداء، حيث التحفيز يعد أحد أهم الركائز في مكان العمل وأحد مفاتيح استمرار نجاح المنظمات بأعلى جودة، وبما أن القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من أبرز القطاعات الفعالة تبلورت فكرة هذا البحث والتي تهدف إلى دراسة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تناول البحث أهمية الدراسة من وجهة النظرية والتطبيقية، وضح في البحث مناهج التحفيز التي توصل من خلالها إلى ثلاث أنواع من النظريات على ضوءها تم تصميم نظام الحوافز، أما أهداف الدراسة فكانت الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في القطاع الخاص ودورها في تحسين أداء العاملين، تتالياً مع ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه قادر على وصف العلاقة بين التحفيز والأداء.

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 ثلاث محاور:

أولاً: البيانات الأولية.

ثانياً: التحفيز ويتضمن أسئلة مباشرة عن التحفيز سواءً معنوياً أو مادياً.

ثالثاً: الأداء ويتضمن أسئلة مباشرة عن أداء العاملين.

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

Abstract:

The aim of this study is to identify the perceptions of respondents about the impact of motivation on the performance, Where the motivation is one of the most important pillars in the workplace and one of the keys to the continued success of organizations with the highest quality, and since the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia is one of the most effective sectors, the idea for this research, which aims to examine the relationship between motivation and job performance of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, crystallized.

The study examined the significance of the study from both theoretical and practical perspectives. In the research, the incentive techniques that led to the three types of ideas upon which the incentive system was based were described.

As a result, the descriptive technique was chosen since it can describe the connection between motivation and performance. The research tools included a questionnaire, observation, and theoretical and practical aspects.

The research tools included a questionnaire, observation, and theoretical and practical aspects.

The results of the study obtained from the questionnaire included three areas:

First: the primary data.

Second: Motive, which includes direct inquiries regarding moral or material motivation.

Third: Performance, including direct questions regarding the performance.

Keywords: Motivation, Performance, Physical incentives, Moral incentives, Private sector.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ